



Universidad
Norbert Wiener

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Propuesta de mejora del clima organizacional de una empresa
comercial utilizando el método Kaizen, Lima 2022**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración
y Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. León Soto, Jenny Elizabeth

ORCID

0000-0002-0737-5775

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA – PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor temático

Dr. Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano

ORCID: 0000-0003-3117-0136

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres y mi hermana; por el apoyo constante que me brindaron durante todo el tiempo de mis estudios y a Dios porque por él tengo a mi familia junto a mí que me acompañan en este camino.

Agradecimiento

Agradecida con mi padre por esta ahí siempre conmigo, pero principalmente con mi madre por todo el esfuerzo y su apoyo incondicional en cada decisión tomada, por todas las noches de desvelo que te hice pasar, este trabajo es para ti.

Finalmente, a nuestros profesores de la Universidad Privada Norbert Wiener que nos brindaron su soporte durante toda la carrera.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 24/06/2022

Yo, León Soto Jenny Elizabeth estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de mejora del clima organizacional de una empresa comercial utilizando el método Kaizen, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo pueda ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determinan los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

León Soto Jenny Elizabeth
DNI: 41684598



Huella

Lima, 24 de Junio de 2022.

Índice

	Pág.
Caratula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCION	13
II. MÉTODO	31
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma, métodos	31
2.2 Población, muestra y unidades informantes	33
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	33
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
2.5 Plan de procesamiento y análisis de datos	36
2.6 Aspectos éticos	37
III. RESULTADOS	38
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	38
3.2 Descripción de resultados cualitativos	49
3.3 Diagnóstico	54
3.4 Propuesta	57
3.4.1 Priorización de los problemas	57
3.4.2 Consolidación del problema	58
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	58
3.4.4 Categoría solución	59
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	60
3.4.6 Actividades y cronograma	62
IV. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
	vi

4.1 Discusión	63
4.2 Conclusiones	66
4.3 Recomendaciones	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	75
Anexo 1: Matriz de consistencia	76
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	77
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	113
Anexo 4: Instrumento cualitativo	115
Anexo 5: Base de datos	116
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas	118
Anexo 7: Pantallas del Atlas. Ti	126
Anexo 8: Fichas de validación de instrumentos	129
Anexo 9: Certificado de validez de la propuesta	144
Anexo 10: Matriz de trabajo	147

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorización	34
Tabla 2 Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach	36
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría liderazgo	38
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría comunicación	40
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría remuneración	42
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría motivación	44
Tabla 7 Pareto de la categoría clima organizacional	46

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de Ishikawa	15
Figura 2 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría liderazgo	38
Figura 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría comunicación	40
Figura 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría remuneración	42
Figura 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación	44
Figura 6 Pareto de la categoría clima organizacional	47
Figura 7 Análisis cualitativo de la subcategoría liderazgo	49
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría comunicación	50
Figura 9 Análisis cualitativo de la sub categoría remuneración	51
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría motivación.	52
Figura 11 Análisis mixto de la categoría clima organizacional.	54
Figura 12 Nube de palabras	57

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de la direccionalidad de la propuesta objetivo 1	60
Cuadro 2 Matriz de la direccionalidad de la propuesta objetivo 2 - 3	61
Cuadro 3 Matriz de tácticas, actividades y cronograma	62

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer la mejora del clima organizacional de una empresa comercial utilizando el método Kaizen Lima, 2022. La metodología usada se apoyó en el enfoque mixto, tipo proyectiva, con un diseño secuencial explicativo, sintagma holístico y los métodos aplicados fueron analítico, deductivo e inductivo. La población estuvo conformada por 46 trabajadores del área de producción y ventas, asimismo se empleó 04 unidades informantes del área de gerencia general, comercial y producción. La técnica e instrumentos utilizados corresponden a la encuesta y las entrevistas.

Los resultados arrojaron que las propuestas como: proponer la implementación de un plan de incentivos laboral y de remuneraciones según escala salarial mediante la herramienta de mejora continua Kaizen, esto facilitara a los colaboradores sentirse motivados y despeñar sus labores, proponer talleres de comunicación organizacional, a través de la herramienta mejora continua Kaizen para jefes y colaboradores para mejorar la habilidad de comunicarse a todo nivel y para finalizar la elaboración de un manual de organización y funciones para distinguir las diferentes actividades que tienen que desarrollar los colaboradores. Se concluyó que, mediante el cumplimiento de los objetivos sugeridos, mejorara la capacidad de la empresa para conservar a sus colaboradores, al mismo tiempo obtener el máximo potencial y compromiso con la organización.

Palabras claves: Kaizen, manual de funciones, incentivos, comunicación, remuneración, clima organizacional.

Abstract

The objective of the research was to propose the improvement of the organizational climate of a commercial company using the Kaizen method Lima, 2022. The methodology used was based on the mixed approach, projective type, with a sequential explanatory design, holistic syntagma and the methods applied were analytical, deductive and inductive. The population consisted of 46 workers from the production and sales areas, and 04 informant units from the general management, commercial and production areas were also used. The technique and instruments used were surveys and interviews.

The results showed that proposals such as: proposing the implementation of a labor and remuneration incentive plan according to the salary scale through the Kaizen continuous improvement tool, which will help employees feel motivated and perform their work, proposing organizational communication workshops, through the Kaizen continuous improvement tool for managers and employees to improve the ability to communicate at all levels and finally the development of an organization and functions manual to distinguish the different activities that employees have to develop. It was concluded that, through the fulfillment of the suggested objectives, the company's capacity to retain its collaborators will improve, at the same time obtaining the maximum potential and commitment with the organization.

Keywords: Kaizen, functions manual, incentives, communication, remuneration, organizational climate.

I. INTRODUCCION

Hoy en día, el clima organizacional es muy importante en las organizaciones debido a que permite identificar los niveles de retroalimentación en los procesos y personal de apoyo. En Colombia, el clima organizacional se manifiesta de la siguiente manera: estimulación, decisiones, ser un líder y por último el control. Estos elementos ayudaron a determinar si dichos puntos intervienen con rendimiento de los colaboradores en la empresa. Además, los resultados de la investigación comprobaron que dichos puntos están vinculados, por lo que la empresa generó programas en los cuales los colaboradores puedan tomar decisiones y se comprometan con las metas de la empresa (Brito et al., 2020).

En Ecuador, se determinó que el colaborador realiza su labor todos los días en un lugar donde se relaciona con personas internas o externamente, esto conlleva a que los mismos tengan la apreciación de cómo se forma la empresa. Por otro lado, se establece que existen diferencias marcadas entre el clima y la cultura. La primera es la apreciación de las diversas personas ante cualquier escenario que se presente día a día, la segunda son los valores y estrategias impartidos por la empresa para el correcto trabajo de la empresa (Loaiza et al., 2019).

En Colombia, se manifestó que las empresas están cambiando por varios factores como: socioculturales y socioeconómicas, las cuales se tienen que ir adaptando para mejorar. La gestión de recursos humanos interviene ofreciendo un ambiente apropiado para el progreso de las actividades de los colaboradores. Sin embargo, los resultados determinan que los colaboradores no están satisfechos con el clima organizacional en las empresas, esto provoca la poca productividad y compromiso con la empresa, todo eso desencadena que los colaboradores se sientan afectados y no puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada. Es decir, es importante establecer un buen clima organizacional para los colaboradores, de eso depende el éxito de la empresa (Chirinos et al., 2018).

A nivel nacional se revisaron distintos estudios, en Jaén, se investigó el clima organizacional en una compañía para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y saber que tan comprometidos se encuentran con la misma. Durante la investigación se determina que el 52% del personal no tiene una buena apreciación en cuanto al clima como el

ambiente laboral, empatía, seguridad laboral, comunicación, pero sí manifiesta como positivo que los salarios son mayores del mercado (Barboza et al., 2021).

En Ayacucho, se realizó el estudio en dos municipalidades, las cuales manifestaron discrepancias en ambas entidades con respecto al clima organizacional. Esta investigación sirve de procedencia para los educadores y estudiantes a futuro. De acuerdo con los resultados se evidencia los problemas del clima organizacional, por lo que planteo soluciones como la implementación de áreas para las capacitaciones, promover la comunicación clara y precisa para que ayude a las municipalidades mencionadas y entidades aledañas de la zona (Sandoval et al., 2020).

En Ucayali, la investigación quiere lograr la conexión del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores, para ello se utilizó variables las cuales nos permite tener una mejora continua en la empresa. Debemos decir que hay una concordancia entre el ambiente social y el servicio profesional, esto influye en el personal de la empresa Financiera de manera positiva, ya que pueden desempeñar mejor sus funciones (Cerrón et al., 2020).

A nivel local, en la empresa comercial ubicada en el Cercado de Lima, con más de 24 años de experiencia en el rubro médico, dedicada a la producción de mobiliario médico, acondicionamiento de ambulancias rurales y urbanas, importación de equipos médicos y rescate; a pesar que la empresa cuenta con experiencia, los colaboradores demuestran el estrés laboral debido a la sobrecarga de funciones, la falta de comunicación interna como reuniones con la gerencia y el área de ventas hace que la empresa no esté organizada dependan siempre de las decisiones de alto nivel, por lo cual hay demora la entrega de documentación y atención a los clientes.

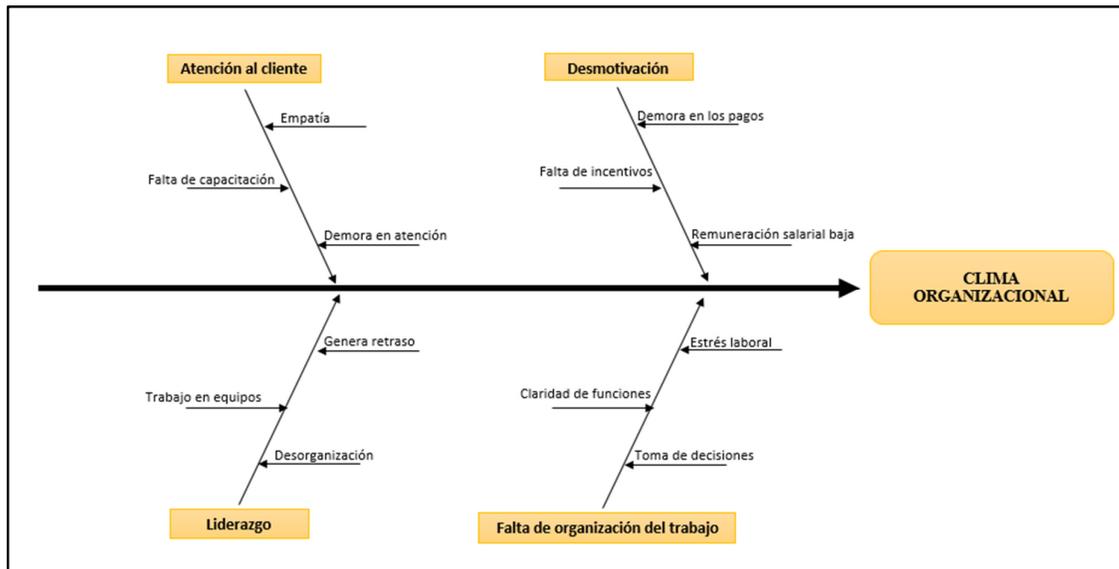
Por otra parte, la falta de incentivos como horarios flexibles, incentivos económicos como comisiones, méritos, la falta de capacitaciones en el área de ventas y licitaciones que son importantes para los colaboradores, salarios bajos, la demora en los pagos hacia los colaboradores hace que los mismos busquen otras opciones en donde puedan desarrollarse profesionalmente y que les brinden las herramientas necesarias para poder cumplirlo.

Por último, no cuentan con los equipos tecnológicos o sistemas de información necesarios para desenvolver sus funciones, las computadoras que usan no tienen un plan de subsistencia, esto conlleva que siempre están paralizando su trabajo, la comunicación interna no es la adecuada entre colaboradores pudiendo utilizar muchas herramientas, la falta de un sistema de stock retrasa la atención a los clientes.

Para determinar los problemas, las causas y las consecuencias se diseñó la matriz 3 que concierne al árbol de problemas y el Diagrama de Ishikawa, tal como se muestra en la figura 1 para su análisis correspondiente.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



En relación con el estrés laboral, la escasez de un manual de organización y funciones, la poca comunicación interna; todo esto desencadena la falta de organización de trabajo en la empresa y, por lo tanto, los colaboradores no pueden desempeñar sus funciones y esto genera retraso en la entrega de los trabajos solicitados por los clientes. A su vez, los colaboradores manifiestan que la empresa no cuenta con programas de incentivos, no capacitan al personal, los salarios son bajos y todo esto provoca que los colaboradores no tengan motivación necesaria para continuar laborando en la empresa y como resultado se tendrá una alta rotación de personal que a la empresa no le beneficiará. Por último, no cuenta con maquinaria actualizada, un plan de mantenimiento y un sistema de información interno para manejar los diferentes datos como

stock de productos que tenemos en almacén, esto genera retraso en las ventas de las tiendas y respuestas de cotizaciones a los clientes.

Luego de analizar los diferentes antecedentes de investigación como artículos y tesis del ámbito nacional e internacional, que contienen casi o las mismas dificultades que nuestra investigación clima organizacional, los cuales tenemos los siguientes datos:

En el ámbito internacional:

Daza et al. (2021) manifiestan que, en el estudio del ambiente laboral de las entidades ubicadas en Palmero colombiana, tuvo como objetivo el detalle del clima organizacional en las empresas del sector Palmero. La metodología que utilizó fue un enfoque cualitativo, tipo descriptivo, diseño transversal, cuenta con una cantidad de 1234 trabajadores y una muestra de 301 personas. Se concluyó que es propicio trabajar en ese sector por los diferentes factores reflejados en la investigación como sueldo, instalaciones de la organización, ser el líder y tener tácticas para los conflictos entre colaboradores, etc. De este estudio se tomó en cuenta el marco teórico para ayudar a nuestra investigación.

Bruges et al. (2020) sostienen que, es el estudio del clima laboral en empresas de rubro telefónico, tuvo como objetivo investigar el ambiente laboral de las empresas de telefonía en Colombia y Venezuela, dado que los trabajadores no estaban dando una buena atención a los consumidores y generaba el malestar en los mismos y se buscaba conocer cuál era el motivo que llevaba a los trabajadores a realizar dicha labor. Se concluyó que, los trabajadores manifiestan que el compañerismo es fundamental, especialmente con su superior, ya que los alienta a que se esfuercen laboralmente y puedan asumir otros cargos en la empresa. El método utilizado fue el enfoque descriptivo, tipo transversal, diseño no experimental. La población estuvo formada por 50 analistas de diferentes empresas de telefonía móvil, 28 analistas de Colombia y 22 analistas de Venezuela, la técnica que se usó fue la encuesta y los instrumentos el cuestionario, para el método de análisis de datos se usó el programa SPSS y Microsoft Excel. De este estudio se tomó en cuenta el objetivo y las conclusiones de la investigación.

Blanco et al. (2019) determinaron que, en la investigación sobre la apreciación del ambiente laboral en un hospital. El objetivo fue apreciar al equipo de trabajo conformado por

la especialidad de enfermería y tener en cuenta cómo es que se desarrollan profesionalmente. El método utilizado es un enfoque descriptivo, tipo transversal con una muestra de 139 enfermeros. Se concluyó la falta de apreciación sobre el entorno organizacional del hospital como consecuencia de los resultados, en la cual manifiesta que se obtuvo una baja puntuación. Asimismo, se evidenció que la administración y el área de seguridad de los pacientes existe una lejanía y se manifiesta en la calidad de la atención del paciente. Se tomó en cuenta el objetivo para ayudar a nuestra investigación.

Iglesias y Placencia (2019), en la investigación, determinaron que el entorno organizacional y la propuesta de mejora para una empresa de procedimientos de tecnología, tuvo como objetivo analizar las limitaciones laborales de los empleados de la empresa. El enfoque usado fue mixto, tipo cuantitativo y cualitativo, la muestra fue de 20 empleados. La técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos el cuestionario. Obtuvo como resultado diseñar las acciones para brindar las soluciones a las dificultades optimizando el servicio administrativo. Se concluyó que, para mejorar el clima en la empresa se presentó una propuesta para los diferentes elementos según los resultados de la investigación, dentro de ellos se menciona la elaboración de un manual de funciones, capacitaciones a los empleados y la evaluación del desempeño para el control de las actividades. De este estudio se tomó en cuenta los resultados para ayudar a nuestra investigación.

Pedraza (2018) señala que, en su investigación del ambiente laboral y el bienestar sobre la apreciación del talento humano, su objetivo fue la apreciación del talento humano en el ambiente laboral y su bienestar. La metodología que utilizó fue el enfoque cualitativo, diseño transversal, contando con una muestra de 300 empleados, la técnica a utilizar fue los cuestionarios y por finalizar el método de análisis de datos fue Alpha de Cronbach. Los resultados demostraron que existen elementos que detallan el ambiente laboral y propiedades psicométricas de la escala de la satisfacción. Se concluyó, que la investigación tiene evidencias efectivas que ayudan al talento humano, para lo cual se debe restablecer el ambiente organizacional por el bienestar de los empleados. Por lo tanto, este estudio se tomó en cuenta el marco teórico para ayudar a nuestra investigación.

Pazmay y Ortiz (2018) establecieron que, el estudio del ambiente en una organización de zapatos cuyo objetivo fue evaluar la apreciación del ambiente en una organización por

elementos como sueldo, información y prestaciones para una organización de zapatos. La metodología que se utilizó fue el enfoque cualitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y la técnica fue el cuestionario. Las conclusiones de la investigación determinaron que las condiciones de trabajo, indemnizaciones, comunicación, liderazgo y la estimulación son importantes para los colaboradores de la empresa, lo cual hace que desempeñen mejor sus funciones y mantener el objetivo de la organización y restablecer el clima organizacional. De este estudio se tomó en cuenta el objetivo para ayudar a nuestra investigación.

Villacrés (2018) señala que, en su estudio de las estrategias del método Kaizen para perfeccionar el progreso de las ventas en la empresa. La metodología fue el enfoque cualitativo, tipo descriptiva. La población y muestra fue de 8 trabajadores, las unidades informantes fueron el gerente general y el jefe de bodega. Los resultados demostraron que no existe un adecuado proceso para los inventarios, lo cual genera pérdidas para la empresa. Se concluyó que, el estudio mediante la metodología Kaizen se logró detectar la falta de un espacio para el despacho y ventas de la empresa, con el mejoramiento continuo se facilitó a través del proceso de venta la mejor atención a los clientes.

En el ámbito nacional:

Izquierdo (2021) la investigación consistió en restablecer el clima organizacional en una organización privada. El objetivo fue presentar acciones para restablecer el clima organizacional debido a que los colaboradores consideran que la pandemia generó inseguridad entre ellos causados por la enfermedad. La metodología que se utilizó fue el enfoque mixto, tipo proyectiva, método inductivo deductivo, la muestra fue de 80 colaboradores, la técnica usada fue la encuesta – entrevista, por último, el elemento aplicado fue el cuestionario. El resultado mostró que consta de manera usual un ambiente laboral, pero que hay ciertos puntos que se deberían corregir para integrar a los colaboradores, una de ellas es realizar capacitaciones constantes y establecer funciones a través de la elaboración de los perfiles de los puestos de trabajo donde se describa las funciones de los trabajadores. Este estudio nos ayudó a reconocer los problemas constantes de la organización.

López (2021) precisa que, en su estudio sobre el método teatral para el clima organizacional de una entidad privada, el objetivo fue comprobar la innovación del teatro en la

empresa para el avance del ambiente laboral en la organización. El método tuvo el enfoque cuantitativo y cualitativo, diseño experimental y longitudinal, método mixto, cuenta con una población de 15 personas, la técnica empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados demostraron detectar los lugares donde se debería tener más énfasis y aplicar el método de improvisación. Este estudio nos demostró que otro método no impartido en otras investigaciones tiene efectos positivos en la organización.

León y Castillo (2020) señalaron que, la investigación trata de estimar la aceptación del entorno laboral en el área de máquinas de una compañía de bebidas, la metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva, diseño transversal. La población fue de 45 colaboradores de los cuales se tomó una muestra de 28 colaboradores, la técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento utilizado es el cuestionario y por último el método de análisis de datos fue el sistema SPSS. Concluyó que el clima laboral se tiene que fortalecer en la parte de incentivos, los vínculos laborales y la identificación con la empresa, con ello se busca lograr la productividad de los colaboradores en la empresa de bebidas. La presente investigación nos permitió conocer los problemas comunes en las empresas para mejorar el rendimiento de los colaboradores en la empresa.

Llontop (2020) precisa que, el estudio sobre el clima organizacional de la empresa gastronómica, tuvo como objetivo primordial el análisis del ambiente laboral de la empresa, la metodología que empleó fue el enfoque cualitativo, tipo básico, diseño estudios de caso, con un método analítico e inductivo. También usó la técnica de la entrevista para 5 trabajadores de la organización y cuyos resultados fueron que los colaboradores no se encuentran satisfechos por el ambiente laboral que existe, por lo que concluyeron que los colaboradores de la empresa buscan que las condiciones salariales sean equitativas y que la comunicación mejore entre ellos y gerencia. Este estudio nos ayudó a analizar el ambiente laboral y la comunicación entre gerente y colaboradores.

De La Cruz (2019) señaló que, en su estudio sobre la implementación del modelo Employee experience para el clima organizacional, manifestó que el objetivo fue perfeccionar el clima organizacional. La investigación aplicó un enfoque mixto, tipo proyectiva, método inductivo y deductivo, con una muestra de 70 personas cuya técnica aplicada fue la encuesta. Por último, se concluyó, como opción utilizar el método Employee Experience la cual ayudó a

perfeccionar el clima organizacional dentro del Hospital y se demostró que los trabajadores puedan formarse de manera profesional. Este estudio nos ayudó aplicar una solución factible para la investigación.

Parione (2018) menciona que, el objetivo de la investigación sobre restablecer el clima en la empresa dedicada a la organización educativa, fue comprobar la técnica del clima organizacional en la entidad educativa. La metodología usada fue el enfoque mixto, tipo proyectiva, deductivo, teniendo como evidencia a 30 docentes. Además, se aplicó la técnica de la encuesta, guía de entrevista y método de análisis de datos Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación arrojaron puntos críticos como: no considerar las ideas de los educadores, la desconfianza entre los educadores y por último la falta de agradecimiento por la labor realizada en la entidad educativa. Este estudio nos ayudó con el método de análisis para la indagación en curso.

Flores (2018) manifestó que, se planteo en la implementación del método Kaizen para perfeccionar el proceso administrativo en empresas públicas. Tuvo como objetivo investigar la ejecución de la metodología Kaizen para el proceso de las entidades públicas. El método utilizado fue un enfoque mixto, tipo proyectiva, diseño no experimental, método inductivo y deductivo. La población y muestra fue de 26 trabajadores, las unidades informantes fueron el gerente, jefe y el supervisor de operadores. La técnica usada es encuesta y el instrumento es cuestionario y el método de análisis de datos fue Alfa de Cronbach. El resultado reveló la carencia de una inspección administrativa en los procesos de la empresa, debido a ello se creó un plan que mejore la optimización de las actividades internas. Se concluyó implementar la metodología Kaizen como herramienta para ayudar con la mejora continua en los procesos e identificar en donde se ubican los problemas. Se elaboró un plan de comunicación interna y eliminar la duplicidad de funciones a través del ciclo Deming. Esta investigación aportó para la solución de nuestra investigación.

El presente estudio tiene bases teóricas orientadas en las siguientes: (a) teoría de Likert, (b) teoría de relaciones humanas y (c) la teoría de desarrollo organizacional.

Teoría de Likert (1986), determina que existen 4 elementos para administrar una organización como la monetaria, toma de decisiones, el diálogo y por último las relaciones

interpersonales, las cuales nos indica el comportamiento de los colaboradores en la empresa. Según Chiavenato (2006) define que, el clima organizacional implica principios estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. Por lo tanto, se relaciona; debido a que los diversos elementos administrativos están vinculados entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo con el entorno organizacional que ellos perciben.

La teoría de las relaciones humanas de Mayo (1927), tiene como fin dar a conocer cuáles son los motivos de los colaboradores con respecto a su conducta dentro de la empresa. Según Empresa Actual (2021) define que, el clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente. Por consiguiente, guardan relación; debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa.

La teoría del desarrollo organizacional de Bennis (1970), tiene como finalidad cambiar el clima organizacional mejorando las habilidades, conocimientos del capital humano dentro de la organización. Según QuestionPro (2022), afirma que, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Por esta razón, guarda relación entre sí, ya que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas, las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresa.

El presente estudio la justificación teórica, se empleó tres teorías (a) teoría de Likert quien tiene concordancia con el ambiente organizacional debido a que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben; (b) la teoría de relaciones humanas guardan relación debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan es la estabilidad laboral y llegar a los objetivos trazados por la compañía; y por último (c) teoría de desarrollo organizacional guardan relación

entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresa.

La metodológica del presente estudio, se efectuará con el enfoque mixto y permitirá que los próximos alumnos, puedan tener una partida o marco teórico que los ayudara con su investigación, con el objetivo de realizar una investigación holística. Además, las herramientas a utilizar para la investigación serán el cuestionario para determinar los principales problemas y la entrevista para efectuar las redes de las subcategorías de los principales problemas. Finalmente, en lo social la presente investigación permite que las demás empresas puedan tener acceso a la información acerca de las apreciaciones de los trabajadores con respecto al entorno de una organización para evitar futuros problemas.

En el entorno práctico, se busca mejorar el clima organizacional entre colaborador y empleador. Asimismo, se mostrará la situación real de la empresa, para ello el estudio aportará lo siguiente: Identificar a los colaboradores con los objetivos de la empresa, a tener un buen equipo de trabajo, formar estrategias para motivar a los colaboradores a desempeñar mejor sus funciones, mejorará la productividad en la empresa, se crean lazos de compañerismo entre colaboradores para que el trabajo sea más fluido y establecer liderazgo a los colaboradores para que puedan tomar decisiones.

Con referencia a la presente investigación, establecerá el uso de la categoría solución llamada método Kaizen y de la categoría problema denominada clima organizacional de una organización comercial.

Categoría problema: Clima organizacional

Según Hernández (2020) manifiesta que, el entorno organizacional es un lugar donde una o más personas se relacionan entre sí y puedan desempeñar sus funciones diarias, esto afecta la satisfacción y, por ende, afecta su eficiencia. Se refiere a las habilidades de los altos directivos de la empresa con el comportamiento o motivación de las personas para poder comunicarse e interactuar con las demás personas de la organización.

Economipedia (2019) afirma que, el clima organizacional es el entorno creado por los colaboradores de una organización a través de maneras de cómo se relacionan. Para ello se

debe de conseguir a través de las metas y que se deben inspeccionar continuamente. Asimismo, Forehand y Gilmer (1964) citado por Uribe (2015) manifiestan que, son los elementos que perciben los colaboradores para detallar a fondo a la empresa y poder diferenciarlas de las demás empresas, esto determina la conducta de los colaboradores dentro de la misma.

Para Poole y McPhee (1983) citado por Méndez (2018) determinan que, el clima es consecuencia de las prácticas de las personas en un entorno de la organización, de las relaciones entre los individuos y de los montones, es decir; como percibe los trabajadores, el ambiente como se comunican entre sí. A su vez, en Rodríguez et al. (2018) es el comportamiento de los individuos por diferentes elementos tanto internos como externos, es la percepción de ellos como es el ambiente laboral y poder hacer algún cambio favorable para la empresa y trabajadores. Estos cambios que se realizan por el bien de ambas partes, como consecuencia los empleados podrán trabajar y desempeñar mejor sus funciones.

Según Loaiza (2004) citado por Sotelo y Arrieta (2018) afirma que, el clima organizacional es fundamental para las empresas, debido a que influye sobre manera el comportamiento de las personas para la toma de decisiones en cuestiones públicas y demás tareas. Es por ello, que las empresas deben estar en constantes evaluaciones a los trabajadores y saber de manera temprana la percepción que tiene ellos mismos.

En ese sentido, Chiavenato (2010; 2000) afirma que, el clima organizacional recoge información del entorno laboral de los colaboradores y sus emociones. El clima organizacional manifiesta cómo se relacionan entre sí y con las demás personas tanto internas como externas a la empresa; el clima interno se da entre los trabajadores de la empresa y está íntimamente relacionado con el grado de estimulación que se les brinda a los colaboradores dentro de la organización.

Por último, Méndez (2006) sustenta que, el entorno organizacional es el impacto percibido de manera formal e informal de los encargados de la compañía y demás elementos que afectan el trabajo y las actitudes de los participantes de la empresa. En conclusión, el clima organizacional es el entorno donde se desarrolla cada colaborador y donde manifiestan sus emociones y la apreciación de los colaboradores dentro de la organización (Arguello et al., 2020).

Con respecto a la categoría problema clima organizacional se tiene en cuenta a las siguientes subcategorías e indicadores:

Subcategoría: Liderazgo: Para Cosme (2021) el liderazgo es el comportamiento que tiene una persona sobre otra, es la capacidad de influir sobre un grupo de individuos en las actividades que se desarrollaran para un objetivo en común. En Rojas (2018) manifiesta que, el liderazgo son elementos gerenciales ejercidos para influir en el actuar de un equipo de trabajo para lograr sus metas y objetivos trazados en la organización. Además, Robbins y Coulter (2005) indican que, es la ayuda que brinda el líder a sus colaboradores para alcanzar un objetivo y asegurar que dichos objetivos sean iguales con los colaboradores y de la empresa. También, el liderazgo cuenta con los siguientes indicadores son: toma de decisiones, trabajo en equipo, planificación.

Toma de decisiones: son elecciones que debe elegir una persona sobre un problema o situación en particular, la cual asume la responsabilidad. Los altos directivos de las empresas como colaboradores deben tomar durante el día decisiones con el fin de llegar a un objetivo de la empresa. Las tomas de decisiones tienen un proceso para analizar las diferentes alternativas que se presentan, para ello se tiene los siguientes pasos: definición del inconveniente, análisis, revisión, elegir y por último se usa la mejor decisión (Arguello et al., 2020).

Trabajo en equipo: es un grupo de personas en el que participan para lograr a un objetivo específico de la empresa. Cada miembro de la empresa intercambia conocimientos para obtener y llegar a un fin determinado. Para trabajar en equipo se debe tomar cuenta las siguientes habilidades: puntualidad, creatividad, comunicación, liderazgo, planificación (Quesada y López, 2018).

Planificación: Es el conjunto de actividades que con lleva a crear estrategias para llegar a un objetivo. Esto permite que los colaboradores trabajen de manera ordenada y organizada ante cualquier evento que se presente en la empresa, se determinara ocuparse en puntos específicos (Marca, 2018).

Subcategoría: Comunicación: Petrone (2020) es un paso trasladar información entre dos a más personas acerca de algún tema en particular. Hoy en día la comunicación debe ser

clara y precisa, una mala interpretación de la información brindada podría ocasionar retraso en los procesos de la organización. Además, De la Fuente (2019) manifiesta que, la comunicación es importante para la empresa, es la acción del cambio de información entre colaboradores y jefes superiores para cualquier actividad que se desea desempeñar; es decir, es un medio necesario para la empresa. De la misma manera, Martínez (2018) sostiene que, la comunicación se da en todo ámbito social, con el fin de enviar o recibir información u opiniones diferentes. Por lo tanto, si un grupo humano no intercambia información o deja de comunicarse, no podría subsistir. Para los indicadores de esta categoría son: comunicación interna y externa, comunicación formal e informal, comunicación vertical u horizontal.

La comunicación interna y externa: La comunicación interna está dirigida a nuestro cliente interno, es decir la que compone la empresa como los colaboradores y la parte de gerencial, para una comunicación eficaz las relaciones entre los colaboradores de otro departamento deben ser fluidos, brindando toda la información necesaria para cumplir mejor las sus funciones de los trabajadores. Por otro lado, la comunicación externa está compuesta por los proveedores, clientes, la competencia, los mismos que dan a conocer a la empresa brindando información de los productos o servicios que preste la empresa (De la Fuente, 2019).

La comunicación formal e informal: La comunicación formal se manifiesta entre los colaboradores y utilizan los medios permitidos dentro de la empresa, entre los superiores y subordinados de manera oficial a través de documentos administrativos de forma vertical, horizontal, interna o externa. Asimismo, la comunicación informal es la que no tiene protocolos a seguir y se da de manera espontánea (Torres, 2019).

La comunicación vertical u horizontal: La comunicación vertical se da en todos los niveles superiores hacia el inferior, para ello se brinda diversas herramientas como instrucción, avisos, etc. para que pueda realizar sus trabajos. Mientras que la comunicación horizontal es dividir los trabajos o tareas entre los colaboradores de la organización y es ahí donde nace los departamentos de las empresas, esto quiere decir, que la comunicación es solo con los departamentos del mismo nivel (Torres, 2019).

Con relación a la subcategoría: Remuneración: Suclupe (2019) manifiesta que, es el beneficio de un trabajador por los servicios prestados a la empresa, ya sea monetario o en

alguna otra manera que disponga el trabajador, dicho pago es de forma obligatoria por parte de la empresa. Chiavenato (2006) sostiene que, la remuneración es la compensación que se le otorga al colaborador por su trabajo hecho dentro de la organización, la forma de cancelación es según las políticas de la empresa. Por otro lado, para Urquijo y Bonilla (2008) la remuneración es la retribución que percibe el colaborador por los servicios prestados a la organización, los pagos pueden ser parciales o él totales. Los indicadores de esta categoría son: remuneración total, remuneración parcial y prestación de servicio.

Remuneración total: consiste en el pago a los trabajadores por el esfuerzo efectuado para desempeñar sus funciones, es la manera de recompensar su trabajo. Cabe resaltar que el monto y periodicidad va a depender si el pago mensual o por horas. Es decir; la remuneración total es el pago de lo generado en el mes con las comisiones, horas extras, bonos (Urquijo y Bonilla, 2008).

Remuneración parcial: radica en los pagos a cuenta del sueldo mensual a los trabajadores que perciben, en otras palabras; la remuneración parcial no se considera comisión, bonos u horas extras que hayan realizado los trabajadores (Urquijo y Bonilla, 2008).

Prestación de servicios: es el convenio de ambas partes, donde se estipula las cláusulas necesarias para el servicio que brindara el trabajador a cambio de un pago que indique en el documento firmado por ambos (Sánchez, 2021).

Subcategoría: Motivación: Arguello et al. (2020) sostienen que, la conducta del individuo es producida por la necesidad de alcanzar una meta, a su vez las personas interactúan para estimular y generar el buen desempeño de los colaboradores. Al mismo tiempo, Napolitano (2018) manifiesta que, la motivación es la conducta de una persona ante una determinada situación que se presente en la organización. Para Robbins (2004), es el proceso de fuerza, conducta y perseverancia para que una persona pueda alcanzar un objetivo trazado, esto repercute en el desempeño, la productividad, satisfacción de los colaboradores de la organización. Los indicadores de esta categoría son: oportunidad de desarrollo, seguridad de empleo y reconocimiento.

Oportunidad de desarrollo: compuesto por habilidades, conocimientos, capacitaciones, talento que adquiere el trabajador a largo de su experiencia laboral, la misma que busca que la organización le brinde la oportunidad de seguir creciendo dentro de la empresa (Bayón, 2019).

Seguridad de empleo: cuando los colaboradores tienen la seguridad de tener empleo y no existe riesgo de ser despedido de manera arbitraria, esto depende de la economía de la empresa mientras exista flujo de trabajo en las empresas y necesite el capital humano, es ahí cuando el colaborador conserva su trabajo caso contrario lo más probable es la reducción de personal (Basualdo y Morales, 2019).

Reconocimiento: es la forma de decir gracias a los colaboradores de la empresa por su esfuerzo y desempeño por algún trabajo o actividad y que este haya alcanzado el objetivo de la empresa, más aún cuando este reconocimiento es público. Para un trabajador es importante dichos reconocimientos, ya que siente que la empresa valora su trabajo y lo motiva a seguir trabajando de la misma manera (Martínez, 2018).

Categoría solución: Método Kaizen

En Martínez y Morales (2022) definen que, la mejora continua radica en cambios fundamentales en la organización, por lo que generan consecuencias firmes y perennes. Cuando se presentan dificultades se aplica el ataque Kaizen que es conocido como programas de entrenamientos intensos para remediar los problemas. Este método Kaizen se encuentra unido al ciclo PDCA o también llamado ciclo DEMING que significa Plan (determinar metas), Do (llevar a cabo el plan), Check (comprobación y mejora de resultados) y Act (evaluación y actuar según lo ensayado).

El método Kaizen según Cartagena (2019) manifiesta que, es conocido mayormente en las empresas, pero se debe tener en cuenta que no solo se maneja en el contorno empresarial sino también en el ámbito personal y que lo he denominado evolución. Esta metodología se aplica en todos los ámbitos de una persona de cómo mejorar cada día. Su finalidad es estar en constantes cambios para mejorar en la conducta dentro y fuera de la empresa. Asimismo, si se aplica Kaizen se deberá contar con lo siguiente: de los errores se aprende y se cambia, se fortalece el potencial y, por último, se aprende las destrezas.

Según Socconini (2019) afirma que, Kaizen son los cambios para mejorar en todos los espacios de la empresa. La finalidad de este método consiste, en que todos los individuos de la organización sean partícipe de los cambios para obtener los mejores resultados y como consecuencia se eleva la productividad de los trabajadores. Cuando se implementen los cambios ayudara a: oprimir los desperdicios, cambiar las condiciones laborales y perfeccionar la calidad de los productos. Para llevar a cabo estos eventos o cambios se debe tener en cuenta lo siguiente: localizar las áreas a mejorar, reducir tiempo de entrega de productos y la elaboración de los mismos, limpieza y orden.

En Godínez y Hernández (2018) revelan que, Kaizen es quien resuelve las dificultades de los individuos para el beneficio de la corporación. Según los autores, manifiestan que Kaizen es una cultura y que tiene las siguientes cualidades: desarrollo de personas, confianza con un propósito, liderazgo, responsabilidad del trabajador, mejorar la relación de los clientes externos e internos, crear o fabricar solo lo que se necesite, eleva el potencial de los individuos, estos son algunos de los más importantes para los autores.

Para Vásquez (2021) define que, el círculo de Deming es una metodología sistemática de la secuencia de areas para el proceso y para el mejoramiento continuo través de la estrategia (PDCA). Se basa en las siguientes herramientas y técnicas: (i) planificar: se establece las metas y recursos para poder realizarlo, (ii) hacer: se procede con las actividades según planificado, (iii) Check: confronta los resultados obtenidos en la planificación y finalmente (iv) actuar: se emplea las acciones correctivas. (Vásquez, 2020)

Finalmente, Gisbert et al. (2018) destacan que, Kaizen es la mejora continua y no solo se aplica entre jefes de la organización, sino que abarca a los trabajadores de la empresa, es decir; la organización debe estar en constante instrucción para llegar a los objetivos trazados. Por otro lado, Kaizen maneja tres principios básicos: (i) descartar acciones que no tiene valor para la empresa, (ii) generalizar la forma de trabajo para todos, se busca que los trabajadores mejoren las actividades y puedan trabajar mejor y (iii) la limpieza interna un proceso donde se verifica la forma en que entrega el servicio el trabajador. A su vez, indica los diversos beneficios que brinda Kaizen, entre ellos son: (a) reducción de tiempo de preparación de productos, (b) incrementa el rendimiento, (c) eleva los ingresos, (d) inspección de los productos y (e) eficiencia de los trabajadores.

Según Fischer y Aguilar (2021) definen que, el círculo DEMING o PDCA es un plan de mejora continua para optimizar las actividades de la empresa, la cuales tiene 04 (cuatro) etapas Plan (planificar): determina las metas o los objetivos de la organización, Do (hacer): proceso en donde ejecuta los planes, Check (Comprobar): se realiza el seguimiento y se corrige los errores encontrados en las pruebas de funcionamiento y, por último, Act (actuar): donde se estudian los resultados brindados y se aplica los cambios necesarios para las mejoras de las actividades.

Subcategorías

Plan (Planificar): son los objetivos o metas que se deben de plantear la empresa al iniciar todo proyecto, revisarlos y evaluarlos para un correcto alcance. Se realiza para localizar las potenciales las mejoras con un equipo de trabajo. Es decir; se debe de escuchar a los colaboradores de la empresa, ya que son ellos los que conocen los problemas de la empresa (Bisbal, 2021).

Do (Hacer): es implementar las mejoras y ejecutarlas según lo establecido en la propuesta, por lo que se debe tener en cuenta las fechas establecidas; a su vez, se demuestra las dificultades de lo implementado. Por lo tanto; se aplicará en los todos objetivos principales del trabajo para las mejoras en la empresa (Botero, 2021).

Check (Comprobar): corregir los errores que se encuentran en las pruebas que se llevan a cabo para verificar el funcionamiento de los objetivos e identificar qué puntos están mejorando, es por ello que es importante cada etapa del ciclo de Deming. Es decir; cuando se implementen los objetivos plasmados en la planificación y se podrá medir las mejoras (Sanguesa et al., 2019).

Act (Actuar): para finalizar se evalúa los efectos y se coteja con el funcionamiento de las acciones antes de implementar la mejora. Si en todo caso los resultados son favorables, se continúa con el proceso, caso contrario se diseña un nuevo plan (Botero, 2021).

En la investigación, el problema general se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo la propuesta mejorará el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?; además,

con los problemas específicos tenemos: (i) ¿Cuál es el diagnóstico de las mejoras del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?, (ii) ¿Cuáles son los factores por mejorar del clima organizacional en una compañía comercial, Lima 2022?

Con referencia a los objetivos generales, se propuso lo siguiente: Proponer mejoras para el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022. A su vez, se determinó los siguientes objetivos específicos: (1) diagnosticar la situación como se encuentra el clima organizacional en una compañía de comercial, Lima 2022, (2) determinar los factores a mejorar del clima organizacional en una compañía comercial, Lima 2022, (3) implementar la propuesta de plan de incentivos laboral y de remuneraciones según escala salarial mediante la herramienta de mejora continua Kaizen, (4) proponer talleres de comunicación organizacional, a través de la herramienta mejora continua Kaizen para jefes y colaboradores, y (5) elaborar el manual de organización y funciones mediante la herramienta Kaizen.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma, métodos

En la investigación realizada se aplicó el enfoque **mixto**, en donde Carhuacho et al. (2019) señalan que, el análisis mixto permite la recolección de datos cualitativos y cuantitativos la combinación de ambas investigaciones que permite tener mejores resultados para las conclusiones. Además, Hernández et al. (2014) sostienen que, la investigación mixta permite combinar dos tipos de método cualitativo y cuantitativo reduciendo los potenciales problemas con la finalidad de brindar la solución. Finalmente, Gómez (2006) indica que, la metodología mixta es un estudio donde el investigador desarrollará más de un método para obtener resultados. En resumen, el presente estudio utilizó el enfoque mixto donde se obtendrá los datos cualitativos y cuantitativos para el planeamiento del problema.

Con relación al estudio se empleó un **tipo proyectiva**, según para Carhuacho et al. (2019) declaran que, la investigación se relaciona con diferentes estrategias según el prototipo de estudio que se opta. A su vez, indica que la investigación termina presentando alternativas de solución para la investigación. Para Hurtado (2010; 2000) afirma que, el nivel de investigación proyectiva busca métodos o modelos factibles para las diferentes áreas del problema y que estas sean viables. En consecuencia, el nivel de investigación proyectiva confeccionará propuestas para perfeccionar los distintos aspectos del problema.

El diseño **explicativo secuencial** en Vasilachis de Gialdino (2019) destaca que, tiene dos etapas y cada una de ellas es diferente de una a la otra, la primera es que examina los datos cuantitativos y la segunda es de los datos cualitativos y entrevistas realizadas a las unidades informantes, luego ambos resultados se mezclan para obtener un informe de la investigación. En Carhuacho et al. (2019) refieren que, el diseño explicativo secuencial es donde se estudia la información obtenida de la parte cualitativa y cuantitativa del estudio, posterior a ello se efectúa la triangulación de los datos y se logra precisar un extenso resultado.

El **sintagma** empleado en la investigación es holístico, en Lifeder (2022) afirma que, es la conformación de componentes para oportuna definición y predicción. Por otro lado, Gómez (2006) sostiene que, se le conoce como holístico porque es un enfoque mixto para poder analizar y relacionarla con el problema. Finalmente, Hurtado (2000) sostiene que, la investigación holística se inicia a través de la necesidad de brindar técnicas para que se

investiguen los diferentes campos de ideas. En ese sentido, aporta a nuestro trabajo brindando una solución al problema de la investigación.

Se empleó tres métodos de investigación: el deductivo, inductivo y analítico.

Inductivo: en Sánchez et al. (2018), el método inductivo comienza con un hecho individual y desencadena a lo general. De estos hechos se logran los resultados que expliquen la razón del estudio en particular. Asimismo, Gómez (2012), el proceso inductivo es de una investigación específica que brinda resultados únicos de los cuales se busca descubrir vínculos generales que lo sustenten. Por último, Bernal (2010), el método inductivo es un método para obtener la conclusión de la investigación que se formula a través de hechos únicos, los cuales son admitidos como lícitos. Este método aporta a la investigación determinando que los hechos específicos se vinculan de acuerdo con lo investigado para concluir en hechos generales.

Deductivo: para Sánchez et al. (2018), afirman que, es un método el cual inicia con hechos universales para llegar a algo individual, quiere decir que tener un resultado específico parte de algo general. Por otro lado, Gómez (2012), es un proceso que va de los hechos universales a lo específico. Si la condición previa para empezar la deducción también es verdadera, entonces la conclusión de la deducción es verdadera. Finalmente, Bernal (2010), el método deductivo es lo contrario de lo inductivo, es decir, toma los resultados para adquirir definiciones específicas. En conclusión, el método deductivo es una estrategia que se utiliza para deducir los resultados a partir de una serie de sucesos generales.

Para Lifeder (2022) el procedimiento **analítico** es la manera de observar y analizar los problemas de investigación para su solución. Además, Bernal (2010) manifiesta que, el método analítico se refiere a que para investigar se debe de conocer las variables y proceder con la investigación de cada elemento. Finalmente, para Hurtado (2000) afirma que, el método analítico, determina qué datos se irán procesando hasta llegar a lo más específico del problema. Este método nos ayuda a analizar cada uno de los sucesos del estudio de la investigación.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Para esta investigación se analizó 46 colaboradores del área comercial y de producción de la empresa, también, se consideró a 04 informantes para recolección de datos, los cuales se detallan a continuación:

Gerente General: conocimientos empíricos a través de los años, dueño de la empresa comercial. Edad 49 años, encargado de reuniones con potenciales clientes, compra de materia prima, gestión de documentos, ventas a clientes

Asistente Administrativo: egresado de la carrera de Administración y Gestión de empresas, tiene conocimientos del área administrativa; encargada de responder y enviar correos, revisión de documentos, emisión de facturas, cobranzas, compras de equipos médicos, preparación de documentos para licitaciones. Edad 35 años.

Asistente de Ventas: tiene conocimientos en el área ventas, encargada de las cotizaciones, emisión de las cotizaciones, coordinación de entrega de pedidos, recepción de órdenes de compra, coordinación de entrega de productos. Edad 30 años.

Jefe de Producción: tiene conocimientos en el área de producción, encargado de Recepción de materia prima, coordinar la compra de la materia prima, verificación de funcionamiento de equipos. Edad 48 años.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

El clima organizacional recoge información del entorno laboral de los colaboradores generado por las emociones de los mismos. Es un proceso de ajuste a la forma como se corresponden los individuos para compensar sus necesidades. A su vez manifiesta cómo se relacionan entre sí y con las demás personas tanto internas como externas a la empresa (Chiavenato, 2010).

Tabla 1*Categorización Clima Organizacional*

Categoría Problema	Subcategorías	Indicadores	
Clima organizacional	SC1.1 Liderazgo	C1.1.1 Toma de decisiones	
		C1.1.2 Trabajo en equipo	
		C1.1.3 Planificación	
	SC1.2 Comunicación	C1.2.1 Comunicación interna y externa	
		C1.2.2 Comunicación formal e informal	
		C1.2.3 Comunicación vertical u horizontal	
	SC1.3 Remuneración	C1.3.1 Remuneración Total	
		C1.3.2 Remuneración Parcial	
		C1.3.3 Prestación de servicios	
	SC1.4 Motivación	C1.4.1 Oportunidad de desarrollo	
		C1.4.2 Seguridad de empleo	
		C1.4.3 Reconocimiento	
	Categoría Solución	Subcategorías	
	Método Kaizen	Planificar	
Hacer			
Comprobar			
Actuar			

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Sánchez et al. (2018), la técnica de la encuesta es un método de sondeo y que utiliza una serie de preguntas para recopilar información de una muestra específica. Asimismo, Arias (2012), la encuesta recolecta información de una cierta cantidad de personas para un propósito específico. Por otro lado, Bernal (2010), la encuesta es una técnica en la cual se obtiene información cuyos datos son empleados para un propósito, pero con el tiempo ha perdido la fe en las personas encuestadas. En conclusión, la encuesta tiene gran aporte en la investigación, ya que se obtendrá la información requerida.

Para Sánchez et al. (2018), la recopilación de datos se hace a través de la entrevista para conseguir toda la información necesaria para la investigación. La entrevista se divide en:

estructural, semiestructural y no estructural. Asimismo, Gómez (2012), la entrevista es realizada por un investigador para recabar información de acuerdo con las preguntas que se van realizando durante la realización de la entrevista. Por otro lado, Hurtado (2000), la entrevista es a través de dos personas en la cual la conexión es de pregunta – respuesta que permite obtener información. En resumen, las entrevistas tienen como objetivo recabar información de los entrevistados para la investigación, los cuales se efectúan entre dos o más personas.

En Lifeder (2022), el cuestionario es la relación de preguntas las cuales deberán ser respondidas por el entrevistado, de esa forma se recolecta la información necesaria para la investigación. Asimismo, Sánchez et al. (2018), el cuestionario es un instrumento utilizado para llevar a cabo preguntas al entrevistado y así obtener información para alguna investigación específica. De igual manera, Hernández et al. (2010), este instrumento nos ayuda a obtener información sobre el análisis que se está requiriendo. En resumen, el cuestionario es un instrumento de preguntas utilizado para el recojo de datos y que nos ayuda en nuestra investigación.

Para Hernández et al. (2010), el propósito de la guía de entrevista es recopilar y entender en qué consiste la investigación, ya que existen varias maneras de poder hacerla. Asimismo, Hurtado (2000) afirma que, la guía de entrevista incluye instrucciones y los datos en general de la población del estudio. En conclusión, nos ayuda a seleccionar previamente las preguntas con un orden establecido.

La encuesta que estuvo compuesta por 20 preguntas y el cuestionario tuvo 09 preguntas, las cuales fueron validados por los especialistas como se visualiza en el anexo 8 por los siguientes profesores: Dr. Pietro Dondero Cassano – Asesor temático, Dr. David Flores Zafra – Asesor metodológico y el Dr. Abel Gonzales Wong – Asesor temático, los cuales manifestaron que se consideró bajo los criterios de pertinencia, relevancia y construcción gramatical la presente investigación.

Confiabilidad de instrumento: es una herramienta de cálculo y esto genera estabilidad y coherencia con los resultados; es decir, se aplica al mismo individuo en diferentes oportunidades y los resultados obtenidos deben ser iguales (Maldonado, 2018). Para ello se

empleará el Alfa de Cronbach para determinar qué tan confiable es el presente trabajo de investigación, bajo una escala de medición cuyos coeficientes es de 0 a 1. El nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2

Nivel de confiabilidad para Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nro. de elementos
0.845	20

En otras palabras, el 0.845 representa un grado de confiabilidad alta.

2.5 Plan de procesamiento y análisis de datos

Se realizó el siguiente proceso cuantitativo:

1er paso: el desarrollo del cuestionario para los trabajadores y clientes de la empresa comercial.

2do paso: la encuesta a través de Google formularios a los 46 colaboradores del área de ventas, administración, producción y clientes.

3er paso: Se obtuvo los datos de los 46 encuestados y se procesó en el programa SPSS v.22.

4to paso: Se logró los resultados a través de tablas y gráficos, además del Diagrama de Pareto.

5to paso: Se realizó la interpretación del método de la estadística descriptiva.

El método de análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva. Para Sánchez, et al. (2018), el método análisis de datos estadística descriptiva recopila información para luego dar a conocer a la organización la relación que guardan todos los datos. Asimismo, Ruiz (2004) manifiesta que, la estadística descriptiva se encarga de adquirir los datos y plasmarlos, recoger, ordenar y clasificar los datos producidos de la población. En resumen, la estadística descriptiva se encarga de obtener datos de la investigación para luego presentarlo en gráficos a la organización y sea más visible los resultados.

Por otra parte, en el estudio se ejecutó el proceso cualitativo:

1er paso: Se aplica la guía de entrevista y se colecciona la información.

2do paso: Se procede con la entrevista a través de zoom a las unidades informantes del área de ventas, administrativo y producción.

3er paso: Se traslada la información de las entrevistas en Word en el formato RTF para aplicarlo en el programa ATLAS.TI.

4to paso: Se elabora las redes de las subcategorías y de los indicadores.

5to paso: Se procede con el análisis y triangulación del uso de las redes de categorías.

En la investigación empleó la triangulación de datos con la herramienta el análisis de datos. Hurtado (2010), afirma que, el enfoque de la triangulación es para la confirmación de la información, brindada es correcta o no. Para ello se crean imágenes completas del evento que se está estudiando, debido a que cada fuente es diferente. Esto quiere decir que este enfoque se usa cuando se refiere a la misma situación. Asimismo, Bisquerra (2009), el método de la triangulación incluye información de diferentes fuentes. Se basa en una lógica dual, en algunas de ellas se permite algunas lecturas que pueden enfrentar problemas similares, control de calidad de la interpretación por conjunto de datos similares. En resumen, el presente estudio se utiliza el método de la triangulación para verificar que los datos obtenidos sean los necesarios y fundamentales en la investigación.

2.6 Aspectos éticos

Todos los conceptos fueron debidamente referenciados y citados, respetando los datos del autor y libro utilizado según las normas APA sexta edición, por lo que no es ninguna copia, la muestra corresponde a 46 trabajadores de una población de la empresa comercial; finalmente, los datos fueron respetados y no manipulados con el fin de obtener óptimos resultados.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

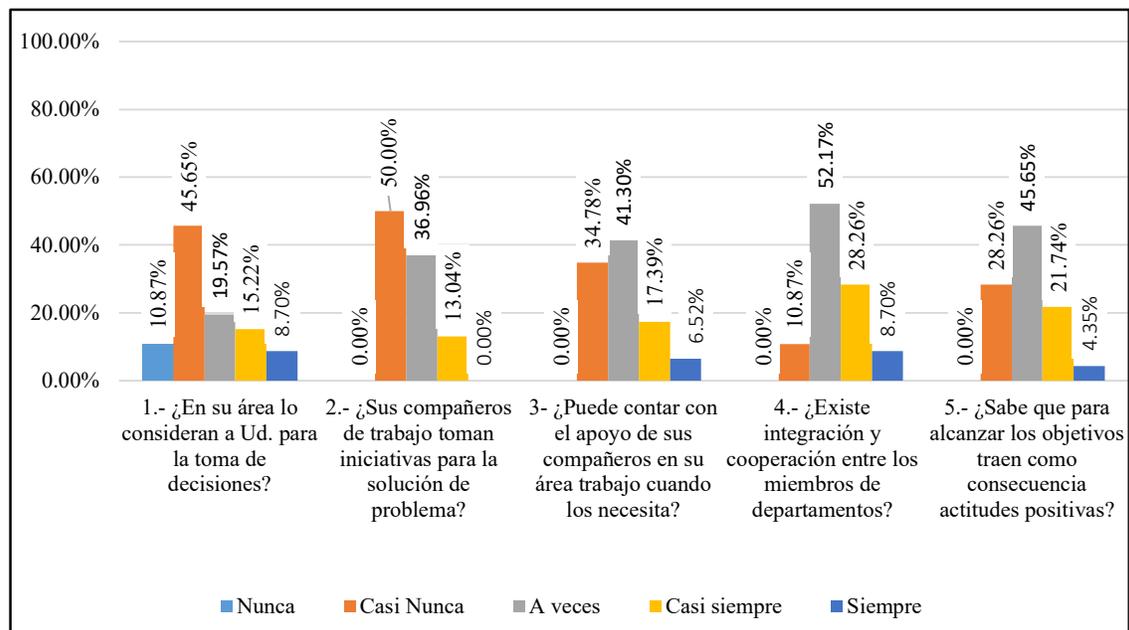
Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría liderazgo

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.- ¿En su área consideran a Ud. para la toma de decisiones?	5	10.87%	21	45.65%	9	19.57%	7	15.22%	4	8.70%
2.- ¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución del problema?	0	0.00%	23	50.00%	17	36.96%	6	13.04%	0	0.00%
3.- ¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área de trabajo cuando los necesita?	0	0.00%	16	34.78%	19	41.30%	8	17.39%	3	6.52%
4.- ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?	0	0.00%	5	10.87%	24	52.17%	13	28.26%	4	8.70%
5.- ¿Sabe que para alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?	0	0.00%	13	28.26%	21	45.65%	10	21.74%	2	4.35%

Figura 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría liderazgo



En la tabla 3 y figura 2, se considera que el valor “a veces” destaca en la pregunta 4 ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?, un 52.17% que corresponde a 24 colaboradores afirman que la integración y cooperación entre los colaboradores se demuestra en ocasiones entre los departamentos, motivo por el cual la relación de trabajo en las áreas de la empresa es mínima y esto se ve afectado en la productividad en la empresa.

De la misma manera, en la pregunta 2 ¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solucionar las dificultades?, se observa que el valor “casi nunca” representa un 50% equivalente total de 23 de 46 colaboradores, es decir que, ningún colaborador toma la iniciativa de solucionar un problema, debido a que no tienen la capacidad de poder tomar decisiones dentro un equipo de trabajo y asumir la responsabilidad que conlleva tales decisiones, esto genera que sean dependiente de otras personas de mayor rango para tomar alguna decisión.

A su vez, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” representa un 76.27% aproximadamente de la pregunta 1 ¿En su área lo consideran a Ud. para la toma de decisiones?, es decir que, 35 colaboradores alegan que no consideran sus opiniones al momento de tomar alguna decisión sobre alguna situación presentada en la organización, por lo que sienten que no son valorados con sus aportes o ideas y que la empresa no confía en sus habilidades y destrezas de los colaboradores, entonces, los mismos se encuentren desmotivados, que no tengan el mismo desempeño y compromiso con la empresa.

Finalmente, en la pregunta 3 ¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?, el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” según los resultados el 76.08% aproximadamente representado por un total de 34 de 46 colaboradores manifiestan que no cuenta con el apoyo de sus compañeros cuando existe mayor demanda de trabajo, por lo que genera malestar en sus compañeros por los desacuerdos en la forma de trabajo.

En resumen, la subcategoría liderazgo nos demuestra que la empresa debe crear tácticas para tener un clima agradable hacia los colaboradores y compañeros de trabajo, logrando que desarrollen mejor sus funciones en la empresa.

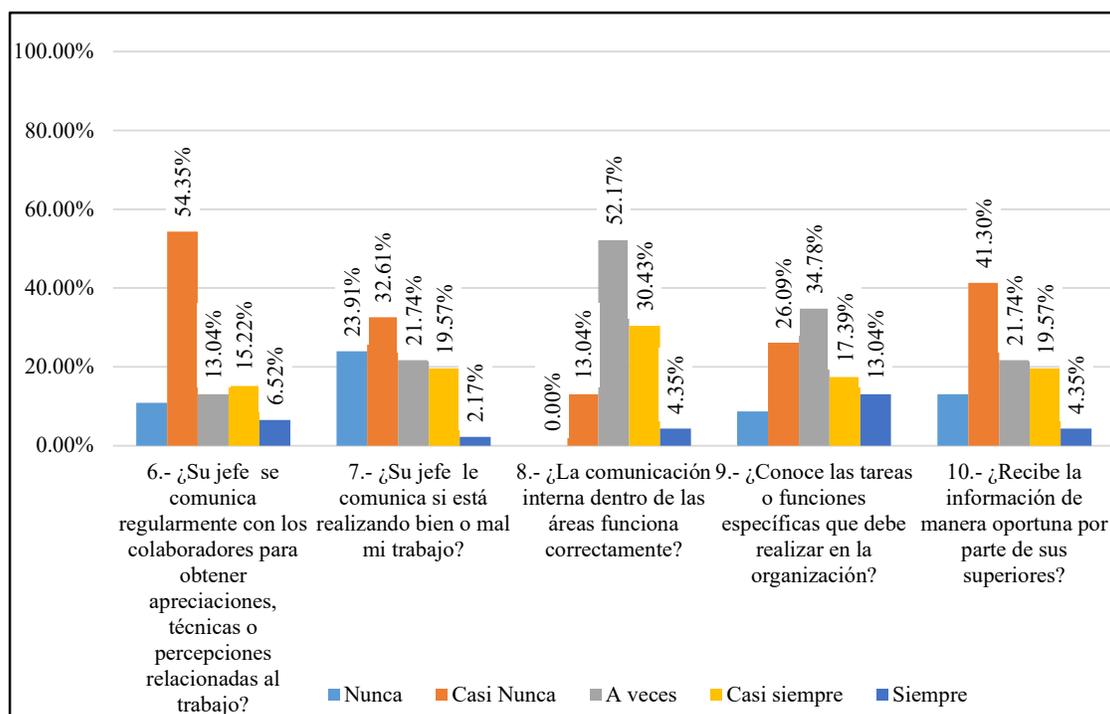
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría comunicación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6.- ¿Su jefe se comunica con los colaboradores para obtener apreciaciones, técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	5	10.87%	25	54.35%	6	13.04%	7	15.22%	3	6.52%
7.- ¿Su jefe le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	11	23.91%	15	32.61%	10	21.74%	9	19.57%	1	2.17%
8.- ¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?	0	0.00%	6	13.04%	24	52.17%	14	30.43%	2	4.35%
9.- ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	4	8.70%	12	26.09%	16	34.78%	8	17.39%	6	13.04%
10.- ¿Recibe la información de manera oportuna por parte de sus superiores?	6	13.04%	19	41.30%	10	21.74%	9	19.57%	2	4.35%

Figura 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría comunicación



En la tabla 4 y figura 3, se interpreta de la siguiente manera: en la pregunta 6 ¿Su jefe inmediato se comunica con los colaboradores para obtener apreciaciones, técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?, el 54.34% de los colaboradores que corresponde a 25 personas encuestadas han considerado que su superior “casi nunca” se comunica con los colaboradores de la empresa para obtener información relacionado con el trabajo, siendo más de la mitad de los encuestados que tienen esa percepción, por lo que se buscará que los jefes inmediato se relacionen con los trabajadores de la empresa. De la misma manera, se visualiza que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” de la pregunta 7 ¿Su jefe le comunica si está realizando bien o mal su trabajo? un 78.26% correspondiente a un total de 36 de 46 personas encuestadas manifiestan que el jefe inmediato no comunica si se está realizando bien o mal el trabajo, esto ocasiona que los colaboradores sigan realizando los mismos errores y no se prevenga para futuros trabajos. Además, se muestra que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” representa un 65.21% aproximadamente de la pregunta 8 ¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?, es decir que, 30 colaboradores manifiestan que la comunicación interna no funciona como debería ser, debido que los colaboradores no manejan un canal de información claro y preciso, esto genera que los flujos de trabajo perjudiquen a la empresa y por lo tanto retraso en las labores diarias de la misma. De igual forma, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” de la pregunta 9 ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización? el 69.57% aproximadamente que corresponde a 32 de 46 personas encuestadas, manifiesta que no conoce exactamente sus funciones y las funciones de las personas encargadas de las áreas de la empresa, debido que no cuentan con un manual de organización y funciones, por lo que se realiza doble función de trabajo y pierde tiempo el colaborador al realizar tareas que no le corresponde; lo que hace que, se vea afectado en el desempeño de su trabajo.

Con respecto, en la pregunta 10 ¿Recibe la información de manera oportuna por parte de sus superiores?, el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” según los resultados el 76.08% aproximadamente representado por un total de 35 de 46 colaboradores declaran que no reciben la información a tiempo, esto hace que exista retraso en el trabajo y cree molestia con nuestros clientes y proveedores.

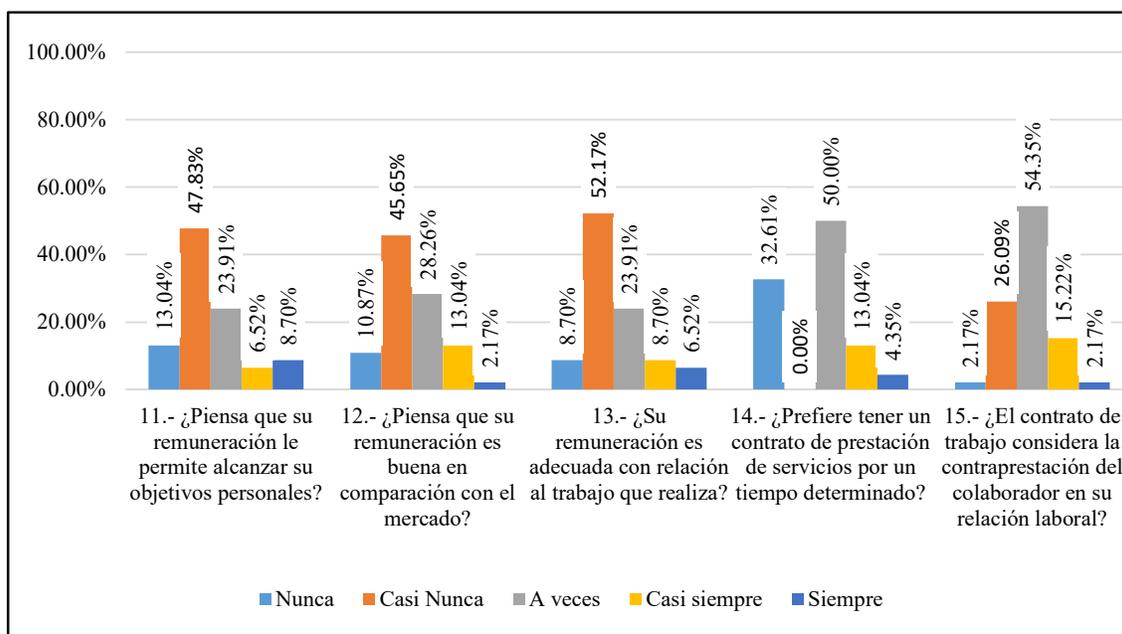
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría remuneración

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11.- ¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar sus objetivos personales?	6	13.04%	22	47.83%	11	23.91%	3	6.52%	4	8.70%
12.- ¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	5	10.87%	21	45.65%	13	28.26%	6	13.04%	1	2.17%
13.- ¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	4	8.70%	24	52.17%	11	23.91%	4	8.70%	3	6.52%
14.- ¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	15	32.61%	0	0.00%	23	50.00%	6	13.04%	2	4.35%
15.- ¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	1	2.17%	12	26.09%	25	54.35%	7	15.22%	1	2.17%

Figura 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría remuneración



Con relación a la tabla 5 y figura 4, se interpreta de esta manera: la pregunta 11 ¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar sus objetivos personales? el 47.83% representando a 22 colaboradores consideran que “casi nunca” su remuneración alcanza para sus objetivos personales, por lo que ellos tienen que realizar horas extras o trabajos adicionales fuera de la empresa para cubrir sus necesidades. Asimismo, a la pregunta 12 ¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado? el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” según resultados el 84.78% aproximadamente corresponde de un total de 38 de 46 personas encuestadas y manifiestan que su remuneración no es acorde al mercado, entonces, algunos colaboradores buscan otra oportunidad de trabajo en otras empresas que puedan pagar los salarios de acuerdo al mercado. Por otro lado, la pregunta 13 ¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza? un 52.17% correspondiente a 26 personas encuestadas manifiesta que “casi nunca” la remuneración es adecuada a las funciones que realiza en la empresa, muchos de los trabajadores hacen trabajos que no les corresponden y han manifestado su disconformidad; por tal motivo se retiran de la empresa.

Otra de las preguntas, se muestra que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” representa un 82.16% aproximadamente de la pregunta 14 ¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?, es decir que, 38 colaboradores manifiestan que prefiere tener un contrato por un tiempo determinado, esto se debe a que por temporadas hay demasiado trabajo luego de ello baja y cuando esto pasa las remuneraciones de los colaboradores disminuyen, por lo que prefieren retirarse y trabajar en otros lugares con mejor remuneración y horarios que les brinde la oportunidad realizar otras labores.

Con respecto, en la pregunta 15 ¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?, el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” según los resultados el 82.61% aproximadamente representado por un total de 38 de 46 colaboradores, manifiestan que el contrato de trabajo no se ha considerado la contraprestación del colaborador en su relación laboral, motivo por el cual no todos los colaboradores firman contrato, esto con lleva a un retraso para el inicio de las actividades de los nuevos colaboradores al redactar nuevamente el contrato.

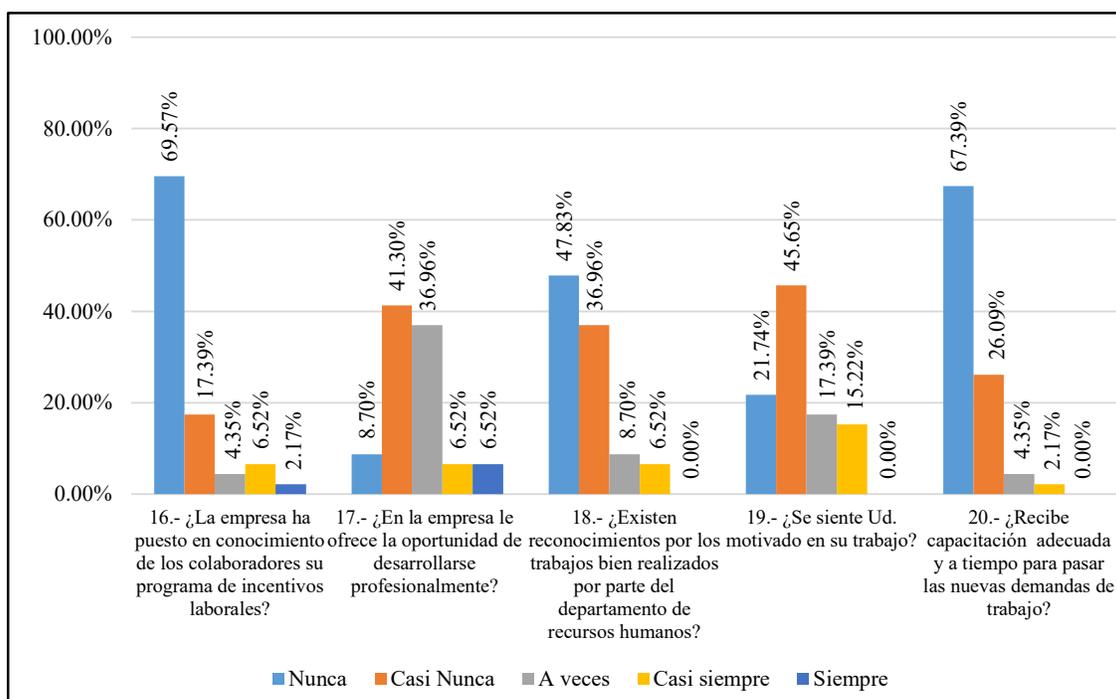
Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría motivación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16.- ¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	32	69.57%	8	17.39%	2	4.35%	3	6.52%	1	2.17%
17.- ¿La empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	4	8.70%	19	41.30%	17	36.96%	3	6.52%	3	6.52%
18.- ¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	22	47.83%	17	36.96%	4	8.70%	3	6.52%	0	0.00%
19.- ¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	10	21.74%	21	45.65%	8	17.39%	7	15.22%	0	0.00%
20.- ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	31	67.39%	12	26.09%	2	4.35%	1	2.17%	0	0.00%

Figura 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación



Mediante la tabla 6 y figura 5, se interpreta de esta manera: la pregunta 16 ¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?, el 69.57% de las personas encuestadas que representa a 32 colaboradores consideran que la empresa “casi nunca” ha puesto en conocimiento a los colaboradores su programa de incentivos laborales, esto se debe a que la empresa no cuenta un plan anual para los colaboradores de la organización, en otras palabras motivar a gerencia a implantar cambios para beneficio de los trabajadores y de la organización. Con relación a, ¿la empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente? se observa que el 41.30% manifiesta que un “casi nunca” la empresa ofrece un desarrollo profesional para los colaboradores de la empresa, esto se debe a que la empresa no brinda capacitaciones para ir desarrollando nuevos conocimientos y habilidades, a su vez no hay un cargo superior a los puestos que ocupan dentro de la organización.

A su vez, la pregunta 18: ¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos? el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” según resultados el 93.49% aproximadamente corresponde de un total de 43 de 46 personas encuestadas y manifiestan que no tienen reconocimiento por los trabajos bien realizados; es decir que no valoran el esfuerzo que realiza los empleados de la empresa. De la misma manera en la pregunta 19: ¿Se siente Ud. motivado en su trabajo? 45.65% detalla que “casi nunca” los colaboradores de la empresa se sienten motivados en su trabajo, esto conlleva a que los colaboradores no ofrezcan el rendimiento y sean productivos en sus labores diariamente y esto afecta directamente a los objetivos de la empresa.

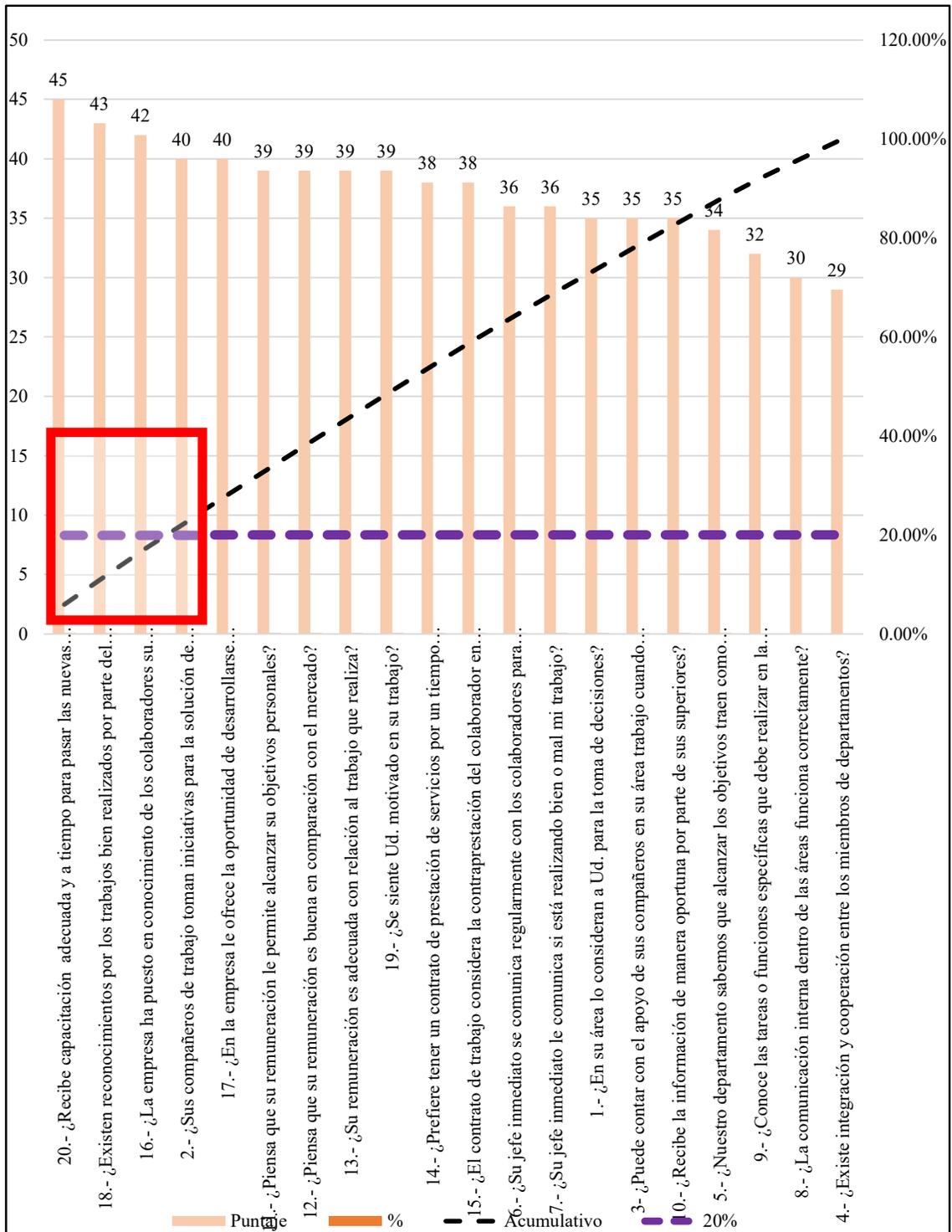
Por otro lado, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” representa un 84.78% aproximadamente de la pregunta 20 ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?, es decir que, 39 colaboradores alegan que no han recibido capacitación alguna para desarrollar mejor sus funciones, debido a que la empresa no maneja un plan de capacitaciones para las diferentes áreas de la empresa como licitaciones, ventas y producción cada una de las áreas mencionadas son importantes ya que son el eje principal de la empresa.

Tabla 7*Pareto de la categoría clima organizacional*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
20.- ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	45	6.05%	6.05%	20%
18.- ¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	43	5.78%	11.83%	20%
16.- ¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	42	5.65%	17.47%	20%
2.- ¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problema?	40	5.38%	22.85%	20%
17.- ¿La empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	40	5.38%	28.23%	20%
11.- ¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar sus objetivos personales?	39	5.24%	33.47%	20%
12.- ¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	39	5.24%	38.71%	20%
13.- ¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	39	5.24%	43.95%	20%
19.- ¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	39	5.24%	49.19%	20%
14.- ¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	38	5.11%	54.30%	20%
15.- ¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	38	5.11%	59.41%	20%
6.- ¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los colaboradores para obtener apreciaciones, técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	36	4.84%	64.25%	20%
7.- ¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	36	4.84%	69.09%	20%
1.- ¿En su área consideran a Ud. para la toma de decisiones?	35	4.70%	73.79%	20%
3.- ¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?	35	4.70%	78.49%	20%
10.- ¿Recibe la información de manera oportuna por parte de sus superiores?	35	4.70%	83.20%	20%
5.- ¿Nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?	34	4.57%	87.77%	20%
9.- ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	32	4.30%	92.07%	20%
8.- ¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?	30	4.03%	96.10%	20%
4.- ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?	29	3.90%	100.00%	20%

Figura 6

Pareto de la categoría clima organizacional



Como se puede apreciar en la figura 6 del Pareto de la categoría clima organizacional, se establecieron las siguientes preguntas críticas; el número 20 indica ¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?, manifestándose, el análisis de Pareto el 6.05% de punto crítico en base al 20%, esto refleja que la organización no ofrece la capacitación necesaria a sus colaboradores para el mejor desarrollo de sus funciones y habilidades; en ese sentido, si los colaboradores llevarán capacitaciones en sus respectivas áreas ofrecerían una mejor información a los clientes. Asimismo, la pregunta 18 ¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos? se obtiene un acumulado de 11.83% de los encuestados no tienen reconocimientos económicos por sus jefes inmediatos, es decir la empresa no aprecia el esfuerzo que realizan los colaboradores por ganar un contrato importante con el estado. Estos reconocimientos económicos es motivar a los colaboradores con bonos, comisiones por el buen desempeño y por los resultados obtenidos, esto aumentará la productividad de estos en la empresa.

En cuanto a, la pregunta 16 ¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales? se logró obtener el acumulado de 17.47% de los encuestados e indicaron que la empresa no cuenta con un programa de incentivos laborales; por ende, el área de recursos humanos tiene que implementar un plan de incentivos en la empresa, de esta manera se buscara que los colaboradores trabajen de manera eficiente, tengan un compromiso con la empresa y por último se elimine la rotación de personal.

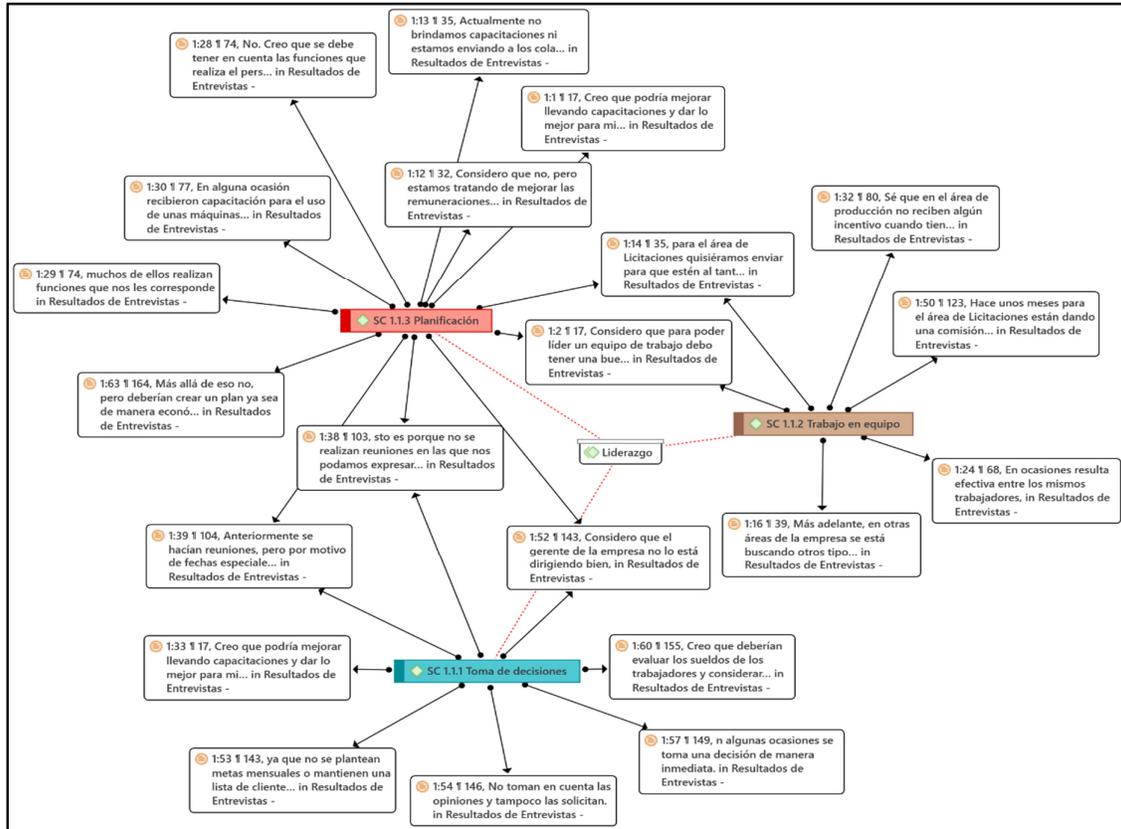
De la misma manera, la pregunta 2 ¿Sus colaboradores del trabajo toman iniciativas para la solución del problema?, el diagrama Pareto arrojó el acumulado de 22.87% de los encuestados; es decir, no tienen iniciativa para solucionar los problemas en el área de trabajo, esto se debe a que no saben tomar decisiones por ellos mismos y asumir las consecuencias de sus decisiones. Por lo tanto, la empresa buscara que los colaboradores desarrollen seguridad en sí mismos y que puedan descubrir las diferentes dificultades que se presentan y tomar acciones para poder resolverlo.

Por último, según resultados obtenidos por medio de las encuestas es importante tomar en cuenta cada aspecto encontrado, creando estrategias, planes y luego implementarlo para una mejor percepción de los colaboradores sobre la empresa.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría liderazgo

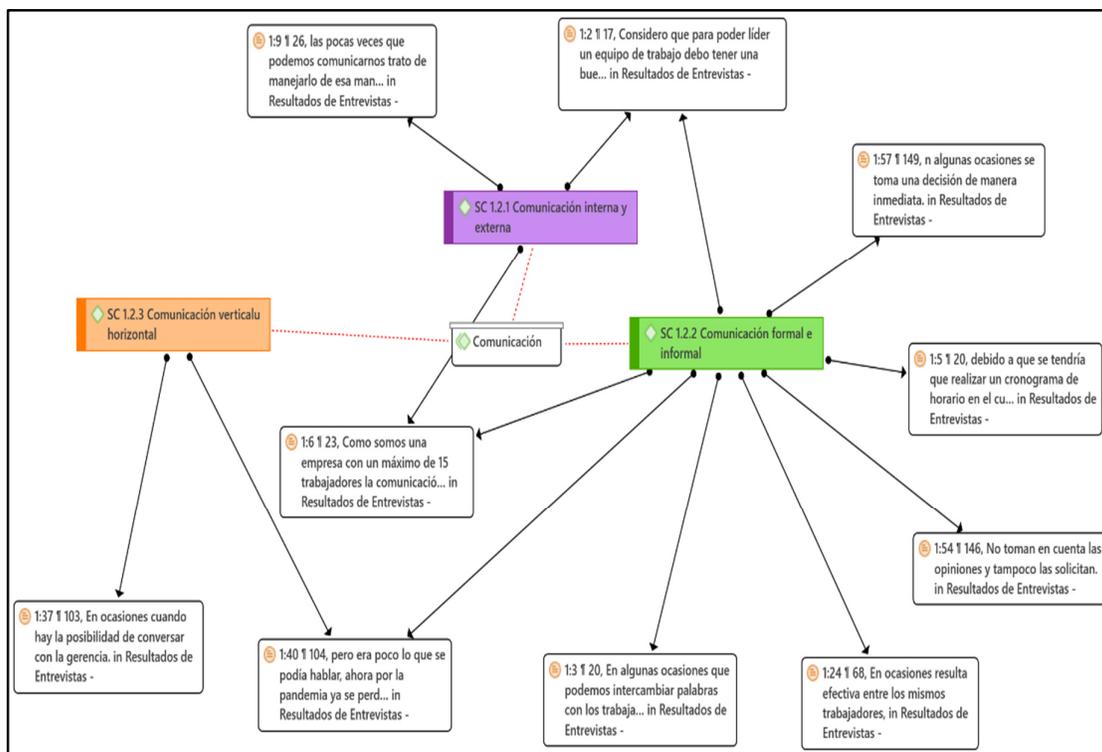


Con relación, a la figura 7 de la subcategoría liderazgo y su indicador toma de decisiones, manifiesta que, según la entrevista realizada a asistente administrativo y la asistente de ventas determinan que la empresa no se plantean metas mensuales, no realizan reuniones para conocer las inquietudes de los colaboradores y las pocas veces que se ha podido intercambiar palabras entre gerencia y colaboradores no se tomado en cuenta las aportaciones ni sugerencias de los mismos; debiendo considerar que ellos son la parte operativa y principal de la empresa; además, el indicador trabajo en equipo muestra que, las 04 unidades informantes manifestaron que, no existe buena comunicación entre los colaboradores y esto conlleva a que no exista confianza en ellos y no se puedan crear estrategias de trabajo que puedan lograr que se unan por los mismos objetivos de la empresa, esto lo recalca las unidades informantes de las entrevistas que fueron fundamental para el desarrollo del presente estudio.

El indicador planificación, la asistente administrativo y asistente de ventas señalan que, los colaboradores realizan funciones que no le corresponden asumiendo tareas o actividades de otras áreas, es decir, no se determina ningún tipo de límite, ya que no se toma en cuenta una serie de situaciones para cumplir con las metas de la empresa. Además, cuando un personal ingresa a la empresa es fundamental que reciba una inducción en su puesto de trabajo por la falta de un manual funciones y organización, al mismo tiempo la falta de capacitaciones en las áreas de trabajo, especialmente las que generan ingresos a la empresa como el área de licitaciones y ventas esto resulta incómodo para los colaboradores, no se lleva a cabo un plan de capacitaciones en las áreas y esto se ve reflejado en las labores diarias de la empresa, ya que resulta difícil para los colaboradores responder a las consultas realizadas por los clientes.

Figura 8

Análisis cualitativo de la subcategoría comunicación



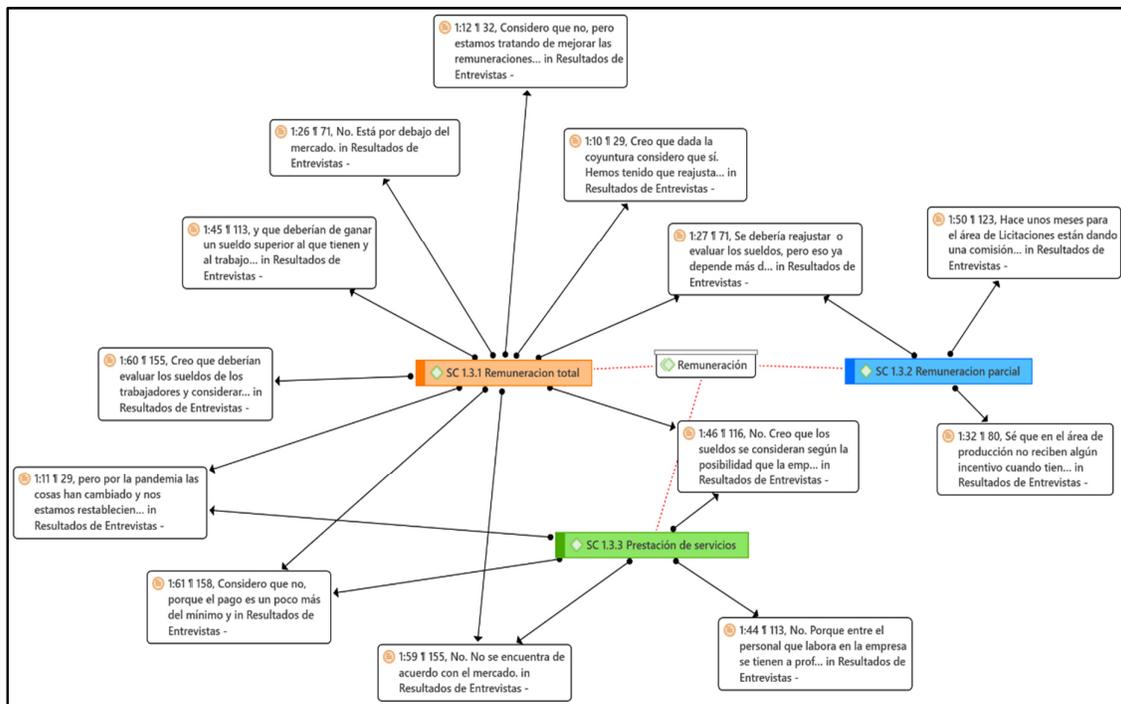
Con relación a la figura 8 de la subcategoría comunicación y su indicador comunicación interna y externa, manifiesta que, la empresa que dirige el gerente general no tiene conocimiento de cómo poder comunicarse con sus colaboradores, ya que no cuenta con las herramientas necesarias para poder hacerlo; asimismo, las unidades informantes señalan que, el indicador

comunicación formal e informal determina que, en ocasiones es efectiva entre los mismos trabajadores y que ayuda en ciertos momentos a tomar decisiones, esto se debe a que no tienen reuniones con sus superiores y a falta de eso no pueden dar a conocer las sugerencias o aportes que mejoren los procedimientos en la empresa y realizar un buen desempeño de sus funciones.

De la misma forma, la asistente administrativa y asistente de ventas manifestaron que, el indicador la comunicación vertical u horizontal establece que, la comunicación fluye entre los mismos colaboradores debido a que se encuentran bajo un mismo nivel jerárquico, esto hace que sea más fácil comunicarse entre ellos mismos, pero eso no se da con la misma gerencia general u otro cargo superior. La inexistencia de una comunicación adecuada provoca que no se tenga un buen rendimiento y se retrase el trabajo en la empresa.

Figura 9

Análisis cualitativo de la sub categoría remuneración



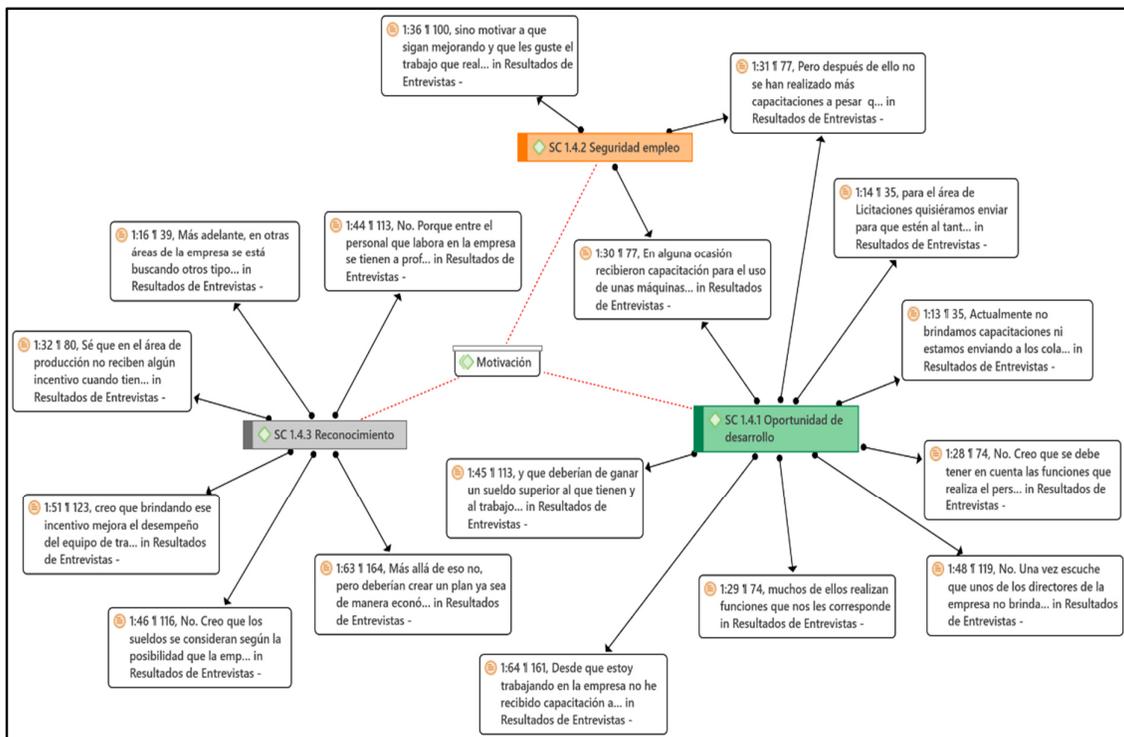
Con respecto a, la figura 9 de la subcategoría remuneración y su indicador remuneración total manifiesta que, las 04 unidades informantes de la empresa indican que los salarios que tienen los colaboradores no son acorde al mercado y por lo tanto no están satisfechos con lo percibido y se tendría que evaluar un reajuste a los salarios de acuerdo a los puestos de trabajo que ocupa

cada colaborador; asimismo, el indicador remuneración parcial, manifiesta que las personas encargadas de brindar la información como la asistente administrativo y asistente de ventas manifiesta que las comisiones que se le está entregando al área de licitaciones motiva a sus colaboradores a prepararse todo el tiempo, a realizar una mejor presentación de propuestas antes las entidades públicas y por último los colaboradores ofrecen los mejor de ellos. También se está considerando brindar un bono a los demás trabajadores de la empresa ya sea de manera económica o en todo caso brindando días libres, esto ayudaría a estimular a los colaboradores para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Finalmente, en el indicador prestación de servicios, la asistente administrativo y asistente de ventas manifestaron que los colaboradores no realizan las funciones de acuerdo lo establecido en su contrato de prestación de servicios y que sus remuneraciones no están sujeto a lo establecido en el mercado, por lo tanto, se debería de crear un plan de mejora de la escala salarial de la empresa y por último generar el manual de organización y funciones.

Figura 10

Análisis cualitativo de la subcategoría motivación.



A través de la figura 10 de la subcategoría motivación y su indicador oportunidad de desarrollo, la asistente administrativa, asistente de ventas y jefe de producción determina que, la empresa debe permitir a sus colaboradores demostrar que también son idóneos para tomar sus propias decisiones y no depender de algún superior para continuar con las labores propias de la empresa, para ellos se buscara fortalecer sus competencias a través de cursos que la empresa brinde para algún colaborador. De la misma manera, la seguridad de empleo se busca de que no exista rotación de personal y la manera de asegurar el empleo a sus colaboradores es que exista una buena relación de jefe – colaborador, ambiente agradable para desarrollar sus actividades, saber escuchar sus aportes y observaciones que ayudara a mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Por último, acerca del indicador de reconocimiento, el gerente general y el jefe de producción muestra que, la organización no brinda un programa o plan de reconocimiento para motivar a los colaboradores de la empresa por el desempeño demostrado en su área de trabajo. En las principales áreas de la empresa como licitaciones, ventas se debería de considerar los incentivos o reconocimientos ya sea de forma monetaria o podría ser teniendo horarios flexibles, esto motivará a los colaboradores de la empresa a seguir trabajando para nosotros, a su vez, mejorando los salarios de los trabajadores según la tabla de escala salarial acorde al mercado, se evitará la rotación del personal en la empresa.

Según los resultados de los instrumentos cualitativos y cuantitativos ejecutados a los trabajadores de la empresa, se encontró que los colaboradores no reciben capacitaciones adecuadas para realizar su trabajo, asimismo, el 11.83% mencionan que no se reconocen o reciben incentivos por los trabajos bien realizados. De acuerdo a lo establecido en las encuestas el 17.47% del acumulado de los encuestados no conoce si la empresa cuenta con algún programa de incentivo laborales. Por último, el 22.85% donde se refleja que los colaboradores no tienen iniciativa para solucionar algún problema causado en el centro de trabajo. En las entrevistas resaltaron la falta de curso o capacitaciones para el desarrollo profesional en la empresa, estos cursos optimizarían la atención a los clientes y para el área de licitaciones con las consultas, observaciones que se presentan para los procesos electrónicos.

De la misma manera, la sub categoría liderazgo, en las encuestas y entrevistados el 50% afirma que los colaboradores no toman iniciativa para solucionar algún inconveniente, esto se debe a que la empresa no los motiva para enfrentar algún problema y que no tienen la capacidad de liderazgo para manejar dicha situación, dado que todo se debe validar a través de su jefe inmediato. Asimismo, no se toman en cuenta las ideas de los colaboradores ya que no tienen oportunidad de reunirse con sus superiores y dar a conocer las opiniones y cambios que mejorarían los procedimientos en la empresa. En la entrevista brindada por el Gerente General recalca lo mencionado anteriormente y señala que tendría que crear cronograma de reuniones con sus colaboradores, también considerar que no hay un buen liderazgo de su parte y que no delega funciones. Según Chiavenato (2006), la teoría del desarrollo organizacional manifiesta, es la capacidad del individuo con respecto a las actitudes en la empresa, mejorando el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, un buen líder evoluciona con el transcurso del tiempo y dirige un equipo de trabajo, esta teoría brinda aportes que ayudaría al gerente general como convertirse en un líder con las herramientas necesarias para ello.

En la subcategoría comunicación, en las encuestas manifiestan que el 60% de la comunicación interna no funciona correctamente y asimismo gerencia no se comunica con sus colaboradores correctamente y esto hace que las labores de estos se repitan porque no cuentan con un manual de organización y funciones que determine sus tareas diarias. En las entrevistas realizadas al asistente administrativo y de ventas recalcan que la comunicación entre colaboradores es de manera informal y que en alguna manera funciona al intercambiar palabras con sus superiores como el jefe de producción y gerente general. Según Chiavenato (2006), en

la teoría de las relaciones humanas, manifiesta la interacción social su finalidad es relacionarse con varias personas y conocerlas ya que cada individuo tiene una característica diferente a la otra e influye en su comportamiento. Es decir, la comunicación brindada debe ser clara, precisa para que no exista malentendidos entre compañeros de trabajo.

De la misma manera, en la sub categoría remuneración, se concluyó en las encuestas que 50% manifestaron que los salarios no son de acuerdo al mercado y las funciones que realizan, de igual manera los evidenciaron en las entrevistas realizadas en las unidades informantes. Cada puesto de trabajo debe ser remunerado de acuerdo con las funciones realizadas y debería considerarse un incentivo para los colaboradores por cada contrato que se haya obtenido a través de un proceso de selección. Según Chiavenato (2006), la teoría de las relaciones humanas se relaciona con la remuneración ya que busca retribuir a las personas y eso es reflejado en su salario. Los colaboradores manifiestan que la motivación mejora la productividad de la empresa demostrando sus habilidades, desempeño, compromiso y de ellas obtienen un incentivo o pago por su trabajo, ya sea reconocimientos, bonos, seguridad de empleo y la posibilidad de escalar posiciones en la empresa.

Por último, la subcategoría motivación según las encuestas 45.65% manifiesta que no se siente motivado en el trabajo, además de indicar que el 67.39% de los encuestados no recibe capacitación adecuada para las demandas de trabajo, esto hace difícil que las labores diarias en la empresa sea dificultoso ya que no brindan las herramientas necesarias para desarrollarlo; asimismo en las entrevistas realizadas a las unidades informantes manifestaron que no brindan las capacitaciones a sus colaboradores para que puedan desarrollar mejor sus funciones; de igual manera, no ofrecen oportunidad de desarrollarse profesionalmente y se sienten limitados es por ellos que algunos buscan otras oportunidades fuera de la empresa. En Chiavenato (2006), la teoría de las relaciones humanas se relaciona con la motivación y esto se debe a que los colaboradores buscan reconocimientos simbólicos, comisiones, el pago de curso para su desarrollo profesional, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente los colaboradores sentirán que el esfuerzo que hacen es valorado por la empresa.

Del presente estudio se obtuvieron los siguientes problemas: (i) falta de capacitación a los colaboradores para su desarrollo profesional en la empresa, (ii) falta de liderazgo y toma de decisiones en colaboradores, (iii) falta de comunicación en las áreas de empresa, (iv) no cuenta

con un manual de organización y funciones, (v) remuneraciones no acorde a sus funciones, (vi) desmotivación laboral, (vii) no hay trabajo en equipo, (viii) ausencia de planes de reconocimiento o recompensas, (ix) falta de reuniones en áreas.

Figura 12

Nube de palabras



Se observa que en la figura 12 de la nube de palabras, se basa en las entrevistas realizadas a las 04 unidades informantes: gerente general, jefe de producción, asistente administrativo y asistente de ventas de las cuales las palabras que sobresalen en el presente estudio son: comunicación, capacitaciones, objetivos, responsabilidades, líder, habilidades, procesos.

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

En el estudio se evidencio 3 dificultades, que es un golpe para la empresa comercial y que detallamos a continuación: (a) falta de programas de incentivos y mejora de las remuneraciones según escala de sueldos, (b) falta de comunicación entre colaboradores – gerencia y por último (c) la falta de un manual de organización y funciones.

3.4.2 Consolidación del problema

En relación con el análisis realizado a través de los instrumentos como la entrevista y la encuesta hecha a los trabajadores y jefes de áreas de la organización comercial, se evidenció que: (i) no cuenta con programas de incentivos y mejora de las remuneraciones según escala de sueldos, es inferior al mercado, esto provoca que no tengan iniciativa y que afecte la productividad de los colaboradores, (ii) falta de comunicación entre colaboradores - gerencia, se refleja en que la confianza es nula en ambas partes, los directivos de la organización no saben escuchar a sus colaboradores, y por último (iii) escasez de un manual de organización y funciones, se manifiesta que los integrantes de la empresa no se les ha brindado una capacitación adecuada para desarrollar mejor sus funciones. Por otro lado, se refleja la falta de un manual de organización y funciones donde se establezca los puestos de cada colaborador y no se realicen funciones que no les corresponde.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

La presente investigación se basa en 3 teorías: Teoría del desarrollo organizacional Beckhard (1918) citado en Torres (2020), tiene como finalidad cambiar el clima organizacional mejorando las habilidades, conocimientos de los directivos y de los colaboradores para el bienestar de los objetivos de la empresa, para ello deben aceptar las diferentes adaptaciones que tiene la empresa.

Teoría de las relaciones humanas Mayo (1940) citado en Muriel (2021) determina que, los colaboradores de la empresa no le gustan trabajar de manera aislada, es todo lo contrario, tiene que estar rodeado de personas que ayudaran a llegar a las metas trazadas por la empresa, para ello los colaboradores deben saber expresarse y que los mensajes recibidos por parte de sus superiores no se pierdan en el camino.

Teoría del comportamiento organizacional Simons (1947) citado por Araujo (2020), determina que, como es el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización y como afecta a la misma. Esta teoría se basa en otras teorías que ayudaran a entender la teoría de Clima Organizacional, entre ellas se encuentra la teoría de necesidades en la manifiesta que, si alguna necesidad no es compensada, perturba la conducta de las personas, Teoría X y Teoría Y donde miden el comportamiento de las personas y la estimulación en el entorno laboral con

la finalidad de incrementar el rendimiento, y la teoría de decisiones es aquella donde el individuo debe de escoger alguna alternativa que satisfaga sus necesidades.

3.4.4 Categoría solución

Para Bisbal (2021) la técnica Kaizen proviene de Japón, que significa cambiar a mejorar, esta filosofía está relacionado con la producción, pero también se utiliza en la vida cotidiana. Esto significa que luego de muchos estudios se concluyó con el proceso de materiales necesarios para mejorar cada día y que constituyen una fracción de la gestión de calidad. Luego de la guerra de Japón se desarrollaron herramientas que actualmente es parte de las empresas que las aplican, dentro de ellas se encuentra Ciclo de Deming o PDCA. El PDCA es un método de 4 pasos los cuales son: Planificar, Hacer, Verificar y actuar. Es decir; este método nos brindará los conocimientos oportunos para su aplicación en nuestro estudio y que va de la mano con PDCA.

En Rajadell (2019) determina que Kaizen es el esfuerzo de cada persona para mejorar cada día en todos los ámbitos como personal, familiar o profesional. Kaizen es el proceso de una gestión de organizar el trabajo, la gestión de calidad, se desarrolla el trabajo en equipo en todos los rangos de la empresa. Para tener resultados óptimos en la empresa, se aplican indicadores de desempeño en el cual se demuestre los cambios de esta metodología en la organización.

Para Arguelles (2021) señala que, Kaizen es un método de mejora continua en las diversas actividades de la empresa, lo que busca obtener es calidad. Se apoya en el Ciclo Deming para un mejoramiento continuo en solo 4 etapas, que son las que define este ciclo Plan, Do, Check, Act; cada una de ellas cumple una función específica que es lo que se hace en cada etapa.

El método Kaizen para el clima organizacional de hoy en día, es que las empresas optan por los cambios, debiendo tener en cuenta las mejoras en toda la empresa. Kaizen busca innovar en la organización a través de transformaciones importantes y que se representa en todos los niveles y rangos de la empresa, ya sea para el cliente interno o externo, con la meta de aumentar el rendimiento y los ingresos de la organización. El objetivo de Kaizen en el clima

organizacional de una compañía es obtener un resultado beneficioso, trabajo en equipo y corregir los problemas.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

A continuación, se detalla los siguientes puntos: objetivos, estrategias, tácticas y KPIS, y que es parte de la matriz de direccionalidad de la propuesta, según acuerdo con el usuario:

Cuadro 1

Matriz de la direccionalidad de la propuesta objetivo 1

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1: Implementar la propuesta de plan de incentivos laboral y de remuneraciones según escala salarial mediante la herramienta de mejora continua Kaizen.	Estrategia 1: Elaborar plan de incentivo laboral y de las remuneraciones según escala salarial utilizando la metodología Kaizen y el PDCA	Táctica 1: Elaborar plan de los incentivos económico y las remuneraciones	KPI 1: Porcentaje de Incentivos por venta $PIV = \frac{NV}{MCV} \times 100$ Leyenda: PIV: Porcentaje de incentivos por venta MCV: Metas cumplidas NV: Numero de ventas
		Táctica 2: Elaborar el plan de implementación de un cuadro de remuneración por escala salarial	KPI 2: Competitividad salarial

Cuadro 2

Matriz de la direccionalidad de la propuesta objetivo 2 - 3

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 2: Proponer talleres de comunicación organizacional, a través de la herramienta mejora continua " Kaizen" para jefes y colaboradores	Estrategia 2: Implementar los talleres de comunicación organizacional interna utilizando la metodología Kaizen y el PDCA	Táctica 3: Elaborar los talleres de comunicación para la gerencia y colaboradores, a través de la herramienta mejora continua	<p>KPI 3: Porcentaje de Taller de Comunicación Organizacional para gerencia</p> $PTC = \frac{NT}{NPT} \times 100$ <p>Leyenda: PTC: Porcentaje de taller de comunicacion NT: Numero de talleres NPT: Numero de personas en talleres</p>
		Táctica 4: Preparar el calendario de capacitaciones de acuerdo al area comercial	<p>KPI 4: Cumplimiento de programa de capacitaciones</p> $CPC = \frac{CE}{CP} \times 100$ <p>Leyenda: CPC: Cumplimiento de programa de capacitaciones CE: Capacitaciones Ejecutadas CP: Capacitaciones planificadas</p>
Objetivo 3: Elaborar el manual de organización y funciones	Estrategia 3: Diseñar el Manual de organización y funciones	Táctica 5: Producir el manual de organización y funciones	<p>KPI 5: Porcentaje de avance MOF</p> $PAMOF = \frac{TE}{TP} \times 100$ <p>PAMOF : Porcentaje de avancel MOF TE : Tiempo ejecutado TP : Tiempo proyectado</p>

3.4.6 Actividades y cronograma

Cuadro 3

Matriz de tácticas, actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia		9/05	19/05	29/05	8/06	18/06
A1: Reunion con gerencia general	9/05/2022	3	12/05/2022	1.- Recursos Humanos 2.- Gerente General	S/ 25.00	1.- Plan de Incentivos laboral 2.- Propuesta de escala remuneraciones por puestos de trabajo	A1: Reunion con gerencia general					
A2: Elaborar el plan de incentivos	15/05/2022	4	19/05/2022	1.- Recursos humanos 2.- Jefe Produccion 3.- Area Comercial	S/ 7,050.00		A2: Elaborar el plan de incentivos					
A3: Actividades de integracion	20/05/2022	3	23/05/2022	1.- Recursos humanos 2.- Jefe Produccion 3.- Area Comercial	S/ 2,300.00		A3: Actividades de integracion					
A4: Levantar informacion con empresas del mercado	24/05/2022	5	29/05/2022	1.- Recursos humanos	S/ -		A4: Levantar informacion con empresas del mercado					
A5: Elaborar el cuadro de remuneraciones	30/05/2022	4	3/06/2022	1.- Recursos humanos 2.- Area de Planilla	S/ -		A5: Elaborar el cuadro de remuneraciones					
A6: Presentar el cuadro a gerencia	4/06/2022	2	6/06/2022	1.- Recursos humanos	S/ 25.00		A6: Presentar el cuadro a gerencia					
A7: Identificar los temas a tratar en el taller para la gerencia	11/05/2022	5	16/05/2022	1.- Recursos humanos 2.- Responsable de taller	S/ 1,910.00	3.- Programa de talleres de comunicacion para jefes y colaboradores	A7: Identificar los temas a tratar en el taller para la gerencia					
A8: Verificar la asistencia de la gerencia	17/05/2022	3	20/05/2022	1.- Recursos humanos 2.- Responsable de taller	S/ 25.00		A8: Verificar la asistencia de la gerencia					
A9: Desarrollo de talleres	21/05/2022	5	26/05/2022	1.- Recursos humanos 2.- Responsable de taller	S/ 1,560.00		A9: Desarrollo de talleres					
A10: Definir los temas de las capacitaciones para area de ventas y licitaciones	27/05/2022	5	1/06/2022	1.- Recursos Humanos 2.-Jefa Comercial y Licitaciones	S/ 3,560.00	4.- Programa de capacitacion tecnica y legal para el areas comercial	A10: Definir los temas de las capacitaciones para area de ventas y licitaciones					
A11: Asistencia del personal a capacitar	2/06/2022	3	5/06/2022	1.- Recursos Humanos 2.-Jefa Comercial y Licitaciones	S/ 60.00		A11: Asistencia del personal a capacitar					
A12: Evaluacion de capacitaciones realizadas a los asistentes	6/06/2022	3	9/06/2022	1.- Recursos Humanos 2.-Jefa Comercial y Licitaciones	S/ 3,500.00		A12: Evaluacion de capacitaciones realizadas a los asistentes					
A13: Definir nombres puestos de trabajo y objetivos del manual de funciones	11/05/2022	3	14/05/2022	1.- Recursos Humanos 2.- Gerente General	S/ -	5.- Elaboracion del Manual de Organizacion y Funciones	A13: Definir nombres puestos de trabajo y objetivos del manual de funciones					
A14: Determinar de perfil de los puestos	15/05/2022	7	22/05/2022	1.- Recursos Humanos 2.-Jefa Comercial y Jefe de Produccion	S/ 25.00		A14: Determinar de perfil de los puestos					
A15: Presentacion de avance del MOF a gerencia	23/05/2022	2	25/05/2022	1.- Recursos Humanos 2.-Gerente General	S/ -		A15: Presentacion de avance del MOF a gerencia					
A16: Modificacion del MOF según reunion con gerencia general	26/05/2022	4	30/05/2022	1.- Recursos Humanos 2.- Gerente General	S/ -		A16: Modificacion del MOF según reunion con gerencia general					
A17: Presentacion del MOF	31/05/2022	2	2/06/2022	1.- Recursos humanos	S/ 250.00		A17: Presentacion del MOF					
A18: Implementacion del MOF entre los colaboradores	3/06/2022	3	6/06/2022	1.- Recursos humanos	S/ 280.00		A18: Implementacion del MOF entre los colaboradores					

IV. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

En relación con la investigación de título Propuesta de mejora del clima organizacional de una empresa comercial utilizando el método Kaizen Lima, 2022; tuvo como finalidad el diagnosticar, determinar y brindar planes de soluciones para los principales problemas que afecten a la organización mediante el método Kaizen.

Con respecto al objetivo específico 1 llamado “diagnosticar en qué situación se encuentra el clima organizacional en una empresa de comercial, Lima 2022”, se demostró que la empresa no ofrece el adiestramiento necesario a sus empleados para el mejor desarrollo de sus funciones y habilidades, no cuenta con programa de reconocimientos económicos por sus jefes inmediatos, es decir la empresa no aprecia el esfuerzo que realizan los colaboradores por ganar un contrato importante con el estado. A su vez, los colaboradores no tienen iniciativa para solucionar los problemas y esto se debe a que no saben tomar decisiones por ellos mismos y asumir las consecuencias de estas. Todos los problemas en mención afectan a las subcategorías motivación, liderazgo, ya que todo lo mencionado anteriormente está reflejado en los resultados de la investigación como la falta de incentivos y reconocimientos de los colaboradores. En esa misma línea, coincide con la investigación León y Castillo (2020), la cual menciona que el clima laboral se debe de fortalecer en la parte de incentivos, los vínculos laborales y la identificación con la empresa, con ello se busca lograr la productividad de los trabajadores en la empresa de bebidas. También, coincidió con la investigación de Izquierdo (2021) determina que, ambiente laboral es de manera usual, pero que hay ciertos puntos que se deberían corregir para integrar a los colaboradores, una de ellas es realizar capacitaciones constantes. Por otro lado, en Pazmay y Ortiz (2018) manifiestan que, los factores de trabajo como las recompensas, comunicaciones, líder de grupo y la motivación son importantes para los colaboradores de la empresa, lo cual hace que desempeñen mejor sus funciones y mantener el objetivo de la organización y restablecer el clima organizacional.

De acuerdo con respecto al objetivo específico 2 llamado “determinar los factores a mejorar del clima organizacional en una compañía comercial, Lima 2022”, según los resultados de las entrevistas desarrolladas a nuestros informantes, se determinó que: (a) falta de capacitación, (b) falta de liderazgo y toma de decisiones, (c) falta de comunicación en las áreas de empresa, (d) no existe un manual de organización y funciones, (e) salarios no acorde al

mercado, (f) no existe motivación laboral, (g) no hay trabajo en equipo, (h) ausencia de reconocimiento. Lo mencionado anteriormente se relaciona con la subcategoría liderazgo, remuneración y motivación, debido a que la empresa muestra interés en sus colaboradores, por lo tanto, la rotación de personal a menudo. De esta manera coincide con Iglesias y Placencia (2019) en donde indica que, no se realiza capacitaciones y no cuenta con un manual de funciones y organización, por lo que se presentó diferentes propuestas para mejorar en clima organizacional de la empresa. Además, en Pazmay y Ortiz (2018) coincide, determinando que los elementos como la comunicación, recompensa, liderazgo y motivación son importantes para los colaboradores de la empresa, ya desempeñarían mejor sus actividades y se mantendría un buen clima laboral. Asimismo, en Llontop (2020) manifiesta que los colaboradores no se encuentran a gusto con el entorno laboral por diversos motivos, dentro de ellos se encuentra que las remuneraciones no son iguales y que la comunicación entre los jefes y colaboradores no es la adecuada.

De tal manera, para el objetivo específico 3 denominado como “Implementar la propuesta de plan de incentivos laboral y de remuneraciones según escala salarial mediante la herramienta de mejora continua Kaizen”, sobre la propuesta de plan de incentivos laboral cuya finalidad fue motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño laboral a través de diversos conceptos, es la manera de recompensar el esfuerzo que realiza por el trabajo asignado. Lo que se busca con este plan es retener al talento humano. Los diversos conceptos planteados son adicionales a su remuneración y puede ser económicas y no económicas. Al mismo tiempo, la propuesta de remuneraciones según escala salarial es para definir de manera justa y equitativa las remuneraciones de los colaboradores, esto se debe a que los resultados evidenciaron que los trabajadores no están de acuerdo con los salarios ofrecidos y que no están acorde al mercado, motivo por el cual se desarrolló un cuadro de remuneraciones según el cargo y funciones establecidos. Lo mencionado anteriormente está relacionado con la categoría motivación y remuneración. Asimismo, coincide con León y Castillo (2020), y determino que se debe de trabajar en los incentivos y así mejoraría la productividad de los trabajadores en la empresa. De la misma manera, en Llontop (2020) manifiesta que debe mejorar las condiciones salariales en la empresa deben ser por igual dependiendo del rango en que se encuentre. De igual modo, en Pazmay y Ortiz (2018), declara que, existen factores que ayudan a que los colaboradores como la motivación, compensaciones y liderazgo y de esa manera se mejore el clima organizacional en la empresa.

Con respecto para el objetivo específico 4 “proponer talleres de comunicación organizacional, a través de la herramienta mejora continua Kaizen para jefes y colaboradores”, sobre la propuesta se ha creado un plan de talleres, la cual ayudara a mejorar la comunicación asertiva entre colaboradores y jefes inmediatos ya que es significativo para la toma de decisiones. Además, se busca que los talleres se desarrollen temas como la comunicación, liderazgo para mejorar las condiciones de la organización. A través del coach buscará herramientas para proporcionar el flujo de mensajes entre los integrantes de la empresa. Lo mencionado anteriormente se relaciona con la categoría comunicación. De acuerdo con Pazmay y Ortiz (2018), los factores importantes en su investigación es motivación, comunicación, ya que mejorarían el rendimiento de sus colaboradores en sus funciones y de alguna manera estaría mejor el clima organizacional de la empresa. Asimismo, coincide con Parione (2018) donde manifiesta que, los colaboradores no son escuchados y que no existe confianza entre colaboradores, motivos por el cual el clima en esa empresa no es la adecuada para los empleados. De igual manera, coincide con Flores (2018) donde señala que, la empresa carece de procesos administrativos, es por ello que se creó planes estratégicos a través de la metodología Kaizen para que ayude a optimizar la comunicación interna y por ende mejora en la atención al cliente.

Finalmente, el objetivo específico 5 sobre “elaborar el manual de organización y funciones”, este documento formal determina las funciones de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, esto evitará que los empleados dupliquen sus funciones. Este manual está diseñado exclusivamente para la empresa comercial de rango a los puestos que se encuentran en el organigrama. De lo mencionado anteriormente se relaciona con la subcategoría comunicación. En esa misma línea, coincide con Iglesias y Placencia (2019) donde manifiesta que, la organización carece del manual de organización y funciones y una estructura organizacional, por lo que los colaboradores no tienen definido sus funciones. De la misma manera ocurre en Izquierdo (2021) en donde indica que, la empresa deberá de generar un manual de las funciones y de las responsabilidades de cada colaborador de la empresa y servirá como un trayecto para las actividades. Además, coincide con Flores (2018) en donde manifiesta que, se elaboró un plan para descartar la doble función de los colaboradores de la empresa a través del ciclo deming, la implementación de este plan esto ayudo a mejorar el trabajo que realizaban los colaboradores debido a que tienen claro cuales son sus funciones y tener un rendimiento adecuado para la empresa.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó la situación real en que se encuentra la empresa comercial, Lima 2022, arrojando los siguientes problemas que aquejan a la organización: (i) colaboradores no reciben una inducción adecuada para efectuar sus labores o la inexistencia de un manual de organización, (ii) no se reconocen o reciben incentivos laborales, (iii) los colaboradores no tienen iniciativa para solucionar algún problema, (iv) la falta de curso o capacitaciones para las áreas de ventas y licitaciones, lo mencionado se refleja en la atención a los clientes de la empresa.
- Segunda:** Se determinó los factores a mejorar en el clima organizacional de la empresa comercial, Lima 2022; y se demostró que las dificultades que resaltan en la organización son: falta de capacitación para los puestos de trabajo, reconocimientos por parte de recursos humanos, programa de incentivos laborales y falta de iniciativa de los colaboradores. Por lo que es necesario implementar propuestas de mejora para los diversos problemas que aqueja la empresa.
- Tercera:** Se propuso implementar un plan de incentivos laborales y de remuneraciones según escala salarial mediante la herramienta de mejora continua Kaizen, el cual ayudara a solucionar los problemas encontrados en la matriz de la propuesta. Es decir; con el plan de incentivos se busca que los colaboradores se sientan motivados, valorados dentro de la empresa por su trabajo, esto aumentará el desempeño de los colaboradores y se reducirá la rotación de personal. A su vez, se sugiere un plan de remuneraciones según el puesto de trabajo de los colaboradores, considerando que la empresa sea el más competitivo del mercado.
- Cuarta:** Se implementará talleres de comunicación organizacional para los colaboradores y jefes de la empresa mediante la herramienta de mejora continua Kaizen, lo que permitirá mejorar las habilidades en la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos, estos talleres ayudaran a que los

miembros de la empresa obtengan herramientas fundamentales de los métodos de comunicación y la habilidad de planear y formar las comunicaciones de carácter más eficiente. Por otro lado, se prepara un calendario anual de capacitaciones para las áreas de venta y licitaciones con temas que ayudaran al personal a brindar la información más adecuada para cliente externo.

Quinto: Se elaborará un manual de organización y funciones para determinar las actividades de los colaboradores y mejorará el proceso administrativo, ventas y de producción de la empresa. Esto asegurará el cumplimiento de las funciones de ellos y ayudará a la inducción del personal como parte de la capacitación de nuevos empleados. Por último, los empleados conocerán como está organizado la empresa y demás procedimientos.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se sugiere al jefe de recursos humanos implementar el programa BUK Perú cuya plataforma es para el pago de planilla y demás beneficios que brinda el programa como la gestión de talento humano, dentro de ello está la selección y capacitaciones, además de los pagos de horas extras para la parte administrativa. En cuanto a las remuneraciones, elevar un porcentaje anual.
- Segunda:** Se recomienda al gerente general y jefe de recursos humanos realizar la retroalimentación con respecto a los talleres de comunicación organizacional y ejecutarlo cada cierto tiempo, esto ayudará a que se mantenga una buena relación laboral entre los colaboradores. A su vez, no dejar de lado las capacitaciones para el área comercial, ya que es importante que el personal conozca el funcionamiento de los equipos médicos para poder atender a los clientes.
- Tercera:** Se aconseja al jefe de recursos humanos analizar el manual de organización y funciones para que esté en constante actualización de acuerdo a los puestos de trabajo que se incorporen a la organización y que estos deberán ser aprobados por la gerencia, con la finalidad de mejorar los procedimientos de la organización.

REFERENCIAS

- Actual, E. (3 de 09 de 2021). *https://www.empresaaactual.com*. Obtenido de www.empresaaactual.com: <https://www.empresaaactual.com/clima-organizacional/>
- Araujo, J. (2020). *El cambio organizacional en los sindicatos Argentinos*. Argentina: Autores de Argetina.
- Arenal, C. (2022). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. La Rioja: Tutor Formación.
- Argüelles, J. (2021). *Proyectos Seis Sigma: El camino a la excelencia operacional*. México: Reverté.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de Empresas - Elementos Básicos*. Guayas: Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Barboza, S., Rivera, R., & Rafael, J. (2021). Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú. *Revista Pakamuros*, 31-41. doi: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i21.161>
- Basualdo, V., & Morales, D. (2019). *La tercerización labora*. Argentina: Siglo Veintuno Editores Argentina S.A.
- Bayón, J. (2019). *Cultura empresarial*. España: Elearning S.L.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson Education.
- Bisbal, P. (2021). *El Viaje: Una vida con propósito. La guía definitiva de productividad personal*. España: Kung Fu to Kill Zombies.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Blanco, T., Duarte, M., Costa, E., Dourado, J., & Ribeiro, C. (2019). Percepção da equipe de enfermagem sobre o clima segurança organizacional de um hospital público. *Enfermería Global*, 119 - 133. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.18.1.309061>
- Botero, L. (2021). *Principios, herramientas e implementación de Lean Construction*. Medellín: EAFIT.
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 141 - 148. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

- Bruges, D., López, D., & Socarras, C. (2020). Clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales. *Revistas ESPACIOS*, 295 - 306. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p20.pdf>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE.
- Carraco, S. (2005). *Metodología de Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cartagena, M. (2019). *El sistema Hanasaki: Los nueve pilares de Japón para una vida centenaria con sentido*. Barcelona: Plataforma Editorial .
- Castro, H. (2018). *Proyectos de Inversión 1,2,3 de la teoría a la práctica*. España: Autoreseditores S.A.S.
- Cerrón, Y., & Ramírez, L. (2020). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera trascender de la Provincia de Padre Abad del departamento de Ucayali, 2018. *Revista de Investigación Científica - Pucallpa*, 54 - 58. Obtenido de <https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVVA/article/view/191/165>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *EAN*, 43 - 61. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Cosme, J. (2021). *Liderazgo*. España: Elearning S.L.
- Daza, A., Beltran, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 65 - 76. doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De la Cruz, C. (2019). Employee experience para mejorar el clima organizacional en un Hospital Nacional de Lima, 2019. Lima, Perú.
- De la fuente, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa*. España: Elearning S.L.
- Economipedia. (18 de diciembre de 2019). <https://economipedia.com>. Obtenido de [www.economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html](https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html)

- Fischer, A., & Aguilar, S. (2021). *Guía para Ser un mejor Jefe, Director, Supervisor, Gerente o Líder*. España: Freedom Bound Publishing.
- Flores, J. (2018). “Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018. Lima.
- Genao, M. d., Pérez, A., & Castro, R. (2014). *Relaciones Humanas*. República Dominicana: Ediciones Amigo del Hogar.
- Gisbert, V., Almería, J., & Pérez, A. (2018). *Cuadernos de Investigación Aplicada*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2018). *Poder Kaizen: El método preferido de mejora continua*. México: Ignius Media Innovation.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Mundo.
- Hernández, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones*. México: Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Caracas: CIEA SYPAL.
- Iglesias, P., & Placencia, D. (2019). Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para empresa Planerp CÍA, LTDA. Cuenca, Ecuador.
- Izquierdo, M. (2021). Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021. Lima, Perú.
- Leon, J., & Castillo, L. (2020). Clima organizacional de los colaboradores de la línea de máquinas semiautomaticas de una empresa productora de bebidas en Huachipa Perú en el 2020. Lima, Peru.
- Lifeder. (02 de marzo de 2022). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de www.lifeder.com: <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Llontop, G. (2020). Análisis del Clima Organizacional en una empresa de servicios gastronómicos; Lima 2020. Perú.

- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., & Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de empresas: Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3-25. doi:10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25
- López, F. (2021). “Impacto de la Improvisación teatral en el Clima Organizacional de la Empresa Línea Química Integral SAC en el año 2018. Lima, Perú.
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social*. Colombia : Ediciones de la U.
- Marca, G. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: UOC.
- Mártinez, A., & Morales, J. (2022). *Lean Seis Sigma para la Mejora de procesos*. España: Universidad Miguel Hernández. Obtenido de https://www.google.com/search?q=Universidad+Miguel+H%C3%A9rnandez&rlz=1C1ALOY_esPE996PE996&oq=Universidad+Miguel+H%C3%A9rnandez&aqs=chrome..69i57j0i22i3019.877j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- Martínez, M. (2018). *El módulo de relaciones en el entorno de trabajo en el curso 2018-19*. España: Punto Rojo Libros, S.L.
- Mártinez, M. d. (2012). *La comunicación en la empresa: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Medina, N. (2018). *Manual. Gestión de equipos eficaces: influir y motivar*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Bogota: Alfaomega Colombiana S.A.
- Muriel, R. (2021). *Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización*. Buenos Aires, Argentina: Autores de Argentina.
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Babelcube.
- Parione, K. (2018). Plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular Lima - 2018. Lima, Perú.
- Pazmay, S., & Ortiz, Á. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 39 - 50. doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606>

- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 90 - 101. doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Petrone, P. (2020). Principios de la comunicación efectiva en una organización. *Revista Colombiana de Cirugía*, 188-192. doi: <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Quesada, E., & López, F. (2018). *Administración Pública y Gestion Sanitaria*. Madrid, España: ACCI ediciones.
- QuestionPro. (2022). <https://www.questionpro.com/es/>. Obtenido de www.questionpro.com/es/: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad: Emprendimiento y mejora continua*. Barcelona: Revertel.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Córdoba, Argentina: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., García, M., & Cerdá, J. (2018). *La empresa comunica: protocolo y lenguaje organizacional*. España: Gedisa.
- Rojas, M. (2018). *Administración para ingenieros*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, D. (2004). *Manual de estadística*. España: BiblioBoard.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación, tecnológica y humanística*. Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Sánchez, J. (2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/contrato-de-prestacion-de-servicios.html>
- Sandoval, H., Reyes, A., & Cabrera, M. (2020). El clima organizacional en el área de seguridad ciudadana en las municipalidades distritales de Carmen Alto y Jesús Nazareno en el departamento de Ayacucho. *Revista Journal*, 26-42. Obtenido de <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/166/193>
- Sanguesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2019). *Teoría y práctica de la calidad*. España: Paraninfo, S.A.
- Socconini, L. (2019). *Lean Manufacturing, Paso a paso*. Barcelona: Adria Gibernau.
- Sotelo, J., & Arreita, D. (2018). *El Capital Humano y su impacto en la calidad organizacional*. Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.

- Souza, J., do Amaral, M., & Tavares, D. (2018). A análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma Universidade Pública. *Revista de Administração de Roraima*, 302 - 325. doi:<http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4959>
- Suclupe, M. (23 de Agosto de 2019). *Actualidad Laboral*. Obtenido de <https://actualidadlaboral.com/conoce-todo-lo-que-debes-saber-sobre-la-remuneracion/>
- Supo, F., & Cavero, H. (2014). *Fundamentos Teóricos y Procedimientos*. Lima: Taller de impresión El Universitario.
- Torres, J. (2019). *Técnicas de recepción y comunicación*. Madrid: CEP S.L.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo*. Caracas: Texto, C.A.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Vásquez, M. (2020). *Conociendo los principios de gestión ISO 9001*. Bolivia: Edición Santa Cruz de la Sierra.
- Villacrés, M. (Setiembre de 2018). Desarrollo de la metodología Kaizen para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Propuesta de mejora del clima organizacional de una empresa comercial, Lima 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría problema: Clima organizacional				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo la propuesta mejorar el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?	Proponer mejoras para el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022	Liderazgo	Toma de decisiones	P1		
			Trabajo en equipo	P2		
			Planificación	P2		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Comunicación	Comunicación interna y externa	P3		
¿Cuál es el diagnóstico de las mejoras del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2021?	Diagnosticar en qué situación se encuentra el clima organizacional en una empresa de servicio, Lima 2022		Comunicación formal e informal	P3		
			Comunicación vertical u horizontal	P4		
¿Cuáles son los factores a mejorar del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?	Determinar los factores a mejorar del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022	Remuneración	Remuneración total	P5		
			Remuneración parcial	P5		
			Prestación de servicios	P5		
		Motivación	Oportunidad de desarrollo	P6		
			Seguridad de empleo	P6		
			Reconocimiento	P6		
Tipo, nivel y método			Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Diseño: Proyectivo Tipo: básica Métodos: Deductivo, Inductivo y Analítico			Unidades informantes: Gerente General, Asistente Administrativo, Asistente de Ventas y Jefe de Producción	Técnicas: Encuesta y Cuestionario Instrumentos: Entrevista y Guía de entrevista.	Procedimiento: Análisis de datos: Triangulación de datos	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Elaboracion de plan de incentivos laborales y de las remuneraciones según escala salarial
utilizando el método Kaizen y el PDCA

Plan de Incentivos Laborales

PARA UNA EMPRESA COMERCIAL



Autor (a): León Soto, Jenny Elizabeth

Lima, junio 2022

INTRODUCCION

En el presente documento se establece el plan de incentivos laborales para los colaboradores de la empresa comercial, con la finalidad de estimular el desempeño de los mismos en el entorno laboral.

Las disposiciones aquí descritas son de observancia laboral y una vez presentadas a gerencia será sometido a evaluación para su aprobación o modificación.

*“Los clientes no son lo primero, lo primero son tus empleados;
Si cuidas a tus empleados, ellos cuidaran de tus clientes”*

Richard Branson

Concepto: Los incentivos laborales consiste en incrementar el rendimiento y bienestar de los empleados con la organización mediante incentivos económicos y no económicos. Los incentivos económicos son aquellos que brinda la empresa a través de aumento de sueldo, bonos, comisiones, regalos. Y, por último; los incentivos no económicos son los que se ofrecen en vacaciones, días festivos, reconocimientos (Arenal, 2022).

Objetivo General:

- ❖ Reconocer el trabajo de los colaboradores a través de una recompensa por su esfuerzo.

Objetivos Específicos:

- ❖ Fidelizar al colaborador a la empresa implementando los incentivos laborales.
- ❖ Elevar la productividad del colaborador.
- ❖ Promueve el trabajo en equipo
- ❖ Reduce la tasa de renuncias al trabajo
- ❖ Permitir en desarrollo profesional

Mejora Continua – Ciclo Deming PDCA

Plan (Planificar): Se analizó que los trabajadores de la empresa no se sienten motivados y no están siendo reconocidos por los trabajos realizados y que han sido beneficioso para la empresa. En ese sentido, el jefe del área de recursos humanos convoca a una reunión con la gerencia general, en la cual se va a elaborar el plan, los incentivos laborales para el personal de la empresa y que está conformada por 46 personas distribuidas en diferentes áreas de la misma.

Do (Hacer): En la junta con la gerencia y el jefe de recursos humanos se determina qué tipo de incentivos se brindará a los trabajadores de las diferentes áreas, tomando en cuenta ciertos rangos que se deben de cumplir los colaboradores. Se determinó que existirá dos tipos de incentivos, el monetario y el no monetario.

Check (Verificar): Al finalizar, el jefe de recursos humanos desarrolla el plan de incentivos laborales, considerando los puntos tratados en la reunión con la gerencia general. Para ello plantea los incentivos y como se determina si el colaborador debe recibir o no el incentivo. Finalizado el plan, se convoca a reunión para la aprobación y se establezca los plazos para el inicio del plan de incentivo.

Act (Actuar): Se debe de asegurar el cumplimiento según lo estipulado en el plan de incentivos laborales. Se realiza en seguimiento de las actividades, si en caso se debe corregir algún error detectado al momento de verificar el plan.

Tipos de Incentivos Laborales:

Incentivo Monetario:

❖ Por cada venta realizada según el siguiente cuadro se brindará una comisión:

Incentivo por ventas	Descripción
Montos superior S/. 4,000.00 por venta de equipos médicos mensuales.	1% de comisión
Por la venta de cada ambulancia rural o urbana mensual.	S/. 1, 000.00

Para cumplir con el pago de comisión, el vendedor deberá cumplir por lo impuesto en el cuadro. Caso contrario solo recibirá su remuneración mensual.

Incentivo No Monetario:

- **Un día libre al mes remunerado** (dichos días no son acumulativos) y en coordinación con su jefe inmediato se llevará a cabo su día libre. En el caso de fechas especiales se brindará un medio día libre para que puedan pasar más tiempo con la familia. Dichas fechas son las siguientes:

- Día de la Madre (anual)
- Día del Padre (anual)
- Cumpleaños (mensual)

En las fechas especiales se obsequiará un regalo a los trabajadores por su día.

- **Colaborador del mes:** se brindará una constancia de reconocimiento por su trabajo realizado al obtener una licitación ganada, entrega de producto antes del tiempo establecido (en el caso del área de producción).

Modelo de regalo para los trabajadores por fechas especiales

Día de la Madre



Día del Padre



Modelo de Constancia de reconocimiento

CONSTANCIA DE RECONOCIMIENTO

OTORGADO A:

Por su trabajo y colaboración en la empresa, por ser parte de nuestro equipo.

Fecha: _____

Firma del Gerente General

Propuesta de Escala de Remuneraciones por Puestos de trabajo

PARA UNA EMPRESA COMERCIAL



Autor (a): León Soto, Jenny Elizabeth

Lima, junio 2022

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se establece la propuesta de escala de remuneraciones para puestos de trabajo para los colaboradores de la empresa comercial, con la finalidad de tener una igualdad salarial interna competitiva al mercado.

Concepto: mediante la escala de remuneraciones se realiza los perfiles del puesto de trabajo de los empleados de la empresa. Dicha escala parte del grado de estudio o experiencia mínima requerida en el perfil (Castro, 2018)

Objetivo General:

- ❖ Establecer el equilibrio en las escalas de remuneraciones según el perfil de una manera correcta valorando dichos puestos de trabajo.

Objetivos Específicos:

- ❖ Clasificaciones de cargo
- ❖ Igualdad interna
- ❖ Competitividad externa

Mejora Continua – Ciclo Deming PDCA

Plan (Planificar): Se analizó que los trabajadores de la empresa no reciben el sueldo acorde al mercado. Por lo tanto, el jefe del área de recursos humanos convoca a una reunión con la gerencia general, en la cual se va elaborar el plan de escala de remuneraciones por puestos de trabajo para el personal de la empresa.

Do (Hacer): En la junta con la gerencia y el jefe de recursos humanos se determina como realizar el plan de escala de remuneración, considerando las funciones de los colaboradores.

Check (Verificar): Al finalizar el estudio de mercado con respecto a los salarios, el jefe de recursos humanos desarrolla el plan salarial, considerando los puntos tratados en la reunión con la gerencia general. Terminado el plan se convoca a reunión para la aprobación y se establezca el mes del inicio de los salarios para los empleados.

Act (Actuar): El jefe de recursos humanos se asegura del cumplimiento de la nueva escala salarial de acuerdo al plan aprobado por gerencia. Si en caso, no funciona o persiste el problema de las remuneraciones, volverá a convocar a nueva reunión con gerencia para la evaluar una nueva reestructuración.

Cuadro de Escala Salarial. -

De acuerdo a la junta convocado se determina los nuevos salarios para todos los miembros de la organización, según acorde al mercado.

Categoría	Denominación del Puesto	Remuneración Actual	Remuneración Propuesta
Superior	Gerente General	S/. 3, 000.00	S/. 4, 500.00
Ejecutivo	Jefe de Recursos Humanos	S/. 2, 800.00	S/. 2,500 .00
	Jefe de Contabilidad	S/. 2, 600.00	S/. 2, 500.00
	Jefe de Producción	S/. 2, 000.00	S/. 2, 500.00
	Jefe de Almacén	S/. 2, 000.00	S/. 2, 500.00
	Jefe de Ventas	S/. 2, 000.00	S/. 2, 500.00
Operativo	Asistente Administrativo	S/. 1, 600.00	S/. 2, 100.00
	Asistente de Ventas	S/. 1, 200.00	S/. 1, 600.00
	Representante de Ventas	S/. 1, 000.00	S/. 1, 350.00
	Operarios	S/. 1, 000.00	S/. 1, 250.00
	Limpieza	S/. 1, 000.00	S/. 1. 025.00

Evidencia 3.-

Propuesta de talleres de comunicación para jefes y colaboradores

PARA UNA EMPRESA COMERCIAL



Autor (a): León Soto, Jenny Elizabeth

Lima, junio 2022

Objetivo:

- ❖ Desarrollar habilidades para transmitir los mensajes de manera asertiva al cliente interno y externo.
- ❖ Reconocer sus fortalezas y recursos emocionales, formando técnicas para desarrollar la empatía en diferentes escenarios comunicacionales.
- ❖ Potenciar sus habilidades comunicacionales basadas en su estilo personal, para proyectar confianza y credibilidad.

Mejora Continua – Ciclo Deming PDCA

Plan (Planificar): El jefe de recursos humanos convoca una reunión con gerencia general para presentar la propuesta de talleres de comunicación para jefes y colaboradores, debido a los diversos problemas presentados en la empresa.

Do (Hacer): En la reunión se presenta los diversos temas de comunicación. Como piloto se determina el primer taller de comunicación que constara de 4 sesiones tal como se muestra en cuadro.

Sesiones	Temas
Sesión 1	Habilidades de comunicación <ul style="list-style-type: none">❖ Identificar problemas de interacción❖ Establecer procesos laborales cuando surgen los problemas.❖ Identificar las habilidades de comunicación❖ Dinámica de grupo
Sesión 2	Liderazgo empresarial <ul style="list-style-type: none">❖ Cualidades de Liderazgo❖ Reconocer y valorar de liderazgo efectivo

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reconocen su participación en los problemas de interacción ❖ Dinámica de grupo
Sesión 3	<p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar las características de equipo. ❖ Estrategias y técnicas para desarrollar habilidades ❖ Dinámica de grupo
Sesión 4	<p>Manejo de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar principales conflictos ❖ Estrategias de toma de decisiones para resolución de conflictos ❖ Coaching para la empresa ❖ Dinámica de grupo

Duración: Cada sesión es de 02 horas cada una y se realizara cada semana.

Check (Verificar): Gerencia revisa los temas propuestos para el primer piloto, aprueba la propuesta y se procede a la ejecución del taller.

Act (Actuar): Se lleva acabo el primer piloto de taller de comunicación para los colaboradores y jefes. Al culminar el taller el jefe de recursos humanos, brinda el reporte de los resultados del taller para un segundo taller y proponer otros temas de coaching.



Evidencia 4.-

**Programa de Capacitación Técnica
y Legal para el área comercial**

PARA UNA EMPRESA COMERCIAL



Autor (a): León Soto, Jenny Elizabeth

Lima, junio 2022

Programa Anual de Capacitaciones Técnica y Legal

Mejora Continua – Ciclo Deming PDCA

Plan (Planificar): El jefe de recursos humanos convoca una reunión con gerencia general para presentar la propuesta anual de capacitaciones técnica y legal para los colaboradores de la empresa.

Do (Hacer): En la reunión se presenta los diversos temas para los equipos médicos y temas respecto del SEACE.

Check (Verificar): Gerencia revisa los temas propuestos para las capacitaciones anuales para su aprobación y se procede para su ejecución.

Act (Actuar): Se lleva acabo las capacitaciones según el calendario programado, el jefe de recursos humanos emite un informe, respecto a las capacitaciones brindadas según los resultados de las evaluaciones de los trabajadores.

Programa de Capacitación Anual

Fecha	Categoría	Tema	Actividades	Duración	Responsable
4/04/2022	Técnica	Desfibrilador marca Cu Medical	Diferencias entre modelos	2 horas	Ing. José Vázquez
			Uso y Mantenimiento	2 horas	
29/04/2022	Legal	Búsqueda de oportunidades en el SEACE	SEACE 3.0	2 horas	Abog. Stephanie Zúñiga
6/06/2022	Legal	Ejecución Contractual y Resolución de Contratos	Compras < a 8 UIT	2 horas	Abog. Stephanie Zúñiga
27/06/2022	Técnica	Bomba de infusión Daiwha	Diferencias entre modelos	2 horas	Ing. José Vázquez
			Uso y Mantenimiento	2 horas	
8/08/2022	Legal	Elaboración de expediente exitoso	Expediente de bienes	2 horas	Abog. Stephanie Zúñiga
31/08/2022	Técnica	Ventilador volumetrico	Manejo del equipo	2 horas	Ing. José Vázquez
			Mantenimientos preventivos	2 horas	
3/10/2022	Legal	Elaboración contratos y adjudicaciones en licitaciones y concursos públicos	OSCE/SEACE	2 horas	Abog. Stephanie Zúñiga
31/10/2022	Técnica	Aspirador de secreciones CAMI	Manejo del equipo	2 horas	Ing. José Vázquez
			Mantenimiento preventivo	2 horas	
5/12/2022	Legal	Las nuevas modalidades de contratación pública	OSCE	2 horas	Abog. Stephanie Zúñiga
27/12/2022	Técnica	Autoclaves de mesa y laboratorios - Tuttanuer	Manejo del equipo	2 horas	Ing. José Vázquez
			Mantenimiento preventivo	2 horas	

Modelo de Evaluación de Capacitación Técnica

Nombres y Apellidos:

Curso:

Fecha:

Preguntas según el tema expuesto:

1.- ¿Cuál son las diferencias entre los modelos de equipos que se mencionaron en la capacitación?

2.- ¿Qué tipo de mantenimiento se debe de realizar a los equipos médicos?

3.- ¿En qué tiempo se deben de realizar los mantenimientos preventivos?

Modelo de Evaluación de Capacitación Legal

Nombres y Apellidos:

Curso:

Fecha:

Preguntas:

1.- ¿Cuándo se realice una contratación por un monto igual o inferior a 8 Unidades Impositivas Tributarias, ¿el proveedor debe contar con inscripción en el Registro Nacional de Proveedores - RNP vigente?

2.- ¿Quién es responsable de formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico?

3.- ¿En qué supuestos se puede perfeccionar el contrato con la recepción de la orden de compra o servicio?

4.- ¿En qué casos el contratista puede resolver el contrato?

Evidencia 5.-

Manual de Organización y Funciones



Autor (a): León Soto, Jenny Elizabeth

Lima, junio 2022

Mejora Continua – Ciclo Deming PDCA

Plan (Planificar): Se identificó que la empresa carece de un manual de organización y funciones, por lo tanto, el área de recursos humanos convoca una reunión con los jefes de área de la empresa y gerencia general para exponer la problemática de la empresa.

Do (Hacer): En la reunión se define el organigrama, las funciones de los jefes de área y de los colaboradores de la empresa.

Check (Verificar): Al culminar el manual, se presente a la gerencia general para su aprobación y verificar que se muestre en el manual las funciones que se había quedado en la reunión anterior y levantar cualquier observación. Una vez aprobado por gerencia se presenta el manual ante los colaboradores para su conocimiento.

Act (Actuar): El jefe de recursos humanos se asegura de que los colaboradores cumplan con las funciones según sus puestos de trabajo, para ello entregara un informe al gerente general manifestando los resultados alcanzados con la implementación del manual de funciones para todos los colaboradores de la empresa.



		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Manual de Funciones

Capítulo I

Generalidades

El presente Manual de Funciones describe de manera clara y precisa las funciones del personal que labora en la empresa. Propicia, mantiene y fortalece el correcto desenvolvimiento laboral de los mismos. Todo el personal está en la obligación de conocer el contenido del presente Manual.

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Capítulo II

Estructura Orgánica

Dirección

Gerente General

Asistente Administrativo

Órganos de Apoyo

Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Contabilidad

Jefe de Producción

Operarios

Jefe de Almacén

Jefe de Ventas

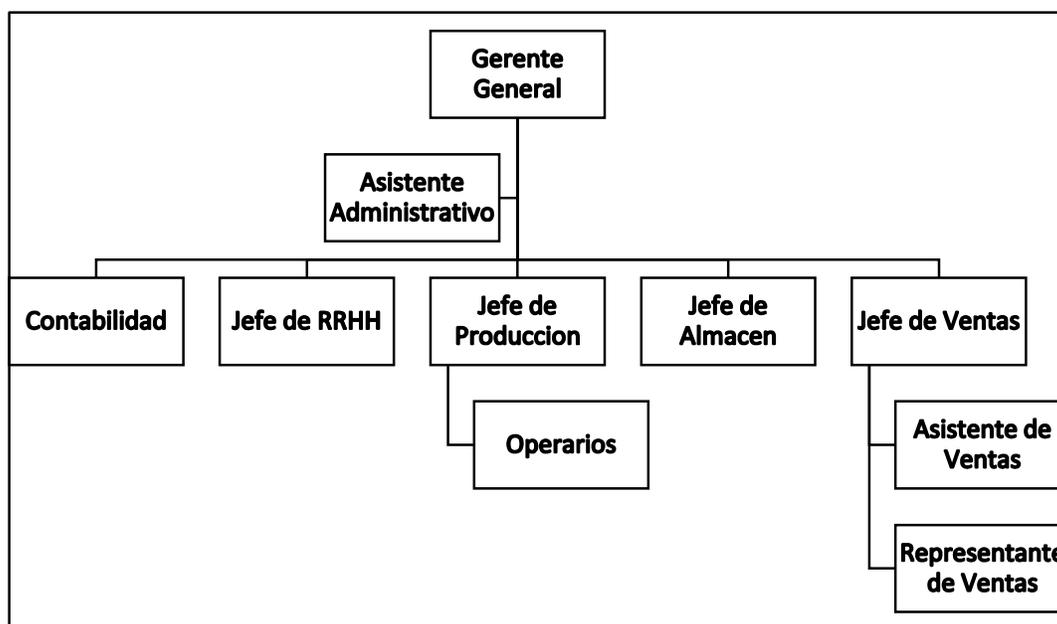
Asistente de Ventas

Representante de ventas

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Organigrama



	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Capítulo III

Descripción de las Funciones del Personal

La Empresa comercial fija las diversas responsabilidades y funciones del personal que labora en la empresa, respetando la Legislación Laboral.

Oficina/Área: Gerencia
Cargo: Gerente General
Reporta a: Directorio de la Empresa
Descripción de funciones:
<ul style="list-style-type: none"> a) Es el responsable de la organización y desenvolvimiento óptimo de la Empresa. b) Revisa y aprueba las B.P.A. c) Apoya sus funciones delegando responsabilidades en las diferentes áreas de la empresa mediante una coordinación previa. d) Reúne semanalmente a los empleados para que expongan el resultado de sus actividades, enumerando sus logros, dificultades, sugerencias, etc. e) Coordina con las entidades bancarias el apoyo económico a la empresa. f) Evalúa y aprueba los precios referenciales a comercializar. g) Coordina con el Q.F. Director Técnico la elección de los proveedores. h) Da las pautas en coordinación con el Q.F Director Técnico para hacer cumplir los P.O.E.S i) Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control, a fin de garantizar el logro de los objetivos fijados, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y manejo de costo

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Lic. en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o afines al puesto
Experiencia:	08 años de experiencia en el puesto o similares en empresas privadas o publica
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Planeamiento Estratégico • Conocimientos de comercialización y ventas • Conocimiento Gestión de Recursos Humanos • Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Dinámica y Proactiva • Orientación a Objetivos y Resultados • Integridad y Comportamiento Ético

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Gerencia	
Cargo: Asistente Administrativa	
Reporta a: Gerente General	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Apoya en las funciones que realiza el Gerente General. b) Realiza las coordinaciones encomendadas por el Gerente General con los encargados de las demás áreas de la empresa. c) Realiza los contactos con los nuevos proveedores para un adecuado suministro de bienes y servicios. d) Atención de central telefónica. e) Realiza el control documentario de toda la empresa. f) Coordina las citas y entrevistas del Gerente General. g) Lleva un control de útiles de escritorio y materiales auxiliares. h) Diseña método de control del proceso productivo. i) Realiza otras funciones 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Título Técnico en Administración de Empresas, secretariado, contabilidad u otros afines
Experiencia:	2 años de experiencia
Formación:	Gestión de tramite documentario, Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado) Ingles nivel intermedio
Habilidades:	Orientación a resultados Vocación de servicio Trabajo en equipo Colaboración y proactividad

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Contabilidad	
Cargo: Jefe de Contabilidad	
Reporta a: Gerente General	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Responsable de la contabilidad de la empresa. b) Elaborará el balance anual en la fecha oportuna. c) Presenta los documentos solicitados por la SUNAT sobre las compras y ventas realizadas. d) Prepara los documentos necesarios para realizar el pago de los impuestos de ley. e) Representa a la empresa ante las fiscalizaciones ante la SUNAT f) Realiza el cronograma de pagos a proveedores y personal. g) Revisar las conciliamos bancarias h) Elaboración de estados financieros 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Título Profesional Contabilidad, colegiado y habilitado
Experiencia:	5 años como contador en puestos similares
Formación:	Cursos de especialización en normas tributarias y NIIF Conocimientos en ERP contables (CONCAR) Conocimiento en Excel avanzado Conocimiento de operación Kardex
Habilidades:	Proactiva Responsabilidad Trabajo en equipo Responsabilidad

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
CODIGO	MC-001		VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION: <i>05-06-2022</i>

Oficina/Área: Recursos Humanos	
Cargo: Jefe de Recursos Humanos	
Reporta a: Gerente General	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Selecciona, contratar al personal proponiendo sueldos y demás b) Registrar las incidencias del personal. c) Elaborar la programación de capacitación al personal d) Desarrollar políticas de prevención de riesgos laborales. e) Actualizar el manual de inducción para el personal f) Registrar los descuentos del personal g) Tramitar las liquidaciones el pago de las remuneraciones h) Programar las vacaciones del personal i) Verificar los documentos de bajas, permisos, sanciones y licencias 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Título profesional de administración o carreras afines
Experiencia:	Mínimo 02 años de experiencia
Formación:	Curso master en Dirección y Gestión de recursos humanos Conocimiento legales
Habilidades:	Proactiva Responsabilidad Trabajo en equipo Responsabilidad

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Producción	
Cargo: Jefe de Producción	
Reporta a: Gerente General	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Planifica, programa los trabajos operativos de la organización b) Programación y coordinación de los requerimientos de materiales con proveedores c) Organiza y supervisa los equipos de trabajo. d) Controla el cumplimiento de las normas de seguridad. e) Controla los avances y calidad de los productos f) Supervisar fechas de entrega de productos g) Desarrolla programa de mantenimiento de los equipos h) Diseña método de control del proceso productivo. 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Ingeniería Industrial, Mecánico o civil
Experiencia:	05 años de experiencia como jefe de planta, supervisor de personal
Formación:	Estudios de gestión de operaciones Conocimientos en gestión administrativa Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado)
Habilidades:	Toma de decisiones Liderazgo Supervisión Comunicación

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Producción	
Cargo: Operarios	
Reporta a: Jefe de Producción	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Clasificación de herramientas b) Limpieza y almacenamiento de equipos c) Controlar las mercancías y materia prima que se almacene d) Efectuar procedimientos en los controles de calidad e) Brindar la materia prima f) Apoyo en las áreas designadas por su jefe inmediato 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Secundaria completa
Experiencia:	06 meses en puestos similares
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de soldadura MIG • Conocimiento en pintura
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Empatía • Proactivo • Honestidad

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Almacén
Cargo: Jefe de Almacén
Reporta a: Gerente General
Descripción de funciones:
<ul style="list-style-type: none"> a) Mantiene el orden y la limpieza que se requiere para el internamiento de los productos en el almacén, tomando como base el Manual de Funciones de la Empresa. b) Recibe los productos o medicamentos verificando su conformidad con relación a los documentos que los acompañan. c) Ordena los productos en los estantes, en el lugar que les corresponde, atiende los pedidos de los clientes en forma eficiente, evitando confusiones. d) Archiva los documentos referentes a los ingresos o recepciones, controles y despacho de productos. e) Mantiene actualizados todos los registros que tienen que ver con el desarrollo normal de las actividades del almacén (Temperatura, Humedad, Kardex, Limpieza de Almacén, Guía de Ingreso y Acta de ingreso de los Productos). f) Reporta a la Gerencia General y Director Técnico el stock de los productos en el almacén cuando se lo soliciten. g) Verifica cuando hay un reclamo, queja o devolución, si el producto materia del reclamo corresponde al despachado por la empresa. h) Clasifica de acuerdo al motivo los productos objeto del reclamo, queja o devolución y llena los formatos correspondientes. i) Emite copia del formato a las personas involucradas en atender una queja, reclamo o devolución. j) Coloca los productos recibidos en el área de cuarentena para la revisión que deberá realizar el Q.F. Director Técnico antes de que pasen a los estantes.
<i>Requerimiento del Puesto</i>

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Educación/Nivel Educativo:	Ingeniero industrial o carrera a fin
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en logística • Dominio en Office • Experiencia en Buenas Prácticas de Almacenamiento y Gestión de Almacenes. • Experiencia en Buenas Prácticas de Manufactura y Dispensación (No Indispensable)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Liderazgo. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Disciplina

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Ventas	
Cargo: Jefe de Ventas	
Reporta a: Gerente General	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisa en forma diaria y aleatoria, la asistencia y buen cumplimiento del desempeño laboral de cada Representante médico. b) Supervisa la producción por zona de cada Representante. c) Supervisa los efectos de la promoción y el comportamiento del Representante en los clientes de cada zona. d) Mantiene constante motivación e identificación con la empresa, propiciando el trabajo en equipo e involucrando íntegramente la fuerza de ventas con los objetivos corporativos. e) Mantiene actualizada la información sobre precios de mercado. f) Visita y mantiene relación estrecha, con los clientes de cada zona. g) Efectúa constante seguimiento y análisis de los productos de competencia en general h) Enviar correos de contacto y ofreciendo nuevos servicios 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Técnico en Administración, Ingeniería Industrial, psicología o carreras afines. No estudiantes
Experiencia:	1 años de experiencia en el puesto o similares

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de procesos de Ventas • Conocimiento ventas de equipos médicos • Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica y Proactiva • Orientación a Objetivos y Resultados • Gestión del Cambio • Administración del Tiempo • Integridad y Comportamiento Ético

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Oficina/Área: Ventas	
Cargo: Asistente de Ventas	
Reporta a: Jefe Comercial	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar las cotizaciones para ser enviadas al cliente b) Procesar la cotización aprobada por el cliente para que pueda ser enviada a pedido c) Generar el pedido / orden de servicio para que el área de almacén inicie el trabajo d) Facilitar información técnica sobre los productos al cliente e) Informar mediante un reporte al asistente de importaciones cuando el stock de los productos en stock. f) Coordinar con el Asistente de Almacén para brindarle un tiempo estimado de entrega de los productos solicitados, en caso el cliente lo solicite g) Actualizar la base de datos de los clientes h) Efectuar otras labores que indique jefatura inmediata del proceso productivo. 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Titulo Técnico en Administración de Empresas, marketing u otros afines
Experiencia:	1 año en ventas, atención al cliente

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de atención al cliente • Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Trabajo bajo presión • Compromiso • Proceso de ventas

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	05-03-2022	SUSTITUYE:	MC-001.1	PROXIMA REVISION:	05-06-2022

Oficina/Área: Ventas	
Cargo: Representante de Ventas	
Reporta a: Jefe de Ventas	
Descripción de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Reportará al Jefe de Ventas y/o Gerencia General. b) Son responsables de la ejecución de las pautas promocionales y el logro de los objetivos de ventas y marketing definidas por DROGUERIA MACROMEDICA S.A. c) Llegar puntualmente de acuerdo a lo programado en su plan de trabajo. d) Realizar eficazmente el plan de trabajo, de acuerdo al formato establecido por la Empresa. e) Realizar eficientemente su labor de promotor ante cada cliente visitado. f) Realizar eficientemente su labor de vendedor ante cada cliente visitado. 	
Requerimiento del Puesto	
Educación/Nivel Educativo:	Egresado en Administración, No estudiantes Curso de gestión de comercio y marketing
Experiencia:	1 años de experiencia en el puesto o similares

	ELABORADO	REVISADO Y AUTORIZADO
	RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
AREA		
NOMBRE		
FIRMA		
CONFIDENCIAL		

		MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
CODIGO	MC-001			VERSION	2
EMITIDO	<i>05-03-2022</i>	SUSTITUYE:	<i>MC-001.1</i>	PROXIMA REVISION:	<i>05-06-2022</i>

Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de procesos de Ventas • Conocimiento de equipos médicos • Curso de ventas y atención al cliente • Microsoft Office e Internet (Nivel Avanzado)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Habilidades para negociar en beneficio del cliente y de la organización • Capacidad de planificación y organización • Orientación a los resultados • Precisión y rapidez de acción

	<i>ELABORADO</i>	<i>REVISADO Y AUTORIZADO</i>
	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>GERENTE GENERAL</i>
<i>AREA</i>		
<i>NOMBRE</i>		
<i>FIRMA</i>		
<i>CONFIDENCIAL</i>		

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL

(Instrumento cuantitativo)

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción acerca del clima organizacional en donde labora. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Experiencia en la empresa: 0-5 años () 6-10 años () 11 años – a más ()

Condición: Indefinido () Contrato ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA LIDERAZGO (Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Planificación)					
1	En su área lo consideran a Ud. para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
2	¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problema?	1	2	3	4	5
3	¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?	1	2	3	4	5
4	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?	1	2	3	4	5
5	¿Nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA COMUNICACIÓN (comunicación interna y externa, Comunicación forma e Informal, Comunicación vertical u horizontal)						

6	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los colaboradores para obtener apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	1	2	3	4	5
8	¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?	1	2	3	4	5
9	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	1	2	3	4	5
10	¿Recibe la información de manera oportuna por parte de tus superiores?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA REMUNERACION (Remuneración total, remuneración parcial y prestación de servicios)						
11	¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar sus objetivos personales?	1	2	3	4	5
12	¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	1	2	3	4	5
13	¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
14	¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	1	2	3	4	5
15	¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA MOTIVACION (Oportunidad de desarrollo, Reconocimiento, Seguridad de empleo)						
16	¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	1	2	3	4	5
17	¿En la empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	1	2	3	4	5
18	¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	1	2	3	4	5
19	¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	1	2	3	4	5
20	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	1	2	3	4	5

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Cargo o puesto en que se desempeña	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?
3	¿Por qué considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa?
4	¿Por qué considera Ud. importante la comunicación informal?
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa está de acuerdo al mercado? ¿Por qué?
6	¿Considera que la escala salarial sea formulada de acuerdo a las responsabilidad y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?
9	¿Se considera una persona empática? ¿Por qué?

Anexo 5: Base de datos

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	3	4	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	4	1	2	3	3	1
2	3	2	4	4	2	3	1	3	5	4	3	4	3	3	4	2	3	2	4	4
3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	3	4	1	4	3	4	3	4	1
4	5	2	3	3	3	4	1	4	5	4	5	4	5	4	4	1	5	4	4	1
5	4	4	4	3	2	5	2	4	4	4	5	3	3	5	4	4	2	2	3	1
6	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2
7	2	4	3	3	4	2	2	2	1	1	3	2	1	3	3	1	2	2	2	1
8	4	2	2	3	3	2	1	3	3	3	4	3	2	3	3	1	3	1	4	2
9	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4	3	2	4	3	1	3	3	2	1
10	1	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	3	2	3	3	1	3	2	1	1
11	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	1
12	1	3	3	3	3	1	1	2	2	3	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1
13	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1
14	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1
15	1	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	1	3	2
16	2	2	3	2	3	2	2	4	1	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1
17	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1
18	3	2	3	4	3	3	1	4	3	1	1	4	2	3	3	3	3	2	2	1
19	2	3	2	3	2	1	2	2	4	5	1	2	5	5	4	1	3	2	1	1
20	2	2	4	3	3	2	4	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	1	1	2
21	1	3	3	3	5	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1
22	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3
23	3	3	3	4	2	4	2	3	3	3	2	1	1	3	3	1	3	2	2	2
24	2	2	4	3	3	1	3	3	3	2	1	1	2	3	3	2	3	1	1	2
25	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	1	4	1
26	2	2	2	3	2	2	2	4	3	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1
27	4	4	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	1
28	5	3	3	3	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1
29	2	3	2	5	4	2	3	4	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
30	3	2	5	4	3	1	2	3	5	2	3	2	3	1	3	1	3	1	2	1
31	2	3	2	2	3	3	4	4	3	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1
32	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	1
33	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	1
34	2	2	4	4	3	2	2	4	2	2	3	2	2	1	3	1	3	1	4	2
35	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	1	2	1	3	1	2	3	2	1
36	2	2	2	4	4	2	4	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	1	1	2

37	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1
38	1	3	2	5	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	3	1	3	2
39	3	2	2	5	4	4	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	4	2
40	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	2	2
41	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	3
42	4	3	5	4	3	1	2	4	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	2	1
43	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	1	2	1	3	2
44	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1
45	2	3	2	4	2	2	2	4	4	2	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1
46	5	2	2	4	4	2	1	3	5	4	3	4	3	3	3	1	5	1	3	1

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas

Resultados de Entrevistas

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente General
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev. 1)
Fecha	11-04-2022
Lugar de la entrevista	Virtual

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	Creo que podría mejorar llevando capacitaciones y dar lo mejor para mis colaboradores. Considero que para poder liderar un equipo de trabajo debo tener una buena comunicación con mis colaboradores para poder guiarlos y llegar a los objetivos de la empresa.
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	En algunas ocasiones que podemos intercambiar palabras con los trabajadores, se escucha las sugerencias, pero tendría que realizar reuniones de trabajo y de momento no lo estamos aplicando en la empresa, debido a que se tendría que realizar un cronograma de horario en el cual no afecte a la productividad de los trabajadores.
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	Considero que sí. Como somos una empresa con un máximo de 50 trabajadores distribuidos en diferentes áreas, la comunicación entre todos es más fácil, los mensajes son directos y no se quedan en el camino o simplemente el mensaje no cambia de forma.
4	¿Considera Ud. es importante la comunicación informal? ¿Por qué?	Si y se aplica mucho en la empresa. Por otro lado, es más fácil la comunicación entre gerencia y trabajador, las pocas veces que podemos comunicarnos trato de manejarlo de esa manera así creo que les brindo un poco de confianza.
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa están de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	Creo que dada la coyuntura considero que sí. Hemos tenido que reajustar los sueldos de los trabajadores por la misma situación del país, pero también deseo aumentar los sueldos, pero por pandemia las cosas han cambiado y nos estamos reestableciendo poco a poco, las ventas ya no son como antes.
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	Considero que no, pero estamos tratando de mejorar las remuneraciones de acuerdo al puesto de trabajo y las responsabilidades que tiene cada empleado.

7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	Actualmente no brindamos capacitaciones ni estamos enviando a los colaboradores a capacitaciones externas. Por ejemplo, para el área de Licitaciones quisiéramos enviar para que estén al tanto de las nuevas leyes de contrataciones con el estado que son necesarias para los procesos y esto nos ayudaría mucho en esa área de la empresa.
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	Para el área de Licitaciones desde el año pasado estamos brindando una comisión por cada proceso ganado y está funcionando hasta el momento. Más adelante, en otras áreas de la empresa se está buscando otros tipos de motivación para mejor desempeño de los trabajadores.
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	Siento que, si soy una persona empática, porque yo también estuve en el lugar de mis trabajadores, empecé desde abajo y logré construir una empresa. Sé lo que piensan y cuáles son sus necesidades.

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe de Producción
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev. 2)
Fecha	11-04-2022
Lugar de la entrevista	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	Soy jefe de producción más que líder en mi área, creo que soy de las personas que siempre trata de motivar a mi equipo de trabajo y así ser más productivos, entregar los pedidos a tiempo.
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	Como jefe de producción escucho las sugerencias de los colaboradores, cómo cambiar algunos flujo de procesos para hacer más efectivo el trabajo.
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	Considero que sí. No somos muchas personas las que trabajan en la empresa es más fácil la comunicación, tratando siempre de tener presente el respeto, ante todo.
4	¿Considera Ud. es importante la comunicación informal? ¿Por qué?	En ocasiones resulta efectiva entre los mismos trabajadores, pero no será la misma comunicación entre la gerencia y colaboradores.
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa están de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	No. Está por debajo del mercado. Se debería reajustar o evaluar los sueldos, pero eso ya depende más de gerencia.
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	No. Creo que se debe tener en cuenta las funciones que realiza el personal de la empresa, muchos de ellos realizan funciones que nos les corresponde.
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	En alguna ocasión recibieron capacitación para el uso de unas máquinas para soldar que se adquirieron para la planta. Pero después de ello

		no se han realizado más capacitaciones a pesar que ingresaron personal nuevo.
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	Sé que en el área de producción no reciben algún inventivo cuando tienen que quedarse a terminar algún pedido para un cliente.
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	Creo que sí.

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente Administrativo
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev. 3)
Fecha	11-04-2022
Lugar de la entrevista	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	Considero que como líder siempre se busca lograr los objetivos de la empresa, pero no es solo cuestión de dirigir a tus colaboradores en que hacer y no hacer, sino motivar a que sigan mejorando y que les guste el trabajo que realizan.
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	En ocasiones cuando hay la posibilidad de conversar con gerencia. Esto es porque no se realizan reuniones en las que nos podamos expresar y cambiar ciertos procesos que mejorarían a la empresa. Anteriormente se hacían reuniones, pero por motivo de fechas especiales como navidad y año nuevo y es ahí donde se podía conversar, pero era poco lo que se podía hablar, ahora por pandemia ya se perdió todo eso.
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	Si, podemos comunicarnos con la gerencia y demás compañeros de trabajo. Esto ayuda a que las personas tengan la suficiente confianza de poder hablar con sus superiores.
4	¿Considera Ud. es importante la comunicación informal? ¿Por qué?	Si. Porque la comunicación es más rápida sin tantos procesos para obtener la información que se necesita.
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa están de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	No. Porque entre el personal que labora en la empresa se tienen a profesionales que han estudiado y que deberían de ganar un sueldo superior al que tienen y al trabajo que realizan.

6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	No. Creo que los sueldos lo consideran según a la posibilidad que la empresa puede pagar y que muchas veces es por debajo de lo que está en el mercado.
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	No. Una vez escuche que unos de los directores de la empresa no brindaban capacitaciones porque después de las capacitaciones y lo que puedan aprender se van de la empresa. A mi parecer ese tipo de pensamiento esta errado creo que si un trabajador se va de una empresa puede ser por querer desarrollar su carrera y si la empresa no le brinda las herramientas necesarias no tendría más remedio que retirarse.
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	Hace unos meses para el área de Licitaciones están dando una comisión por cada proceso ganado a través del SEACE, creo que brindando ese incentivo mejora el desempeño del equipo de trabajo.
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	Yo creo que sí, trato de entender a mis compañeros de trabajo de cómo se sienten, de escucharlos si tienen algún problema y de igual manera con los clientes, como me gustaría que me traten y ser tratada.

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de ventas
Código de la entrevista	Entrevistado 4 (Entrev. 4)
Fecha	11-04-2022
Lugar de la entrevista	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	Considero que el gerente de la empresa no lo está dirigiendo bien, ya que no se plantean metas mensuales o mantienen una lista de clientes actualizado.
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	No toman en cuenta las opiniones y tampoco las solicitan. Creo que nosotros que estamos al tanto de los procesos deberían toma en cuenta nuestros aportes.
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	Si. Porque existe un trato directo con los responsables de la empresa. En algunas ocasiones se toma una decisión de manera inmediata.
4	¿Considera Ud. es importante la comunicación informal? ¿Por qué?	Si es importante, así evitamos la burocracia en la empresa.
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa están de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	No. No se encuentra de acuerdo al mercado. Creo que deberían evaluar los sueldos de los trabajadores y considerar un aumento o el pago de comisiones.
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	Considero que no, porque el pago es un poco más del mínimo y en mi caso realizo muchas funciones que no corresponden al puesto de trabajo.
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	No. Desde que estoy trabajando en la empresa no he recibido capacitación alguna. Si en caso tengo alguna duda con respecto a un equipo médico le

		pregunto a mis compañeros de trabajo para que me ayuden.
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	La motivación de los trabajadores es el pago que recibimos mensualmente. Más allá de eso no, pero deberían crear un plan ya sea de manera económica o días flexibles, etc.
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	Soy una persona empática, porque tengo la capacidad de ponerme en lugar de otra persona. Trato de aplicarlo con los clientes al momento de ofrecerle algún equipo médico.

Anexo 7: Pantallas del Atlas. Ti

Clima Organizacional - Tesis - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar grup...

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Grupos de redes

Crear grupo Nuevo grupo inteligente Duplicar Crear instantánea Renombrar Eliminar Editar comentario Editar grupo inteligente Abrir administrador de redes Mostrar en la red Explorar en Internet Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar Analizar

Explorador del proyecto

Buscar

Comunicación (4)
Liderazgo (4)
Motivación (4)
Remuneración (4)
Grupos de documentos (0)
Grupos de códigos (5)
Categoría Clima Organizacional (12)
Comunicación (3)
Liderazgo (3)
Motivación (3)
Remuneración (3)
Grupos de memos (0)
Grupos de redes (4)
SC1.1 Liderazgo (0)
SC1.2 Comunicación (0)
SC1.3 Remuneración (0)
SC1.4 Motivación (0)
Transcripciones de multimedia (0)

D 1: Resultados de Entrevistas - Administrador de grupos de códigos Administrador de grupos de redes

Buscar grupos de redes

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
SC1.1 Liderazgo	0	Jenny Leon	24/04/2022 19:36	Jenny Leon	24/04/2022 19:36
SC1.2 Comunicación	0	Jenny Leon	24/04/2022 19:36	Jenny Leon	24/04/2022 19:36
SC1.3 Remuneración	0	Jenny Leon	24/04/2022 19:37	Jenny Leon	24/04/2022 19:37
SC1.4 Motivación	0	Jenny Leon	24/04/2022 19:37	Jenny Leon	24/04/2022 19:37

Redes en el grupo:

Nombre

Redes que no están en el grupo:

Nombre

- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Remuneración

Comentario:

4 grupos de redes 0 redes en grupo 4 no en grupo

19°C Muy nublado 20:30 25/04/2022

Clima Organizacional - Tesis - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrador de grupos de códigos

Archivo Inicio **Buscar & Codificar** Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda

Búsqueda de texto Búsqueda de expresión regular Reconocimiento de entidades nombradas Análisis de sentimiento Nube de palabras Lista de palabras Conceptos

Buscar & Codificar Text Analysis

Explorador del proyecto

Buscar

- Clima Organizacional - Tesis
 - Documentos (1)
 - D 1: Resultados de Entrevistas - (62)
 - Códigos (12)
 - SC 1.1.1 Toma de decisiones { 15 - 0 }
 - SC 1.1.2 Trabajo en equipo { 18 - 0 }
 - SC 1.1.3 Planificación { 16 - 0 }
 - SC 1.2.1 Comunicación interna y externa { 4 - 0 }
 - SC 1.2.2 Comunicación formal e informal { 17 - 0 }
 - SC 1.2.3 Comunicación vertical u horizontal { 6 - 0 }
 - SC 1.3.1 Remuneración total { 11 - 0 }
 - SC 1.3.2 Remuneración parcial { 3 - 0 }
 - SC 1.3.3 Prestación de servicios { 5 - 0 }
 - SC 1.4.1 Oportunidad de desarrollo { 11 - 0 }
 - SC 1.4.2 Seguridad empleo { 6 - 0 }
 - SC 1.4.3 Reconocimiento { 11 - 0 }
 - Memos (0)
 - Redes (4)

Comentario: No hay nada que mostrar.

Administrador de grupos de códigos

Buscar grupos de códigos

Nombre	Tamaño	Creado por	Creado	Modificado por	Modificado
Categoría Clima Organiza...	12	Jenny Leon	24/04/2022 23:55	Jenny Leon	24/04/2022 23:55
Comunicación	3	Jenny Leon	24/04/2022 22:00	Jenny Leon	24/04/2022 22:00
Liderazgo	3	Jenny Leon	24/04/2022 21:58	Jenny Leon	24/04/2022 21:58
Motivación	3	Jenny Leon	24/04/2022 22:03	Jenny Leon	24/04/2022 22:03
Remuneración	3	Jenny Leon	24/04/2022 22:03	Jenny Leon	24/04/2022 22:03

Códigos en grupo:

Nombre
SC 1.1.1 Toma de decisiones
SC 1.1.2 Trabajo en equipo
SC 1.1.3 Planificación
SC 1.2.1 Comunicación in...
SC 1.2.2 Comunicación fo...
SC 1.2.3 Comunicación ve...
SC 1.3.1 Remuneración to...
SC 1.3.2 Remuneración pa...
SC 1.3.3 Prestación de ser...
SC 1.4.1 Oportunidad de d...
SC 1.4.2 Seguridad empleo
SC 1.4.3 Reconocimiento

Códigos no en grupo:

Nombre
SC1.1 Liderazgo
SC1.2 Comunicación
SC1.3 Remuneración
SC1.4 Motivación

Comentario:

5 grupos de códigos 12 códigos en grupo 4 no en grupo

19°C Muy nublado 20:30 25/04/2022

Clima Organizacional - Tesis - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear códigos Nueva carpeta Crear grupo Crear código inteligente Crear grupo inteligente Crear instantánea Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color Fusionar códigos Dividir Mostrar en la red Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto D 1: Resultados de Entrevistas - Administrador de grupos de códigos Administrador de grupos de redes Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar entidades

Clima Organizacional - Tesis

- Documentos (1)
 - D 1: Resultados de Entrevistas - (62)
 - Códigos (12)
 - SC 1.1.1 Toma de decisiones { 15 - 0 }
 - SC 1.1.2 Trabajo en equipo { 18 - 0 }
 - SC 1.1.3 Planificación { 16 - 0 }
 - SC 1.2.1 Comunicación interna y externa { 4 - 0 }
 - SC 1.2.2 Comunicación formal e informal { 17 - 0 }
 - SC 1.2.3 Comunicación verticalu horizontal { 6 - 0 }
 - SC 1.3.1 Remuneracion total { 11 - 0 }
 - SC 1.3.2 Remuneracion parcial { 3 - 0 }
 - SC 1.3.3 Prestación de servicios { 5 - 0 }
 - SC 1.4.1 Oportunidad de desarrollo { 11 - 0 }
 - SC 1.4.2 Seguridad empleo { 6 - 0 }
 - SC 1.4.3 Reconocimiento { 11 - 0 }
 - Memos (0)
 - Redes (4)

Comentario: No hay nada que mostrar.

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
● Categoría Clima Organizacional (12)	● SC 1.1.1 Toma de decisiones	15	0	[Categoría Clima Organizacional] [Lidera
● Comunicación (3)	● SC 1.1.2 Trabajo en equipo	18	0	[Categoría Clima Organizacional] [Lidera
● Liderazgo (3)	● SC 1.1.3 Planificación	16	0	[Categoría Clima Organizacional] [Lidera
● Motivación (3)	● SC 1.2.1 Comunicación interna y externa	4	0	[Categoría Clima Organizacional] [Comu
● Remuneración (3)	● SC 1.2.2 Comunicación formal e informal	17	0	[Categoría Clima Organizacional] [Comu
	● SC 1.2.3 Comunicación verticalu horizontal	6	0	[Categoría Clima Organizacional] [Comu
	● SC 1.3.1 Remuneracion total	11	0	[Categoría Clima Organizacional] [Remur
	● SC 1.3.2 Remuneracion parcial	3	0	[Categoría Clima Organizacional] [Remur
	● SC 1.3.3 Prestación de servicios	5	0	[Categoría Clima Organizacional] [Remur
	● SC 1.4.1 Oportunidad de desarrollo	11	0	[Categoría Clima Organizacional] [Motiva
	● SC 1.4.2 Seguridad empleo	6	0	[Categoría Clima Organizacional] [Motiva
	● SC 1.4.3 Reconocimiento	11	0	[Categoría Clima Organizacional] [Motiva

Distribución de códigos por documentos

123

D 1: Resultados de...

12 códigos

19°C Muy nublado 20:31 25/04/2022

Anexo 8: Fichas de validación de instrumentos

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.				
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.		
Sub categoría 1: Liderazgo																		
Indicador 1: Toma de decisiones																		
1.	En su área lo consideran a Ud. para la toma de decisiones				4					4						4		
2.	¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problema?				4					4						4		
Indicador 2: Trabajo en Equipo																		
3.	¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?				4					4						4		
4.	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?				4					4						4		
Indicador 3: Planificación																		
5.	¿Nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?				4					4						4		
Sub categoría 2: Comunicación																		
Indicador 4: Comunicación interna y externa																		
6.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los colaboradores para obtener apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?				4					4						4		
7.	¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?				4					4						4		
8.	¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?				4					4						4		

Indicador 5: Comunicación formal e informal															
9.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	4			4					4				4	
Indicador 6: Vertical u horizontal															
10.	¿Recibe la información de manera oportuna por parte de tus superiores?	4			4					4				4	
Sub categoría 3: Remuneración															
Indicador 7: Remuneración total															
11.	¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar su objetivos personales?	4			4					4				4	
12.	¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	4			4					4				4	
Indicador 8: Remuneración parcial															
13.	¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	4			4					4				4	
Indicador 9: Prestación de servicios															
14.	¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	4			4					4				4	
15.	¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	4			4					4				4	
Sub categoría 4: Motivación															
Indicador 10: Oportunidad de desarrollo															
16.	¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	4			4					4				4	
17.	¿En la empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	4			4					4				4	
Indicador 11: Reconocimiento															
18.	¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	4			4					4				4	
Indicador 12: Oportunidad de desarrollo															
19.	¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	4			4					4				4	
20.	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	4			4					4				4	
														Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Pietro Dondero Cassano	DNI N°	43571188
Condición en la universidad	Docente a tiempo completo	Teléfono / Celular	996 993 863
Años de experiencia	22	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	06-04-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Liderazgo		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 1: Toma de decisiones																						
1.	En su área lo consideran a Ud. para la toma de decisiones																					
2.	¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problema?																					
Indicador 2: Trabajo en Equipo																						
3.	¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?																					
4.	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?																					
Indicador 3: Planificación																						
5.	¿Nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?																					
Sub categoría 2: Comunicación																						
Indicador 4: Comunicación interna y externa																						
6.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los colaboradores para obtener apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?																					
7.	¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?																					
8.	¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?																					

Indicador 5: Comunicación formal e informal																		
9.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	4													4			
Indicador 6: Vertical u horizontal																		
10.	¿Recibe la información de manera oportuna por parte de tus superiores?	4													4			
Sub categoría 3: Remuneración																		
Indicador 7: Remuneración total																		
11.	¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar su objetivos personales?	4													4			
12.	¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	4													4			
Indicador 8: Remuneración parcial																		
13.	¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	4													4			
Indicador 9: Prestación de servicios																		
14.	¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	4													4			
15.	¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	4													4			
Sub categoría 4: Motivación																		
Indicador 10: Oportunidad de desarrollo																		
16.	¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	4													4			
17.	¿En la empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	4													4			
Indicador 11: Reconocimiento																		
18.	¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	4													4			
Indicador 12: Oportunidad de desarrollo																		
19.	¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	4													4			
20.	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	4													4			
															Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Metodológico	Lugar y fecha	06-04-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones																			
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.																								
Sub categoría 1: Liderazgo		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																			
Indicador 1: Toma de decisiones		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las sub categorías y la categoría. La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1.	En su área lo consideran a Ud. para la toma de decisiones																					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2.	¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problema?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			
Indicador 2: Trabajo en Equipo		El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3.	¿Puede contar con el apoyo de sus compañeros en su área trabajo cuando los necesita?																					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4.	¿Existe integración y cooperación entre los miembros de departamentos?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			
Indicador 3: Planificación		El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5.	¿Nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos traen como consecuencia actitudes positivas?																					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sub categoría 2: Comunicación		El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																				4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Indicador 4: Comunicación interna y externa																						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los colaboradores para obtener apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			
7.	¿Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			
8.	¿La comunicación interna dentro de las áreas funciona correctamente?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4																			

Indicador 5: Comunicación formal e informal																				
9.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	4													4					
Indicador 6: Vertical u horizontal																				
10.	¿Recibe la información de manera oportuna por parte de tus superiores?	4													4					
Sub categoría 3: Remuneración																				
Indicador 7: Remuneración total																				
11.	¿Piensa que su remuneración le permite alcanzar su objetivos personales?	4													4					
12.	¿Piensa que su remuneración es buena en comparación con el mercado?	4													4					
Indicador 8: Remuneración parcial																				
13.	¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	4													4					
Indicador 9: Prestación de servicios																				
14.	¿Prefiere tener un contrato de prestación de servicios por un tiempo determinado?	4													4					
15.	¿El contrato de trabajo considera la contraprestación del colaborador en su relación laboral?	4													4					
Sub categoría 4: Motivación																				
Indicador 10: Oportunidad de desarrollo																				
16.	¿La empresa ha puesto en conocimiento de los colaboradores su programa de incentivos laborales?	4													4					
17.	¿En la empresa le ofrece la oportunidad de desarrollarse profesionalmente?	4													4					
Indicador 11: Reconocimiento																				
18.	¿Existen reconocimientos por los trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	4													4					
Indicador 12: Oportunidad de desarrollo																				
19.	¿Se siente Ud. motivado en su trabajo?	4													4					
20.	¿Recibe capacitación adecuada y a tiempo para pasar las nuevas demandas de trabajo?	4													4					

Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Abel González Wong	DNI N°	17806235
Condición en la universidad	Docente TP	Teléfono / Celular	94941527
Años de experiencia	18	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MBA		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	23-05-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL, JEFE DE PRODUCCION, ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y ASISTENTE DE VENTAS

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Considera Ud. importante la comunicación informal? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa está de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	X		X		X			
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X			
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	X		X		X			
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Pietro Dondero Cassano	DNI N°	43571188
Condición en la universidad	Docente a tiempo completo	Teléfono / Celular	996 993 863
Años de experiencia	22	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	06-04-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL, JEFE DE PRODUCCION,
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y ASISTENTE DE VENTAS**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Considera Ud. importante la comunicación informal? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa está de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	X		X		X			
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X			
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	X		X		X			
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Metodológico	Lugar y fecha	06-04-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL, JEFE DE PRODUCCION,
ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y ASISTENTE DE VENTAS**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Considera que el líder dirige y guía al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
2	¿Se toman en cuenta las opiniones y las ideas que aportan los colaboradores? ¿Por qué?	X		X		X			
3	¿Considera que la comunicación fluye bien en nuestra empresa? ¿Por qué?	X		X		X			
4	¿Considera Ud. importante la comunicación informal? ¿Por qué?	X		X		X			
5	¿Considera las remuneraciones en la empresa está de acuerdo al mercado? ¿Por qué?	X		X		X			
6	¿Considera que la escala salarial se ha formulado de acuerdo a las responsabilidades y habilidades de los trabajadores considerados para los puestos de trabajo?	X		X		X			
7	¿La empresa invierte en capacitaciones o talleres para los trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X			
8	¿Conoce Ud. que motiva al personal de la empresa del área, departamento?	X		X		X			
9	¿Se considera Ud. una persona empática? ¿Por qué?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Abel González Wong	DNI N°	17806235
Condición en la universidad	Docente TP	Teléfono / Celular	94941527
Años de experiencia	18	Firma	
Título profesional/ Grado académico	MBA	Lugar y fecha	23-05-2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 9: Certificado de validez de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de mejora del clima organizacional de una empresa comercial utilizando la metodología Kaizen, Lima 2022.
Nombre de la propuesta: Mejora del Clima organizacional

Yo, Dr. Pietro Dondero Cassano identificado con DNI Nro. 43571188 Especialista en Coordinador de la Carrera de Administración y Dirección de Empresas Actualmente laboro en Universidad Privada Norbert Wiener Ubicado en Av. Petit Thouars Nro. 2021 – Lince. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACION	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. La propuesta aporta a los objetivos.
3. Se entiende la propuesta.

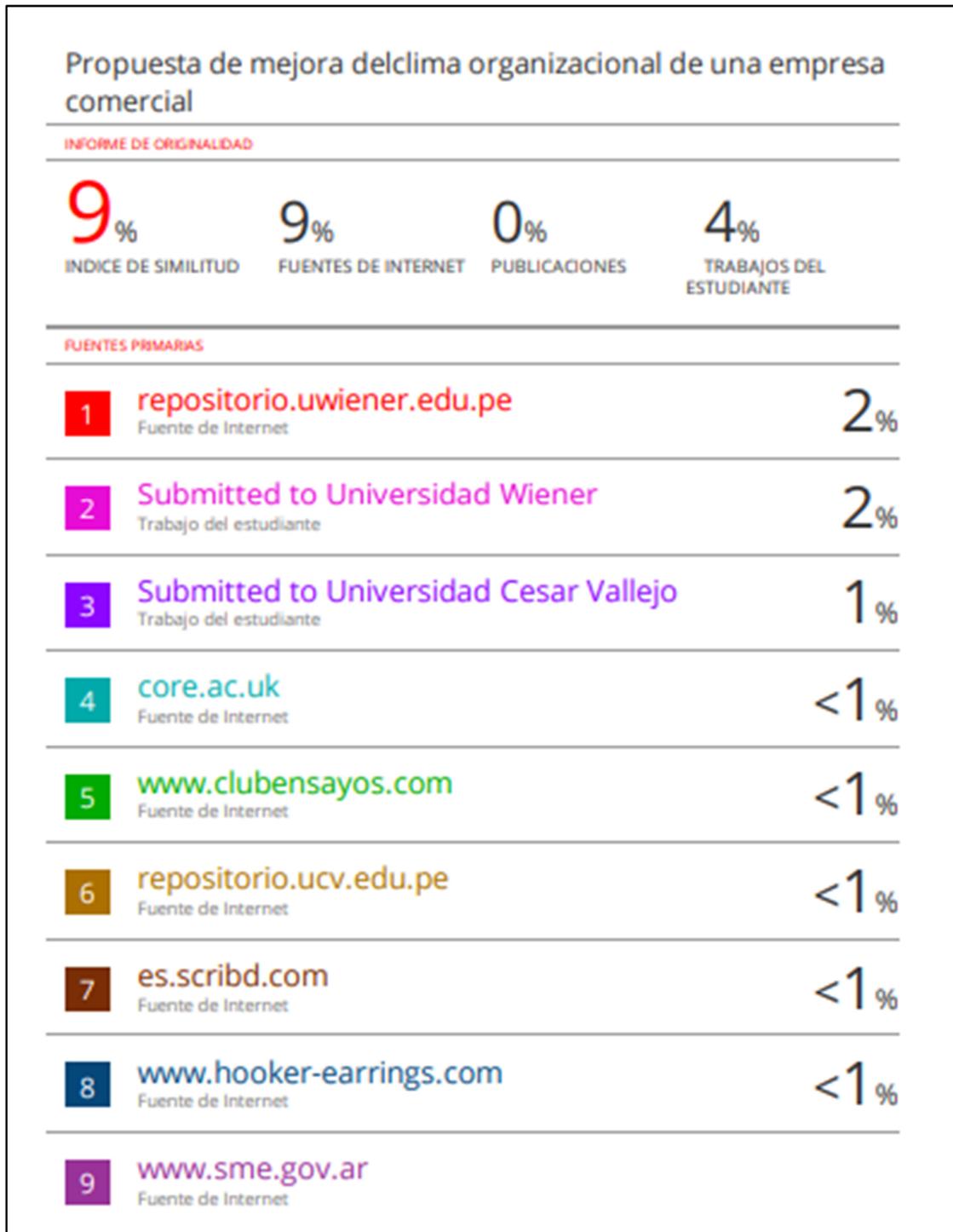
Es todo cuanto informo;

07-06-2022



Dr. Pietro Dondero Cassano

Resultados de Desarrollo de Tesis



Anexo 10: Matriz de trabajo

Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

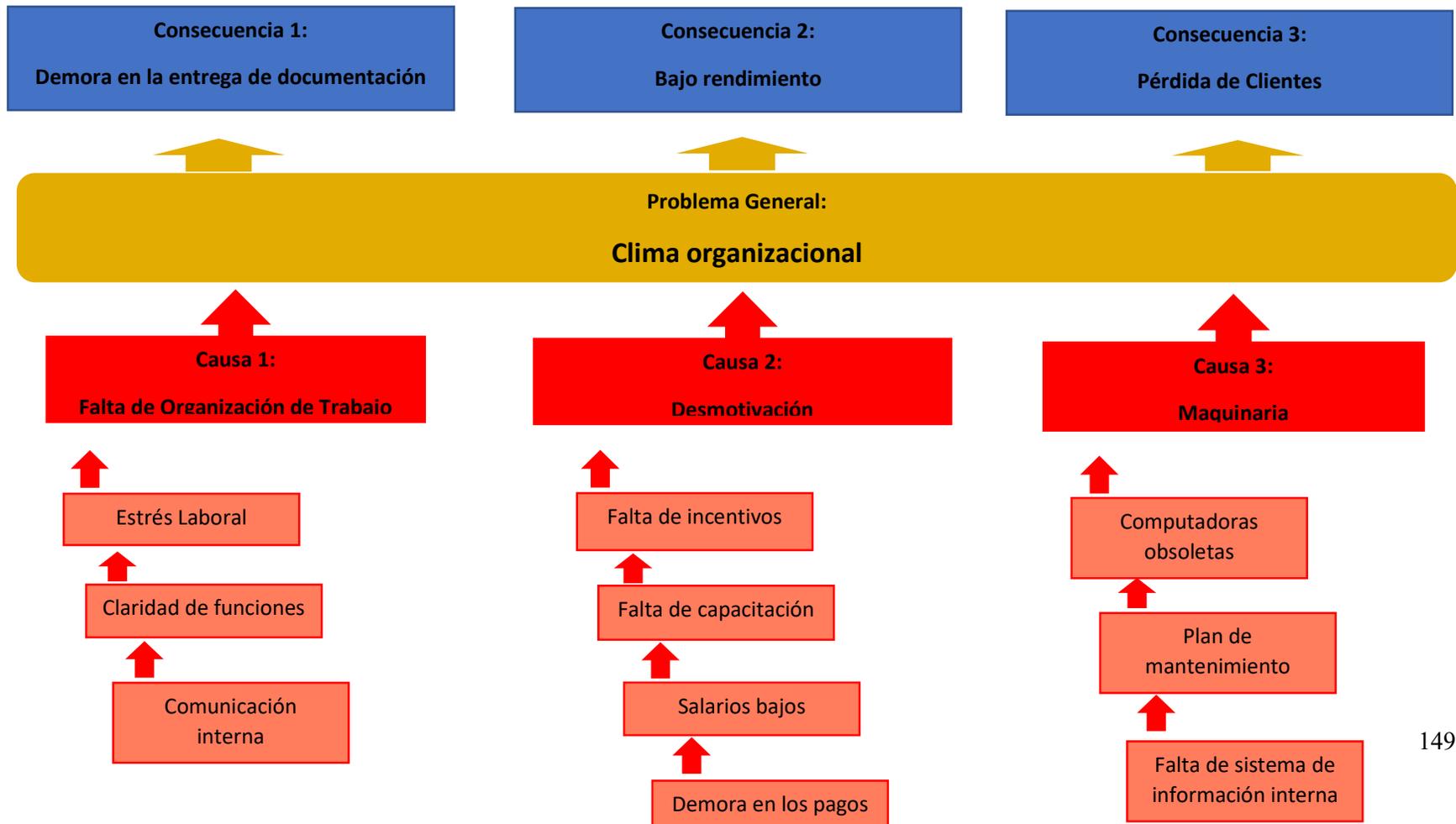
Problema de investigación a nivel internacional: Categoría Problema: Clima organizacional					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Cultura Organizacional, Medición del Clima Organizacional, Gerencia de Empresas, Dirección de Empresas, Ambiente Laboral, Género	Palabras claves del informe	Clima organizacional, capital intelectual, emprendimiento sostenible	Palabras claves del informe	liderazgo; toma de decisión; motivación; control; clima organizacional; prestación de servicio
Título del informe	Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género	Título del informe	El clima organizacional en el emprendimiento sostenible	Título del informe	Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio
<p>Consolidación del problema</p> <p>En Ecuador, se determinó que el colaborador realiza su labor todos los días en un lugar donde se relaciona con personas internas o externamente, esto conlleva a que los mismo tengan la apreciación de cómo se forma la empresa. Por otro lado, se estableció que existen diferencias marcadas entre el clima y la cultura. La primera es la apreciación de las diversas personas ante cualquier escenario que se presente día a día, la segunda son los valores y estrategias impartidos por la empresa para el correcto trabajo de la empresa.</p>		<p>Consolidación del problema</p> <p>En Colombia, manifiestan que las empresas están cambiando por varios factores como: socioculturales y socioeconómicas las cuales se tienen que ir adaptando para mejorar. La gestión de recursos humanos interviene brindando un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades de los colaboradores. Sin embargo, los resultados del estudio determinaron que los colaboradores no están satisfechos con el clima organizacional en las empresas debido a la falta del mismo, esto provoca la poca productividad y compromiso con la empresa, todo eso desencadena que los colaboradores se sientan afectados y no puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada. Es decir, es importante establecer un buen clima organizacional para los colaboradores de eso depende el éxito de la empresa.</p>		<p>Consolidación del problema</p> <p>En Colombia, el clima organizacional se manifiesta de la siguiente manera: estimulación, decisiones, ser un líder y por último el control. Estos elementos ayudarán a determinar si dichos puntos intervienen con la productividad de los colaboradores en la empresa. Además, los resultados de la investigación comprobaron que dichos puntos están vinculados, por lo que la empresa generará programas en los cuales los colaboradores puedan tomar decisiones y se comprometan con las metas de la empresa.</p>	
Evidencia del registro en Ms Word	(Loaiza, Salazar, Espinoza, & Lozano, 2019)	(Chirinos, Meriño, & Martínez, 2018)		(Brito, Pitre, & Cardona, 2020)	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional: Categoría Problema: Clima organizacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	clima organizacional, cultura organizacional, seguridad ciudadana, relaciones humanas	Palabras claves del informe	clima laboral, percepción, satisfacción, insatisfacción, motivación	Palabras claves del informe	Clima organizacional, desempeño laboral
Título del informe	El clima organizacional en el área de seguridad ciudadana en las municipalidades distritales de Carmen Alto y Jesús Nazareno, en el departamento de Ayacucho, en el año 2018	Título del informe	Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de moto repuestos Alarcón Perú	Título del informe	El clima organización y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera trascender de la provincia de Padre Abad del Departamento de Ucayali, 2018
Consolidación del problema En Ayacucho, se realizó el estudio en dos municipalidades las cuales manifestaron discrepancias en ambas entidades con respecto al clima organizacional. Esta investigación servirá de procedencia para los educadores y estudiantes a futuro. De acuerdo a los resultados se evidenció problemas del clima organizacional por lo que planteó soluciones como la implementación de áreas para las capacitaciones, promover la comunicación clara y precisa para ayude a las municipalidades mencionadas y entidades aledañas de la zona.		Consolidación del problema En Jaén, se investigó el clima organizacional en una compañía para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y saber que tan comprometidos se encuentran con la misma. Durante la investigación se determinó que el 52% del personal no tiene una buena apreciación en cuanto al clima como el ambiente laboral, empatía, seguridad laboral, comunicación, pero sí manifestó como positivo que los salarios son mayores del mercado.		Consolidación del problema En Ucayali, la investigación quiere lograr la conexión del clima organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores, para ello se utilizó variables las cuales nos ayudarán a tener una mejora continua. Debemos decir que hay una relación entre el ambiente social y el desempeño laboral, esto influye en los trabajadores de la empresa Financiera de manera positiva ya que pueden desempeñar mejor sus funciones.	
Evidencia del registro en Ms Word	(Sandoval, Reyes, & Cabrera, 2020)	(Barboza, Rivera, & Rafael, 2021)		(Cerrón & Ramírez, 2020)	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL,



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema: Clima Organizacional
Causa 1: Organización de Trabajo	Sub causa 1: Estrés Laboral	Carga excesiva de trabajo	<p>A nivel local, en una empresa comercial ubicada en el Cercado de Lima, con más de 24 años de experiencia en el mercado, dedicado a la fabricación de mobiliario médico, acondicionamiento de ambulancias rurales y urbanas, importación de equipos médicos y de rescate; a pesar de la experiencia que tiene la empresa, los colaboradores demuestran el estrés laboral debido a la sobrecarga de funciones, la falta de comunicación interna como reuniones con la gerencia y el área de ventas hace que la empresa no esté organizada, dependan siempre de las decisiones de alto nivel, por lo cual hay demora la entrega de documentación y atención a los clientes.</p> <p>Asimismo, la falta de incentivos como horarios flexibles, incentivos económicos como comisiones, méritos, la falta de capacitaciones en el área de ventas y licitaciones, salarios bajos y la demora en los pagos hacia los colaboradores hace que los mismos busquen otras opciones en donde puedan desarrollarse profesionalmente y les brinden las herramientas necesarias para poder cumplirlo.</p> <p>Por último, no cuentan con los equipos tecnológicos o sistemas de información necesarios para desarrollar sus funciones, las computadoras que usan no cuentan con un plan de mantenimiento esto conlleva que siempre están paralizando su trabajo, la comunicación interna no es la adecuada entre colaboradores pudiendo utilizar muchas herramientas, la falta de un sistema de stock retrasa la atención a los clientes.</p>
	Sub causa 2: Claridad de funciones	No cuenta con una manual de funciones Duplicidad de funciones	
	Sub causa 3: Comunicación interna	No se realizan reuniones con el personal y la gerencia	
Causa 2: Motivación	Sub causa 4: Falta de incentivos	No cuentan con programa para retener a los colaboradores No brindan horarios flexibles	
	Sub causa 5: Falta de capacitación	No cuenta con personal capacitado en el área de ventas Personal encargado de licitaciones no les brindan curso de contrataciones con el estado	
	Sub causa 6: Salarios Bajos	No esta acuerdo al mercado El personal busca otras opciones de empleo	
	Sub causa 7: Demora en los pagos	No cumplen con las fechas de pago El personal no siente el apoyo de la empresa	
Causa 3: Maquinaria	Sub causa 8: Computadora obsoleta	Computadoras e impresoras que no cuentan con un sistema actualizado No cuentan un sistema de red la cual ayudaría para el envío de información	
	Sub causa 9: Plan de mantenimiento	No existe un plan de mantenimientos a las computadoras que cuenta en la oficina No cuenta con impresoras o equipo tecnológico necesario para su trabajo	
	Sub causa 10: Falta de sistema de información interna	No cuenta con un sistema de stock Retraso de atención al cliente.	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	Análisis del clima organizacional en una empresa de servicios gastronómicos, Lima 2020	Metodología	
Autor	Llontop Olivera, Giuliana Allison	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Básico
Año	2020		
Objetivo	El objetivo primordial del estudio es “Analizar el clima organizacional en una empresa de servicio gastronómico	Diseño	Estudios de casos
Resultados	Los resultados de la entrevista indicaron que, en la actualidad el clima organizacional de la empresa es desfavorable para los colaboradores.	Método	Analítico e inductivo
		Población	05 trabajadores
		Muestra	
		Unidades informantes	Coordinador de tesorería, Administradora del restaurante, coordinador de operaciones, supervisor de restaurante, supervisora del control interno.
Conclusiones	Mejorar las condiciones salariales del personal, mejorar la comunicación con los colaboradores, implementar un plan motivacional, mejorar la relación laboral entre gerencia y los empleados; también, evaluar de forma permanente el ambiente laboral con el propósito de mejorar y fortalecer el clima en la organización.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio. Llontop (2020) el estudio sobre el clima organizacional de la empresa gastronómica, tuvo como objetivo primordial el análisis del clima en la empresa, la metodología que utilizó fue el enfoque cualitativo, tipo básico, diseño estudios de caso, con un método analítico e inductivo. También utilizó la técnica de la entrevista para 5 trabajadores de la organización y cuyos resultados fueron que los colaboradores no se encuentran satisfechos por el ambiente laboral que existe, por lo que concluyeron que los colaboradores de la empresa buscan que las condiciones salariales sean equitativas y que la comunicación mejore entre ellos y gerencia. Este estudio nos ayudará a analizar el ambiente laboral y la comunicación entre gerente y colaboradores.		
Referencia	(Llontop, 2020)		

Datos del antecedente nacional 2:			
Título	Employee experience para mejorar el clima organizacional en un Hospital Nacional de Lima – 2019	Metodología	
Autor	Br. De La Cruz Rivera, Carmen Yuliana	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2019		
Objetivo	Objetivo principal determinar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019, debido a que el clima organizacional es parte fundamente de una organizacional para el éxito	Diseño	
Resultados		Método	Inductivo y Deductivo
		Población	70 personas
		Muestra	70 personas
		Unidades informantes	Jefe de Farmacia, Químicos Farmacéuticos, Técnicos practicantes.
Conclusiones	Se plantea como con alternativa de solución el Employee Experience para mejorar el clima organizacional del Hospital Nacional, ya que es una estrategia novedosa que incluye nuevos métodos para que el trabajador viva una experiencia única en su trabajo. El Hospital Nacional tiene problemas motivacionales, debido a que, según los resultados, los tres principales problemas que son: a) la evaluación no es de forma justa; b) los pocos incentivos que la organización brinda a sus trabajadores; c) las pocas oportunidades que la organización ofrece a sus trabajadores para desarrollarse profesionalmente, están en la subcategoría motivación.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Análisis Cuantitativo, Análisis de Pareto, Atlas Ti.
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio		
	De La Cruz (2019) en su estudio sobre la implementación del modelo Employee experience para el clima organizacional, tuvo como objetivo perfeccionar el clima organizacional. La investigación aplicó un enfoque mixto, tipo proyectiva, método inductivo y deductivo, con una muestra de 70 personas cuya técnica aplicada fue la encuesta. Por último, se concluye como opción utilizar el método Employee Experience la cual ayudará a perfeccionar el clima organizacional dentro del Hospital y se demostrará que los trabajadores puedan formarse de manera profesional. Este estudio nos ayudará a aplicar una solución factible para la investigación.		
Referencia	(De la Cruz, 2019)		

Datos del antecedente nacional 3:			
Título	Plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular Lima - 2018	Metodología	
Autor	Parione Nalda, Karla Gabriela	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2018		
Objetivo	proponer un plan de mejora del clima organizacional en una institución educativa particular,	Diseño	Deductivo
Resultados	Los resultados que se adquirieron más la triangulación que se realizó entre la información cuantitativa y cualitativa demostraron que el clima organizacional no es óptimo, se determinó tres puntos críticos con los cuales se realizó la propuesta	Método	Comprensivo
		Población	30 docentes
		Muestra	
		Unidades informantes	30 docentes
Conclusiones		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario – Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Alfa de Cronbach
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio</p> <p>Parione (2018) en la investigación sobre restablecer el clima organizacional en una organización educativa, tuvo como objetivo comprobar la técnica del clima organizacional en la entidad educativa. La metodología empleada fue el enfoque mixto, tipo proyectiva, diseño deductivo, teniendo como muestra a 30 docentes. Además, se aplicó la técnica de la encuesta, instrumento guía de entrevista y el método de análisis de datos Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación arrojaron puntos críticos como: no considerar las ideas de los educadores, la desconfianza entre los educadores y por último la falta de agradecimiento por la labor realizada en la entidad educativa. Este estudio nos ayudará con el método de análisis de datos para la indagación en curso.</p>		
Referencia	(Parione, 2018)		

Datos del antecedente nacional 4:			
Título	Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021	Metodología	
Autor	Izquierdo Matos, Mónica	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2021		
Objetivo	Proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021, ya que, teniendo en cuenta el tiempo de aislamiento vivido, el clima laboral se ha convertido en un reto para las empresas que operan en el país, debido a la inestabilidad e incertidumbre que ha generado la pandemia	Diseño	Transaccional
Resultados	Los resultados evidenciaron que el clima organizacional en la empresa mencionada se encuentra en un nivel regular, ya que hay factores que son necesarios mejorar para satisfacer a los colaboradores.	Método	Inductivo Deductivo
		Población	80 colaboradores
		Muestra	80 colaboradores
		Unidades informantes	Gerente General, Encargado del área de logística y a la Recepcionista del laboratorio clínico
Conclusiones		Técnicas	Encuesta – Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio</p> <p>Izquierdo (2021) en la investigación es sobre restablecer el clima organizacional en una organización privada. Cuyo objetivo fue presentar acciones para restablecer el clima organizacional debido que lo colaboradores consideran que la pandemia género inseguridad entre ellos causados por la enfermedad. La metodología que se uso fue enfoque mixto, tipo proyectiva, método inductivo deductivo, una muestra de 80 colaboradores, la técnica empleada fue la encuesta – entrevista, por último, el instrumento aplicado fue el cuestionario. El resultado muestra que consta de manera usual un ambiente laboral pero que hay ciertos puntos que se deberían corregir para integrar a los colaboradores, una de ellas es realizar capacitaciones constantes y establecer funciones a través de la elaboración de los perfiles de los puestos de trabajo donde se describa las funciones de los trabajadores. Este estudio nos ayuda a reconocer los problemas constantes de la organización</p>		
Referencia	(Izquierdo, 2021)		

Datos del antecedente nacional 5:			
Título	“Impacto de la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la Empresa Línea Química Integral SAC en el Año 2018	Metodología	
Autor	Fernando Andrés López Rodríguez	Enfoque	Cuantitativo y Cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	Determinar el impacto de utilizar la Improvisación Teatral como una herramienta no convencional para la mejora del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC	Diseño	Experimental y longitudinal
Resultados	Los resultados obtenidos ayudaron a identificar los puntos de mejora y enfocándose en ellos se diseñó el contenido del taller de improvisación.	Método	Mixto
		Población	15 personas
		Muestra	15 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	La improvisación teatral impacta positivamente en el Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio López (2018) mediante su investigación el método teatral para el clima organizacional de una entidad privada, su objetivo fue comprobar la innovación del teatro en la empresa para el avance del ambiente laboral en la organización. La metodología tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, diseño experimental y longitudinal, método mixto, la muestra utilizada fue de 15 personas, la técnica fue la encuesta y el instrumento cuestionario. Los resultados demostraron detectar los lugares donde se debería tener más énfasis y aplicar el método de improvisación. Este estudio nos demostrará que otro método no impartido en otras investigaciones tiene efectos positivos en la organización.		
Referencia	(López, 2021)		

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana	Metodología	
Autor	Alexander Daza Corredora Leonardo de Jesús Beltrán García Wuendy Johana Silva Rodríguez	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2021		
Objetivo	El objetivo de este estudio fue describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana	Diseño	Transversal
Resultados	Se obtuvo que el clima organizacional es favorable. De manera general, se evidencia que los factores más relevantes para los empleados son el salario, buen trato, posibilidades de superación y trabajo en equipo.	Método	
		Población	1234 empleados
		Muestra	301 funcionarios administrativos y operativos.
		Unidades informantes	
Conclusiones	Del análisis realizado se puede concluir que en un clima organizacional favorable se debe priorizar la asignación salarial de los empleados, la infraestructura de la empresa y aspectos intangibles, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y las estrategias de resolución de conflictos	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio Daza et al., (2021) en el estudio del ambiente laboral de las entidades ubicadas en Palmero colombiana, su objetivo fue detallar el clima organizacional en las empresas del sector Palmero. La metodología fue el enfoque cualitativo, tipo descriptivo, diseño transversal, contó con una población de 1234 empleados y una muestra de 301 empleados. Se concluyó que es propicio trabajar en ese sector por los diferentes factores reflejados en la investigación como sueldo, instalaciones de la organización, ser el líder y tener tácticas para los conflictos entre colaboradores, etc. De este estudio se tomará en cuenta el marco teórico para ayudar a nuestra investigación.		
Referencia	(Daza, Beltran, & Silva, 2021)		

Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado	Metodología	
Autor	Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Ángel Rogelio Ortiz del Pino	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	El objetivo de este estudio, es medir la percepción del clima organizacional por medio de cinco factores: condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo, y motivación, en empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua, Ecuador.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Este artículo, midió la percepción del clima organizacional por medio de cinco factores y los datos recopilados indican que, los encuestados están motivados por el trabajo; esto es altamente significativo, en la medida que muestra que existe una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se puede trabajar con esta actitud para orientarla hacia la consecución de los objetivos organizacionales y favorecer un mejor clima organizacional	Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio Pazmay y Ortiz (2018) en el estudio del ambiente en una organización de zapatos, su objetivo fue evaluar la apreciación del ambiente en una organización por elementos como sueldo, información y prestaciones para una organización de zapatos. La metodología que se utilizó fue el enfoque cualitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental y la técnica fue el cuestionario. Las conclusiones de la investigación determinaron que los factores antes mencionados son importantes para los colaboradores de la empresa lo cual hace que desempeñen mejor sus funciones y mantener el objetivo de la organización y restablecer el clima organizacional. De este estudio se tomará en cuenta el objetivo para ayudar a nuestra investigación.		
Referencia	(Pazmay & Ortiz, 2018)		

Datos del antecedente internacional 3:			
Título	A Análise Do Clima Organizacional De Uma Unidade Acadêmica Em Uma Universidade Pública	Metodología	
Autor	David Tavares de Lira Marcelo Gonçalves do Amaral Jéssica Souza Maia	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Brasil	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	tuvo como objetivo realizar un levantamiento del clima organizacional en el ambiente laboral de los servidores técnico-administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FACC), unidad de la Universidad Federal Fluminense (UFF), en la ciudad de Niterói - RJ.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	32 servidores técnicos – administrativos
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluyó que las variables "F - El trabajo realizado / Condiciones Físicas de Trabajo", "A - Gestión" y "D - Comunicación / Relación Interpersonal / Integración" presentaron buenos resultados, evidenciando características deseables para la organización; la variable "C – Capacitación/Desarrollo/Carrera" fue la de peor resultado, seguida de las demás "E – Reconocimiento/Valoración del empleado" y "B – Salarios/Beneficios".	Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio Souza et al., (2018) en la investigación del estudio del clima laboral en una universidad del estado. Cuyo objetivo fue mejorar la situación laboral de los colaboradores del área de ciencias contables. La metodología que se utilizó fue el enfoque cualitativo, teniendo una muestra de 32 colaboradores, la técnica utilizada fue el cuestionario. Se concluyó que existen factores que obtuvieron mejores resultados a comparación del factor de capacitación quedo en el último lugar continuando con el valor del trabajador. De este estudio se tomará en cuenta el objetivo para ayudar a nuestra investigación.		
Referencia	(Souza, do Amaral, & Tavares, 2018)		

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Percepção da equipe de enfermagem sobre o clima segurança organizacional de um hospital público	Metodología	
Autor	Thaissa Blanco Bezerra Marília Duarte Valim Ediálida Costa Santos Juliane Dourado Alves de Lima Antonio César Ribeiro	Enfoque	Descriptivo
Lugar:	Brasil	Tipo	Transversal
Año	2019		
Objetivo	Evaluar la percepción del equipo de enfermería del clima de seguridad organizacional en un hospital que es referencia en la región metropolitana de la capital de Mato Grosso, Brasil, y verificar si hubo diferencia estadísticamente significativa en la percepción del clima de seguridad organizacional entre las categorías de los auxiliares, técnicos de enfermería y enfermeros.	Diseño	
Resultados	La muestra estuvo compuesta por 139 profesionales de enfermería. El promedio de los dominios del SAQ varió entre 42 a 73 puntos, clasificada como baja y la evaluación de los dominios evidenció las menores medias para condiciones de trabajo y percepción del equipo de enfermería sobre la gerencia de la unidad y gerencia del hospital, respectivamente	Método	
		Población	
		Muestra	139 profesionales de enfermería
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se verificó una baja percepción del clima de seguridad en la institución, ya que no se alcanzó un puntaje satisfactorio en ninguno de los dominios investigados, excepto para el dominio satisfacción del trabajo, aun así, de forma limite. De esta forma, se percibió el distanciamiento de la administración del hospital y de la gerencia de las unidades relacionadas con la seguridad del paciente, lo que puede influir directamente en la adhesión a comportamientos seguros por los profesionales del equipo de salud y disminuir la calidad de la asistencia.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio Blanco et al., (2019) en la investigación sobre la apreciación del ambiente laboral en un hospital. Tuvo como objetivo apreciar al equipo de trabajo conformado por la especialidad de enfermería y tener en cuenta cómo es que se desarrollan profesionalmente. El método utilizado un enfoque descriptivo, tipo transversal con una muestra de 139 enfermeros. Se concluyó la falta de apreciación sobre el entorno organizacional del hospital como consecuencia de los resultados, en la cual manifiesta que se obtuvo una baja puntuación. De este estudio se tomará en cuenta el objetivo para ayudar a nuestra investigación.		
Referencia	(Blanco, Duarte, Costa, Dourado, & Ribeiro, 2019)		

Datos del antecedente internacional 5:			
Título	Clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales	Metodología	
Autor	Bruges, Diany P. López, Danny D. Socarras, Carlos	Enfoque	Descriptivo
Lugar:	Colombia	Tipo	Transversal
Año	2020		
Objetivo	El objetivo del estudio fue analizar el clima organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	50 analistas
		Muestra	
		Unidades informantes	Analistas
Conclusiones	En relación con las conclusiones, los analistas piensan que la confianza es un factor primordial con sus supervisores, reconocen los estímulos por su desempeño laboral y tienen la posibilidad de crecer dentro de la empresa.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	SPSS versión 22 Microsoft Excel
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Apellidos (años) título, Objetivos, metodología; resultados y/o conclusiones. Relación del antecedente con tu estudio</p> <p>Bruges et al., (2020) es el estudio del clima laboral en empresas de rubro telefónico. Tuvo como objetivo investigar el ambiente laboral de las empresas de telefonía en Colombia y Venezuela, dado que los trabajadores no estaban dando una buena atención a los consumidores y generaba el malestar en los mismos y se buscaba conocer cuál era el motivo que llevaba a los trabajadores a realizar dicha labor. Se concluyó que los trabajadores manifiestan que el compañerismo es fundamental especialmente con su superior ya que los alienta a que se esfuercen laboralmente y puedan asumir otros cargos en la empresa. El método utilizado fue en enfoque descriptivo, tipo transversal, diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 50 analistas de diferentes empresas de telefonía móvil, 28 analistas de Colombia y 22 analistas de Venezuela, la técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos el cuestionario, para el método de análisis de datos se usó el SPSS y Microsoft Excel. De este estudio se tomará en cuenta el objetivo y las conclusiones de la investigación.</p>		
Referencia	(Bruges, López, & Socarras, 2020)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

C.P: Clima organizacional

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría de Likert	Likert (1986)	Se definieron cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.	La teoría de Likert determina que existen 4 elementos para administrar una organización como la monetaria, toma de decisiones, el diálogo y por último las relaciones interpersonales las cuales nos indica el comportamiento de los colaboradores en la empresa y según Chiavenato (2006) define que: el clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales. Por lo tanto, se relaciona; debido a que los diversos elementos administrativos están vinculados entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben.
2. Teoría de relaciones humanas	George Elton Mayo (1927)	Para crear buenas relaciones humanas es preciso que los gerentes sepan porque los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.	La teoría de las relaciones humanas tiene como fin dar a conocer cuáles son los motivos de los colaboradores con respecto a su conducta dentro de la empresa y según Empresa Actual (2021) define que, el clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente. Por consiguiente, guardan relación; debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa.
3. Desarrollo Organizacional	Warren Bennis (1970)	La teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.	La teoría del desarrollo organizacional tiene como finalidad cambiar el clima organizacional mejorando las habilidades, conocimientos del capital humano dentro de la organización y según QuestionPro (2022) afirma que, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Por esta razón, guarda relación entre sí, ya que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresa.

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría de Likert, relaciones humanas, desarrollo organizacional			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Clima Organizacional			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 Se definieron cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.	Cita 2 Para crear buenas relaciones humanas es preciso que los gerentes sepan porque los empleados actúan como lo hacen y que factores sociales y psíquicos los motivan	Cita 3 La teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.
Paráfraseo	Paráfraseo 1 La teoría de Likert determina que existe 4 elementos para administrar una organización como la monetaria, toma de decisiones, el diálogo y por último las interpersonales las cuales nos indica el comportamiento de los colaboradores en la empresa y según Chiavenato (2006) define que: el concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales, guardan relación debido que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben.	Paráfraseo 2 La teoría de las relaciones humanas tiene como fin dar a conocer cuáles son los motivos de los colaboradores con respecto a su conducta dentro de la empresa y según Empresa Actual (2021) define que, el clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente, guardan relación debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan es la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa.	Paráfraseo 3 La teoría del desarrollo organizacional tiene como finalidad cambiar el clima organizacional mejorando las habilidades, conocimientos del capital humano dentro de la organización y según QuestionPro (2022) afirma que, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos, guardan relación entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas .las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivo de la empresa.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2010)	(Genao, Pérez, & Castro, 2014)	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006)

<p>Relación de la teoría con el estudio</p>	<p>Teoría del Likert Guardan relación debido a que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben.</p> <p>Teoría de relaciones Humanas Guardan relación debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, esto es buscando estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas.</p> <p>Teoría de Desarrollo Organizacional Guardan relación entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas. las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresa.</p>
<p>Redacción final</p>	<p>El presente estudio, tiene bases teóricas orientadas en la teoría de Likert, teoría de relaciones humanas y teoría de desarrollo organizacional. La teoría de Likert determina que existen 4 elementos para administrar una organización como la monetaria, toma de decisiones, el diálogo y por último las interpersonales las cuales nos indica el comportamiento de los colaboradores en la empresa y según Chiavenato (2006) define que: el concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales, guardan relación debido que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben. Además, La teoría de las relaciones humanas tiene como fin dar a conocer cuáles son los motivos de los colaboradores con respecto a su conducta dentro de la empresa y según Empresa Actual (2021) define que, el clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente, guardan relación debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan es la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa Por último, La teoría del desarrollo organizacional tiene como finalidad cambiar el clima organizacional mejorando las habilidades, conocimientos del capital humano dentro de la organización y según QuestionPro (2022) afirma que, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos, guardan relación entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas .las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivo de la empresa.</p>

Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría: Clima Organizacional					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	Cita 1 El clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. Los objetivos pueden alcanzarse con metas, objetivos y una herramienta de control que supervise los indicadores de gestión y avance.	Cita 2 El Clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.	Cita 3 Clima organizacional reúne información acerca del campo psicológico del ambiente de trabajo de las personas y su sensación personal en ese contexto. El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea.	Cita 4 clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.	Cita 5 El clima organizacional es el resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Méndez, 2006, p.32)
Paráfraseo	Paráfraseo 1 El Clima Organizacional es el entorno creado por los colaboradores de la organización en cuanto a las condiciones que se relacionan entre ellos. Para ello se debe de conseguir a través de las metas y la continua inspección para que se pueda cumplir.	Paráfraseo 2 El clima interno se da entre los colaboradores de la empresa y está íntimamente relacionado con el nivel de estimulación que se les brinda a los colaboradores dentro de la organización.	Paráfraseo 3 Recoge información del entorno laboral de los colaboradores y sus emociones. El clima organizacional manifiesta cómo se relacionan entre sí y con las demás personas tanto internas como externas a la empresa.	Paráfraseo 4 Son los elementos que perciben los colaboradores para detallar a fondo a la empresa y poder diferenciarlas de las demás empresas, esto determina la conducta de los colaboradores dentro de la misma.	Paráfraseo 5 El clima organizacional es el impacto percibido de manera formal e informal de los encargados de la empresa y demás elementos que afectan el trabajo y las actitudes de los colaboradores de la empresa.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Economipedia, 2019)	(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)	(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2010)	(Uribe, 2015)	(Mendez, 2006)
Redacción final	Economipedia (2019) afirma que, el clima organizacional es el entorno creado por los colaboradores de una organización a través de maneras de cómo se relacionan. Para ello se debe de conseguir a través de las metas y que se deben inspeccionar continuamente. Asimismo, Forehand y Gilmer (1964) citado por Jesús Felipe Uribe Prado (2015) manifiesta que, son los elementos que perciben los colaboradores para detallar a fondo a la empresa y poder diferenciarlas de las demás empresas, esto determina la conducta de los colaboradores dentro de la misma. Del mismo modo Chiavenato (2010; 2000) afirma que, el clima organizacional recoge información del entorno laboral de los colaboradores y sus emociones. El clima organizacional manifiesta cómo se relacionan entre sí y con las demás personas tanto internas como				

	externas a la empresa; el clima interno se da entre los colaboradores de la empresa y está íntimamente relacionado con el nivel de estimulación que se les brinda a los colaboradores dentro de la organización. Por último, Méndez (2006) sustenta que, el clima organizacional es el impacto percibido de manera formal e informal de los encargados de la empresa y demás elementos que afectan el trabajo y las actitudes de los colaboradores de la empresa. En conclusión, el clima organizacional es el entorno donde se desarrolla cada colaborador y donde manifiestan sus emociones y la apreciación de los colaboradores dentro de la organización.							
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:		Sub categoría 4:	
	Liderazgo		Comunicación		Remuneraciones		Motivación	
Construcción de los indicadores	I1	Toma de decisiones	I5	Comunicación interna y externa	I9	Remuneración Total	I13	Oportunidad de desarrollo
	I2	Trabajo en equipo	I6	Comunicación formal e informal	I10	Remuneración Parcial	I14	Seguridad de empleo
	I3	Planificación	I7	Comunicación vertical u horizontal	I11	Prestación de servicios	I15	Reconocimiento
	I4		I8		I12		I16	
Cita textual de la subcategoría	Fuente 1. El liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo. (Chiavenato, 2006)		Fuente 1 La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: a. Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas. b. Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. (Chiavenato, 2006)		Fuente 1 la empresa debe utilizar la remuneración como un medio de recompensa (para el buen trabajador) o de sanción (para el empleado que no se dedique suficientemente a la realización de su tarea). (Chiavenato, 2006)		Fuente 1 La Motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. (Robbins, 2004)	
	Fuente 2 Liderazgo es la teoría de la trayectoria a la meta, la cual afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. (Robbins & Coulter, 2005)		Fuente 2 La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado. (Martínez, 2012)		Fuente 2 Se entiende por remuneración al pago total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Podemos distinguir dos tipos de remuneración: la remuneración total o global y las remuneraciones parciales. (Urquijo & Bonilla, 2008)		Fuente 2 La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer tales necesidades. (Chiavenato, 2006)	
Parfraseo	Parfraseo de la fuente 1 Son elementos gerenciales ejercidos para influir en el		Parfraseo de la fuente 1 Es la acción que realizan dos personas o más para el		Parfraseo de la fuente 1 La remuneración es la compensación que		Parfraseo de la fuente 1 Es el proceso de fuerza, conducta y	

	actuar de un equipo de trabajo para lograr sus metas y objetivos trazados en la organización. (Chiavenato, 2006)	intercambio de información y brindar a las demás personas sus deberes para desempeñar sus labores en la organización. (Chiavenato, 2006)	recibe un colaborador por el trabajo realizado en la organización, en este caso puede ser quincenal, mensual va a depender de cada empresa. (Chiavenato, 2006)	perseverancia para que una persona pueda alcanzar un objetivo trazado, esto influye en el desempeño, la productividad, satisfacción de los colaboradores de la empresa (Robbins, 2004).
	Parfraseo de la fuente 2 Es la ayuda que brinda el líder a sus colaboradores para alcanzar un objetivo y asegurar que dichos objetivos sean iguales con los colaboradores y de la empresa. (Robbins & Coulter, 2005)	Parfraseo de la fuente 2 La comunicación se da en todo ámbito social, con el fin de enviar o recibir información u opiniones diferentes. Por lo tanto, si un grupo humano no intercambia información o deja de comunicarse no podría subsistir. (Martínez, 2012)	Parfraseo de la fuente 2 Es la definición del pago al colaborador por sus servicios prestados y se realizan de dos maneras: Total y Parcial. La remuneración total es la suma global de los pagos parciales que se otorga al colaborador. (Urquijo & Bonilla, 2008)	Parfraseo de la fuente 2 Es la conducta del individuo producida por la necesidad de alcanzar una meta, a su vez las personas interactúan para estimular y generar el buen desempeño de los colaboradores. (Chiavenato, 2006).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) y (Robbins, Comportamiento organizacional, 2004)	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) y (Mártinez, 2012)	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) y (Urquijo & Bonilla, 2008)	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006) y (Robbins, Comportamiento organizacional, 2004)
Redacción final	Integrar las tres fuentes y los parafraseo. Chiavenato (2006) manifiesta que, el liderazgo son elementos gerenciales ejercidos para influir en el actuar de un equipo de trabajo para lograr sus metas y objetivos trazados en la organización. Además, Robbins & Coulter (2005) indica, es la ayuda que brinda el líder a sus colaboradores para alcanzar un objetivo y asegurar que dichos objetivos sean iguales con los colaboradores y de la empresa. Los indicadores son: (a) toma de decisiones, (b) trabajo en equipo, (c) planificación. Toma de decisiones:	Integrar las tres fuentes y los parafraseo. Chiavenato (2006) afirma que, la comunicación es la acción que realizan dos personas o más para el intercambio de información y brindar a las demás personas sus deberes para desempeñar sus labores en la organización De la misma manera Martínez, (2012) sostiene que, la comunicación se da en todo ámbito social, con el fin de enviar o recibir información u opiniones diferentes. Por lo tanto, si un grupo humano no intercambia información o deja de comunicarse no podría subsistir. Los indicadores de esta categoría son: (a) comunicación interna y externa, (b)comunicación formal e informal, (c) comunicación vertical u horizontal.	Integrar las tres fuentes y los parafraseo. Chiavenato (2006) sostiene que, la remuneración es la compensación que se le otorga al colaborador por su trabajo realizado dentro de la organización, la forma de cancelación es según las políticas de la empresa. Por otro lado, Urquijo y Bonilla (2008) la remuneración es la retribución que percibe el colaborador por los servicios prestados a la organización, los pagos pueden ser parciales o él totales. Los indicadores de esta categoría son: (a) remuneración total, remuneración parcial y © prestación de servicio.	Integrar las tres fuentes y los parafraseo. Robbins (2004) es el proceso de fuerza, conducta y perseverancia para que una persona pueda alcanzar un objetivo trazado, esto repercute en el desempeño, la productividad, satisfacción de los colaboradores de la organización. Del mismo, Chiavenato (2006) sostuvo que, la conducta del individuo es producida por la necesidad de alcanzar una meta, a su vez las personas interactúan para estimular y generar el buen desempeño de los colaboradores. Los indicadores de esta categoría son: (a) oportunidad de desarrollo, (b) seguridad de empleo y reconocimiento.

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<p>Teoría de Likert</p> <p>Teoría de Relaciones Humanas</p> <p>Teoría de Desarrollo Organizacional</p>	<p>Porque guardan relación entre el clima organizacional, debido a que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben.</p> <p>Porque guardan relación entre el clima organizacional, guardan relación debido a que se busca comprender cual es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan es la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa</p> <p>Porque guardan relación entre el clima organizacional, debido a que guardan relación entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresa.</p>
Redacción final	<p>El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) Teoría de Likert quien guarda relación con el clima organizacional debido a que los diversos elementos administrativos se relacionan entre sí por el comportamiento de los colaboradores que va de acuerdo al entorno organizacional que ellos perciben; (b) la teoría de relaciones humanas guardan relación debido a que se busca comprender cuál es el motivo de los trabajadores para su actuar en la organización, ya que ellos buscan es la estabilidad laboral y llegar a las metas trazadas de la empresa; y finalmente (c) la teoría de desarrollo organizacional guardan relación entre sí debido a que se requiere mejorar el entorno de trabajo, las aptitudes, motivar a los trabajadores con nuevas herramientas las cuales servirán para desempeñar mejor sus funciones y conseguir los objetivos de la empresas.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
1. Porque se busca mejorar el clima organizacional a través de estrategias como propuesta de solución	1. Esta investigación ayudará a identificar a los colaboradores con los objetivos de la empresa. 2. A tener un buen equipo de trabajo. 3. Formar estrategias para motivar a los colaboradores a desempeñar mejor sus funciones. 4. Mejorará la productividad en la empresa. 5. Se crean lazos de compañerismo entre colaboradores para que el trabajo sea más fluido. 6. Establecer liderazgo a los colaboradores para la toma de decisiones.
Redacción final	En el presente se mejorará el clima organizacional entre colaborador y empleador. Asimismo, se mostrará la situación real de la empresa, para ello el estudio aportará de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a los colaboradores con los objetivos de la empresa. 2. A tener un buen equipo de trabajo. 3. A través de estrategias para motivar a los colaboradores a desempeñar mejor sus funciones. 4. Mejorará la productividad en la empresa. 5. Se crean lazos de compañerismo entre colaboradores para que el trabajo sea más fluido. 6. Establecer liderazgo a los colaboradores para la toma de decisiones

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta? ¿Cómo aporta a la ciencia?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque permite ahondar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos. 2. Permite la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mediante el uso del cuestionario se realizará un Pareto para poder diagnosticar el 20% de los errores que aquejan a la empresa. Asimismo, se utilizará la herramienta Atlas. Ti v.9 para realizar las redes de subcategoría del problema principal para saber el problema crítico que afectan a la empresa, 4. Reconociendo los aportes científicos, se admitió que, a nivel nacional, existen estudios que predomina el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por tal razón, la presente investigación se efectuará con el enfoque mixto y permitirá que futuros alumnos, puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo, con el objetivo de realizar investigaciones holísticas.
Redacción final	<p>La relevancia metodológica del presente estudio, se efectuará con el enfoque mixto y permitirá que los próximos alumnos, puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo, con el objetivo de realizar investigaciones holísticas. Además, las herramientas a utilizar para la investigación serán el cuestionario para determinar los principales problemas y la entrevista para efectuar las redes de las subcategorías de los principales problemas. Finalmente, en lo social la presente investigación permitirá que las demás empresas puedan tener acceso a la información acerca de las apreciaciones de los trabajadores con respecto al entorno de una organización para evitar futuros problemas.</p>

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Propuesta de mejora del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022

Problema general	Objetivo general
¿Cómo la propuesta mejorará el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?	Proponer mejoras para el clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es el diagnóstico de las mejoras del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra el clima organizacional en una empresa de servicio, Lima 2022
¿Cuáles son los factores a mejorar del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022?	Determinar los factores a mejorar del clima organizacional en una empresa comercial, Lima 2022

MATRICES PARA
EL CAPÍTULO 2: MÉTODO –
ENFOQUE MIXTO

Matriz 14. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 El propósito de esta investigación es obtener información completa del fenómeno en estudio, evidenciándose datos numéricos, porcentuales en complemento o integrados con datos verbales, textuales o visuales, los mismos que luego son triangulados.	Cita 2 La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.	Cita 3 En el enfoque mixto se suele presentar el método, la recolección y el análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos. Los resultados se muestran bajo el esquema de triangulación, buscando consistencia entre los resultados de ambos enfoques y analizando contradicciones o paradojas.
Parfraseo	Parfraseo de la fuente 1 La investigación mixta es la recolección de datos cualitativos y cuantitativos la combinación de ambas investigaciones permite tener mejores resultados para las conclusiones.	Parfraseo de la fuente 2 La investigación mixta permite combinar dos tipos de método cualitativo y cuantitativo reduciendo los potenciales problemas.	Parfraseo de la fuente 3 La metodología mixta es un estudio donde el investigador desarrollará más de un método para obtener resultados.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Carhuancho, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, 2014)	(Gómez M., 2006)
Redacción final	Carhuancho et al. (2019) afirma que, la investigación mixta es la recolección de datos cualitativos y cuantitativos la combinación de ambas investigaciones permite tener mejores resultados para las conclusiones. Además, Hernández et al. (2014) sostiene que, la investigación mixta permite combinar dos tipos de método cualitativo y cuantitativo reduciendo los potenciales problemas. Finalmente, Gómez (2006) indica que la metodología mixta es un estudio donde el investigador desarrollará más de un método para obtener resultados. En resumen, el presente estudio utilizará el enfoque mixto donde se obtendrá los datos cualitativos y cuantitativos para el planeamiento del problema.		

Sintagma Holístico

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 La investigación holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación en las diversas áreas del conocimiento. Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado.	Cita 2 Integra todos los elementos que se dan en determinados contextos para su interpretación y proyección en el tiempo.	Cita 3 Se llama holístico porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio meramente numérico de sus partes.
Parfraseo	Parfraseo de la fuente 1 La investigación holística se inicia a través de la necesidad de brindar técnicas para que se investiguen los diferentes campos de ideas.	Parfraseo de la fuente 2 Es la conformación de componentes para oportuna definición y predicción.	Parfraseo de la fuente 3 Se le conoce como holístico porque es un enfoque mixto para poder analizar y relacionarla con el problema.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Lifeder, 2022)	(Gómez M., 2006)
Redacción final	Para Lifeder (2022) afirma que, el sintagma holístico es la conformación de componentes para oportuna definición y predicción. Por otro lado, Gómez (2006) sostiene que, se le conoce como holístico porque es un enfoque mixto para poder analizar y relacionarla con el problema. Finalmente, Hurtado (2000) sostiene que la investigación holística se inicia a través de la necesidad de brindar técnicas para que se investiguen los diferentes campos de ideas. En ese sentido, aporta a nuestro trabajo brindando una solución al problema de la investigación.		

Diseño de investigación: Explicativo secuencial			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El proceso consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno. (Carhuancho, 2019, p. 20)	La investigación se desarrolla en dos fases y el método utilizado en cada una tiene un peso diferente. La primera corresponde a la recolección y al análisis de los datos cuantitativos, y posteriormente la fase cualitativa ayuda a explicar los resultados cuantitativos. Luego se integran los datos para que la interpretación dé cuenta del problema estudiado. (Vasilachis de Gialdino, 2019, p. 267)	
Parafraseo	el diseño explicativo secuencial es donde se estudia los datos obtenidos de la parte cualitativa y cuantitativa de la investigación, posterior a ello se realiza la triangulación de los datos y se logra precisar un extenso resultado	tiene dos etapas y cada una de ellas es diferente de una a la otra, la primera es que examina los datos cuantitativos y la segunda es de los datos cualitativos y entrevistas realizadas a las unidades informantes, luego ambos resultados se mezclan para obtener un informe de la investigación.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Vasilachis de Gialdino, 2019)	
Redacción final	Carhuancho et al. (2019) refiere que, el diseño explicativo secuencial es donde se estudia los datos obtenidos de la parte cualitativa y cuantitativa de la investigación, posterior a ello se realiza la triangulación de los datos y se logra precisar un extenso resultado. Para Vasilachis de Gialdino (2019) destaca que, tiene dos etapas y cada una de ellas es diferente de una a la otra, la primera es que examina los datos cuantitativos y la segunda es de los datos cualitativos y entrevistas realizadas a las unidades informantes, luego ambos resultados se mezclan para obtener un informe de la investigación		

Tipo de investigación: Proyectiva			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos (Carhuancho, 2019, p. 23)	También se pueden ubicar como proyectivas, todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad y basadas en conocimientos anteriores. (Hurtado, 2000, p. 325)	La investigación descriptiva consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un procedimiento, un aparato..., como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución, o de una región geográfica. (Hurtado, 2010, p. 565)
Parfraseo	La investigación proyectiva se relaciona con diferentes estrategias según el prototipo de estudio que se optó. A su vez indica que la investigación termina presentando alternativas de solución a la investigación	La investigación proyectiva busca plantear diferentes problemas planteados a través de alternativas viables.	Este tipo de métodos proponen modelos que generen soluciones a una necesidad, problema o investigación de cualquier entidad.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Hurtado, Metodología de la investigación, 2010)
Redacción final	Para Carhuancho et al. (2019) La investigación proyectiva se relaciona con diferentes estrategias según el prototipo de estudio que se optó. A su vez indica que la investigación termina presentando alternativas de solución a la investigación. Para Hurtado (2010; 2000) afirma que, el nivel de investigación proyectiva busca métodos o modelos factibles para las diferentes áreas del problema y que estas sean viables. En consecuencia, el nivel de investigación proyectiva confeccionará propuestas para perfeccionar los distintos aspectos del problema.		

Método de investigación 1 - Analítico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2010, p. 60)	El método analítico de investigación es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo.	La investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. (Hurtado, 2000, p. 269)
Parfraseo	El método analítico se refiere a que para investigar se debe de conocer las variables y proceder con la investigación de cada elemento.	El procedimiento analítico es la manera de observar y analizar los problemas de investigación para su solución.	El método analítico determina que datos se irán procesando hasta llegar a lo más específico del problema.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Bernal, 2010)	(Lifeder, 2022)	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)
Redacción final	Para Lifeder (2022) el procedimiento analítico es la manera de observar y analizar los problemas de investigación para su solución. Además, Bernal (2010) manifiesta que el método analítico se refiere a que para investigar se debe de conocer las variables y proceder con la investigación de cada elemento. Finalmente, para Hurtado (2000) afirma, que el método analítico, determina que datos se irán procesando hasta llegar a lo más específico del problema. Este método nos ayudará analizar cada uno de los sucesos del estudio de la investigación.		

Método de investigación 2 - Deductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, p. 59)	Cita 2 Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. (Gómez, 2012, p. 14)	Cita 3 Método de conocimiento que parte del reconocimiento de una proposición general para derivar a una proposición particular, es decir, va de la teoría a los hechos. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. (Sánchez, Reyes, Mejía, p. 90)
Parfraseo	Parfraseo 1 El método deductivo es lo contrario de lo inductivo, es decir, toma los resultados para adquirir definiciones específicas.	Parfraseo 2 Es un proceso que va de los hechos universales a lo específico. Si la condición previa para iniciar la deducción también es verdadera, entonces la conclusión de la deducción es verdadera.	Parfraseo 3 Es un método el cual inicia con hechos universales para llegar a algo individual, quiere decir que tener un resultado específico parte de algo general.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Bernal, 2010)	(Gómez S., 2012)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
Redacción final	Para Sánchez et al. (2018) afirma que, es un método el cual inicia con hechos universales para llegar a algo individual, quiere decir que tener un resultado específico parte de algo general. Por otro lado, Gómez (2012) es un proceso que va de los hechos universales a lo específico. Si la condición previa para iniciar la deducción también es verdadera, entonces la conclusión de la deducción es verdadera. Finalmente, Bernal (2010), el método deductivo es lo contrario de lo inductivo, es decir, toma los resultados para adquirir definiciones específicas. En conclusión, el método deductivo es una estrategia que se utiliza para deducir los resultados a partir de una serie de sucesos generales.		

étodo de investigación 3 - Inductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal, 2010, p. 59)	Cita 2 El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. (Gómez, 2012, p. 14)	Cita 3 Método de conocimiento que va de una proposición particular y deriva en una proposición general, es decir, va de lo particular a lo general, de los hechos a la teoría. Es un proceso por medio del cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. (Sánchez, Reyes, Mejía, p. 91)
Parafraseo	Parafraseo 1 El método inductivo es un método para obtener la conclusión de la investigación que se formula a través de hechos únicos los cuales son admitidos como lícitos.	Parafraseo 2 El proceso inductivo es de una investigación específica que brinda resultados únicos de los cuales se busca descubrir vínculos generales que lo sustenten.	Parafraseo 3 El método inductivo comienza con un hecho individual y desencadena a lo general. De estos hechos se logran los resultados que expliquen la razón del estudio en particular.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Bernal, 2010)	(Gómez S., 2012)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
Redacción final	Para Sánchez et al. (2018) el método inductivo comienza con un hecho individual y desencadena a lo general. De estos hechos se logran los resultados que expliquen la razón del estudio en particular. Asimismo, Gómez (2012), el proceso inductivo es de una investigación específica que brinda resultados únicos de los cuales se busca descubrir vínculos generales que lo sustenten. Por último, Bernal (2010), el método inductivo es un método para obtener la conclusión de la investigación que se formula a través de hechos únicos los cuales son admitidos como lícitos. Este método aporta a la investigación determinando que los hechos específicos se vinculan de acuerdo a lo investigado para concluir en hechos generales.		

Categorización de la categoría (ver matriz 9)		
Clima Organizacional		
Sub categoría	Indicador	Ítem
Liderazgo	Toma de decisiones Trabajo en equipo Planificación	Preguntas de la encuesta (instrumento) semana 6 todavía
Comunicación	Comunicación interna y externa Comunicación formal e informal Comunicación vertical u horizontal	
Remuneraciones	Remuneración total Remuneración parcial Prestación de servicios	
Motivación	Oportunidad de desarrollo Seguridad de empleo Reconocimiento	

CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de Población	46 trabajadores del área de ventas, administrativo y producción
Lugar, espacio y tiempo	Área de ventas, administrativo y clientes de la empresa MACROMEDICA S.A., correspondiente al mes de marzo 2022
Muestra	46
Resumen de la población	Para la presente investigación, la población corresponde 46 trabajadores del área de ventas, administrativo y clientes, correspondiente al mes de marzo 2022 en la empresa Comercial

Técnica de recopilación de datos 1 – Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (Arias, 2012, p. 72)	Cita 2 Procedimiento que se realiza en el método de encuesta por muestreo en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra determinada. También es conocido como survey. Cuando el cuestionario se aplica a toda la población toma el nombre de censo (Sánchez, Mejía, 2018, p. 59)	Cita 3 Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. (Bernal, 2010, p. 194)
Parafraseo	Parafraseo 1 La encuesta recolecta información de una cierta cantidad de personas para un propósito específico	Parafraseo 2 La encuesta es un método de sondeo y que utiliza una serie de preguntas para recopilar información de una muestra específica.	Parafraseo 3 Para Bernal (2010), la encuesta es una técnica en la cual se obtiene información cuyos datos son utilizados para un propósito, pero con el tiempo ha perdido la fe en las personas encuestadas.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Arias, 2012)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	(Bernal, 2010)
Redacción final	De acuerdo con Sánchez et al. (2018), la encuesta es un método de sondeo y que utiliza una serie de preguntas para recopilar información de una muestra específica. Asimismo, Arias (2012), la encuesta recolecta información de una cierta cantidad de personas para un propósito específico. Por otro lado, Bernal		

	(2010), la encuesta es una técnica en la cual se obtiene información cuyos datos son utilizados para un propósito, pero con el tiempo ha perdido la fe en las personas encuestadas. En conclusión, la encuesta tiene gran aporte en la investigación ya que se obtendrá la información requerida.		
Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 Técnica indirecta de recogida de datos. Es un formato escrito a manera de interrogatorio, en donde se obtiene información acerca de las variables a investigar. Es un instrumento de investigación que se emplea para recoger los datos; puede aplicarse de forma presencial, o indirecta, a través del internet.	Cita 2 Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.	Cita 3 El cuestionario es un instrumento de recolección de datos que permite obtener información a partir de una serie de preguntas que el objeto debe responder.
Parfraseo	Parfraseo 1 El cuestionario es un instrumento utilizado para realizar preguntas al entrevistado y así obtener información para alguna investigación específica.	Parfraseo 2 Este instrumento nos ayudará a obtener información sobre el análisis que se está requiriendo.	Parfraseo 3 Relación de preguntas las cuales deberán ser respondidas por el entrevistado, de esa forma se recolecta la información necesaria para la investigación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	(Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010)	(Lifeder, 2022)
Redacción final	Para Lifeder (2022), es cuestionario es la relación de preguntas las cuales deberán ser respondidas por el entrevistado, de esa forma se recolecta la información necesaria para la investigación. Asimismo, Sánchez et al. (2018), el cuestionario es un instrumento utilizado para realizar preguntas al entrevistado y así obtener información para alguna investigación específica. De igual manera, Hernández et al. (2010), este instrumento nos ayudará a obtener información sobre el análisis que se está requiriendo. En resumen, el cuestionario es un instrumento de preguntas utilizado para el recojo de datos y que no ayudará en nuestra investigación.		

Procedimiento Cuantitativo		
Paso 1:	Se efectuará la construcción del cuestionario para los trabajadores y clientes de la empresa comercial	
Paso 2:	Se realiza la encuesta mediante Google formularios a los 40 trabajadores área de ventas, administración y clientes	
Paso 3:	Se obtuvo la información de los 40 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26	
Paso 4:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, además del Diagrama de Pareto de los problemas	
Paso 5:	Se realizó la interpretación con el método de la estadística descriptiva	
Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Cita 1 Estadística básica o de primer nivel, que comprende la obtención de las frecuencias, las medidas de tendencia central y de dispersión. Es una rama de la estadística que se ocupa de la descripción de los datos en análisis, es decir, los tipos de medidas y operaciones usadas que tienen como finalidad presentar al lector un panorama organizado y sintético de las relaciones que los datos en cuestión guardan entre sí, su distribución, jerarquía y forma de presentación. De forma cuantitativa, se refiere a la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y de variabilidad. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, p. 63)	Cita 2 Método de análisis de datos – Estadística descriptiva consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Esta comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumir o describir los mismos sin factores pertinentes adicionales; esto es, sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos. (Ruiz, 2004, p. 6)
Parfraseo	Parafraseo 1 El método análisis de datos Estadística descriptiva recopila información para luego dar a conocer a la organización la relación que guardan todos los datos. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	Parafraseo 2 La estadística descriptiva se encarga de recoger, ordenar y clasificar los datos producidos de la población, sin tener que alterar dicha información. (Ruiz, 2004) s

Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)	(Ruiz, 2004)
Redacción final	Para Sánchez et al. (2018), El método análisis de datos Estadística descriptiva recopila información para luego dar a conocer a la organización la relación que guardan todos los datos. Asimismo, Ruiz (2004) manifiesta que, la estadística descriptiva se encarga de adquirir los datos y plasmarlo recoger, ordenar y clasificar los datos producidos de la población. En resumen, la estadística descriptiva se encarga de obtener datos de la investigación para luego presentarlo en gráficos a la organización y sea más visible los resultados.	

CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Empresa MACROMEDICA S.A.
Provincia/Departamento	Lima – Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	Área de ventas, administrativo y producción

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	M	F	F	M
Edad	49	35	30	48
Profesión	Gerente General	Asistente Administrativo	Asistente de Ventas	Jefe de producción
Rol (función)	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con potenciales clientes - Compra de materia prima - Gestión de documentos - Ventas a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Responder y enviar correos - Revisión de documentos - Emisión de Facturas, Cobranzas - Compras de equipos médicos - Preparación de documentos para licitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de las cotizaciones - Coordinación de entrega de pedidos - Recepción de órdenes de compra - Coordinación de entrega de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de materia prima - Coordinar la compra de la materia prima - Verificación de funcionamiento de equipos.
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Se seleccionó a estas 4 personas porque ellos están directamente relacionados con el problema del clima organizacional de la empresa comercial.			

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información). (Hurtado, 2000, p. 471)	Cita 2 Se basa en un diálogo, dirigido por el entrevistador, encaminado a obtener información sobre el tema investigado; el diálogo implica, en este caso, diversos cuestionamientos planteados al entrevistado. (Gómez S., 2012, p. 82)	Cita 3 Técnica de investigación basada en la interacción personal de tipo comunicativo, que tiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar. Las entrevistas pueden ser: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, p.60)
Parfraseo	Parfraseo 1 La entrevista es a través de dos personas en la cual la conexión es de pregunta – respuesta que permite obtener información. (Hurtado, 2000)	Parfraseo 2 La entrevista es realizada por un investigador para recabar información de acuerdo a las preguntas que se van realizando durante la realización del mismo. (Gómez S., 2012)	Parfraseo 3 La recopilación de datos se hace a través de la entrevista para conseguir toda la información necesaria para la investigación. La entrevista se divide en: Estructural, Semiestructural y no estructural. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Gómez S., 2012)	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)
Redacción final	Para Sánchez et al. (2018), la recopilación de datos se hace a través de la entrevista para conseguir toda la información necesaria para la investigación. La entrevista se divide en: Estructural, Semiestructural y no estructural. Asimismo, Gómez (2012), la entrevista es realizada por un investigador para recabar información de acuerdo a las preguntas que se van realizando durante la realización del mismo. Por otro lado, Hurtado (2000), La entrevista es a través de dos personas en la cual la conexión es de pregunta – respuesta que permite obtener información. En resumen, las entrevistas tienen como objetivo recabar información de los entrevistados para la investigación los cuales se realizan entre dos o más personas.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Cita 1 La Guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos y datos concernientes al tema de investigación. (p. 463).	Cita 2 Cuevas, 2009 en Hernández (2010) La guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno del estudio. No existe una única forma de diseñar la guía, siempre y cuando se tengan en mente dichos aspectos	Cita 3
Parfraseo	Parfraseo 1 La guía de entrevista incluye instrucciones y los datos en general de la población del estudio. (Hurtado, 2000)	Parfraseo 2 El propósito de la guía de entrevista es recopilar y entender en qué consiste la investigación ya que existen varias formas de poder realizarla.	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Hurtado, Metodología de la investigación Holística, 2000)	(Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010)	
Redacción final	Para Hernández et al. (2010), el propósito de la guía de entrevista es recopilar y entender en que consiste la investigación ya que existen varias formas de poder realizarla. Asimismo, Hurtado (2000) afirma que, La guía de entrevista incluye instrucciones y los datos en general de la población del estudio. En conclusión, nos ayudara a seleccionar previamente las preguntas con un orden establecido.		

Procedimiento Cualitativo		
Paso 1:	Se aplica la guía de entrevista y se recopila la información	
Paso 2:	Se procede con la entrevista a través de zoom a las 4 unidades informantes del área de ventas y administrativo	
Paso 3:	Se traslada la información de las entrevistas en Word formato RTF para cargarlo en el programa ATLAS.TI	
Paso 4:	Se elabora las redes con las subcategoría e indicadores	
Paso 5:	Se procede con el diagnóstico y triangulación del uso de las redes de categorías.	
Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	<p>Cita 1 La triangulación consiste en contrastar informaciones a partir de diversas fuentes. Se apoya en una doble lógica: la de enriquecimiento durante la obtención de los datos (desde distintas fuentes de información y a partir de diferentes técnicas) y la de control de calidad en la interpretación de los mismos, al permitir múltiples lecturas que pueden corroborarse entre observadores (interpersonalmente) y contrastarse empíricamente con otra serie similar de datos. (Bisquerra, 2009, p. 332)</p>	<p>Cita 2 El énfasis está en la triangulación de complemento, más que en la triangulación para corroborar información. En la triangulación de complemento, la información proporcionada por cada fuente permite crear una imagen completa del evento de estudio, pues cada fuente aporta datos sobre aspectos distintos del evento. Esto significa que la triangulación se utiliza cuando las fuentes diversas se refieren al mismo evento, y no es necesaria cuando cada evento amerita una fuente distinta. (Hurtado, 2010, p. 714)</p>
Parfraseo	<p>Parfraseo 1</p> <p>El método de la triangulación incluye información de diferentes fuentes. Se basa en una lógica dual, en algunas de ellas se permite algunas lecturas que pueden enfrentar problemas similares control de calidad de la interpretación por conjunto de datos similares.</p>	<p>Parfraseo 2 El enfoque de la triangulación es para la confirmación de la información brindada es correcta o no. Para ello se crean imágenes completas del evento que se está estudiando, debido a que cada fuente es diferente. Esto quiere decir que este enfoque se usa cuando se refiera a la misma situación</p>

Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Bisquerra, 2009)	(Hurtado, Metodología de la investigación, 2010)
Redacción final	<p>Hurtado (2010), afirma que, el enfoque de la triangulación es para la confirmación de la información brindada es correcta o no. Para ello se crean imágenes completas del evento que se está estudiando, debido a que cada fuente es diferente. Esto quiere decir que este enfoque se usa cuando se refiere a la misma situación. Asimismo, Bisquerra (2009) el método de la triangulación incluye información de diferentes fuentes. Se basa en una lógica dual, en algunas de ellas se permite algunas lecturas que pueden enfrentar problemas similares control de calidad de la interpretación por conjunto de datos similares. En resumen, el presente estudio utilizará el método de la triangulación para verificar que los datos obtenidos sean los necesarios y fundamentales en la investigación.</p>	

Aspectos éticos	
APA	Todos los conceptos fueron debidamente referenciados y citados, respetando los datos del autor y libro utilizado según las normas APA por lo que no es ninguna copia.
Muestra	La muestra corresponde 46 trabajadores de una población de la empresa comercial.
Data	Los datos fueron respetados y no manipulados con el fin de obtener óptimos resultados.

