



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Programa de reconocimientos y desarrollo personal para
mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020**

**Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y
Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Pozo Huamán, Juana Vanessa

ORCID 0000-0001-9362-9024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de Calidad

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Victoria Gardi Melgarejo

ORCID 0000-0001-6016-8719

Secretario

Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos

ORCID 0000-0001-8910-222X

Vocal

Mg. Jorge Vargas Merino

ORCID 0000-0002-3084-8403

Asesor temático

Dr. David Flores Zafra

ORCID 0000-0001-5846-325X

Dedicatoria

A Cristina, mi amada hija quien es el motivo para continuar realizándome y ser ejemplo de ella.

A mi madre quien es mi modelo, apoyo, fortaleza, la que ha inyectado perseverancia en toda esta trayectoria y que con grandes valores me ha formado e inculcado en el amor al prójimo y sobre todo en Dios.

A la memoria de mi padre por ser aún esa figura de fuerza, constancia y valentía que me incita a seguir aun en las adversidades.

Agradecimiento

A DIOS por las grandes bendiciones y ese inmenso amor incondicional que nos mantiene con salud y vida, por ser la luz que guía mi camino al logro de objetivos.

A mi familia por el amor, apoyo y comprensión.

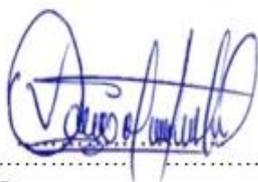
A Wiener mi alma mater y todo el conjunto de docentes por sus enseñanzas y asesorías brindadas para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Declaración de Autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Pozo Huamán Juana Vanessa estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020" para la obtención del Título Profesional de Administración y Negocios Internacionales 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 puede 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 determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



Firma
Pozo Huamán Juana Vanessa
DNI: 43147274



Huella

Lima, 30 de junio de 2020.

Índice

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	11
Abstract	12
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	22
2.1 Enfoque, tipo y diseño	22
2.2 Población, muestra y unidades informantes	23
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	25
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
2.5 Proceso de recolección de datos	27
2.6 Método de análisis de datos	27
III. RESULTADOS	28
3.1 Resultados cuantitativos	28
3.2 Análisis cualitativo	36
Diagnóstico Mixto	41
3.3 Diagnóstico	46
3.4 Propuesta	46
3.4.1 Priorización de los problemas	46
3.4.2 Consolidación del problema	47
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	47
3.4.4 Categoría solución	49
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	51
3.4.6 Actividades y cronograma	53
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62

4.1 Discusión	62
4.2 Conclusiones	65
4.3 Recomendaciones	66
V. REFERENCIAS	67
ANEXOS	71
Anexo 1: Matriz de la investigación	72
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	73
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	88
Anexo 4: Instrumento cualitativo	90
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	91
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	92
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	99
Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta	107
Anexo 9: Matrices de Trabajo	109

Índice de Tablas

Tabla 1: Muestra unidades informantes de la investigación	24
Tabla 2: Matriz de categorización	25
Tabla 3: Ficha técnica -instrumento recolección de datos	26
Tabla 4: Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría motivación	28
Tabla 5: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría liderazgo	30
Tabla 6: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la satisfacción laboral	32
Tabla 7: Pareto de la categoría calidad de clima laboral	34

Índice de figuras

Figura 1: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Motivación	28
Figura 2: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Liderazgo	30
Figura 3: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Satisfacción laboral.	32
Figura 4: Pareto de la categoría Clima Laboral del ERC en una empresa pública, 2020	35
Figura 5: Análisis cualitativo de la sub categoría Motivación Laboral.	37
Figura 6: Análisis cualitativo de la sub categoría liderazgo	39
Figura 7: Análisis cualitativo de la sub categoría Satisfacción Laboral.	40
Figura 8: Análisis mixto de la categoría Clima Laboral	44
Figura 9: Nube de palabra	45
Figura 10: Diagrama de Gantt	54
Figura 11: Indicadores del programa de Reconocimientos y desarrollo personal.	55
Figura 12: Diagrama de Gantt programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo	57
Figura 13: Indicador del programa comunicacional para personal administrativo y ejecutivo	58
Figura 14: Diagrama de Gantt del programa para el desempeño y productividad laboral	60
Figura 15: Indicadores del programa de desempeño y productividad laboral	61

Índice de cuadros

Cuadro 1: Matriz de direccionalidad de la propuesta	52
Cuadro 2: Matriz de tácticas, actividades y cronograma para el desarrollo del programa de reconocimientos y desarrollo personal	53
Cuadro 3: Presupuesto del programa de Reconocimientos y desarrollo personal	55
Cuadro 4: Matriz de tácticas, actividades y cronograma para el programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo	56
Cuadro 5: Presupuesto del programa comunicacional para personal administrativo y ejecutivo	58
Cuadro 6: Matriz de tácticas, actividades y cronograma del programa para el desempeño y productividad laboral	59
Cuadro 7: Presupuesto del programa de desempeño y productividad laboral	61

Resumen

El presente estudio de investigación titulado “Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020”, se realizó con el objetivo de proponer estrategias a fin de mejorar el clima laboral en el equipo registro y control de una empresa pública.

La investigación, basada en un sintagma holístico, permitió el análisis integral del clima laboral; de tipo proyectivo; con un enfoque mixto, a nivel comprensivo y método deductivo e inductivo. La población y muestra estuvo conformada por los 14 colaboradores de la unidad organizacional de la empresa. Las unidades informantes fueron los mismos colaboradores, quienes permitieron obtener información clave para la investigación, a través de encuestas y entrevistas siendo esta última realizada al jefe de equipo, analista principal del personal y analista de equipo. Los instrumentos de investigación fueron la guía de entrevista conformada por 9 preguntas y el cuestionario por 20 preguntas, con los que se pudo recopilar datos para el análisis cuantitativo, procesándolo mediante tablas estadísticas, diagrama de Pareto y la data cualitativa a través de ATLAS. Ti 8.

Los resultados evidenciaron que, el 78.6% del personal no cuentan con beneficios para lograr un desarrollo personal, lo cual desfavorece anímicamente al colaborador. Un 50.7% no se sienten reconocidos por sus logros, por lo que fue necesario proponer un programa de reconocimiento y desarrollo personal, a base de recompensas, entrenamiento, estrategias, habilidades blandas para motivar al personal, tanto administrativo como ejecutivo y, consecuentemente, mejorar el clima laboral.

Palabras claves: Clima laboral, incentivo, desarrollo personal, comunicación, satisfacción laboral.

Abstract

The present research study entitled "Recognitions and personal development program, to improve the work climate in a public company, Lima 2020", was carried out with the aim of proposing strategies to improve the work climate in the registration and control team of a public company.

The research, based on a holistic syntagm, allowed the integral analysis of the work climate; of a projective type; with a mixed approach, at a comprehensive level and deductive and inductive method. The population and sample were made up of the 14 employees of the company's organizational unit. The reporting units were the same collaborators, who provided key information for the research, through surveys and interviews, the latter being conducted with the team leader, senior staff analyst and team analyst. The research instruments were the 9-question interview guide and the 20-question questionnaire, with which it was possible to collect data for quantitative analysis, processing it by means of statistical tables, Pareto chart and qualitative data through ATLAS. Ti 8.

The results showed that 78.6% of the personnel do not have benefits to achieve personal development, which is unfavorable for the employee. A 50.7% do not feel recognized for their achievements, so it was necessary to propose a program of recognition and personal development, based on rewards, training, strategies, soft skills to motivate staff, both administrative and executive, and consequently improve the work climate.

Key words: Work climate, incentive, personal development, communication, job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

Si bien las empresas son un ente generador de trabajo e ingreso para un país, es evidente que el talento humano es el recurso que propicia el desarrollo de tales empresas. Es por ello que el clima laboral es una pieza clave para lograr un recurso humano motivado y dispuesto a aportar su apoyo al desarrollo empresarial. No obstante de conocer la importancia del clima laboral, las organizaciones a nivel global se agobian con problemas basados en la poca atención a este importante factor, al extremo que los investigadores en España, como la Consultora Hays, indican que más del 40% de los trabajadores españoles no se sienten motivados en sus centros de trabajo, que aunado a otros factores como el estrés, generan ausentismo y decisiones radicales de cambio, concluyendo en bajas laborales con grandes pérdidas para las empresas (ABC, 2019).

Tal como se evidencia en el reporte de la UNAM de México, que el de no aplicarse correctivos en el clima laboral, un mínimo del 30% de los trabajadores pueden padecer estrés laboral debido a la presión, falta de estabilidad, rotación laboral, que ocasionarán en el trabajador un déficit en el funcionamiento físico, psicológico y actitudinal siendo desfavorables para la organización. En la misma línea, Irvin Aleman, vocero del AMECH, afirma que, todos estos factores generarán un bajo rendimiento y se verá reflejado en la productividad de la empresa con pérdidas económicas a causa del, ausentismo e incapacidad para laborar (Ramos, 2011). Por lo que, es importante enfocarse y mantener al talento humano en un clima con condiciones favorables para que los trabajadores puedan desenvolverse de manera óptima en sus funciones.

Asimismo se puede observar que, el liderazgo es otro factor que influye en el clima de las empresas, ya como se afirma en el estudio a una entidad financiera realizado en Bolivia, para que los trabajadores respondan eficientemente se necesita de un líder que no solo comprometa al equipo sino que transforme y mejore la actitud en los colaboradores, por lo que es necesario medir la relación entre las cualidades de un del liderazgo usual con un liderazgo transformacional (Coca Herbas, 2017). Teniendo en cuenta lo consignado, el clima laboral es considerado como un recurso vital del talento humano, siendo el liderazgo transformacional el factor esencial para generar un buen clima en el lugar de trabajo, influyendo de manera positiva sobre el comportamiento de los colaboradores.

Simultáneamente, a nivel nacional la coyuntura organizacional de la situación expuesta en nuestro país no es nada diferente, pues podemos observar que diversas empresas sin medir tamaños ni jerarquías, no pasan desapercibidas ante esta situación, por lo que Alejandra Fonseca, gerente de la empresa Aptitus, que en su Portal Web registra avisos clasificados de ofertas laborales en línea, publicó en un informe relacionado a clima laboral bajo un estudio realizado en Perú en el año 2019, el cual refiere que el 86 % de trabajadores renunciarían a causa de un ambiente negativo y el 14% restante renunciarían por factores salariales y falta de beneficios, definiéndose, por lo tanto, que las empresas deberían mejorar su clima en el trabajo y buenas prácticas laborales para retener y potenciar al talento humano de manera que se evite la rotación, puesto que resultaría aún más costoso para la organización (Gil,2019)

Seguido a ello, los investigadores de la Universidad ESAN, señalan que el clima laboral puede afectar directamente al rendimiento y motivación de manera inmediata, generando respuestas en mayores niveles de profundidad, impactando en el compromiso con la compañía y rentabilidad de la empresa (Vargas & Chávez, 2019). Por lo tanto, es indispensable que el personal encargado del recurso humano tome en cuenta y brinde todas las condiciones favorables para que el trabajador estimule su motivación, a los niveles que requiere la compañía logrando de esta manera desempeñarse de manera optima

Por otra parte, la Universidad de Harvard demuestra a través de un estudio que cuando los seres humanos interactúan dentro de un mismo grupo, los estados de ánimo se contagian, por lo que es deber del empleador detectar las unidades de trabajo tóxicas y tomar las medidas para evitar que el trabajador abandone la organización. Todo esto es avalado por Daniel Goleman quien indica, que, si el líder posee un estado de ánimo positivo todo el grupo se contagiará, por lo que es necesario que líder identifique las acciones y de cuide la salud emocional del grupo, de esta manera garantizar el éxito a nivel empresarial (Mendoza, 2018).

En consecuencia, a lo anterior, el equipo de registro y control de una empresa pública peruana, dedicada a la atención en el registro y el control del cliente interno, resguardo, almacenamiento, clasificación y ordenamiento de información del personal, fue analizada a priori detectándose algunos factores que vienen afectando su clima laboral; Como la falta de beneficios, los trabajadores sienten el poco valor o importancia que se les

tiene, debido a que no son reconocidos, aunque parezca desmesurado, el no dar un reconocimiento a los esfuerzos, la poca consideración o valor por la labor que realizan, la falta de incentivos, así como un ascenso de puesto y la falta de capacitación propia de sus funciones, impiden en ellos alcanzar un crecimiento personal en base a sus logros, ya que todo acto de estímulo positivo permitirá incitar a la motivación. Otro de los problemas es que, carecen de una buena dirección de mando, ya que no hay apoyo en las labores y toma de decisiones, existe relaciones negativas entre compañeros, desánimo debido al trabajo rutinario, la falta de dialogo si como la falta de confianza por parte de los jefes a todos los empleados, la falta de participación de todos los colaboradores, la falta de organización en la función de trabajo, así como la recarga laboral, falta de trabajo en equipo, individualismo y armonía son otros de los factores que pueden conllevar al personal no sentirse satisfechos.

Otro de los problemas vistos es el uso desmedido de los materiales, así como la falta de recursos propios de la empresa, conllevan a los trabajadores a hacer colas para usar el mismo equipo, la demora en la solicitud del pedido de materiales, la falta de coordinación entre miembros del equipo, maquinaria obsoleta que ocupa espacio en un equipo pequeño, el mantenimiento inadecuado de equipos, generan retraso en las funciones de los trabajadores, tornándose dificultades para realizar un buen desempeño dentro del equipo.

De igual manera, la inadecuada organización en los procesos no coadyuva para una mejora continua, se realizan reuniones solo una vez al mes para coordinar y tratar problemas del área, falta un mayor control en la programación de las actividades, debido a la falta de un mapeo en las funciones a proyectar al personal desencadenando una falta de identificación de puestos críticos, lo cual no permite la consolidación entre actividad y buena relación entre los trabajadores. Así como también, el exceso de trabajo es otro de los problemas, así como la falta de recurso para desenvolverse en un ambiente con temperatura equilibrada, espacios reducidos y en algunos ambientes del equipo registro y control son cerrados con poca ventilación. Vistos estos factores, es necesario la atención inmediata para evitar un impacto negativo inmerso en un clima laboral tenso y disfuncional.

Continuando con el marco que antecede a los estudios de investigación sobre clima laboral, Gaviria & Martínez (2016), evidenciaron que, en España, el clima organizacional

dentro de la empresa Supermascotas, no era el adecuado, pues era importante y necesario mantener una buena relación con los clientes internos, ya que la actitud, interés y comportamiento de ellos se vería reflejado en la atención de los clientes. Para ello decidieron insertar un plan estratégico que, de manera efectiva, permitiera lograr una ventaja competitiva y sostenible para mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa. Asimismo, Giovannone (2011) sustentó que la teoría de la motivación-higiene de Herzberg era aplicable para el desarrollo de la motivación organizacional y lograr el mayor compromiso de los trabajadores en la empresa Gran Plata, satisfaciendo en gran parte las necesidades, ya que los factores físicos, sociales, externos e internos influían no solo en la satisfacción del personal, sino que esto repercutía en la productividad. De igual manera, Uribe (2015), hace referencia a la gran importancia que tiene clima organizacional en las empresas, puesto que ello no solo afecta el desempeño físico de los trabajadores, sino que impacta también en la salud física, emocional, pudiendo ser perjudicial para las empresas, ya que el factor humano es el eje principal para la rentabilidad empresarial. Por ello menciona que es vital mantener un buen clima donde no se vea afectado el factor psicosocial y la salud sino mantener un clima que genere el bienestar y salud ocupacional del talento humano.

Bajo ese mismo contexto, Bordas (2012), logró identificar que existen diversas variantes de clima organizacional bajo la corriente tradicional, sociológica y humanista, así como sus perspectivas contingentes, sistémicas y estratégicas, que serán aportes positivos para generar un lugar de trabajo donde las personas se sientan cómodas de ejercer sus actividades y logren aportar eficazmente lo mejor de sí, pues el capital humano compone en gran manera el éxito económico en las organizaciones. En relación a ello, es importante analizar y detectar los factores que debilitan la relación humano-laboral y minimizar todo efecto negativo que influya sobre las actitudes de los trabajadores, a través de estrategias que mejoren el desarrollo personal en relación al clima en las empresas. Por otro lado, Camelo, Vallejo, & Gómez (2015) evidenciaron que el clima laboral era preponderante para brindar un buen servicio tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. Por ello, su propuesta de endomarketing era reforzar y mejorar el clima laboral en la organización, de esta manera tener un impacto positivo en los servicios brindados.

Los antecedentes nacionales también registran a investigadores evidenciando la

problemática en relación al clima laboral, teniendo a Osorio (2017), quien demostró que la falta rotación de personal está ligada al clima organizacional que se vive en la empresa, ya que los trabajadores reflejan su descontento con las remuneraciones percibidas y la forma o el método de evaluación que aplican al personal. El antecedente tiene relación con el estudio debido a que demuestra los parámetros necesarios para lograr un buen clima laboral que, finalmente, debe favorecer al trabajador y a la empresa. Así como Ríos (2016), evidenció que las relaciones humanas, es decir interpersonales, son una fuente de conexión netamente esenciales para que toda empresa pueda desarrollarse con éxito y al no estar conectadas en su nivel óptimo, afectarían sobremanera el entorno generando un mal clima laboral en la organización, por lo que es propicio sugerir la inserción de estrategias que mejoren las relaciones interpersonales dentro de las empresas. Igualmente, Pastor (2017), habiendo realizado un estudio sobre el desempeño en los trabajadores de una organización privada, demostró que, la percepción de un buen clima organizacional por parte del personal de empresa combustibles e hidrocarburos, influía en gran manera en el desempeño de los trabajadores situándolo en un nivel bajo, dando como conclusión que mientras mejor sea la percepción del clima, mayor será el desempeño en los colaboradores administrativos de la empresa. Y es que, Rivas (2015), enfatizó que un buen clima organizacional, guarda relación directa con la satisfacción del trabajador y las actividades que realiza, reflejando la influencia significativa sobre la satisfacción y el desempeño laboral.

Finalmente, Gutiérrez & Payano (2018), concluyeron que el clima organizacional corresponde con la satisfacción o insatisfacción laboral y que ciertos factores distorsionan el clima del lugar de trabajo. Esto también tiene relación a las remuneraciones e incentivos laborales, los cuales pueden determinar un bajo rendimiento en el trabajo, repercutiendo en el clima organizacional. Visto lo expuesto se puede afirmar que la persona en sí, está relacionada directamente con el clima de empresa y que las actitudes personales son parte de los resultados. Bajo todo este contexto, en la teoría de las relaciones humanas, avalada por los autores Mayo y Pecker, se basan en recordar que los trabajadores son un talento humano sumamente importante en la empresa pues de ellos depende en gran parte llegar a los objetivos establecidos. El bienestar del personal conllevará a una eficiente producción dentro de una armonía laboral entre el trabajador y el superior, siendo importante que todo trabajador alcance su realización personal para contribuir de manera positiva con la empresa, con eficiencia, adaptación individual y un buen clima laboral en óptimas condiciones que

permita lograr en el trabajador un reconocimiento y su autorrealización, para que sienta la seguridad de pertenecer a un buen grupo de trabajo socialmente integrado (Graham,1997 & Aguirre, 2013). En síntesis, para mejorar el clima laboral es necesario tomar consciencia y valorar al talento humano, lograr que el cambio sea permanente y no esporádico, de tal manera que el crecimiento en la productividad empresarial genere altas tasas de rentabilidad en favor de toda la organización.

En la misma línea de las Teorías, y toda vez que el clima laboral tiene como factor importante el Liderazgo, la teoría transformacional del liderazgo sustentado tanto por Bass y Northouse, mencionan que influye en el comportamiento de la persona motivándolo a alcanzar los logros y satisfacción, transformando positivamente la organización. De igual manera acciones de la dirección, tales como el carisma, la inspiración, la estimulación y la consideración individualizada, consiguen un trabajador desarrollado, maduro y motivado más allá de sus propios intereses, lo cual deriva en la mejor productividad de la empresa. Esta teoría permitirá en la presente tesis desarrollar estrategias para mejorar el clima y lograr el objetivo de la organización, por lo cual será importante visionar si las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se cumplen dentro de la misma, y permitirían así la generación de un buen clima laboral mejorando a la vez la productividad y la gestión empresarial. Bracho; García 2013 & Squires (2016)

La teoría de la motivación avalada por Vroom y Maslow, es de gran importancia ya que demostraron que la actitud y el comportamiento del colaborador frente a una necesidad proveerán el grado de interés y ganas para que este ejerza una acción. Esta teoría refiere que la motivación se basa en el esfuerzo que realiza el colaborador para obtener como resultado una recompensa y lograr la satisfacción. Así, esta teoría permitirá identificar, las necesidades, grado de motivación, nivel de satisfacción de los colaboradores, así como lograr mantener en ellos una actitud positiva enlazada en el rendimiento, desempeño y esfuerzo para generar un ambiente positivo que satisfaga las necesidades y el esfuerzo de los colaboradores en la empresa (Chiavenato, 2001); Asimismo Herzberg, menciona que la motivación es un factor importante para generar satisfacción y elevar la productividad haciendo hincapié en los factores motivacionales e higiénicos, siendo los motivacionales aquellos que incentiven, estimulen y satisfagan al trabajador por lo que deben estar en niveles óptimos, los higiénicos son aquellos que no producen satisfacción como el entorno del

trabajo, condiciones ambientales, sueldos, clima; no motivan y la carencia de uno de ellos producirá dificultad para realizar el trabajo conllevando a un clima laboral inestable (Araya & Pedreros, 2009). Por tal, el clima laboral está basado en el comportamiento y actitud de los trabajadores, así como las condiciones de trabajo y las relaciones personales que se lleva a cabo dentro de una organización, resaltando de esta manera el desempeño según un clima organizacional sea positivo o negativo (Griffin & Moorhead, 2010). Asimismo, el clima laboral está relacionado con la percepción el cual determina la reacción del colaborador, del mismo modo indica que el comportamiento administrativo determinará el comportamiento de los subordinados y de esto dependerá el desenvolvimiento del colaborador (Gan & Triginé, 2006). Cabe recalcar que un buen clima laboral generará satisfacción elevando la productividad en la empresa, pero esto dependerá mucho de la motivación que reciba el colaborador y de cómo, dicho ambiente, le permitirá cumplir y cubrir sus necesidades (Bordas, 2016; Baguer, 2005; Gan, Triginé, 2012).

Por ello se hace énfasis en la motivación la cual es un proceso donde una persona concentra su energía, dirección y sostenibilidad hacia el logro de una meta específica; mediante ello se define tres aspectos: la energía: que es el impulso o empeño a su trabajo; mientras la dirección: es el esfuerzo sobre las metas de la empresa y finalmente; la perseverancia busca lograr un desempeño (Robbins, 2010).

Es importante también obtener de los colaboradores un aporte altamente eficaz, en marcada en línea con la visión de la organización, ya que permite a estas personas entender que lo que hacen es importante y que son liderados por alguien con visión de futuro y que orienta sus acciones por el bienestar común (Goleman, 2005). Y es que existe una delicada línea entre, lo que los trabajadores creen que merecen como recompensa por su trabajo y lo que en realidad reciben, haciéndolos sentir insatisfechos. Sin embargo, de obtener la sensación de alta satisfacción, los trabajadores mostrarán actitudes altamente positivas en pro de la organización. (Ruiz, 1999).

Para lograr la motivación y satisfacción se debe utilizar estrategias, la cual se define como objetivos o metas a realizar, mediante una serie de planes y políticas, la estrategia es una guía para elegir el camino mediante una dirección específica a partir de las acciones o decisiones tomadas a través de recursos. (Chandler, 2003). Por otro lado, un plan estratégico

es una programación de actividades que nos apoya como guía en la toma de decisiones para conseguir lo que se ha propuesto. Para lograrlo se debe tener el compromiso de toda la organización. Se basa en el establecimiento de metas para ser desarrollado bajo ciertos objetivos en un corto, mediano o largo plazo (Stoner & Gilbert, 2010).

Así como se menciona en el párrafo anterior, que, para lograr cualquier actividad se necesita el compromiso de todos, se necesita el trabajo en equipo, que es una actividad donde se comparten habilidades y conocimientos con los diversos profesionales que conforman un equipo, donde si bien es cierto no tienen una amistad, pero tienen una relación de confianza, en el que se les permite delegar o compartir tareas, sabiendo que la otra persona lo desarrollará, así la aplicación de estrategias y un trabajo en conjunto tendrá éxito (Borrel, 2006).

Es por ello que el modelo GOBLO – Gestión Organizacional Basado en Logro de Objetivos, sugiere una estrategia de gestión relacionada a las relaciones humanas y se aplica con la finalidad de alcanzar el logro de objetivos de la organización, analizando las capacidades del talento humano respecto al desarrollo de las funciones propias del trabajo, a través de las dimensiones que engloba cada factor, tales como el desarrollo humano, las formas laborales y productividad, que al fusionarlas generan las soluciones necesarias para el logro de objetivos organizacionales (Tamayo, Del Rio, & Garcia, 2014). En efecto, tal como lo demuestra este modelo se requiere de estrategias para lograr los objetivos establecidos en cada organización direccionando al éxito empresarial como al éxito personal de todo colaborador, siendo ideal su aplicación en el equipo registro y control.

En vista a lo plasmado, el trabajo de investigación es sustentado a través de la investigación teórica, práctica y metodológica, los cuales justifican el soporte y la viabilidad de este proyecto en pro a la mejora del clima laboral de una empresa pública, que se detalla: En el contexto de la justificación teórica, se obtuvo información relevante a través de teorías expuestas, orientadas a la aplicación de la mejora del clima laboral, los cuales permitieron a los encargados, analizar e identificar las grandes necesidades del personal bajo el argumento de la teoría de las relaciones humanas, de esta manera estimar el trabajo del personal mediante reconocimientos de tal manera se sientan valorados y autorrealizados, de la misma manera el liderazgo transformacional fue necesaria para ser implementada y corregir los

problemas de trabajo individualizado, la falta de escucha y que los trabajadores se sientan apoyados, en confianza, con una comunicación directa, acompañada de la teoría motivacional la cual proporcionó estrategias alineadas para estimular e incentivar el talento humano de manera que se reflejen cambios positivos en la conducta generando así mejoras en las relaciones personales, desempeño y productividad laboral.

Seguido de la justificación práctica, esta investigación permitió a la jefatura, obtener resultados reales del estado actual de la empresa, siendo relevantes, claras y precisas, mediante la recolección de información a fin de verificar el estado actual del clima laboral, posibilitando la ejecución del análisis integral y la gestión de medidas correctivas de los factores que debilitan el clima, disponiendo soluciones a través de las propuestas establecidas para fortalecer y mejorar el clima en el equipo, alineado a la consolidación persona-organización de modo que se logre la motivación, satisfacción para un buen desempeño y productividad.

Dada la justificación metodológica, el estudio de investigación se realizó con un enfoque holístico, siendo más completa y explícita para resolver la situación problemática gracias a la sinergia del enfoque mixto mediante la triangulación de información cuantitativa y cualitativa brindada por los 14 colaboradores a través de entrevistas y encuestas procesadas en el Atlas-ti 8, efectuándose al mismo tiempo una investigación proyectiva que permitió proyectar, diseñar y proponer soluciones ante la dificultad actual del equipo.

Para el estudio, se formuló el problema general: ¿Cómo mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020?; Seguido de los problemas específicos: (a) ¿Cuál es el estado actual del clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020; (b) ¿Cuáles son los factores de mayor relevancia que influyen en el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020?

De acuerdo a lo planteado, el objetivo general fue: Proponer un programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020. Del cual se desglosaron los objetivos específicos los cuales fueron: (a) Diagnosticar el estado actual del clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020; (b) Determinar los factores de mayor relevancia que influyen en el clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo y diseño

El presente estudio de investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, puesto que los datos obtenidos y los análisis ejecutados se realizaron de manera cuantitativa y cualitativa siendo el análisis más concreto; Tal como lo menciona Arias, Johnson, Onwuegbuzie & Turner, el enfoque mixto deriva de la fusión del método cualitativo y cuantitativo, con lo cual se sigue el método holístico, toda vez que en ocasiones su utilización sea requerida por el resultado de un estudio más global e integrado, aplicando procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación. En consecuencia, la mejor explotación, y estudio, de los datos será emitido por la aplicación de ambas metodologías; La aplicación del método mixto brindó información idónea, real, oportuna para el análisis, entendimiento y solución de la situación del clima laboral en el equipo registro y control (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)

Asimismo, la investigación se basó en un sintagma holístico, la cual surge de la unión o el uso ambivalente de los métodos cuantitativo o cualitativo en una investigación, lo que permite el desarrollo de planificaciones para posibles proyectos a futuro y/o estudios científicos basados en el método holístico; En efecto, la aplicación de ambos conceptos, bajo una investigación holística como el tema de la tesis abordada, permitió enfoques de diferentes perspectivas, dando oportunidad de logro de un análisis integral, situacional del clima laboral en la sección de registro y control de la empresa pública bajo estudio (Hurtado, 2000).

El tipo de Investigación realizado, fue proyectiva debido a que se conecta en un conjunto de procesos de indagación que abarca desde la explicación, diseño, preparación de técnicas y elaboración de propuestas con la finalidad de obtener una posible solución ante una investigación. Este tipo de investigación proyectiva nos ayudó en la elaboración y diseño de la propuesta del plan, con información necesaria y específica para la solución de la problemática en pro de la mejora del clima laboral en la empresa pública (Carhuancho, Nolazco, Monteverde, Guerrero, Casana, 2019).

El nivel de la presente investigación fue comprensivo debido que se pudo formular amplias explicaciones que enriquecerán el resultado de una investigación. Este nivel comprensivo permite desarrollar, convencer y hasta ejecutar las habilidades dada la comprensión integral del tema, siendo posible desarrollar hipótesis resultantes respecto al problema de investigación, interactuando así con las posibles propuestas de solución; Este nivel permitió entender la situación problemática, así como sus causas, conocer de manera anticipada los resultados al aplicar la estrategia, y realizar la propuesta para mejorar el clima laboral (Hurtado, 2004).

Para los propósitos del estudio de investigación se empleó el método deductivo, ya que Ooquiste sugiere que, con este método, la investigación se base mediante la existencia de un concepto o teoría previa, sin importar su origen, encaminándolo a la hipótesis; Por lo tanto, el método deductivo que se requirió para este estudio de investigación, fue la revisión de información y las diversas teorías a aplicarse en el estudio y la solución del problema sobre el clima laboral de una entidad del pública del estado (Hurtado, 2010).

Cabe señalar que también fue útil el método inductivo ya que mediante la investigación se pudo hacer uso y explotación de este método basado en la observación, clasificación y derivación de hechos, verificando así lo real o irreal de sus hipótesis o afirmaciones; Este método dio soporte a la presente investigación de la tesis, referida a las premisas claras y el entendido que existe en la información previa del comportamiento del personal al ser analizado bajo la hipótesis de investigación (Hurtado , 2010).

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Bajo el criterio de Lepkowski (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), la población para esta investigación, fue seleccionada sobre el personal que conforman la empresa o institución a fin de realizar el estudio respectivo. Siendo en este caso, todo el personal del equipo de registro y control del departamento de recursos humanos, la población estuvo conformada por un de total de 14 colaboradores entre personal administrativos y ejecutivos pertenecientes a la entidad pública del estado. De acuerdo a ello, y, debido a la cantidad de colaboradores de dicha sección, la muestra será igual a la población existente, la cual será

estudiada y analizada (Bernal, 2010). Tal es así que la muestra obtenida (14) es constituida por la misma cantidad del total de toda la población o colaboradores que laboran en el equipo registro y control, considerándose a los empleados administrativos, empleados ejecutivos, practicantes y personal terceros; Asimismo por la cantidad de muestra, esta población es considerada pequeña.

Asimismo, el trabajo de investigación que se desarrolló en la presente tesis, requirió de unidades informantes, pues las mismas que permitieron lograr alcanzar una visión más completa e integral sobre el clima laboral al interior de la sección estudiada, ya que las fuentes de información consultadas reflejaron una información completa, real alineada a lo que se buscaba; De este modo, las unidades informantes en la presente tesis fueron conformadas por los mismo empleados tanto administrativos como ejecutivos, practicantes y personal tercero, a quienes se le realizó una encuesta de 20 preguntas divididas en 3 sub categorías, así mismo, se realizó la entrevista al jefe de equipo, analista principal de personal y analista de equipo; quienes brindaron información relevante, clara, detallada y necesaria para entender integralmente la situación del clima laboral en el equipo de una empresa pública (OCDE, 2015).

Tabla 1

Muestra unidades informantes de la investigación

Unidades Informantes	
Cualitativa -Entrevista	Cuantitativa - Encuesta
Jefe de equipo	Personal administrativo y ejecutivo
Analista principal de personal	Practicantes
analista de equipo	Personal contratado (tercero)
3	14

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 2

Matriz de categorización

Categoría Problema	Subcategoría	Indicadores	Categoría emergente
Clima Laboral	motivación	Motivación personal	Estrategia
		Autorrealización	Plan estratégico
		Reconocimiento	Trabajo en equipo
	Liderazgo	Identidad corporativa	
		Comunicación	
		Trabajo en Equipo	
		Capacitación	
	Satisfacción laboral	Ambiente de Trabajo	
		Relaciones	
		interpersonales	
Categoría solución			
Reconocimiento y desarrollo personal			

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el trabajo de investigación se empleó dos técnicas, tanto la encuesta como la entrevista, los cuales proporcionaron información relevante para el estudio de la categoría problema.

Tal es así que la técnica de encuestas brindó un soporte crucial en la investigación, siendo esta insertada a todo el equipo de registro y control para medir y cuantificar la información de los colaboradores. Como se sabe, confeccionar una encuesta con el objetivo de obtener información científicamente relevante y precisa, permitirá al investigador producir información de calidad previa a su procesamiento; La encuesta realizada a todo el personal del equipo registro y control mediante el cuestionario, reveló información fidedigna del personal, inmerso en el clima laboral (López, 2015).

Por otro lado, alineado a las técnicas de recolección de datos, se utilizaron instrumentos de investigación cuantitativo y cualitativo, siendo el cuestionario y la guía de entrevista herramientas fundamentales para recabar y cuantificar información precisa sobre la categoría problema. Y es que, toda vez que el objeto de estudio dentro de una tesis de investigación requiera formular preguntas congruentes con el planteamiento del problema, el cuestionario será la mejor herramienta para obtener información relevante y precisa, Se aplicó el cuestionario compuesto por 20 preguntas mediante escala de Likert con valoración: nunca; casi nunca; A veces; casi siempre y siempre, a los 14 colaboradores del equipo registro y control (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Seguido a lo anterior, la guía de entrevista para la recolección de datos cualitativos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas ya que en medio de la entrevista se realizó preguntas adicionales para profundizar las respuestas. Y es que estructurar una entrevista, tiene su apoyo en una guía de entrevista, que como herramienta permitirá al entrevistador realizar las preguntas en la forma y momento correctos a fin de obtener del entrevistado la información relevante que se espera levantar u obtener en favor de la investigación (Taylor & Bogdan, 2002).

Tabla 3

Ficha técnica -instrumento recolección de datos

Ficha técnica	
Instrumento	Encuesta sobre el clima laboral
Año de elaboración	2020
Objetivo del instrumento	Identificar el clima laboral en una empresa pública
Característica del instrumento	Cuestionario estructurado por 20 preguntas
Población	14 colaboradores
Aplicación	Individual
Enfoque de investigación	Cualitativa
Herramienta de edición	Escala de Likert

Fuente: Elaboración propia (2020)

2.5 Proceso de recolección de datos

En este estudio de investigación se recopilaron los datos claves recabadas a través de entrevistas vía telefónica, video llamadas, asimismo se aplicó las encuestas virtuales por correo electrónico, ambas y de manera individual mediante formularios previamente evaluadas y validadas por de expertos de la universidad y el docente metodólogo se aplicaron me manera correcta.

2.6 Método de análisis de datos

Una vez recabada la información mediante las técnicas de entrevista y encuesta, se procedió a tabular las respuestas de la encuesta a través del Excel mediante tablas estadísticas, agrupados de acuerdo a las subcategorías, así mismo se aplicó el diagrama de Pareto para identificar las causas y los efectos más frecuentes, procediéndose a analizar los resultados cuantitativos. Para el análisis cualitativo, se procesó los resultados de la entrevista, se tomó los resultados de los análisis cualitativos y en base a esa información se utilizó el programa Atlas Ti8, para agrupar, codificar, importar los resultados de la entrevista y analizar la información. A través de ambos resultados, se procedió a realizar el análisis mixto mediante la triangulación, fusionando los resultados cuantitativos y cualitativos, obteniendo como resultados información concreta, real y no subjetiva del clima laboral, a través de redes para el análisis final, dando lugar a la implementación de una solución integral, específica y válida ante los problemas esenciales.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados cuantitativos

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría motivación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Ocupar una posición laboral en la empresa te hace sentir motivado para realizar las funciones designadas	0	0.0	1	7.1	2	14.3	6	42.9	5	35.7
2. En tu equipo de trabajo existe un plan de carrera que permita tu desarrollo personal?	5	35.7	6	42.9	3	21.4	0	0.0	0	0.0
3. Consideras que el equipo donde trabajas reconoce tus logros y aprendizajes de manera justa	0	0.0	2	14.3	5	35.7	6	42.9	1	7.1
4. Se promueve la creación de ideas innovadoras	0	0.0	4	28.6	5	35.7	5	35.7	0	0.0
5. Sientes que tu jefe inmediato te apoya y alienta para opinar y aportar ideas de mejoras	0	0.0	5	35.7	6	42.9	3	21.4	0	0.0
6. Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación como parte de mejora en las actividades	0	0.0	1	7.1	5	35.7	7	50.0	1	7.1
7. Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus jefes	0	0.0	1	7.1	5	35.7	6	42.9	2	14.3

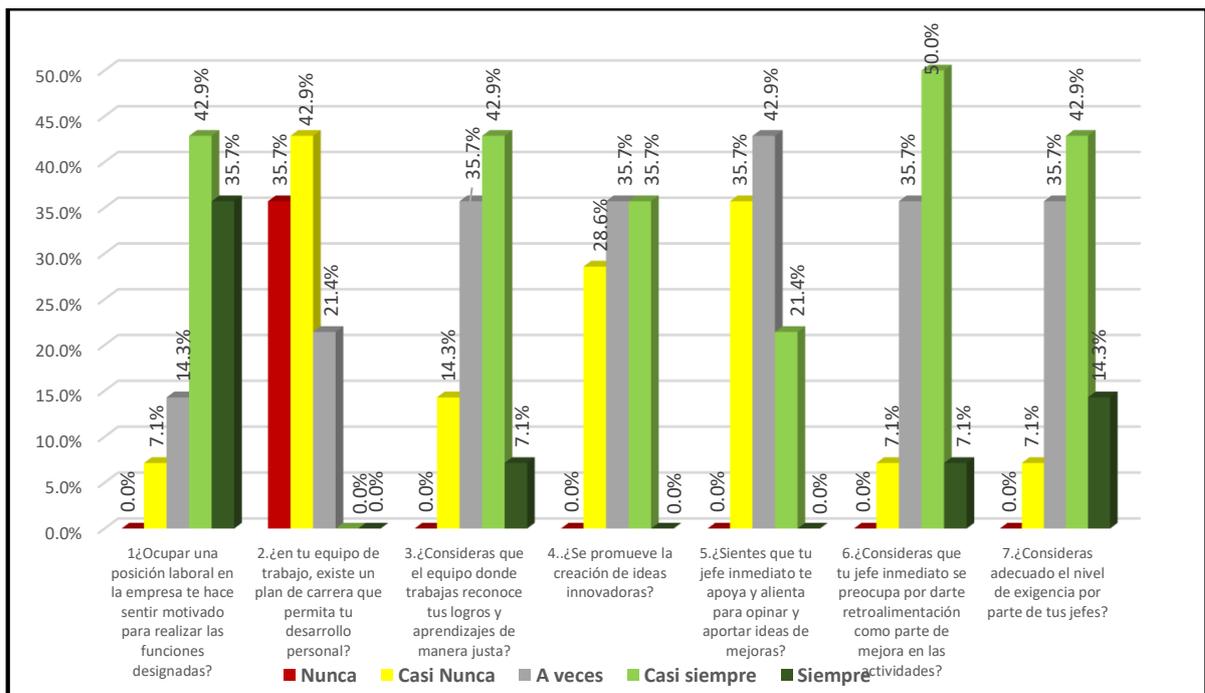


Figura 1: Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Motivación.

En efecto. Los resultados referidos en la tabla 4 y Figura 1, correspondientes a la pregunta 1 si el personal se siente motivado por ocupar una posición laboral en la empresa. En su mayoría, un 42.9% del total de los encuestados indican que casi siempre se sienten motivados debido a que tienen un trabajo que, evidentemente, les reditúa un salario para su sostenimiento. En la pregunta 2: referente a que si existe un plan de carrera que permita el desarrollo personal, se puede observar que, en una gran mayoría de trabajadores refieren no contar con una estrategia que les permita su propio desarrollo personal, pues se verifica que un 35.7% refiere que Nunca, un 42.9% Casi Nunca, y un 21.4% de los trabajadores sólo a veces, lo cual concreta un 100% de la población que de una u otra forma manifiestan su descontento; Respecto a la pregunta 3: Si el equipo donde trabajas reconoce los logros y aprendizajes, un 42.9% indica que casi siempre sus logros son recompensados de manera justa. Contra ello, un 35.7% manifiesta que a veces son recompensados y un 14.3% casi nunca, dando un total de 50% del equipo manifiesta, que no se reconoce sus logros y aprendizajes. En la pregunta 4: sobre promover y crear ideas innovadoras, se muestra, un 35.7% de a veces y un 28.6% casi nunca, lo que hace un total de 64.3% de la población que, de una u otra forma, la población mayoritariamente admite que no se promueven las ideas innovadoras, contra un 35.7% de que Casi siempre se promueve la creación de ideas innovadoras. Respecto a la pregunta 5: Si el jefe inmediato apoya, alienta para opinar y aportar ideas de mejora; El 35.7% de los encuestados manifiesta que casi nunca sienten el apoyo del jefe, el 42.9% a veces y solo el 21.4% casi siempre. En la Pregunta 6: Si el jefe inmediato se preocupa por dar retroalimentación como parte de mejora en las actividades; Un 50% indica que casi siempre existe retroalimentación, un 7.1% siempre recibe retroalimentación, hacen un total de 57.1% “a favor”, la diferencia de 42.8% no se sienten valorados por no recibir la debida retroalimentación, diferencia formada por el 7.1% que menciona casi Nunca y el 35.7% a veces. Finalmente, la pregunta 7: Si es adecuado el nivel de exigencia por los jefes, Un 42.9% indican casi siempre y el 14.3% siempre, siendo un total de 57.2% pero 42.8%, formados por el 35.7% que refiere a veces y un 7.1% Casi Nunca.

Una actitud positiva o de compromiso frente a situaciones que requieren acción por parte de las personas, es la Motivación, la cual está presente en diversas áreas de la vida, tanto laboral, educativa o personal, conduciendo con decisión a la persona hacia su objetivo. (Naranjo Pereira 2009).

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría liderazgo.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Existe empatía e igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	0	0.0	2	14.3	5	35.7	5	35.7	2	14.3
9. ¿Realizan charlas o reuniones para fortalecer la integración en equipo como parte del trabajo?	0	0.0	0	0.0	1	7.1	8	57.1	5	35.7
10. ¿Los superiores escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?	0	0.0	2	14.3	7	50.0	3	21.4	2	14.3
11. ¿Te sientes a gusto con las ordenes que te da tu jefe?	1	7.1	1	7.1	3	21.4	6	42.9	3	21.4
12. ¿Te sientes libre para decidir la manera de trabajar y el tiempo para realizar tus actividades?	0	0.0	1	7.1	1	7.1	9	64.3	3	21.4
13. ¿Te sientes identificado en la empresa donde trabajas?	0	0.0	1	7.1	0	0.0	8	57.1	5	35.7

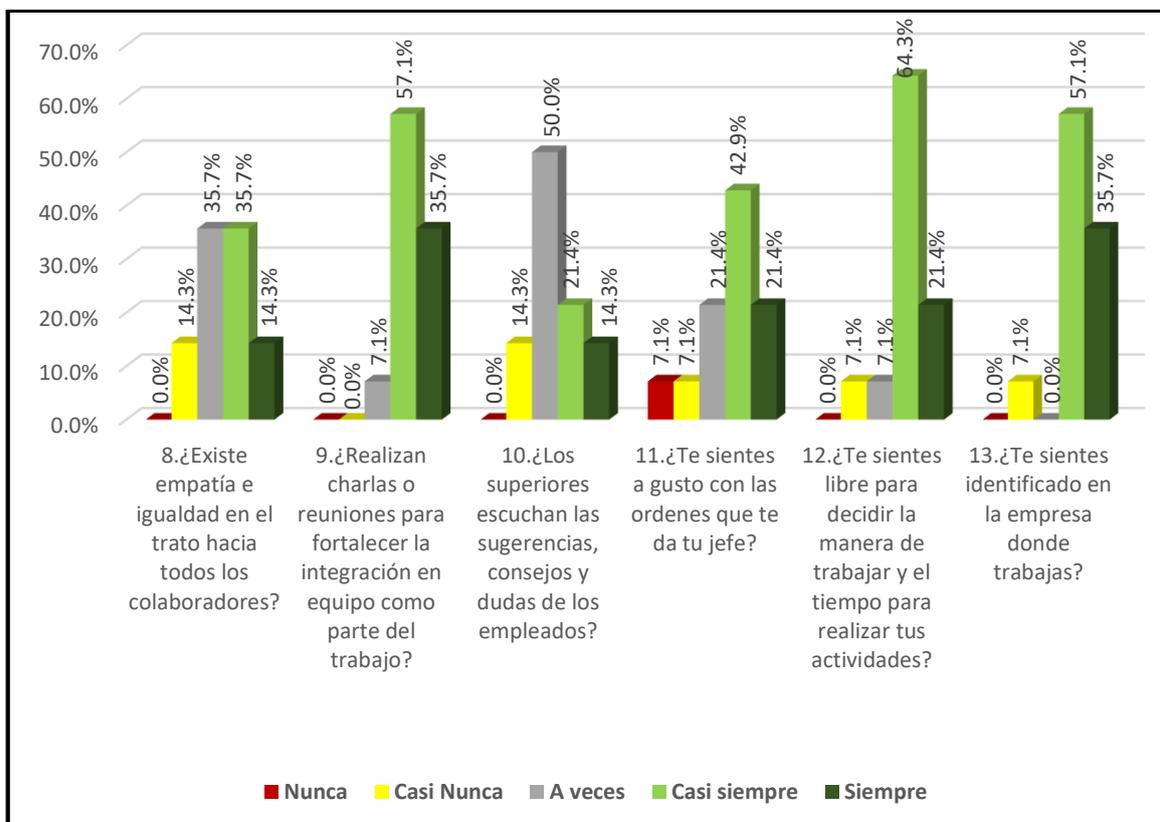


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Liderazgo.

En vista a la sub categoría de Liderazgo, referida en la Tabla 5 y Figura 2, respecto a la pregunta 8: ¿Existe empatía e igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?, el 14.3% refiere que casi nunca, el 35.7% a veces, casi siempre 35% y el 14.3% siempre, por lo que se puede afirmar que este factor puede ser crítico si no se toman las medidas correctas. Asimismo, la función de líder es muy importante. En la pregunta 9: ¿Realizan charlas o reuniones para fortalecer la integración en equipo como parte del trabajo?, un considerable 57.1% refiere que casi siempre realizan reuniones para unificar y fortalecer la integración y el 35.7% manifiesta que siempre lo hacen. En la pregunta 10: ¿Los superiores escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?, una importante cifra del 50% refiere que a veces los jefes no toman en cuenta las opiniones de los trabajadores, solo un 21.4% menciona que casi siempre y solo el 14.3% siempre, por lo que se debe de tener en cuenta este factor para que las opiniones sean consideradas en su totalidad. En la pregunta 11: ¿Te sientes a gusto con las ordenes que te da tu jefe?, se observa que 7.1% del personal respondió que Nunca y Casi nunca se sienten a gusto con las ordenes de su jefe, el 21.4% A veces, el 42.9% Casi siempre y 2.14% Siempre están de acuerdo con las tareas encomendadas por el jefe de equipo. La pregunta 12: ¿Te sientes libre para decidir la manera de trabajar y el tiempo para realizar tus actividades? obtuvo una muestra en la que el 7.1% del personal respondió que Nunca, así como Casi nunca, se siente libre para decidir la manera de trabajar, mientras que el 64.3% refieren tener libertad e independencia para decidir la manera de trabajar. Respecto a la pregunta 13: ¿Te sientes identificado en la empresa donde trabajas?, del total de encuestados, un 7.1% casi nunca se siente identificado con la empresa donde trabaja, un 57.1% casi siempre un 35.7% se siente identificado con la empresa.

Obtener de los colaboradores un aporte altamente eficaz, en línea con la visión de la organización, permite a estas personas entender, que, lo que hacen es importante y que al ser liderados por alguien con visión de futuro orientará sus acciones por el bienestar común (Goleman, 2005).

Tabla 6:

Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la satisfacción laboral

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Recibes capacitación constante para realizar tus funciones de manera correcta?	1	7.1	6	42.9	1	7.1	4	28.6	2	14.3
15. ¿Cuentas con los recursos y materiales para desenvolverte de manera eficaz?	0	0.0	0	0.0	6	42.9	6	42.9	2	14.3
16. ¿Consideras que el área donde trabajas cuenta con un buen clima para laborar?	0	0.0	3	21.4	4	28.6	6	42.9	1	7.1
17. ¿Los recursos y equipos con los que realizas tus funciones son propios de tu área y permite ejercer un buen desempeño laboral?	5	35.7	6	42.9	3	21.4	0	0.0	0	0.0
18.12. ¿Existe armonía y un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?	0	0.0	1	7.1	4	28.6	6	42.9	3	21.4
19. ¿Existe una comunicación abierta, directa y asertiva con tus jefes y compañeros?	0	0.0	3	21.4	4	28.6	4	28.6	3	21.4
20. ¿Cuentas con un alto grado de entrega respecto el apoyo por parte de todos tus compañeros cuando más los necesitas?	0	0.0	3	21.4	3	21.4	5	35.7	3	21.4

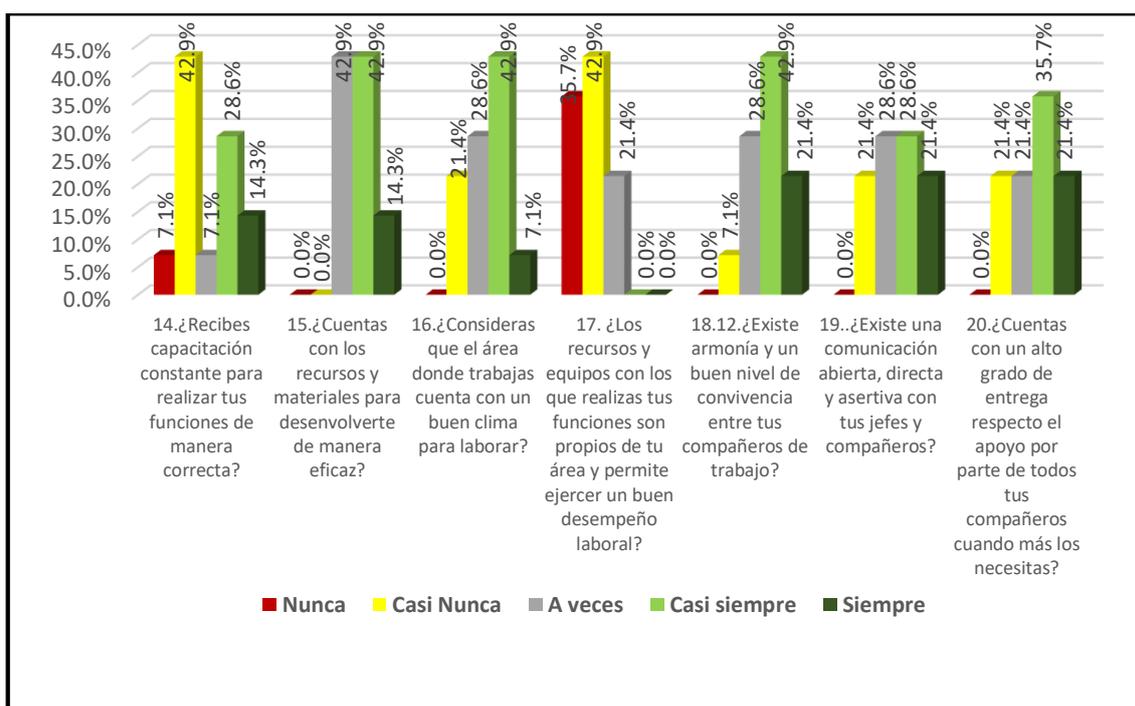


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems respectivos a la sub categoría Satisfacción laboral.

En esta última subcategoría Satisfacción laboral, referida en la Tabla 6 y la Figura 3 respecto a la pregunta 14: ¿Recibes capacitación constante para realizar tus funciones de manera correcta? Se observa que, del total de trabajadores encuestados el 7.1% refiere nunca haber recibido capacitación propia a sus funciones, el 42.9% casi nunca, el 7.1% a veces, mientras que el 28.6% casi siempre recibió capacitación, y solo el 14.3% siempre, de manera tal que es importante priorizar este punto para alinearse al objetivo del equipo. En la pregunta 15: ¿Cuentas con los recursos y materiales para desenvolverte de manera eficaz?, si bien mayoritariamente (57.2% en total) indican que de una u otra forma sí cuentan con recursos, desdoblados estos en un 42.9% de los encuestados que refiere que casi siempre y un 14.3% siempre cuentan con materiales para ejercer su función, la diferencia del 42.8% de a veces, requiere que dicho porcentaje se atienda para mejorar este factor. Asimismo, en la pregunta 16: ¿Consideras que el área donde trabajas cuenta con un buen clima para laborar?, el 21.4% manifiesta que casi nunca gozan de un buen clima laboral, el 28.6% a veces, el 42.9% siempre y el 7.1% siempre. Si bien esta pregunta refleja que un 50% en total considera que, de una u otra forma, podría existir un buen clima laboral, el otro 50% considera que no, seguido a ello, la pregunta 17: ¿Los recursos y equipos con los que realizas tus funciones son propios de tu área y permite ejercer un buen desempeño?, una cifra importante del 35.7% menciona que los equipos de trabajo nunca han sido del equipo; el 42.9% también refiere que casi nunca los equipos son propios y no se logra el desempeño esperado, y solo un 21.4% a veces. En la pregunta 18: ¿Existe armonía y un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?, el 7.1% manifiesta casi nunca, para el 28.6% a veces la armonía está presente, para el 42.9% es casi siempre y el 21.4% siempre. En la pregunta 19: ¿Existe una comunicación abierta, directa y asertiva con jefes y compañeros?, un 21.4% refiere que casi nunca se dispone de una comunicación asertiva, mientras que el 28.6% a veces y el 21.4% siempre. Concluyendo en la pregunta 20: ¿Cuentas con un alto grado de apoyo por parte de todos tus compañeros cuando más los necesitas?, el 35.7% manifiestan que casi siempre, el 21.4% a veces y casi nunca cuenta con el apoyo de sus compañeros.

Ahora bien, existe una delicada línea entre lo que los trabajadores creen que merecen como resultado del Sacrificio de su trabajo y lo que en realidad reciben haciéndolos sentirse satisfechos. Sin embargo, de obtener tal sensación de alta satisfacción, los trabajadores mostrarán actitudes altamente positivas en pro de la organización. (Robbins, 2010).

Tabla 7

Pareto de la categoría calidad de clima laboral

Ítems	Puntaje	%	Sumatori a	20%
2. ¿en tu equipo de trabajo, existe un plan de carrera que permita tu desarrollo personal?	14	10.45	10.45	20%
17. ¿Los recursos y equipos con los que realizas tus funciones son propios de tu área y permite ejercer un buen desempeño laboral?	14	10.45	20.90	20%
5. ¿Sientes que tu jefe inmediato te apoya y alienta para opinar y aportar ideas de mejoras?	11	8.21	29.10	20%
4. ¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?	9	6.72	35.82	20%
10. ¿Los superiores escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?	9	6.72	42.54	20%
14. ¿Recibes capacitación constante para realizar tus funciones de manera correcta?	8	5.97	48.51	20%
3. ¿Consideras que el equipo donde trabajas reconoce tus logros y aprendizajes de manera justa?	7	5.22	53.73	20%
8. ¿Existe empatía e igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	7	5.22	58.96	20%
16. ¿Consideras que el área donde trabajas cuenta con un buen clima para laborar?	7	5.22	64.18	20%
19. ¿Existe una comunicación abierta, directa y asertiva con tus jefes y compañeros?	7	5.22	69.40	20%
6. ¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación como parte de mejora en las actividades?	6	4.48	73.88	20%
7. ¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus jefes?	6	4.48	78.36	20%
15. ¿Cuentas con los recursos y materiales para desenvolverte de manera eficaz?	6	4.48	82.84	20%
20. ¿Cuentas con un alto grado de entrega en el apoyo por parte de todos tus compañeros cuando más los necesitas?	6	4.48	87.31	20%
11. ¿Te sientes a gusto con las ordenes que te da tu jefe?	5	3.73	91.04	20%
18. ¿Existe armonía y un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?	5	3.73	94.78	20%
1. ¿Te sientes motivado para realizar las funciones designadas?	3	2.24	97.01	20%
12. ¿Te sientes libre para decidir la manera de trabajar y el tiempo para realizar tus actividades?	2	1.49	98.51	20%
9. ¿Realizan charlas o reuniones para fortalecer la integración en equipo como parte del trabajo?	1	0.75	99.25	20%
13. ¿Te sientes identificado en la empresa donde trabajas?	1	0.75	100.00	20%

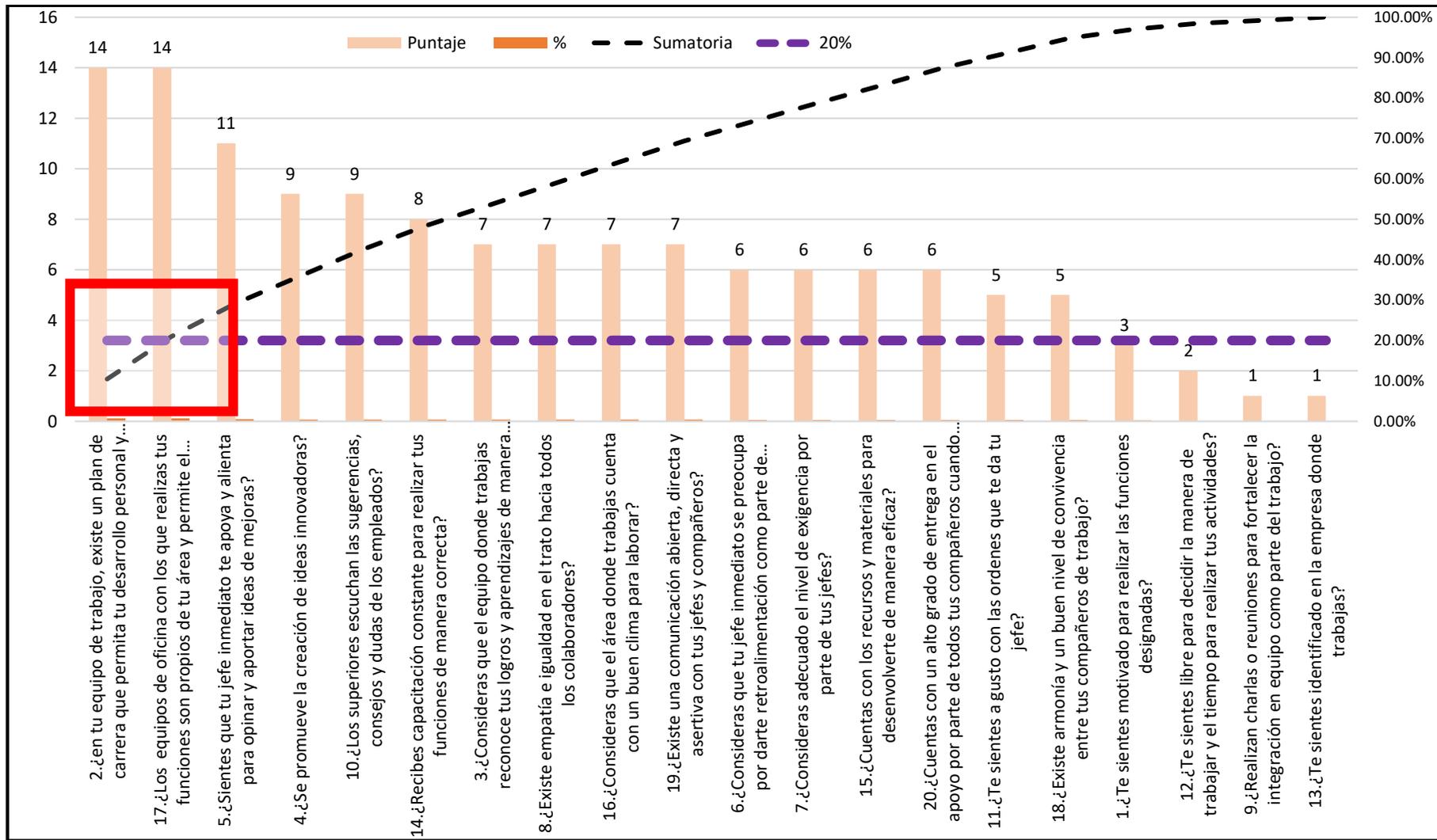


Figura 4. Pareto de la categoría Clima Laboral del ERC en una empresa pública, 2020

Según el análisis de Pareto referida en la tabla 7 y figura 4, se logró identificar las causas de los problemas establecidos en 3 preguntas críticas, siendo la primera en la N°2: ¿En tu equipo de trabajo, existe un plan de carrera que permita tu desarrollo personal?, siendo un 10,45%, en base al 20%; que el personal encuestado no cuenta con un plan que permita su desarrollo personal dentro del equipo, siendo esta la causa, que el personal no se sienta plenamente motivado ni realizado para ejecutar funciones, por lo que es necesario tomar acciones para implementar un mecanismo que permita la mejora de este punto crítico en relación al desarrollo personal para el beneficio bilateral de la empresa y colaborador. Así mismo, la segunda pregunta crítica es considerada la N°17: ¿Los equipos de oficina con los que realizas tus funciones son propios de tu área, te permite ejercer un buen desempeño?, obteniendo un porcentaje de 10.45%, estimando como punto crítico según el análisis de Pareto, los equipos son compartidos por diversas áreas lo cual determina que es indispensable la disponibilidad al 100% para su uso, operativo y en buenas condiciones, la corrección manera preventiva ya sea en la adquisición de nuevos equipos o negociar con los terceros para el mantenimiento continuo de las máquinas de oficina, de tal manera que el personal pueda trabajar motivado y con un buen desempeño laboral. Seguido a ello, la tercera pregunta considerada la N°5: ¿Sientes que tu jefe inmediato te apoya y alienta para opinar y aportar ideas de mejoras? se obtuvo que un 8.21%, en base al 20% de Pareto, se encuentra en punto casi crítico, por lo que es importante también dar prioridad a esta interrogante y que se permita la autonomía para aportar ideas y se incremente el apoyo por parte de sus superiores así como un buen liderazgo ya que la falta de estos factores debilitaran las relaciones entre jefe y empleado.

3.2 Análisis cualitativo

Respecto a los resultados de las encuestas, plasmado en la figura 5, se puede observar que en la subcategoría clima laboral respaldado por los indicadores tal como la motivación del trabajador, autorrealización, reconocimiento y valoración, los entrevistados respondieron en el ítem motivación, que los trabajadores no cuentan con un plan de motivación establecida en ningún equipo. Depende de cada jefe quien apoya y brinda soluciones antes las dificultades, a través de reuniones para retroalimentar con desayunos mensuales y se hace escucha de sus aportes. Pueden celebrar sus onomásticos como por parte de integración o del día a día, pero no cuentan con un plan o medida que brinde una motivación plena que

satisfaga al personal y se sientan realizados, por lo que se debe reforzar este indicador ya que la motivación es el impulso básico para la productividad. En cuanto a reconocimiento y valoración, se puede observar que se brinda un reconocimiento económico por cumplimiento de metas o bono por metas logradas según evaluación por niveles y si es positiva acceden, de lo contrario solo se les felicita de manera verbal, lo cual no satisface plenamente a los trabajadores, ya que no existe un reconocimiento formal porque, aparte de un incentivo remunerativo, desean sentirse valorados. Refieren que antes el personal era satisfecho debido al reconocimiento a través de revistas, diplomas al mejor trabajador, etcétera, pero que actualmente no cuentan con ello. De igual manera la autorrealización es básica en el equipo registro y control, y sólo se les brinda capacitación para el desarrollo profesional, mediante cursos y talleres, por lo que hay jefes que no tienen conocimiento en los programas y delegan al subordinado a ejercer sus labores, y las capacitaciones refuerzan sus conocimiento pero no hay un beneficio para el desarrollo personal, solo permisos, retroalimentación, pero es muy poco, y eso depende que cada jefe brinde cobertura para un mejor desarrollo.

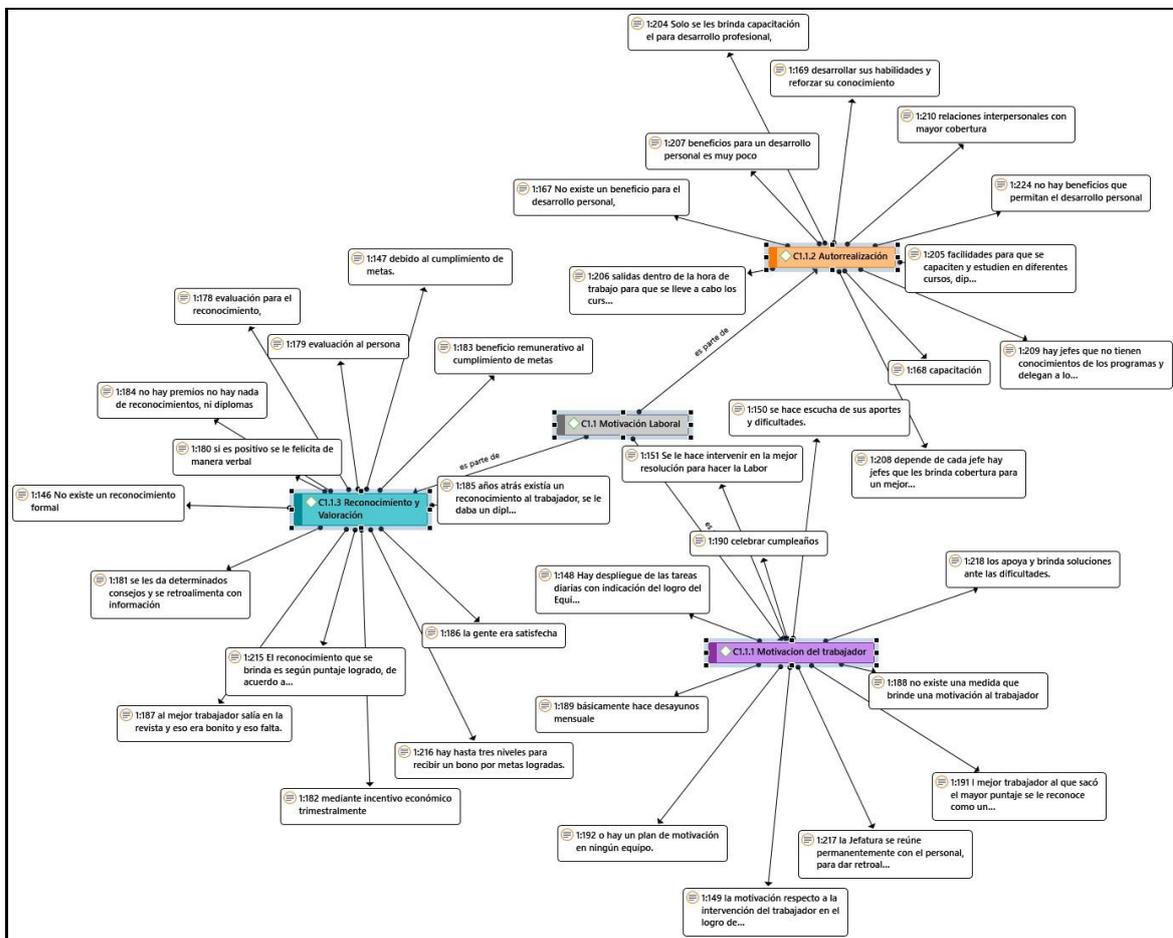


Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría Motivación Laboral.

De acuerdo a la figura 6, correspondiente a la subcategoría Liderazgo, está compuesta por la identidad corporativa, comunicación ,integración, siendo estos indicadores importantes para medir el nivel de liderazgo en el equipo de registro y control, Respecto a la identidad corporativa, el personal del equipo de Registro y control en su mayoría se identifica con el equipo, de acuerdo al ejecución y cumplimiento de sus metas individuales conforme a un plan operativo que la empresa establece como plan institucional alineado a la misión y visión.

Respecto a la comunicación es un factor necesario para llevar a cabo la información, con una cordial comunicación de ida y vuelta tanto de los jefes como de los trabajadores. Si existe trabajo en equipo y se subdividen las tareas, existe también trabajo por rehacer o mejorar; hay jefes que se dedican a trabajar de manera independiente y no comunican las tareas a tiempo, debiendo ser orientada y clara en la distribución de trabajo, lo cual también va a depender mucho de la jefatura ya que en ocasiones las tareas son reprogramadas y vueltas a rehacer por falta de una eficiente comunicación y, aunque exista una mejora y cada vez las reprogramaciones sean en menor cantidad, se debe tomar en cuenta ya que todas las tareas involucran una buena comunicación.

Asimismo, se observa que, la integración comprende una fusión desnivelada; cada uno tiene labores específicas y cada uno es independiente de cumplir con lo asignado, los trabajadores hacen todo lo posible para ejecutar sus labores, pero no hay una fusión o afinidad, falta reforzar la comunicación y se debe reforzar más la fusión y la comunicación entre los colaboradores. Respecto a relaciones interpersonales, se extrae que este factor depende mucho de la jefatura o jefe encargado, y cada persona responde de acuerdo a la actitud que muestra el otro, habiendo jefes que se dedican a trabajar dejando de lado la proximidad e integración, pero aun así en el equipo existe una considerable afinidad, cercanía, cordialidad y buena comunicación.

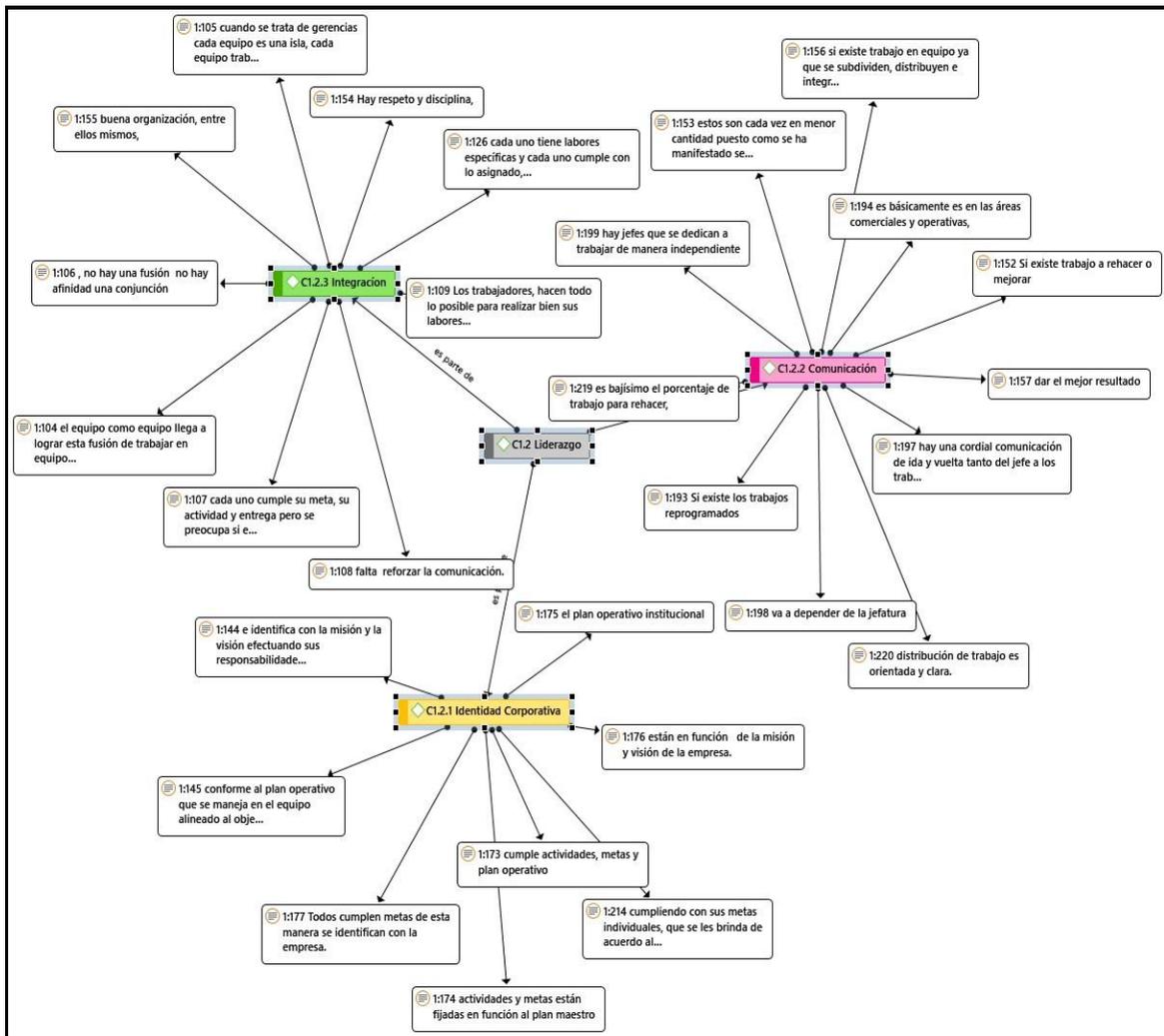


Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría liderazgo

Vista la figura 7, de la subcategoría satisfacción laboral es evaluada con la capacitación, ambiente de trabajo y relaciones interpersonales. Respecto a la capacitación, se tiene implementado un sistema, a través de le equipo institucional, que permite a los trabajadores seguir sus procesos, pero no existe una estrategia bien definida por parte del jefe de equipo para elevar la productividad. El jefe coordina las labores de cada uno de los trabajadores, planifican sus labores, da seguimiento a sus procesos, motiva al personal, capacita para la ejecución de funciones y motiva para hacer partícipe al personal para dar soluciones mejores en las acciones, realizando seguimiento a los avances diarios para mejorar la productividad en sus labores, pero sin contar un plan estratégico para elevar la productividad, no habrá una estrategia de mejora de mayor envergadura en el equipo. Respecto al ambiente de trabajo, hay una satisfacción básica, y es visto por la permanencia de trabajadores y no por quejas laborales, pero se pide nivelar las responsabilidades en los cargos y remuneraciones. Es

decir, de acuerdo a como se trabaja, igual debería ser el pago, por lo que se puede mejorar el reconocimiento formal con capacitaciones que permitan acceder un cierto nivel en un plazo determinado. El personal, en años anteriores, era satisfecho con los reconocimientos sociales al mejor trabajador, por lo cual se debe mejorar y lograr un reconocimiento formal, así como valorar y realizar ascensos a plazas superiores pues aún no se realizan acciones para lograr una satisfacción plena. Respecto a las relaciones interpersonales, la relación es cordial, la comunicación es abierta, buena relación trabajo equipo, existe afinidad, pero a veces cada persona responde de acuerdo a la actitud que muestre el otro, siendo que en ocasiones hay indiferencias y no hay beneficios que permitan el desarrollo personal, ya que estos dependen mayormente de la intención y predisposición de la jefatura.

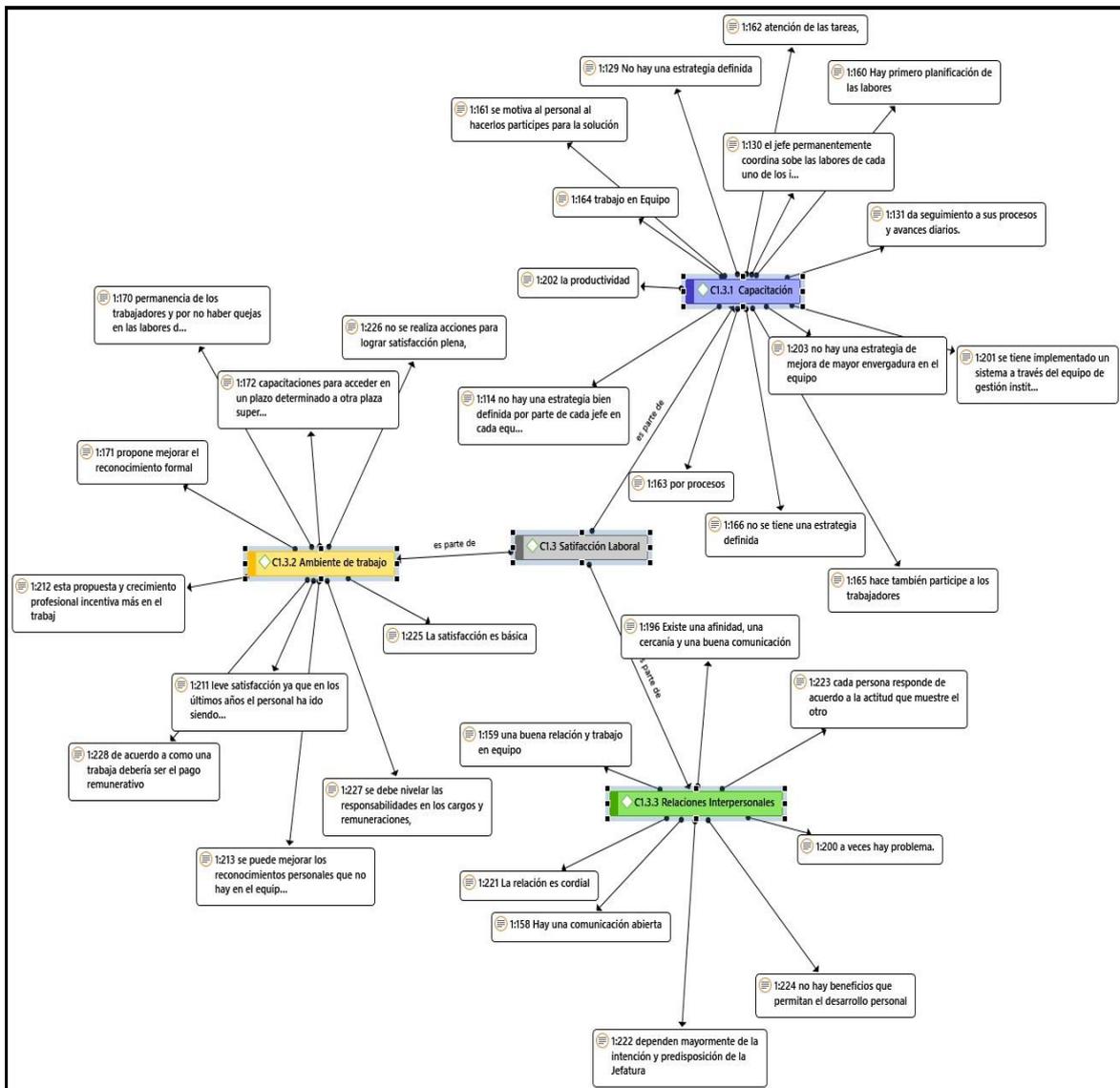


Figura 7. Análisis cualitativo de la sub categoría Satisfacción Laboral.

Diagnóstico Mixto

Según el gráfico visto en la figura 8, el clima laboral que se percibe en el Equipo Registro y Control (ERC) de una empresa pública del estado peruano, refleja una serie de dificultades que se pueden mejorar en beneficio bilateral humano organizacional. En la figura 8 se puede observar una red mixta, resultado de la triangulación cuantitativo y cualitativo, diagnosticando un entorno laboral insatisfecho para los colaboradores del ERC, ya que el personal no cuenta con un plan de motivación establecido en ningún equipo de la empresa y es cada jefe quien apoya o no a su equipo, ya sea realizando reuniones y desayunos mensuales, para lograr motivar a sus colaboradores. Sin embargo, el 35.7 % de los encuestados manifiesta que casi nunca siente el apoyo del jefe para aportar ideas de mejora y el 42.9% a veces, factor que impide que el personal presente deficiencias en la motivación.

Asimismo, la falta de un plan que permita el desarrollo personal en los trabajadores, conlleva a un factor crítico considerable reflejado en un 35.7% de los encuestados quienes refieren que nunca existe un plan que permita su desarrollo personal y un 42.9% refiere que casi nunca, solo se les brinda capacitaciones como parte de su actividad laboral y esto depende de cada jefe, con lo cual se ratifica que no hay un beneficio que logre optimizar el desarrollo personal. Aunado a ello, la falta de reconocimiento y valoración es otro factor que genera malestar: un 35.7% respondió que solo a veces son recompensados por su labor a través de un reconocimiento económico por el cumplimiento de metas y previa evaluación por niveles. Si es positiva acceden, de lo contrario los felicitan verbalmente, pero que no es formal, siendo nada más que un incentivo remunerativo. En realidad, buscan ser valorados y alegan que, anteriormente, eran satisfechos con premios al mejor trabajador, que lo publicaban en revistas y accedían a diplomas, que es lo que buscan como un reconocimiento socio personal. Es importante manejar estos factores, ya que son puntos críticos que puedan afectar a largo plazo a la organización, ya que el recurso humano es el factor clave para el éxito de la empresa, por lo que se deben realizar acciones para motivar al personal.

Según Foster (2001), los encargados del personal y de la organización deberán realizar ciertos cambios para mantener motivados y satisfechos a todos los colaboradores y que estos respondan de manera positiva ante los estímulos, es necesario realizar movimientos y no dejarlos en un mismo lugar, de la misma manera hacerlos sentir importantes y valorados

de esta manera los hará sentir que son parte de la organización, conllevando así al éxito en la empresa si se suma la interjección de una cultura corporativa en los trabajadores.

Otro de los factores que se debe reforzar es el Liderazgo, ya que la empatía es otro factor considerable, que se encuentra en un 50% del límite de declinar, un 14.3% refiere que casi nunca hay empatía e igualdad en el trato de los trabajadores, un 35.7% refiere que a veces, con un casi siempre con un 35.7% y Siempre con un 14.3%, por la que se debe tomar acción, siendo la función del líder muy importante. Otro factor es la falta la escucha del jefe inmediato, siendo necesario tomar en cuenta las escuchas de los trabajadores; ya que el 14.3% de encuestados refiere que casi nunca los superiores escuchan las sugerencias, consejos y dudas, un 50% a veces y un 21.4% casi siempre. Así, es importante que las opiniones sean consideradas en su totalidad, pues hay jefes que por la recarga laboral se dedican a trabajar de manera independiente sin tomar en cuenta al equipo. En consecuencia, se puede afirmar que hay tareas reprogramadas o trabajos por rehacer debido a una deficiente escucha. A pesar de ciertas debilidades se observa que, la compañía presenta un aspecto positivo con un 57.1% casi siempre en la integración, ya que se realiza reuniones para fortalecer la integración en equipo con los colaboradores.

Asimismo, Foster (2011), hace referencia que los Líderes son también responsables de cooperar con la organización, lograr mantener un ambiente cálido, un equipo unificado, de crear visión, un área integrada donde se refuerce valores y objetivos, disponiendo de habilidades para manejar grupos y motivar, existe líderes en muchas organizaciones, pero algunos de ellos no tienen esa visión atractiva de contribuir con la organización, por lo que se debe identificar correctamente a un buen líder que integre toda una organización.

Por último, dentro de la subcategoría Satisfacción laboral, se observa otros factores críticos como es la falta de una constante capacitación para realizar las funciones de manera correcta. Esto se ratifica con un 7.1% de los trabajadores encuestados que mencionan que la capacitación Nunca es constante, un 42.9% refiere que Casi nunca es constante y un 7.1% que A veces. En registro y control los empleados reciben capacitación mediante cursos y mejoran su nivel profesional, pero en ocasiones no es alineado a las funciones que realizan, no hay una estrategia bien definida para mejorar la productividad y solo tienen implementado un sistema en un plan operativo para ejercer sus actividades en general, pero no hay una

estrategia de mayor envergadura en el equipo. Del mismo modo, como punto crítico es la falta de recursos y equipos, que no permite lograr un buen desempeño en los trabajadores. Tal es así que un 35.7% refiere que los equipos de trabajo nunca han sido de la empresa y lo comparten con otras áreas, y el 42.9 % refiere que casi nunca cuentan con equipos y no se logra el desempeño esperado, no hay apoyo para una buena gestión. Asimismo, es necesario reforzar la Comunicación, ya que se encuentra en un 50% límite con posibilidad de declive, lo cual se observa en un 21.4% de los encuestados que mencionan que casi nunca existe una comunicación abierta, directa y asertiva entre jefes y compañeros, un 28.6% menciona Algunas, y 21.4% Casi siempre. En ocasiones existe una cordial comunicación de ida y vuelta tanto de los jefes hacia los trabajadores, pero a veces existe una comunicación cerrada, los trabajos en ocasiones son reprogramados y vueltos a rehacer por falta de una eficiente comunicación respecto a la armonía y un buen nivel de convivencia con los compañeros.

Por lo tanto, también existe una delicada línea entre lo que los trabajadores creen que merecen como recompensa por su trabajo realizado y lo que en realidad reciben, haciéndolos sentir satisfechos. Sin embargo, de obtener tal sensación de alta satisfacción, los trabajadores mostrarán actitudes altamente positivas ante estos estímulos o reconocimientos brindados logrando activar la motivación que es el factor responsable para el equilibrio de la organización. (Robbins1999).

Del mismo modo en la figura N°9, podemos apreciar una serie de palabras extraídas de la codificación de las entrevistas procesada en Atlas Ti 8, la cual nos permite complementar el análisis mixto en referencia a las subcategorías, motivación personal, liderazgo y satisfacción laboral, referidas por el total de palabras con mayor frecuencia en cada código, siendo las de mayor tamaño las más relevantes, por la cantidad de repeticiones dadas, siendo fundamental para un análisis profundo del clima laboral, teniendo así en primera instancia la palabra personal que es la que más resalta, seguida, de la palabra trabajadores, reconocimiento, desarrollo, mejorar, laborales, satisfacción, estrategias, entre otras , mostrando así que el personal es un ente importante en las labores por lo que es necesario aplicar estrategias y motivarlos reconociéndolos para lograr su satisfacción.

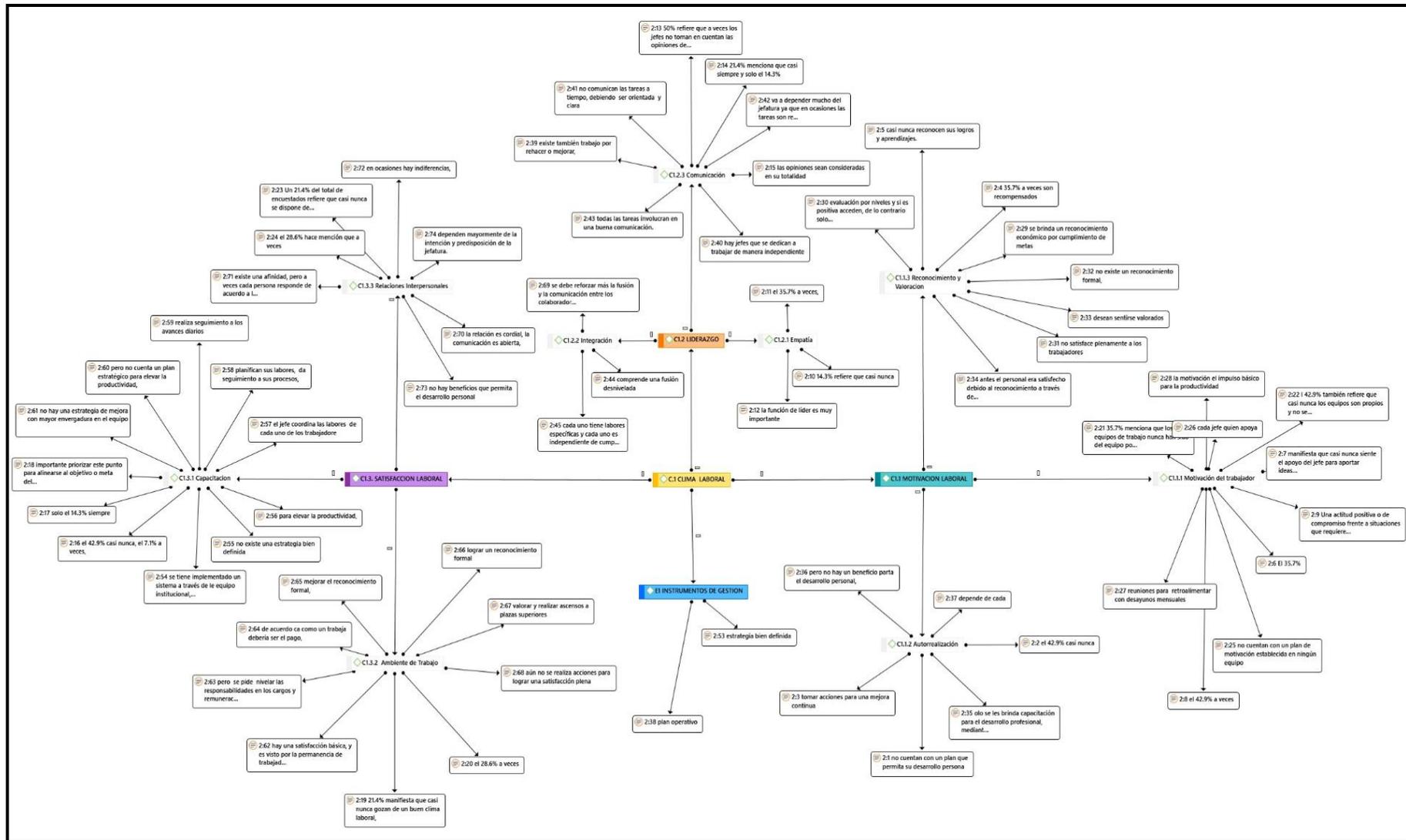


Figura 8: Análisis mixto de la categoría Clima Laboral

3.3 Diagnóstico

Según el diagnóstico mixto realizado tanto de manera cuantitativa y cualitativa a los colaboradores del equipo registro y control, se evidenciaron que: no cuentan con una estrategia definida que permita el desarrollo personal de los colaboradores, por lo cual no se sienten valorados y no cuentan con un reconocimiento justo y formal por el cumplimiento de sus logros, denotando sus niveles de motivación muy bajo para realizar sus actividades.

De la misma manera se obtuvo como resultado que los colaboradores no cuentan con una comunicación asertiva, por lo que la comunicación entre superiores y subordinados no es abierta ni directa, asimismo existe falta de compañerismo en el equipo, lo cual genera un entorno laboral tenso pudiendo repercutir en la productividad.

No obstante, la falta de una estrategia definida para mejorar el desempeño es nula, existe reprogramación de trabajos y entrega de tareas tardías, así como también la falta de apoyo en las labores y toma de decisiones es totalmente ausente.

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

De acuerdo con los resultados del diagnóstico (cuantitativo y cualitativo) efectuado, se procedieron a priorizar los problemas, obteniendo así tres problemas principales siendo el primer problema: (a) falta de un plan de reconocimiento formal y de desarrollo personal; como segundo problema: (b) falta de una comunicación asertiva entre el personal administrativo y ejecutivo; y por último como tercer problema: (c) bajos niveles de desempeño que afectan la productividad laboral. Siendo estos factores los que enmarcan un clima laboral negativo y pone en riesgo el equilibrio organizacional, por lo que es necesario implementar de manera inmediata las mejoras de solución.

3.4.2 Consolidación del problema

De acuerdo al diagnóstico efectuado se pudo observar que, los colaboradores del equipo de registro y control de una empresa pública peruana no cuentan un plan efectivo que posibilite el desarrollo personal de los colaboradores, no hay un reconocimiento justo por sus logros, y beneficios para satisfacer y generar la valía personal; Por lo tanto, se determinó que, el problema identificado como propuesta, es la falta de un programa de Reconocimiento y de desarrollo personal.

Asimismo, se pudo identificar que no hay una comunicación asertiva, directa entre los superiores y subordinados, además de la falta de coordinación y compañerismo conlleva que el problema como propuesta de solución es la falta de una comunicación asertiva entre el personal administrativo y ejecutivo.

Finalmente, la falta de capacitación para realizar las funciones debidas, ausencia de una estrategia que mejore la productividad, falta de apoyo en las labores y reprogramación de trabajo, establece que el problema identificado como propuesta: es bajos niveles de desempeño que afectan la productividad laboral en el equipo registro y control.

Estos problemas, translucen un clima laboral adverso en el desempeño de los colaboradores del ERC, por ello es necesario la atención inmediata de un programa de reconocimiento y desarrollo personal, así como una comunicación transversal y una adecuada metodología que permita en los colaboradores la mejora de su desempeño, alineado a una plena motivación, realización, participación directa con mayor interacción y trabajo en equipo, logrando así un clima positivo reflejado en un óptimo desempeño y productividad encaminado hacia el logro del objetivo del equipo.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

En vista de las dificultades expuestas en el equipo registro y control la propuesta de solución se fundamentó en base a las siguientes teorías: (a) La teoría de la motivación - de Herzberg, en la que Chiavenato (1996) menciona que la motivación es un factor importante para

generar satisfacción y elevar la productividad sobre los niveles normales, lo cual abarca sentimientos de realización, crecimiento, desarrollo personal, actividades y ejecución de tareas; Por ello es importante que los factores motivacionales sean óptimos para incentivar, y elevar la satisfacción laboral. Asimismo, los factores que no producen satisfacción como el entorno del trabajo, condiciones ambientales, sueldos, clima; no motivan y la carencia o ausencia de uno de ellos producirá dificultad para realizar el trabajo, generando así una reacción de insatisfacción sobre las funciones con presencia de un bajo rendimiento, perjudicando el logro del objetivo a nivel personal y organizacional.

(b) Del mismo modo, la Teoría de las necesidades y autorrealización de Abraham Maslow: referido en Chiavenato (1996), menciona que todas las personas tienen necesidades y una de ellas es de la autorrealización, que incluye lograr un crecimiento personal, alcanzando de manera óptima la satisfacción, esto implica un desarrollo personal que vaya ligado a un plan de carrera individual, donde se especifique, el desempeño a lograr, las habilidades a potenciar y el entrenamiento que se quiere alcanzar para el crecimiento personal y profesional; Ambas teorías, no solo se enfocan en la satisfacción de las necesidades ya vistas, sino que también influyen de gran manera en la comunicación, debido a la interacción, relación, ánimo y conducta social de las personas.

(c) Tal como lo afirma en, la teoría de las relaciones humanas - Elton Mayo, citado en Chiavenato (2000) manifiesta que se debe poner atención a los colaboradores respecto a sus relaciones interpersonales, debido a que estos son dotados por las emociones y los ánimos, que repercuten en el comportamiento y la productividad; Asimismo, la monotonía, la falta de atención y malas relaciones entre las personas generan una comunicación negativa imposibilitando lograr un trabajo de equipo con dirección más participativa, esta teoría busca un mayor flujo en la comunicación, buena interacción entre las personas y toma de decisiones. Siendo así esta teoría fundamental para implementar una comunicación transversal en el ERC para mejora en el clima laboral; actividades de manera eficiente.

Esto justifica la necesidad e importancia de realizar una planificación de capacitación respecto a tareas y potenciar el entrenamiento de los trabajadores, de forma que cada colaborador se vuelva más eficiente y competitivo. Estas teorías servirán de apoyo fundamental ya que justifican las necesidades de un programa de reconocimientos y

desarrollo personal, ligado a la mejora de la comunicación y desempeño donde se motive, realice, potencie y entrene al personal con la búsqueda de eficiencia, competitividad para el alcance de los objetivos y un clima laboral propicio del ERC.

3.4.4 Categoría solución

De acuerdo a la investigación, se determinó aquellas palabras con mayor relevancia, obteniendo así estas tres alternativas de solución: Programa de reconocimiento y desarrollo personal dando, así como categoría solución al “Programa de reconocimiento y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020”.

Stephen, S. conceptualiza el programa de reconocimientos, como aquella estrategia mediante el cual las organizaciones hacen partícipes a los trabajadores recompensándolos en forma de agradecimiento por las acciones realizadas, de esta manera elevará su autonomía, calidad de vida laboral, alcanzando la motivación y el compromiso en los trabajadores. Por ello Padilla (2013) menciona que el recibir reconocimientos de cualquier dimensión, sea obsequios, premios, recompensas estimula a los trabajadores a ejercer sus actividades de manera eficiente, satisfaciéndolos, haciéndolos sentir valiosos y motivados en marcha de un desarrollo personal y profesional.

Asimismo Chiavenato (1996), manifiesta que las recompensas son un medio por el cual los trabajadores contribuyen con la organización, cooperando con sus actividades de tal manera que la organización también contribuye al logro de sus objetivos personales, generando así la satisfacción personal; Asimismo refiere que los incentivos son las recompensas o estímulos que los motiva a seguir contribuyendo con la organización, tanto los obsequios, premios, elogios, las posibilidades de ascenso, etc., generarán entre el trabajador y la organización un equilibrio organizacional (Pag.118).

Por lo tanto, es importante que las organizaciones brinden reconocimientos en todas sus formas a todo el personal para que este se sienta motivado no solo a contribuir de manera eficiente con la organización sino también perciba, disfrute, se sienta realizado y satisfecho de manera personal, cabe mencionar que, así como los incentivos estimulan y satisfacen al trabajador estos también permiten lograr el desarrollo personal.

Tal es así que Chiavenato (2000), menciona que las personas cuentan con habilidades y capacidades para desempeñarse de manera eficaz pero que, estas deben ser reforzadas mediante entrenamiento y capacitación para explotar su potencial aprendiendo nuevas habilidades, conocimientos, comportamientos, que permita un óptimo desarrollo personal (pag.554). Lograr en el trabajador un desarrollo personal, es lograr un sentimiento de realización y satisfacción, listos y aptos para ejercer cualquier tipo de actividad.

Tanto el incentivo y desarrollo personal logran generar un equilibrio en el clima laboral, de esta manera se afirma que las recompensas y el desarrollo personal son factores de gran relevancia para ser aplicada en las empresas con el objeto de optimizar y mantener el equilibrio organizacional, ya que, si se incentiva y se permite el desarrollo personal de los colaboradores, se efectuará automáticamente la motivación por consecuencia la satisfacción, el desempeño y la mejora de la productividad, coadyuvando así al logro de un clima laboral propicio para el éxito y desarrollo empresarial.

Por otro lado, según Veras & Cuello (2005), La gestión organizacional es un conjunto de acciones que permite la planificación y organización, el liderazgo y control, se enfoca en lograr la unión integral de la gestión humana con los pilares de toda la organización, de modo que todos los trabajadores se identifiquen plenamente y sean parte de ella, ejerciendo una labor no solo en forma segura, eficiente y productiva sino que generen a la vez complacencia y bienestar común a toda la organización;

En acuerdo con Tamayo, Del Rio y Garcia (2014), el modelo GOBLO es el acrónimo del Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, y es que es una estrategia de gestión concebida bajo el análisis de las relaciones humanas que se producen al interior de la organización cuando se trata de alcanzar el logro de sus objetivos. Estos objetivos son mostrados en el modelo como Entregables Tangibles, Intangibles o Intermedios, que ocurrirán si se pone foco en las condiciones de tiempo, espacio, cantidad y sobre todo en la calidad, como punto central para el hallazgo y alcance de la efectividad en la organización, todo lo cual se engloba en las dimensiones del desarrollo humano, las formas de trabajo y la productividad, las mismas que están conformadas por variables en cada una de ellas, que al fusionarlas entre sí, desarrollan soluciones orientadas al logro de los objetivos en la organización.

Estas variables forman parte de los análisis realizados en la presente tesis, por lo que es útil y posible enfocarnos en este modelo para el logro no solo de la organización sino el logro personal de todo colaborador, siendo así el programa de reconocimientos y desarrollo, programa comunicacional y de desempeño herramientas que permitan principalmente la obtención de un mejor Clima Laboral.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Como resultado del análisis de los problemas presentes en el equipo, se direccionó a desarrollar tres propuestas a partir de los objetivos como opción de solución para mejorar el clima laboral en el equipo, basado en un programa a través de la planificación y elaboración de un plan para las tres propuestas, establecidas mediante en un Project Definitions y aprobado para su implementación.

El objetivo N°1 referido en el cuadro 01, fue desarrollar un programa de reconocimiento y desarrollo personal basado en el modelo GOBLO, que será aplicado como propuesta de solución para mejorar la motivación, ejecutada a través de estrategias y tácticas de entrenamientos y reconocimientos establecidos en un plan a fin de lograr la satisfacción del trabajador.

Seguido del objetivo N°2 el de diseñar de un programa comunicacional tanto para el personal administrativo y ejecutivo se realizará mediante estrategias y tácticas de entrenamiento y soporte de comunicación apoyado de un dispositivo que logre establecer en una comunicación asertiva.

Finalmente, el objetivo N°3 fue el diseño de un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral el cual estará basado en las premisas del modelo GOBLO direccionándonos a lograr una productividad ideal, asimismo se utilizará estrategias como entrenamiento y la herramienta ayuda SIPOC para optimizar el proceso de las labores de manera que se logre mejorar el desempeño y elevar la productividad.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Desarrollar un programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).	Estrategia 1. Planificar el programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).	Táctica 1. Elaborar el Plan del programa de Reconocimientos	KPI 1. Nivel de satisfacción del plan de incentivos. SPI: $\frac{CPSP}{TPE} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%
		Táctica 2. Elaborar el Plan del programa del desarrollo personal	KPI 2. Efectividad integral del programa de desarrollo EPD: $\frac{CPR}{TPE} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%
Objetivo 2. Diseñar un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del mediante Hello Team	Estrategia: 2. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo mediante Hello Team	Táctica 3. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo mediante Hello Team.	KP3. Mejorar las relaciones del personal administrativo MRPA: $\frac{CPAC}{TPA} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%
		Táctica 4. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal ejecutivo mediante Hello Team	KP4. Habilidades blandas en personal ejecutivo. HBPE: $\frac{EHE}{TPE} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%
Objetivo 3. Diseñar un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través de la gestión organizacional mediante el modelo GOBLO	Estrategia: 3. Planificar el diseño del programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través de la gestión organizacional mediante el modelo GOBLO	Táctica 5. Planificar el diseño del programa para mejorar el desempeño a través de gestión organizacional mediante GOBLO	KP5. Nivel de desempeño de los trabajadores. NDT: $\frac{AOR}{TAR} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%
		Táctica 6. Planificar el diseño del programa para mejorar la productividad a través de gestión organizacional mediante GOBLO.	KPI 6. Nivel de productividad de los trabajadores. NPT: $\frac{CEP}{TER} \times 100$ Métrica de cumplimiento: 80%

Cuadro 1. *Matriz de direccionalidad de la propuesta*

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.4.6 Actividades y cronograma

Objetivo N°1: Desarrollar un programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo GOBLO

Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Estrategia 1. Planificar el programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).	Táctica 1. Elaborar el Plan del programa de Reconocimientos	A1. Levantar información ASIS para PR	11/05/2020	4	15/05/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Responsable de RRHH	430	Evidencia 1. Se elaboró un Project definitions para el desarrollo de un programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).
		A2. Diseño y elaboración del prototipo para PR	16/05/2020	5	21/05/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Responsable de RRHH	650	
		A3. Evaluación e implementación para PR	22/05/2020	4	26/05/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Especialista en RRHH	600	
	Táctica 2. Elaborar el Plan del programa del desarrollo personal	A4. Levantar información PD	27/05/2020	3	30/05/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Responsable de RRHH	500	
		A5. Diseño y elaboración para prototipo de PD	31/05/2020	5	5/06/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Responsable de RRHH	400	
		A6. Evaluación e implementación del PD	6/06/2020	4	10/06/2020	1. Analista de procesos de RRHH 2. Consultoría en gestión 3. Responsable de RRHH	1430	

Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para el desarrollo del programa de reconocimientos y desarrollo personal

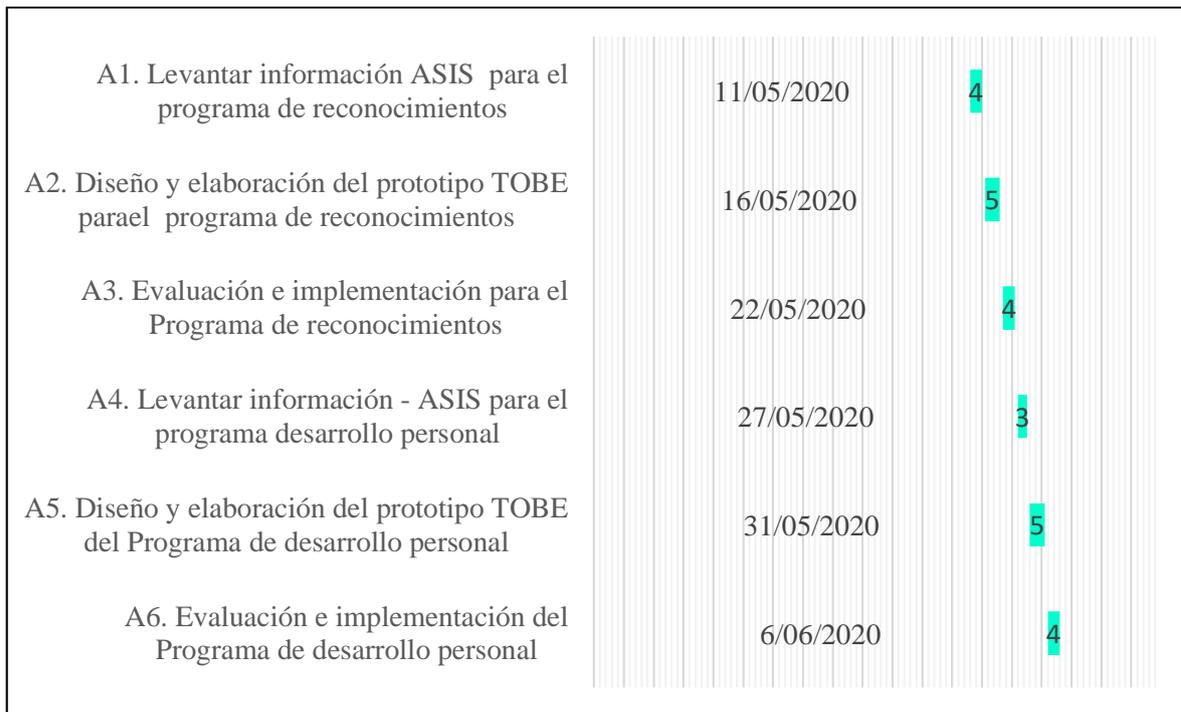


Figura 10. Diagrama de Gantt para el programa de reconocimiento y desarrollo personal

Visto el cuadro 2 y la figura 10, se implementó las actividades y los cronogramas para el desarrollo del primer objetivo: Programa de reconocimientos y desarrollo personal establecidos en 6 actividades, las tres primeras para la elaboración de Reconocimientos y las tres últimas para el desarrollo personal, iniciando así con el levantamiento de información al personal administrativo y ejecutivo mediante el ASIS, en el que se consolidó la información y se realizó el análisis respectivo del levantamiento ejecutándose en 4 días; Seguido del diseño y la elaboración del prototipo el cual fue revisado y validado por la jefatura, llevado a cabo en 5 días para su ejecución, continuando con la evaluación para la implementación del programa previa presentación del programa de incentivo monetarios y no monetarios realizados en 4 días; Para el desarrollo personal se realizó el levantamiento información en el que se consolidó la información y se realizó el análisis llevándose a cabo en 3 días, posteriormente el diseño y elaboración para el prototipo de lo que se quiere llegar a lograr ejecutado en 3 días y por último la evaluación e implementación del programa previa validación, basado en el entrenamiento como talleres, charlas motivacionales llevado a cabo en 4 días. Estas actividades fueron realizadas durante 24 y los encargados de estas actividades fueron comprendidas entre la consultora en Gestión, acompañado del analista de procesos y el responsable de RRHH del equipo para la aprobación pruebas e implementación del programa.

Egresos			
Nº de Actividad	Actividades	Cantidad	Total
1	Levantar información PR	450.00	
2	Diseño y elaboración del prototipo de PR	650.00	
3	Evaluación e implementación del PR	600.00	
4	Levantar información PD	500.00	
5	Diseño y elaboración del prototipo de PD	400.00	
6	Evaluación e implementación del PD	143.00	
Total, egresos			4,030.00

Cuadro 3. *Presupuesto del programa de Reconocimientos y desarrollo personal*

Para medir los niveles del cumplimiento del programa de reconocimientos y desarrollo personal se efectuó dos indicadores:

<p>Primer Indicador</p> <p>Nivel de satisfacción del programa de incentivos</p>	$SPI: \frac{CPSP}{TPE} \times 100$ <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>SPI= Nivel de satisfacción del plan de incentivos CPSP= Cantidad personas satisfechas con el programa TPE = Total de personas en el Equipo.</p>
<p>Segundo Indicador</p> <p>Efectividad del programa de desarrollo</p>	$EPD: \frac{CPR}{TPE} \times 100$ <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>EPD= Efectividad del programa de desarrollo CPR= Cantidad de personas que se sienten realizadas. TPE = Total de personas en el equipo.</p>

Figura 11. Indicadores del programa de Reconocimientos y desarrollo personal

Objetivo N°2. Diseño un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo mediante Hello Team

Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Estrategia: 2. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del ERC mediante Hello Team	Táctica 3. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo del ERC mediante Hello Team	A7. Análisis de Soft skills e identificación de las necesidades de atención del personal administrativo	11/05/2020	4	15/05/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH 3.	450	Evidencia 1. Se elaboró un Project definición para el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del ERC mediante Hello Team
		A8. Desarrollo del diseño del programa para personal administrativo	16/05/2020	5	21/05/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH	500	
		A9. Evaluación e Implementación del plan de mejora para personal administrativo.	22/05/2020	4	26/05/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH 3. Experto de TI de RRHH	1500	
	Táctica 4. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal ejecutivo del ERC mediante Hello Team	A10. Análisis de los Soft skills del personal e identificación de las necesidades de atención del personal ejecutivo	27/05/2020	3	30/05/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH	400	
		A11. Desarrollo del diseño del programa para personal ejecutivo.	31/05/2020	5	5/06/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH	500	
		A12. Evaluación e Implementación del plan de mejora para personal ejecutivo.	6/06/2020	4	10/06/2020	1. Analista de RRHH 2. Gestor- coach de RRHH 3. Experto de TI de RRHH	1050	

Cuadro 4. Matriz de tácticas, actividades y cronograma para el programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo

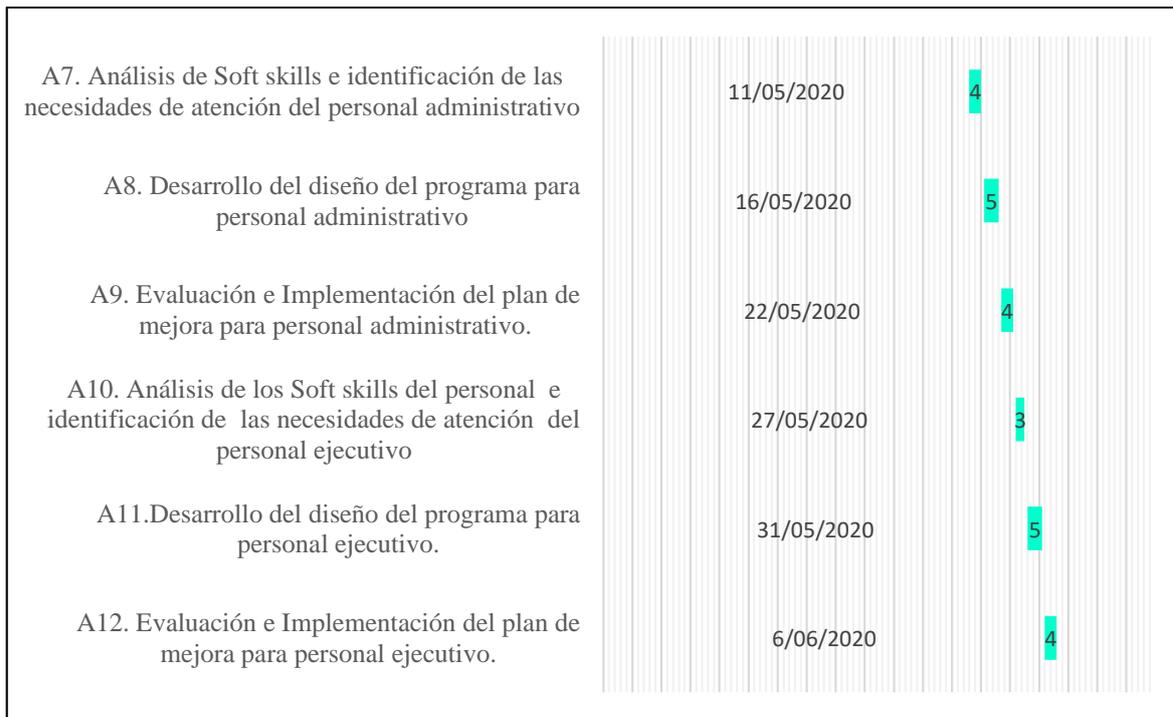


Figura 12. Diagrama de Gantt para el programa comunicacional

Visto el cuadro 04 y la figura 12, se establecieron actividades y cronogramas para el desarrollo del segundo objetivo: que es Diseñar un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo mediante Hello Team plasmados en 6 actividades, las tres primeras para: el programa comunicacional dirigido al personal administrativo y las tres últimas para el personal ejecutivo, iniciando así con el análisis de Soft skills – habilidades blandas e identificación de las necesidades de atención, mediante evaluaciones y técnicas realizadas por un profesional ejecutándose en 4 días; Seguido del desarrollo del diseño del programa para personal el cual fue revisado y validado por la jefatura, llevado a cabo en 5 días para su ejecución, continuando con la evaluación e implementación del plan de mejora previa presentación e instalación de software a prueba, entrenamientos realizados en 4 días; Para el programa comunicacional al personal ejecutivo se realizó el Análisis de los Soft kills del personal e identificación de las necesidades de atención realizado en 3 días, posteriormente se realizó el desarrollo del diseño del programa ejecutado en 5 días y por último . Evaluación e Implementación del plan de mejora para personal ejecutivo., basado en el entrenamiento es instalación de software realizado en 4 días. Estas actividades se llevaron a cabo durante 24 días, los encargados de estas actividades estuvieron comprendidas por el Coach de la consultora en Gestión y analista en RR. HH experto de TI.

EGRESOS			
Nº de Actividades	2.- Plan Comunicacional para personal ERC	Cantidad	Total
1	A7. Análisis de los Soft Skills e Identificación las necesidades de atención del personal administrativo.	450	
2	A8. Desarrollar del diseño del programa para personal administrativo	500	
3	A9. Evaluación e Implementación del plan de mejora para el personal administrativo.	1500	
4	A10. Análisis de los Soft Skills e Identificación las necesidades de atención del personal ejecutivo	400	
5	A.11 Desarrollo del diseño del programa para personal administrativo.	500	
6	A12. Evaluación e implementación del plan mejora del personal ejecutivo.	1050	
Total, egresos			4,400.00

Cuadro 5. Presupuesto del programa comunicacional para personal administrativo y ejecutivo

Para medir los niveles del cumplimiento del programa comunicacional del personal administrativo y ejecutivo se efectuó dos indicadores:

<p>Primer indicador</p> <p>Mejorar las relaciones del personal administrativo</p>	<p>MRPA: $\frac{CPAC}{TPA} \times 100$</p> <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>MRPA=Mejorar las relaciones entre del personal administrativo</p> <p>CPAC= Cantidad de personal administrativo en conflicto.</p> <p>TPA = Total personal administrativo.</p>
<p>Segundo indicador</p> <p>Habilidades blandas en personal ejecutivo</p>	<p>HBPE: $\frac{EHE}{TPE} \times 100$</p> <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>HPE=Habilidades blandas personal ejecutivo</p> <p>EHE= Ejecutivos cumplen con habilidades exigidas</p> <p>TPE = Total de personal ejecutivo</p>

Figura 13. Indicador del programa comunicacional para personal administrativo y ejecutivo

Objetivo N°3: Diseñar un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través de la gestión organizacional mediante modelo GOBLO

Estrategia	Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
3. Planificar el diseño de un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través de la gestión organizacional mediante el modelo GOBLO	Táctica 5. Planificar el diseño de un programa para mejorar el desempeño laboral a través de gestión organizacional mediante el modelo GOBLO	A13. Análisis de habilidades blandas.	11/05/2020	4	15/05/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	510	Evidencia 3. Se elaboró un Project definición para el Diseño de un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través de gestión organizacional mediante el modelo GOBLO
		A14. Diseño del programa de desempeño	16/05/2020	5	21/05/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	630	
		A15. Evaluación e implementación del programa.	22/05/2020	4	26/05/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	1170	
	Táctica 6. Planificar el diseño de un programa para mejorar la productividad laboral a través de gestión organizacional mediante el modelo GOBLO.	A16. Aplicación del Sipoc.	27/05/2020	3	30/05/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	600	
		A17. Diseño del programa de desempeño y productividad	31/05/2020	5	5/06/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	600	
		A18. Evaluación e implementación del programa.	6/06/2020	4	10/06/2020	1. Gestor de RRHH 2. Analista Organizacional 3. Especialista de Monitoreo y control de personal.	1150	

Cuadro 6. *Matriz de tácticas, actividades y cronograma del programa para el desempeño y productividad laboral*

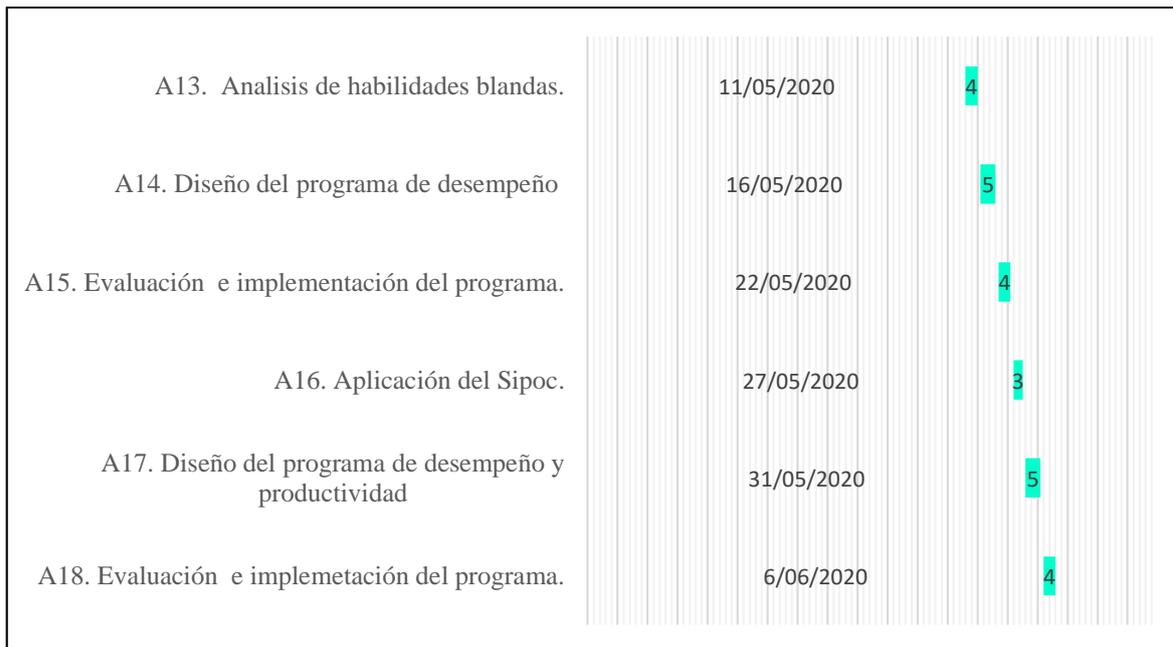


Figura 14. Diagrama de Gantt del programa para el desempeño y productividad laboral

En referencia al cuadro 6 y la figura 14, se establecieron actividades y cronogramas para el desarrollo del tercer objetivo: que es Diseñar un programa para el desempeño y productividad laboral a través de la gestión organizacional mediante el modelo GOBLO plasmados en 6 actividades, las tres primeras para: el programa de desempeño y las tres últimas para la productividad, iniciando así con el análisis de Soft skills – habilidades blandas e identificación de las necesidades de atención del área informe de evaluación de desempeño y procesos asignados, realizadas en 4 días; Seguido del diseño del programa de desempeño el cual fue revisado y validado por la jefatura, evaluación del rediseño de procesos llevado a cabo en 5 días para su ejecución, continuando con la evaluación e implementación del programa basados en entrenamientos y realizados en 4 días; Para el programa de productividad ejecutivo se realizó la aplicación mediante la evaluación de gestión por cada proceso del SIPOC realizado en 3 días, posteriormente se realizó el desarrollo del diseño del programa ejecutado en 5 días y por último . Evaluación e Implementación del plan de mejora para personal ejecutivo, basado en el entrenamiento es instalación de software realizado en 4 días. Estas actividades se llevaron a cabo durante 24 días, los encargados de estas actividades estuvieron comprendidas por el Gestor de RRHH, Analista Organizacional del equipo Especialista de Monitoreo y control de personal.

EGRESOS		
Nº de Actividad	3.- Programa de desempeño y productividad para personal ERC	Total
1	A13. Análisis de habilidades blandas	510
2	A14. Diseño del programa de desempeño	630
3	A15. Evaluación e implementación del programa	1170
4	A16. Aplicación del SIPOC productividad	600
5	A17. Diseño del programa de productividad	600
6	A18. Evaluación e implementación del programa	1150
Total, egresos		4,660.00

Cuadro 7. Presupuesto del programa de desempeño y productividad laboral

Para medir los niveles del cumplimiento del programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo, se efectuó dos indicadores

<p>Primer Indicador</p> <p>Nivel de desempeño de los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">NDT: $\frac{AOR}{TAR} \times 100$</p> <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>NDT= Nivel de desempeño de los trabajadores. AOR= Actividades óptimamente realizadas. TAR = Total de actividades realizadas.</p>
<p>Segundo Indicador</p> <p>Nivel de productividad de los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">NPT: $\frac{CEP}{TER} \times 100$</p> <p>Métrica de cumplimiento: 80%</p> <p>Leyenda:</p> <p>NPT= Nivel de productividad de los Trabajadores. CEP= Cantidad de expedientes procesados TER = Total de expedientes recibidos.</p>

Figura 15. Indicadores del programa de desempeño y productividad laboral

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

El estudio de investigación, titulado Programa de reconocimiento y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020; fue efectuada con la finalidad de desarrollar estrategias de solución ante los problemas presentados en el equipo registro y control, el cual bajo un diagnóstico mixto y triangulación cuantitativa y cualitativa se establecieron tres problemas relevantes siendo la falta de reconocimientos, desarrollo personal, la falta de comunicación y bajos niveles de desempeños en el personal.

De acuerdo a estos resultados y al análisis realizado a la subcategoría de la motivación se pudo obtener que, tanto el personal administrativo como ejecutivo no se sienten realizados, valorados, reconocido ni motivados, viendo esto reflejado en un 50.7% del personal que no cuenta con un plan de reconocimientos, así mismo un 78.6% no cuentan con desarrollo personal que le permita a cada uno realizarse y alcanzar sus logros, generando desinterés y bajo desempeño. Cabe destacar que la motivación permitirá una plena satisfacción para que el personal ejerza sus labores de manera que contribuya con la organización como respuesta a la contribución por sus labores (Chiavenato, 2001).

El precedente concuerda con el estudio de Giovannone (2011) porque hace referencia que el desarrollo de la motivación organizacional logra un mayor compromiso de los trabajadores, satisfaciendo en gran parte las necesidades para que se sientan motivados y realizados, en esta misma línea se coincide con el estudio de Osorio (2017) en el que se evidenció que la rotación del personal está ligada al clima laboral y es debido a la falta de motivación, ausencia incentivos y ciertos factores que mantienen a los trabajadores descontentos. De la misma manera coincide con el estudio de Gutiérrez y Payano (2018), porque identificaron que el clima laboral corresponde directamente con la satisfacción o insatisfacción siendo esta última predominante a las remuneraciones e incentivos repercutiendo en el clima laboral. Asimismo se concuerda integralmente con los resultados de Camelo, Vallejo y Gómez (2015) debido que sostuvieron que los factores influyen en el clima laboral tales como la ausencia de estímulos, falta de recompensas y liderazgo no

desmotiva al personal haciéndolos sentirse no solamente valorados, sino que incide de manera negativa el interior como exterior de la empresa.

Seguido, del siguiente análisis realizado a la subcategoría de liderazgo, se obtuvo que, los colaboradores no tienen participación para aportar ideas de mejora, no hay apoyo en la toma de decisiones, ni empatía de parte del jefe hacia los empleados, viendo esto reflejado en un 50.0% que los trabajadores no se sienten escuchados por lo que no hay una comunicación asertiva entre empleador y los subordinados, de la misma manera este problema se ratifica y coincide con el estudio realizado por Ríos (2016), ya que evidenció, que las relaciones interpersonales son una fuente de conexión esencial para que toda la empresa pueda desarrollarse con un nivel óptimo y que al no estar conectadas afectaran al entorno por lo que es importante la comunicación y un buen liderazgo; Del mismo modo se concuerda con el estudio investigado por Bordas (2012), quien manifiesta que toda acción estratégica está relacionada a un buen liderazgo, siendo benéfico porque mejorará el desarrollo personal en relación al clima en las empresas, fortaleciendo la relación humana laboral, la comunicación con respuestas positivas en las actitudes de los trabajadores.

Por último, el tercer problema vinculado a la subcategoría de satisfacción laboral: es el bajo nivel de desempeño que hay en el equipo, el cual se debe a ciertos factores que imposibilitan el buen rendimiento como la falta de motivación, es decir no hay estímulo de por medio, los recursos materiales no son propios del equipo para desempeñarse de manera efectiva. Esto destaca que el clima laboral está basado en el comportamiento y actitud de los trabajadores, así como las condiciones de trabajo y las relaciones personales resaltando de esta manera el desempeño según un clima laboral positivo o negativo (Griffin & Moorhead, 2010).

Visto el análisis que antecede, se coincide totalmente con el estudio de Pastor (2017), quien evidenció que el clima laboral influye directamente en el nivel de desempeño, siendo este debido a la falta de recursos materiales, económicos y psicosociales, el cual se trasluce en un desempeño bajo etc. De igual manera se respalda la incidencia con Rivas (2015), porque demostró que un personal satisfecho presentará actitudes positivas con gran interés y desempeño hacia sus funciones, compromiso institucional y mejoras en el proceso de su trabajo para el logro de objetivos. Por otro lado los estudios realizados por Giovannone

(2011) aplicado a la teoría de Herzberg coincide con el análisis de la presente investigación en razón que, el desarrollo de la motivación logra un mayor compromiso y desempeño en los trabajadores satisfaciendo en gran parte las necesidades, debido que los factores físicos, sociales, externos e internos influyeron no solo en la satisfacción del personal, sino que repercutió en la productividad; Igualmente se asemeja con la investigación de Uribe (2015), porque hace referencia a la gran importancia que tiene clima organizacional en las empresas, puesto que ello no solo afecta el desempeño físico de los trabajadores, sino que impacta también en la salud física, emocional, resultando ser perjudicial para las empresas debido que el factor humano es el eje principal para la rentabilidad empresarial, por ello es vital mantener un buen clima para lograr un buen desempeño.

Finalmente el presente trabajo de investigación no solo aporta solución a los problemas para mejorar el clima laboral en las organizaciones, sino contribuirá de manera efectiva con las Ciencias Administrativas dando soporte así los estudios y a las investigaciones futuras, tomando como guía el Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020; con la finalidad de lograr la motivación en pro de restablecer el clima laboral, implementando tres propuestas para resolver los problemas demostrados: siendo, el diseño de un programa de reconocimientos y desarrollo personal, seguido del Programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo, por último el programa para mejorar el desempeño y productividad laboral mediante las premisas del modelo GOBLO, enfocados en la mejora de la gestión del talento humano y alcance del objetivo, los mismos que estarán basados en, un programa de reconocimientos para lograr la motivación y el desarrollo personal, entrenamiento para reforzar las habilidades blandas y mejorar el desempeño, taller de liderazgo y herramienta digital para lograr una comunicación directa y asertiva con el objeto de mantener integrado al personal, evitando distorsión en la información e implementación de herramientas de gestión como el Sipoc para mejorar los procesos y optimizar la productividad. Siendo todo ello fundamentado con las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg quienes justifican la necesidad de implementar el programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se propuso un programa de reconocimiento y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020 a fin de motivar, lograr una comunicación asertiva, desarrollo personal y el desempeño de los colaboradores, de manera que se sientan satisfechos al grado de responder eficientemente no solo en sus actividades, sino lograr el lazo de unión persona-organización, fortaleciendo al equipo con una gestión sostenible.
- Segunda:** Se evidenció el estado actual del clima laboral, determinando un clima medio, así mismo se verifico ciertos componentes que prevalecen en el equipo, siendo la falta de motivación ya que el personal no se siente valorado ni reconocido por el logro de sus objetivos como resultante de los puntos críticos que se evidencian en un 50.7%, no se sientes realizados personalmente con las labores que realizan mostrándose un 78.6% descontentos, existe ausencia de apoyo entre compañeros, falta e empatía y confianza entre jefe y subordinado conllevando a una mala comunicación así como bajos niveles de desempeño debido a la falta de organización y entrenamiento en funciones debidas reflejando en un 50.0% tornando así un clima laboral desfavorable.
- Tercera:** Se estableció los factores más relevantes que afectan al clima laboral siendo la falta de reconocimientos que implica en el comportamiento y desenvolvimiento del personal, pues la empresa no brinda recompensas formales, incentivos que los reconozcan , el segundo factor es la ausencia de un desarrollo personal que impide aflorar las habilidades y crecimiento así como el desenvolviendo en sus funciones, predomina el individualismo que dificulta la comunicación asertiva, tornando un bajo nivel en el desempeño que repercute en la productividad laboral.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda implementar el Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2020, con la finalidad de lograr una motivación plena que permita beneficios no solo en el personal, sino que estos repercutan de manera positiva en la organización, integrando al talento humano con mucha más fuerza en todas las actividades.
- Segunda:** Es necesario un control continuo, dando seguimiento a las actividades programadas, para medir el grado de motivación en los colaboradores y de manera temprana diagnosticar los posibles componentes que puedan afectar nuevamente al equipo siendo desempeño, motivación, productividad entre otros, una evaluación periódica permitirá conocer lo que sucede y poder actuar a tiempo.
- Tercera:** La puesta en marcha inicialmente en ocasiones se lleva de manera continua, pero dado el tiempo las prácticas cesan y son olvidadas, por lo que se recomienda fortalecer las estrategias de manera que los factores relevantes no incidan en el clima laboral, sino que mejore sosteniblemente en el tiempo fortaleciendo la unión del equipo.

V. REFERENCIAS

- ABC. (07 de septiembre de 2019). *Más del 40% de los trabajadores no se siente motivado en su actual trabajo y se plantea cambiar*. Obtenido de Economía: https://www.abc.es/economia/abci-mas-40-por-ciento-trabajadores-no-siente-motivado-actual-trabajo-y-plantea-cambiar-201909070240_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
- Aguirre, R. I. (2 de septiembre de 2013). *Teoría de relaciones humanas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Araya, C. L., & Pedreros, G. M. (2009). Motivation theories of content: An application to Chile's labor market of 2009. *Redalyc.org*, IV(142), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. ISBN: 978-958-699-128-5 (Vol. Tercera edición.). Colombia: Pearson Educación.
- Bordas, M. (Octubre de 2012). Hacia un cuadro de mando integral del clima laboral en la empresa. *Dialnet*, I(228), 49-64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1354>
- Borrel, F. (2006). *Organización Presencial de Recursos Humanos*. España: ed. gestion. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Mm9uDwAAQBAJ&pg=PT97&dq=borrel+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjendXjqazqAhUYGLkGHVY5B-kQ6AEwA3oECAUQA#v=onepage&q=borrel%20trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Bracho, O., & Gracia, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. (T. R. Sociales, Ed.) *Dialnet*, 15(2), 165 -177. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Camelo, F., Liliana, V., & Andrea, G. (2015). *Diseño de una Propuesta de un Modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. (Tesis de licenciatura). Colombia: Universidad de Medellín, Medellín. Obtenido de <https://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/261>

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, k. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure*. . En A. Chandler. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (2da edición)*, ISBN 958-600-212-6. Bogota: Atlas McGraw -Hill.
- Coca Herbas, L. (27 de Noviembre de 2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Redalyc, Perspectivas*(40), 97 - 114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425953614005>
- Gan, f., & Triginé, j. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wIExjlBo8QMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gan+y+trigin%C3%A9&ots=9mrW7rxw2x&sig=u6xZur_rFqWgEBfe7yVD9GCwGyk#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false
- Gaviria, M., & Martinez, J. (2016). *Planeación estratégica de la empresa Supermascotas*. (Tesis de Licenciatura). Santiago de Cali: Universidad ICEIS. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81011/1/martinez_planeacion_estrategica_2016.pdf
- Gil, F. (29 de abril de 2019). *Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”*. Obtenido de *Gestión Management & Empleo*: <https://economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/?ref=gesr>
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg – Un estudio empírico*. (Tesis de Maestría) Argentina: Universidad Nacional de La Plata., Buenos Aires. doi:<https://doi.org/10.35537/10915/22438>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. *Harvard Business Review*. Harvard Business (Vol. 2005.). EE.UU: School Publishing Corporation.,
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Mexico,: Novena Edición, Cengage Learning Editores S.A.

- Gutierrez, G., & Cynthia, P. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios, Lima 2018*. (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*, ISBN 13: 9781456223960 (Vol. Sexta ed.). (E. S. C.V., Ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Vol. Sexta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- López, P. y. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa. Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona*. Barcelona . Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Mendoza, R. (29 de septiembre de 2018). *Especialistas aseguran que el mal clima laboral contagia a trabajadores*. Obtenido de Correo - Tendencia: <https://diariocorreo.pe/miscelanea/especialistas-aseguran-que-el-mal-clima-laboral-contagia-trabajadores-844655/>
- OCDE. (2015). *Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. París - Francia. doi:: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264239012>
- Osorio, M. (2017). *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Factoría Panana S.A.C.* (Tesis de Licenciatura). Huacho: Universidad San Pedro., Huacho. Obtenido de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/10709?show=full>
- Pastor, A. (2017). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos, Lima 2017*. (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ramos, k. (7 de agosto de 2011). *La importancia de la selección de personal y la definición de objetivos*. (M. Luna, Editor) Obtenido de Consultoría Recursos Humanos : <https://revistaconsultoria.com.mx/clima-laboral/>
- Rios, K. (2016). *Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTE S.A. Asesores y Corredores de Seguros*. (Tesis de licenciatura) Lima: Universidad Privada Norbert Wiener. Rivas, L. (2015). *Clima*

organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015. (Tesis de Doctorado) Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Robbins. (2010). *Libro de administracion*. México: Pearson.

Ruiz, C. (1999). *Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán (Tesis de Licenciatura)*. Universidad del Bío-Bío. Chile, Chile.

Seguridad Minera. (27 de febrero de 2014). Deficiencias en el trabajo por ausencia de liderazgo: el caso de HobbyZoo. *Seguridad Minera*. Obtenido de <http://www.revistaseguridadadminera.com/gestion-seguridad/deficiencias-falta-de-liderazgo/>

Sierra, F. (1998). *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*, en Galindo, J. (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. ISBN 968-444-262-9. México: Pearson.

Squires, V. (2016). Leadership: Theory and Practice. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 7(185), 91 - 94. Obtenido de <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>

Stoner, F., & Gilbert, A. (2010). *Administración* (Vol. 8 Ed.). Mexico: Pearson.

Tamayo, Y., Del Rio, A., & Garcia, D. (noviembre de 2014). Model of Organizational Management Based on the Achievment Of Objectives. *Research ScienceDirect Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)

Taylor, S., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Ed. Paidós. Obtenido de <https://es.slideshare.net/elroblal/introduccion-a-los-metodos-cua>

Uribe, P. J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. (Tesis Maestria)Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Mexico.

Vargas, R., & Chávez, E. (02 de septiembre de 2019). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?* Obtenido de Conexion Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas/>

ANEXOS

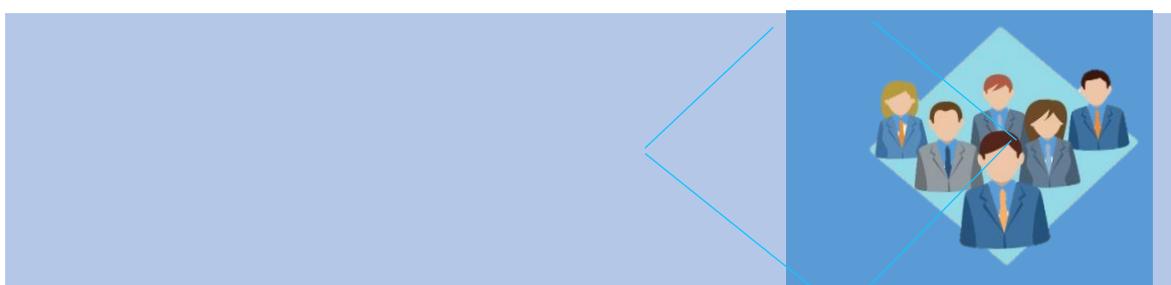
Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Programa de Reconocimientos y Desarrollo personal para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: CLIMA LABORAL					
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel	
¿Cómo mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020??	proponer una estrategia para mejorar el clima laboral de una empresa pública peruana, Lima 2020.	Motivación	1. Motivación personal	1-7	Nunca	Alta	
			2. Autorrealización				
			3. Reconocimiento				
		Liderazgo	4. integración	8-13	Casi nunca		
			5. comunicación				
			6. Identidad corporativa				
		Satisfacción	7. Capacitación	14-20	Siempre		Baja
			8. Ambiente de trabajo				
			9. Relaciones Interpersonales				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría solución: PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL					
1. ¿Cuáles son los componentes que determinan el nivel del clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020?	1. Diagnosticar los componentes que determinan el nivel del clima laboral en una empresa pública peruana, Lima.	Categorías emergentes					
2. ¿Cuáles son los factores de mayor relevancia que afectan al clima laboral en una empresa pública, Lima 2020?	2. Justificar los factores de mayor relevancia que afectan al clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020.						
		1. estrategia					
		2. plan estratégico					
		3. Trabajo en equipo					
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos				
Sintagma: Holístico Tipo: cualitativo y cuantitativo Nivel: Comprensivo Método: deductivo - inductivo	Población: personal de empresa 14 Muestra: personal de la empresa 14 Unidad informante: Misma empresa. 14	Técnicas: Instrumentos Encuestas, Entrevista y cuestionario.	Procedimiento: Análisis de datos, Atlas TI				

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS Y DESARROLLO PERSONAL



PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Project Definitions

Juana Vanessa Pozo Huamán

Definición del Proyecto

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS Y DESARROLLO PERSONAL

PROYECTO	<p>Fase 1 - Desarrollar un programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional en el logro de objetivo (GOBLO).</p> <p>Fase 2 - Diseñar un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del ERC mediante Hello Team.</p> <p>Fase 3 - Diseñar un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través del modelo GOBLO</p>
GERENTE DE PROYECTO	<i>Vanessa Pozo Huamán</i>

Número de Versión	3.0
Borrador/Final del	30/04/2020
Impreso el	04/05/2020
Autor	<i>Vanessa Pozo Huamán</i> vaneph04@gmail.com 972476757
Propietario	<i>Vanessa Pozo Huamán</i>

Información del documento

Fuente del documento

Este documento es mantenido como un documento en línea. Contacte al autor para la última versión.

Historial de revisiones

Número de Versión	Fecha	Resumen de los cambios	Marcas de Revisión
1.0	01/05/2020	Primera versión	Si
2.0	04/05/2020	Segunda versión	No
3.0	04/05/2020	Segunda versión	No

Aprobaciones

Este documento ha sido aprobado por las siguientes personas. Los formularios de aprobación firmados han sido llenados en el Libro de Control del Proyecto (Project Control Book).

Nombre	Función	Fecha de Aprobación
Vanessa Pozo	ERC – Gestor	04-05-2020
Jefe de Equipo	Jefe de equipo	04-05-2020
Analista	Analista Principal de Personal	04-05-2020

Distribución

Este documento de incentivo será distribuido al personal.

Personal equipo registro y control
ERC – Jefe de Equipo
ERC - Abogado 1
ERC – Abogado 2
ERC – Analista Principal de Personal
ERC – Asistente Administrativo
ERC – Técnico Personal
ERC – Técnico Personal
ERC – Técnico Personal
ERC – Gestor

1 Prefacio

Este documento ofrece un resumen de las características importantes del proyecto tal como se expresa en la estructura de la definición al final del subsiguiente párrafo.

Su propósito es:

- Confirmar la comprensión de la Carta del Proyecto (Project Charter) por la organización de la entrega (delivery).
- Proporcionar información suficiente acerca de la solución y del enfoque en las que la organización patrocinadora y de la entrega se ponen de acuerdo para pasar a la etapa de planificación.
- Proporcionar un marco en el que los planes más detallados se pueden construir.
- Documentar los planes de la organización de la entrega (delivery) para completar ambas actividades de Definición y Planificación.

La estructura de la definición del proyecto incluye los siguientes componentes:

- Los objetivos del proyecto.
- Antecedentes del proyecto.
- Objetivo solución y el enfoque general.
- Alcance del proyecto.
- Marco de planificación.
- Presupuesto
- Organización.

2 Objetivos del Proyecto

El presente proyecto está conformado por 3 fases basado en los objetivos de la propuesta.

Fase 1 - Desarrollar un programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).

Fase 2 - Diseñar un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del ERC mediante Hello Team.

Fase 3 - Diseñar un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través del modelo GOBLO

3 Antecedentes del Proyecto

3.1 Necesidad de negocio y ambiente

De acuerdo con el diagnóstico, se verificó que el equipo no cuenta:

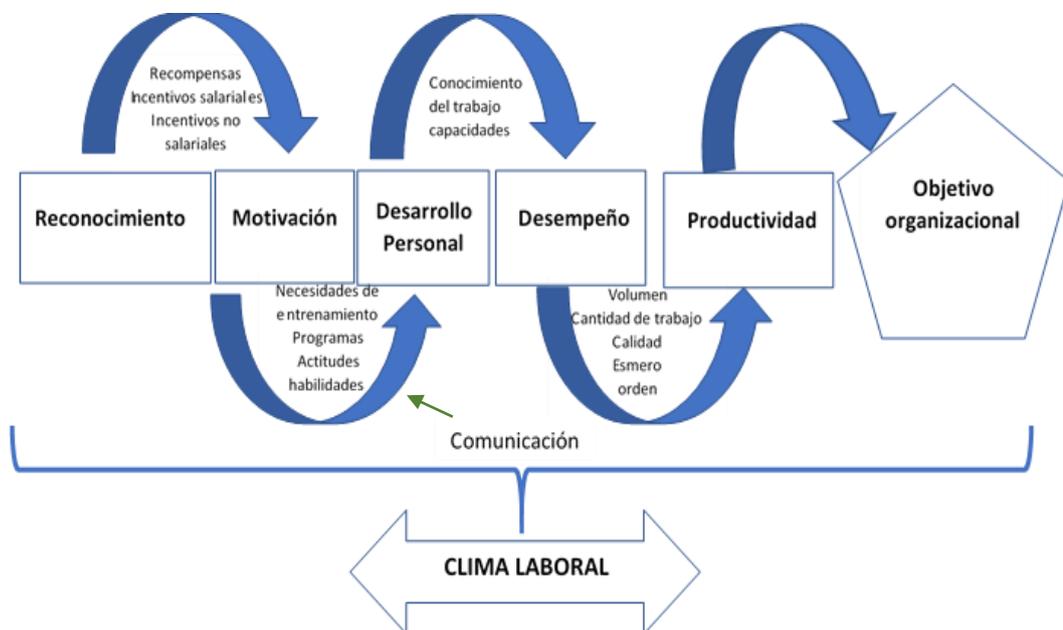
- ❖ Programa de reconocimientos y de desarrollo personal, que permita la motivación en los colaboradores, reconociéndolos por las labores y logros obtenidos.
- ❖ Refuerzo de una comunicación asertiva, por lo que es necesario implementar un plan de comunicación que permita una interacción directa, y fluida.
- ❖ Programa para mejorar el desempeño y la productividad laboral, que permita la motivación en los colaboradores, orientándolos a un mejor desempeño y al logro de la productividad deseada.

3.2 Aspectos que ofrece el Plan.

- ❖ Cumplir las premisas del modelo GOBLO, el cual está orientado al logro de objetivos de una organización. En este aspecto ataca los puntos débiles que presentan y pueden afectar decididamente los objetivos de la organización por analizar. Así, una de las áreas es el Desarrollo del Personal y los consecuentes factores que lo promueven, como son el reconocimiento, comunicación, el desempeño y el sentido del logro de los trabajadores.
- ❖ La implementación del programa, implica lograr la mejora continua y el equilibrio organizacional, donde los colaboradores no solo se sientan satisfechos sino realizados con el objeto de lograr un mejor desempeño.

- ❖ El plan del programa implica acciones para la estimulación y realización personal, no solo se presentará mediante actos de recompensas, sino sobre un programa de desarrollo personal y profesional, que permita el crecimiento continuo, logro de una comunicación asertiva, buen desempeño y satisfacción de los colaboradores.
- ❖ Motivar al personal, lograr que sea reconocido, valorado en la retribución al esfuerzo que realice.
- ❖ Dichas actividades permitirán la fidelización, compromiso y desempeño en sus labores con mayor ímpetu, sin la necesidad de supervisión constante al personal, para realizar sus actividades laborales.
- ❖ Permitirá mejorar las habilidades blandas, identificar las funciones, puestos de trabajos y procesos que se encuentren vinculados en las diversas áreas.

3.3. Esquema esperado:



4 Solución objetivo y enfoque general

4.1 Presentación general de la solución objetivo

Para la fase 1 del proyecto se contempla las siguientes estrategias y tácticas:

- ❖ Estrategia 1. Planificar el programa de reconocimientos y desarrollo personal basado en el modelo de gestión organizacional de logro de objetivo (GOBLO).

- Táctica 1. Elaborar el Plan del programa de Reconocimientos.
- Táctica 2. Elaborar el Plan del programa del desarrollo personal

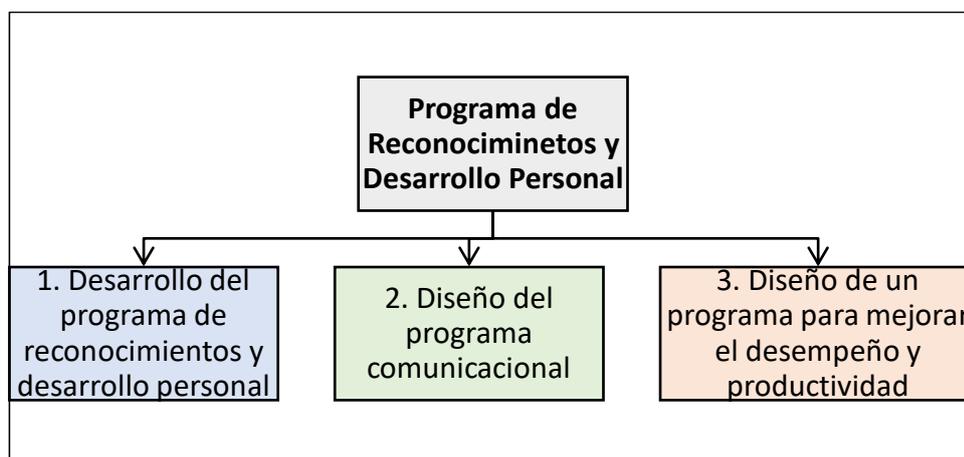
Para la fase 2 del proyecto se contempla las siguientes estrategias y tácticas:

- ❖ Estrategia: 2. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo y ejecutivo del ERC mediante Hello Team.
 - Táctica 3. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal administrativo del ERC mediante Hello Team.
 - Táctica 4. Planificar el Diseño de un programa comunicacional para el personal ejecutivo del ERC mediante Hello Team.

Para la fase 3 del proyecto se contempla las siguientes estrategias y tácticas:

- ❖ Estrategia 3. Planificar el diseño de un programa para mejorar el desempeño y productividad laboral a través del modelo GOBLO.
 - Táctica 5. Planificar el diseño de un programa para mejorar el desempeño laboral a través modelo GOBLO.
 - productividad a través del modelo GOBLO.

4.2 Principales componentes



5 Alcance del Proyecto



5.1 Alcance

El alcance de este proyecto comprende:

- ❖ El programa de incentivos y desarrollo personal, el diseño comunicacional; y la mejora de desempeño de productividad está dirigido al equipo de registro y control de la gerencia de recursos humanos.
- ❖ Las actividades a desarrollar según cronograma se basarán en análisis inicial coevaluación, entrenamientos, dinámicas y feedback al personal administrativo y ejecutivo mediante las charlas o talleres brindados.
- ❖ Se requerirá la participación integral de todos los colaboradores para la puesta en marcha del programa de reconocimiento y desarrollo personal en las tres fases.
- ❖ El programa tendrá una duración de 1 mes, para su elaboración y ejecución.
- ❖ Dentro del programa se utilizará las siguientes herramientas: Talleres de entrenamiento y capacitación para el desarrollo personal, desempeño y comunicación
- ❖ Se utilizará la herramienta digital Hello Team para una comunicación directa y fluida,
- ❖ Se brindará charla instructiva, sobre la utilización de la plataforma Hello Team, así como los beneficios y utilidades al personal administrativo y ejecutivo.
- ❖ Uso de herramienta Sipoc para análisis y mejora en los procesos de la productividad.
- ❖ Las capacitaciones serán llevadas a cabo en modo virtual utilizando la herramienta Meet de Google.
- ❖ Las actividades del programa se llevarán cabo con el apoyo de un Coach, y los colaboradores que aprueben los talleres, serán reconocidos con un certificado de aprobación.
- ❖ El personal capacitado tendrá que aprobar con una nota mínima de 14 para certificarse.

5.2 Actividades puestas en marcha “Todos Ganan”

5.2.1 Programa de Reconocimientos y Desarrollo personal:

Entrenamiento: El entrenamiento para el desarrollo personal, será en función al análisis individual de cada personal, estará basada mediante: uso de técnicas y herramientas como el autoconocimiento a través de FODA, introspección; talleres entrenamiento de autocontrol, automotivación, empoderamiento empresarial auto liderazgo, valores de vida, construcción plan de acción personal y feedback.



Recompensas:

- ❖ Tiene como objetivo recompensar a todos trabajadores por el logro y el esfuerzo al cumplimiento de metas, la idea es que nadie se quede sin premio, de esta manera motivar y lograr el impulso de iniciar persistir y culminar las actividades en pro beneficio persona – organización.
- ❖ Para las recompensas el colaborador deberá cumplir con las condiciones previamente establecidas (no faltas, no tardanzas, no amonestaciones por medidas disciplinarias, deberá cumplir con sus metas, asistir a talleres, aportaciones idas de mejora, compañerismo, etc.)

- ❖ Incentivo al logro de Metas: Para colaboradores que lograron cumplir las metas se recompensará (a). Día libre remunerado; (b). Vales de consumo para restaurantes; (c). pack de Desayuno.
- ❖ Incentivo al esfuerzo de Metas: Para colaboradores que no lograron cumplir las metas, pero hicieron el intento, serán recompensados a través de Ruleta snack (diferentes sabores)
- ❖ Recompensas: Diploma de reconocimiento y cartel al empleado del mes (evaluación trimestral), entradas libres a club recreativo al mejor compañero, sorteo de pases libres para el cine, tarjetas de agradecimiento “vale el intento” “Tú puedes” por el esfuerzo realizado.
- ❖ Reconocimiento social, como el mejor colaborador del equipo en los diferentes medios de comunicación y la página web de la institución.



5.2.2 Programa Comunicacional:

Entrenamiento: previo análisis de las habilidades blandas de personal, Taller inteligencia emocional, Resolución de conflictos, afirmaciones positivas, el arte de comunicar, charlas Motivacionales, empatía, liderazgo ambidiestro (para ejecutivos), dinámica personal y grupal (juego de roles, en la piel del otro.), y feedback.

Soporte Comunicación: A través de Hello Team, diseñado para empresas, su uso permitirá lograr una comunicación directa y asertiva, fortalecer la integración y participación de los colaboradores a través de las opiniones, gestión ideas innovadoras, sistema aprende y enseña, sistema de puntos por votación, a través de plataformas diseñadas para realizar las diferentes actividades instaladas en el programa.

5.2.3 Programa Desempeño y Productividad:

Entrenamiento: Taller inteligencia emocional, Charlas motivacionales, obtención de logro, Empowerment, Sinergia empresarial, dinámicas grupales, plan de acción y feedback.

Capacitación: manejo de Archivo

Soporte productividad: SIPOC, ayudará a analizar e identificar las actividades que se desarrolla en el proceso de registro y control, identificando la problemática y posibles deficiencias con la finalidad de establecer mecanismos de mejora en cada proceso desde el ingreso de documentaciones, desarrollo y salida de los mismos.

5.3 Principales entregables

Los entregables para los reconocimientos son:

- ❖ Project Definitions del programa de reconocimientos y desarrollo el personal del ERC

- ❖ Cronograma de entrenamiento para fortalecer el desarrollo personal, comunicacional y desempeño.
- ❖ Cronogramas de actividades en mejora de procesos para productividad.
- ❖ Manual del Software y Material didáctico sobre la plataforma Hello Team
- ❖ Evaluación y mejoras del desempeño o labores de cada trabajador.
- ❖ Transferencia de conocimiento a la jefatura del área.

6 Marco de Planificación

6.2 Cronograma de alto nivel del proyecto

FASE 1: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS Y DESARROLLO PERSONAL						
* Levantar información – ASIS	RECONOCIMIENTOS			DESARROLLO PERSONAL		
	Trabajo	Inicio	Fin	Trabajo	Inicio	Fin
	4 días Totales	11/05/2020	15/05/2020	3 días Totales	27/05/2020	30/05/2020
*Diseño y elaboración de prototipo TOBE	5 días Totales	16/05/2020	21/05/2020	5 días Totales	31/05/2020	05/06/2020
*Evaluación e implementación del programa	4días Totales	22/05/2020	26/05/2020	4 días Totales	06/05/2020	10/06/2020

FASE 2: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA COMUNICACIONAL						
* Análisis de Soft Skills e identificación de las necesidades de atención del personal.	PERSONAL ADMINISTRATIVO			PERSONAL EJECUTIVO		
	Trabajo	Inicio	Fin	Trabajo	Inicio	Fin
	4 días Totales	11/05/2020	15/05/2020	3 días Totales	27/05/2020	30/05/2020
* Desarrollo del diseño del programa para personal administrativo y ejecutivo	5 días Totales	16/05/2020	21/05/2020	5 días Totales	31/05/2020	05/06/2020
* Evaluación e Implementación del plan de mejora	4días Totales	22/05/2020	26/05/2020	4 días Totales	06/05/2020	10/06/2020

FASE: 3 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD						
Análisis de habilidades blandas / Aplicación del SIPOC	DESEMPEÑO			PRODUCTIVIDAD		
	Trabajo	Inicio	Fin	Trabajo	Inicio	Fin
	4 días Totales	11/05/2020	15/05/2020	3 días Totales	27/05/2020	30/05/2020
Diseño del programa de desempeño y productividad	5 días Totales	16/05/2020	21/05/2020	5 días Totales	31/05/2020	05/06/2020
*Evaluación e implementación del programa	4 días Totales	22/05/2020	26/05/2020	4 días Totales	06/05/2020	10/06/2020

6.3 Supuestos clave

- ❖ Personales especializados para la ejecución de cada programa a implementar.
- ❖ Los talleres se desarrollarán con un 15% de exposición teórica y el 85 % de taller será práctico
- ❖ Evaluación de la actividad.

7 Presupuesto

El presupuesto para la implementación de la propuesta de solución representa un total de S/. 13,090.00 del programa de reconocimientos y desarrollo personal, programa comunicacional y programa para mejorar el desempeño en los colaboradores del equipo RC.

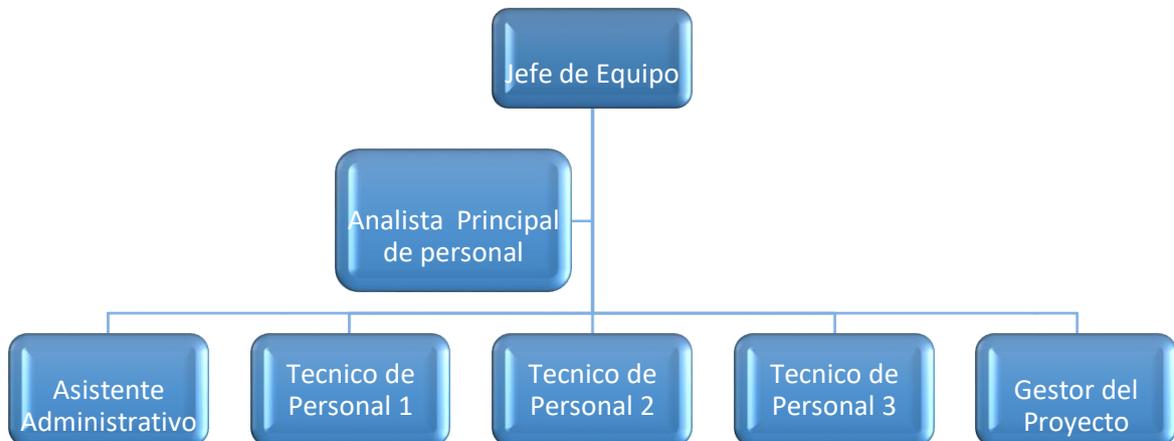
Presupuesto		
1.- Programa de reconocimientos y desarrollo personal ERC		4030
A1. Levantar información PR	450	
A2. Diseño y elaboración del prototipo de PR	650	
A3. Evaluación e implementación del PR	600	
A4. Levantar información PD	500	
A5. Diseño y elaboración del prototipo de PD	400	
A6. Evaluación e implementación del PD	1430	

2.- Plan Comunicacional para personal ERC		4400
A7. Análisis de los Soft Skills e Identificación las necesidades de atención del personal administrativo.	450	
A8. Desarrollar del diseño del programa para personal administrativo	500	
A9. Evaluación e Implementación del plan de mejora para el personal administrativo.	1500	
A10. Análisis de los Soft Skills e Identificación las necesidades de atención del personal ejecutivo	400	
A.11 Desarrollo del diseño del programa para personal administrativo.	500	
A12. Evaluación e implementación del plan mejora del personal ejecutivo.	1050	

3.- Programa de desempeño y productividad para personal ERC		4660
A13. Análisis de habilidades blandas	510	
A14. Diseño del programa de desempeño	630	
A15. Evaluación e implementación del programa	1170	
A16. Aplicación del SIPOC productividad	600	
A17. Diseño del programa de productividad	600	
A18. Evaluación e implementación del programa	1150	

TOTAL		S/.13, 090
--------------	--	-------------------

7.2 Organización estructura de Organización Inicial (ERC)



Aceptación del Documento

Con fecha 06 mayo del 2020, se acuerdan de que el presente procedimiento será ejecutado por ambas partes, como parte de la propuesta de mejora.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL

Instrucción:

El presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción del clima laboral en su equipo de trabajo y con el fin de una mejora agradeceré responda las preguntas con total sinceridad marcando con una (X) la alternativa que crea conveniente:

Sexo: Masculino () Femenino ()
Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()
Condición de Contrato: Nombrado () Contratado () Practicante ()
Tiempo de Contrato: 6m -2 años () 5-10 años () 15 años a más ()

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

CLIMA LABORAL		ESCALAS				
Motivación		1	2	3	4	5
1	¿Ocupar una posición laboral en la empresa te hace sentir motivado para realizar las funciones designadas?			X		
2	¿En tu equipo de trabajo, existe un plan de carrera que permita tu desarrollo personal?				X	
3	¿Consideras que el equipo donde trabajas reconoce tus logros y aprendizajes de manera justa?	X				
4	¿Se promueve la creación de ideas innovadoras?		X			
5	¿Sientes que tu jefe inmediato te apoya y alienta para opinar y aportar ideas de mejoras?			X		
6	¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación como parte de mejora en las actividades?			X		
7	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tus jefes?				X	
Liderazgo						
8	¿Existe empatía e igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?			X		
9	¿Realizan charlas o reuniones para fortalecer la integración en equipo como parte del trabajo?				X	
10	¿Los superiores escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?		X			
11	¿Te sientes a gusto con las ordenes que te da tu jefe?			X		

12	¿Te sientes libre para decidir la manera de trabajar y el tiempo para realizar tus actividades?				X	
13	¿Te sientes identificado en la empresa donde trabajas	X				
Satisfacción Laboral						
14	¿Recibes capacitación constante para realizar tus funciones de manera correcta?				X	
15	¿Cuentas con los recursos y materiales para desenvolverte de manera eficaz?					X
16	¿Consideras que el área donde trabajas cuenta con un buen clima para laborar?				X	
17	¿Los recursos y equipos con los que realizas tus funciones son propios de tu área y permite ejercer un buen desempeño laboral?	X				
18	¿Existe armonía y un buen nivel de convivencia entre tus compañeros de trabajo?			X		
19	¿Existe una comunicación abierta, directa y asertiva con tus jefes y compañeros?					X
20	¿Cuentas con un alto grado de entrega respecto el apoyo por parte de todos tus compañeros cuando más los necesitas?			X		

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 4: Instrumento cualitativo

GUIA DE ENTREVISTA

Datos:

Cargo que desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de entrevista	

Nro.	Preguntas de la Entrevista
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado?
5	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?
6	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar

Observaciones:

<hr/> <hr/> <hr/>

Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro. De personas	Ítems de preguntas																			
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	5	1	2	2	2	2	4	4	5	3	1	4	4	2	4	3	1	4	3	4
2	4	2	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	1	5	4	1	4	3	2
3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	2	5	3	3	2	2	4	2	4
4	4	1	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	2	5	4	4	2	2	3	4
5	5	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	5	1	4	5	2
6	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4
7	3	1	2	3	3	4	5	4	5	5	4	3	5	2	3	3	3	4	3	4
8	4	2	4	4	2	3	3	3	5	2	4	5	4	2	4	4	1	5	4	2
9	5	3	3	2	3	5	4	4	4	3	3	4	5	2	3	2	2	3	4	3
10	4	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	2	3
11	5	1	1	4	3	3	5	3	4	3	3	5	4	5	3	4	2	5	5	5
12	4	2	3	2	2	4	3	5	5	5	5	4	4	2	4	2	1	3	5	3
13	5	1	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	5	4	5
14	4	2	3	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	4	5	3	3	3	4	5

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

GUIA DE ENTREVISTA

Datos:

Cargo que desempeña	Jefe de Equipo RC
Nombres y Apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entv.1)
Fecha	26.04.2020
Lugar de entrevista	Vía telefónica

Nro.	Preguntas de la Entrevista
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado?
5	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?
6	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar

Observaciones:

La entrevista se realizó al jefe encargado del Equipo registro y control (ERC), quien con un lenguaje claro y entendible brindó información detallada sobre el entorno laboral debido al conocimiento que maneja por los de 5 años a más que lleva laborando, asimismo es actualmente encargado del equipo quien está a disposición y supervisión de todas las actividades y funciones que acontece en el ERC.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?	El personal se identifica con la misión y la visión efectuando sus responsabilidades o funciones delegadas conforme al plan operativo que se maneja en el equipo alineado al objetivo de la Empresa.
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?	No existe un reconocimiento formal establecido por parte del equipo hacia el personal, sino los bonos de la Empresa que se destaca la labor de los trabajadores en las distintas gerencias de la Empresa, debido al cumplimiento de metas y es de acuerdo al presupuesto indicado por el MEF
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?	No hay un plan de motivación, pero se maneja en el día a día, hay despliegue de las tareas diarias con indicación del logro del Equipo, siendo la motivación respecto a la intervención del trabajador en el logro de la tarea, se hace escucha de sus aportes y dificultades. Se le hace intervenir en la mejor resolución para hacer la Labor o tarea designada.
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado? ¿manejan alguna estrategia la para mejora?	Si existe trabajo a rehacer o por mejorar, pero estos son cada vez en menor cantidad, estrategias no, puesto como se ha manifestado se deja participar al trabajador en los aportes para cumplir y mejorar los trabajos, se
5	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe trabajo en equipo?	Hay respeto y disciplina, buena organización, entre ellos mismos, si existe trabajo en equipo ya que se subdividen la tarea, se distribuyen e integran sus funciones para dar el mejor resultado.
6	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?	Hay una comunicación abierta, entre jefe y trabajador, una buena relación y trabajo en equipo
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:	Hay primero planificación de las labores que llegan al Equipo, se motiva al personal al hacerlos partícipes para la solución y atención de las tareas, los cuales son por procesos del Equipo en consecuencia es trabajo en Equipo y al alcanzar el logro se hace también participe a los trabajadores, pero no se tiene una estrategia definida.
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?	No existe un beneficio para el desarrollo personal, el único beneficio es para el desarrollo profesional de los trabajadores, mediante la capacitación general, la cual se coordina con el Equipo de Capacitación que permita en el trabajador reforzar su conocimiento.
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar.	La satisfacción laboral es percibida por la permanencia de los trabajadores y por no haber quejas en las labores diarias, pero se propone mejorar el reconocimiento formal y desarrollo profesional al personal otorgando capacitaciones para acceder en un plazo determinado a otra plaza superior o rango superior.

GUIA DE ENTREVISTA

Datos:

Cargo que desempeña	Analista principal de personal
Nombres y Apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	26.04.2020
Lugar de entrevista	Vídeo llamada

Nro.	Preguntas de la Entrevista
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado?
5	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?
6	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar

Observaciones:

La entrevista fue realizada al Analista principal de personal del equipo, quien detalló mucha información sobre cada interrogante, respecto al manejo de personal como cargo que desempeña y la experiencia que tiene por los años que viene laborando en el equipo registro y control.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?	El personal del equipo cumple actividades, metas y plan operativo, cada una de estas actividades y metas están fijadas en función al plan maestro que es el plan operativo institucional y estas están en función de la misión y visión de la empresa. Todos cumplen metas de esta manera se identifican con la empresa.
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?	No hay reconocimientos pero se evalúa a cada trimestre al personal según el resultado se le da retroalimentación, si es positivo se le felicita de manera verbal, se les da determinados consejos y se retroalimenta con información, lo otro es que se le da un beneficio remunerativo al cumplimiento de metas cada trimestre, no hay otro premio, no hay nada de reconocimientos, ni diplomas, hace algunos años atrás existía un reconocimiento al trabajador, se le daba un diploma, un mérito, y eso se fue eliminándose con el transcurrir de los años sin saber el motivo del porqué, y antes la gente era satisfecha, cada trimestre se le daba un reconocimiento y al mejor trabajador salía en la revista y eso era bonito y eso falta.
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?	En realidad, como empresa no existe una medida que brinde una motivación al trabajador, pero muchas veces el área del equipo registro y control en ocasiones se reúne para celebrar cumpleaños, para brindar al mejor trabajador al que sacó el mayor puntaje se le reconoce como un acto de mejora solamente es eso que y que a veces lo acepta y valida el trabajador del ERC ya que no hay un plan de motivación en ningún equipo.
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado? ¿Manejan alguna estrategia para la mejora?	Si existe los trabajos reprogramados, pero eso es básicamente es en las áreas comerciales y operativas, pero la parte de RRHH del equipo registro y control la reprogramación es mínima, todo lo que se ha reprogramado en la fecha indicada se cumple normalmente. El equipo como equipo no cuenta con estrategias, solo como empresa general en La gestión institucional.
5	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?	A veces el equipo como equipo llega a lograr esta fusión de trabajar en equipo, pero cuando se trata de gerencias cada equipo es una isla, cada equipo trabaja para sí solo; no hay una fusión no hay afinidad una conjunción y no hay un trabajo en equipo por todos los equipos, en ERC cada uno cumple su meta, su actividad y entrega pero a veces no se preocupa si el otro lo hizo bien o mal, no hay eso y eso falta, falta

		reforzar la comunicación. Por otro lado, Los trabajadores, hacen todo lo posible para realizar bien sus labores, pero en algunas ocasiones no saben valorar el respaldo que se les brinda por parte de la jefatura se pueden sobrepasar de la confianza que se les da respecto a los permisos o problemas familiares que se pueden presentar.
6	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?	Existe una afinidad, una cercanía y una buena comunicación, básicamente hay una cordial comunicación de ida y vuelta tanto del jefe a los trabajadores, pero no en gran medida y eso va a depender de la jefatura, hay jefes que se dedican a trabajar de manera independiente y no quieren reconocer ni comunicar solamente comunican el trabajo y basta con eso, y por eso a veces hay problema.
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:	Respecto a la productividad se tiene implementado un sistema a través del equipo de gestión institucional se tiene algunas normas algunas estrategias y metas y muchas veces en función a eso se cumple, pero que el equipo o jefatura establezca una estrategia generalmente no, no hay una estrategia bien definida por parte de cada jefe en cada equipo todo se basan a algo que ya está preestablecido, pero no hay una estrategia de mejora de mayor envergadura en el equipo.
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?	Solo se les brinda capacitación el para desarrollo profesional, dando facilidades para que se capaciten y estudien en diferentes cursos, pero la capacitación es en general y no al puesto de trabajo para lograr un desarrollo personal respecto en ascensos de carrera, por ello beneficios para un desarrollo personal es muy poco y eso depende de cada jefe hay jefes que les brinda cobertura para un mejor trabajo y logre su desarrollo personal, hay jefes que no tienen conocimientos de los programas y delegan a los terceros a uno de los trabajadores para que realicen su trabajo el trabajo, entonces sino conocen las funciones del día a día como pueden desarrollar las relaciones interpersonales con mayor cobertura.
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar.	En el equipo particularmente hay una leve satisfacción ya que en los últimos años el personal ha ido siendo promovido y eso es un factor importante de acuerdo al rango de niveles 7,8,6,4, etc., eso ayuda que la gente brinde más de sí y colabore más y ayudar a la jefatura a cumplir las metas, Lo que se debe mejorar son los reconocimientos personales que no hay en el equipo y eso hace falta.

GUIA DE ENTREVISTA

Datos:

Nombres y apellidos	
Cargo que desempeña	Analista Principal
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	26.04.2020
Lugar de entrevista	Vía web

Nro.	Preguntas de la Entrevista
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado?
5	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?
6	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar

Observaciones:

Se realizo la entrevista al Analista principal del equipo Registro y Control, quien por la experiencia y años en la empresa brindó información requerida sobre la percepción en relación al entorno laboral.



N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿De qué manera el personal del equipo se identifica con la Misión y la Visión de la organización?	El personal se identifica cumpliendo con sus metas individuales, que se les brinda de acuerdo al plan operativo del Equipo Registro y de la gerencia de Recursos Humanos
2	¿Qué reconocimientos se le brinda al personal de su equipo por el cumplimiento de sus logros y objetivos en la empresa?	El reconocimiento que se brinda es según puntaje logrado, de acuerdo a sus evaluaciones y hay hasta tres niveles para recibir un bono por metas logradas, solo eso no hay otro tipo de reconocimientos que haga sentir valorado al trabajador por el esfuerzo.
3	¿Qué medidas toma el área para que el personal logre una motivación plena?	En ocasiones la Jefatura se reúne permanentemente con el personal, para dar retroalimentación, de esta manera los apoya y brinda soluciones ante las dificultades.
4	¿Cuántos trabajos son reprogramados a rehacerse a diario debido a que lo entregado no cumple con lo solicitado? ¿Manejan alguna estrategia para la mejora?	Hay trabajo profesional y técnico en la oficina, pero, por lo trabajado, es bajísimo el porcentaje de trabajo para rehacer, ya que la distribución de trabajo es orientada a cada trabajador. No hay una estrategia solo indicaciones para ejecutar las funciones.
5	¿Como es la organización y la actitud del personal respecto a labores que realiza, existe un trabajo en equipo?	Está el Jefe de Equipo, los profesionales, los técnicos y la secretaria, cada uno tiene labores específicas y cada uno cumple por si solo con lo asignado, el trabajo en equipo es mínimo.
6	¿Cómo es la relación de los trabajadores con la autoridad de su equipo?	La relación es cordial, estas situaciones dependen mayormente de la intención y predisposición de la Jefatura, cada persona responde de acuerdo a la actitud que muestre el otro.
7	¿Qué estrategias facilita el equipo para mejorar la productividad laboral en su ambiente de trabajo? Menciones cuales son:	No hay una estrategia definida pero el jefe permanentemente coordina sobre las labores de cada uno de los integrantes del Equipo, da seguimiento a sus procesos y avances diarios.
8	¿Qué beneficios brinda su equipo para el desarrollo personal de los trabajadores?	Ninguno, no hay beneficios que permitan el desarrollo personal, para los trabajadores del equipo.
9	¿Cómo percibe usted la satisfacción laboral en su equipo de Trabajo? Qué propone para mejorar.	La satisfacción es básica, no se realiza acciones para lograr satisfacción plena, se debe nivelar las responsabilidades en los cargos y remuneraciones, de acuerdo a como una trabaja debería ser el pago remunerativo y eso no hay en el equipo.

Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

ATLAS.ti

Recientes

CLIMA LABORAL (2)

SDIAGNOSTICO MIXTO.VAN...

Clima Laboral

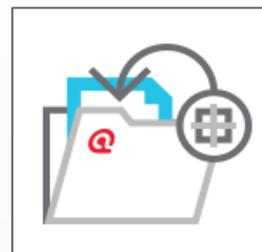
Buscar



Mostrar todos los proyectos



Crear un proyecto nuevo



Importar proyecto



Clima Laboral



CLIMA LABORAL (2)



SDIAGNOSTICO
MIXTO.VANESSA

Generación de códigos del clima laboral - Atlas Ti

The screenshot shows the Atlas Ti software interface for managing code groups. The main window is titled 'Administrador de códigos' and displays a tree view of code groups on the left and a table of code details on the right.

Explorador del proyecto (Left Panel):

- CLIMA LABORAL (2)
 - Documentos (1)
 - Códigos (13)
 - Memos (0)
 - Redes (7)
 - Grupos de documentos (1)
 - Grupos de códigos (0)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Administrador de códigos (Main Window):

Search: *Buscar grupos de códigos*

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
○ C1. CLIMA LABORAL	0	0	0
● C1.1 Motivación Laboral	0	3	3
● C1.1.1 Motivación del trabajador	11	1	1
● C1.1.2 Autorrealización	10	1	1
● C1.1.3 Reconocimiento y Valoración	14	1	1
● C1.2 Liderazgo	0	3	3
● C1.2.1 Identidad Corporativa	8	1	1
● C1.2.2 Comunicación	11	1	1
● C1.2.3 Integración	9	1	1
● C1.3 Satisfacción Laboral	0	3	3
● C1.3.1 Capacitación	14	1	1
● C1.3.2 Ambiente de trabajo	10	1	1
● C1.3.3 Relaciones Interpersonales	8	1	1

Generación de redes del clima laboral - Atlas Ti

The screenshot shows the Atlas Ti software interface for network management. The top toolbar contains the following options:

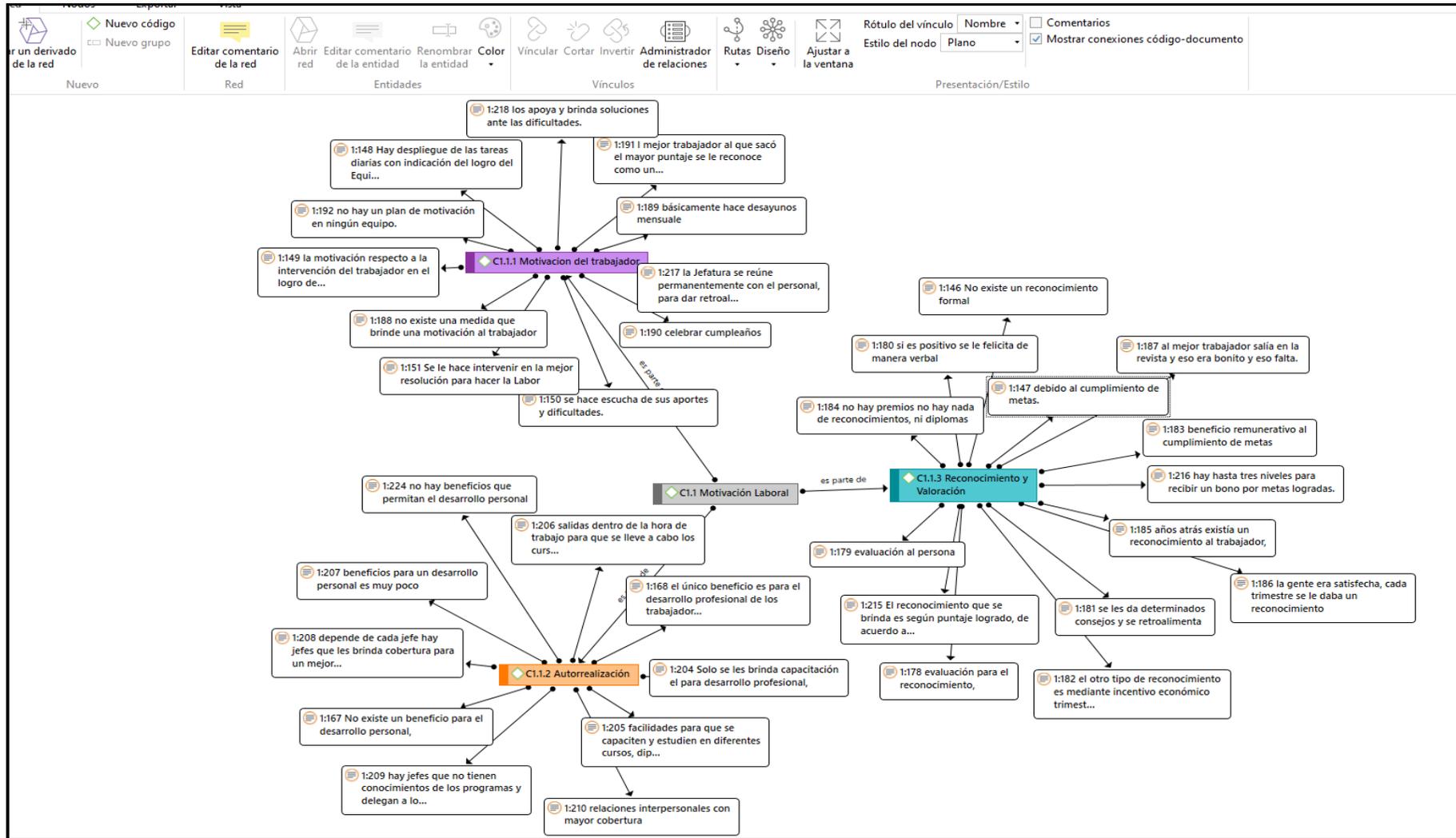
- Crear red** (New network)
- Nuevo grupo** (New group)
- Nuevo grupo inteligente** (New intelligent group)
- Duplicar** (Duplicate)
- Renombrar red** (Rename network)
- Eliminar** (Delete)
- Editar comentario** (Edit comment)
- Abrir administrador de grupos** (Open group administrator)
- Abrir red** (Open network)
- Exportar a Excel** (Export to Excel)

The interface is divided into three main panes:

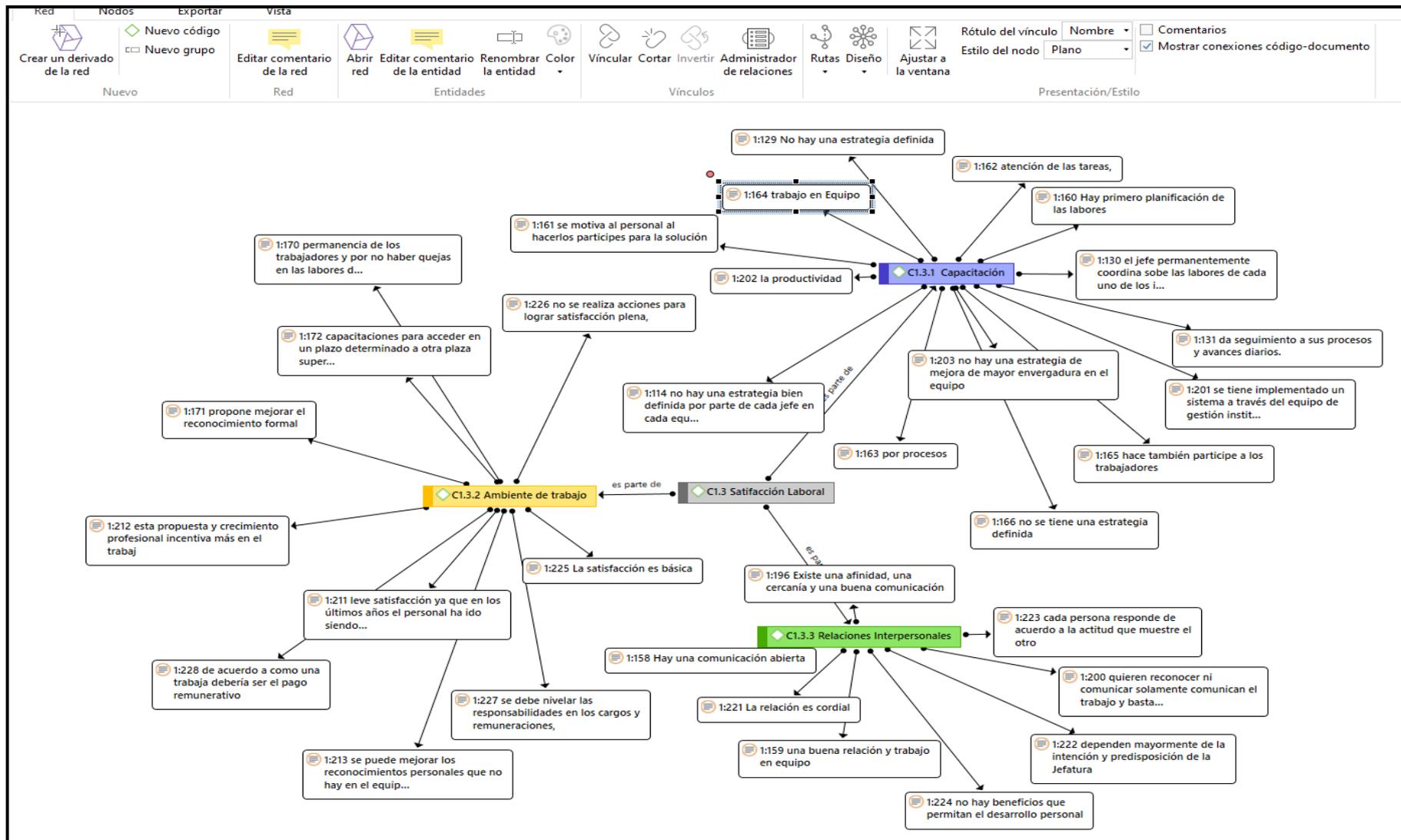
- Explorador del proyecto** (Project Explorer): Shows a tree view of the project structure. The 'Redes (7)' folder is selected.
- Administrador de documentos** (Document Administrator): Shows a search bar for 'Buscar grupos de redes'.
- Administrador de códigos** (Code Administrator): Shows a search bar for 'Buscar redes' and a table of network groups.

Nombre	Grado	Grupos
C.1.1 Motivación	4	
C.1.1 Motivación laboral	40	
C.1.2 Liderazgo	11	
C.1.3 Satisfacción laboral	8	
C1.1 Motivación Laboral	39	
C1.2 Liderazgo	32	
C1.3 Satisfacción Laboral	36	

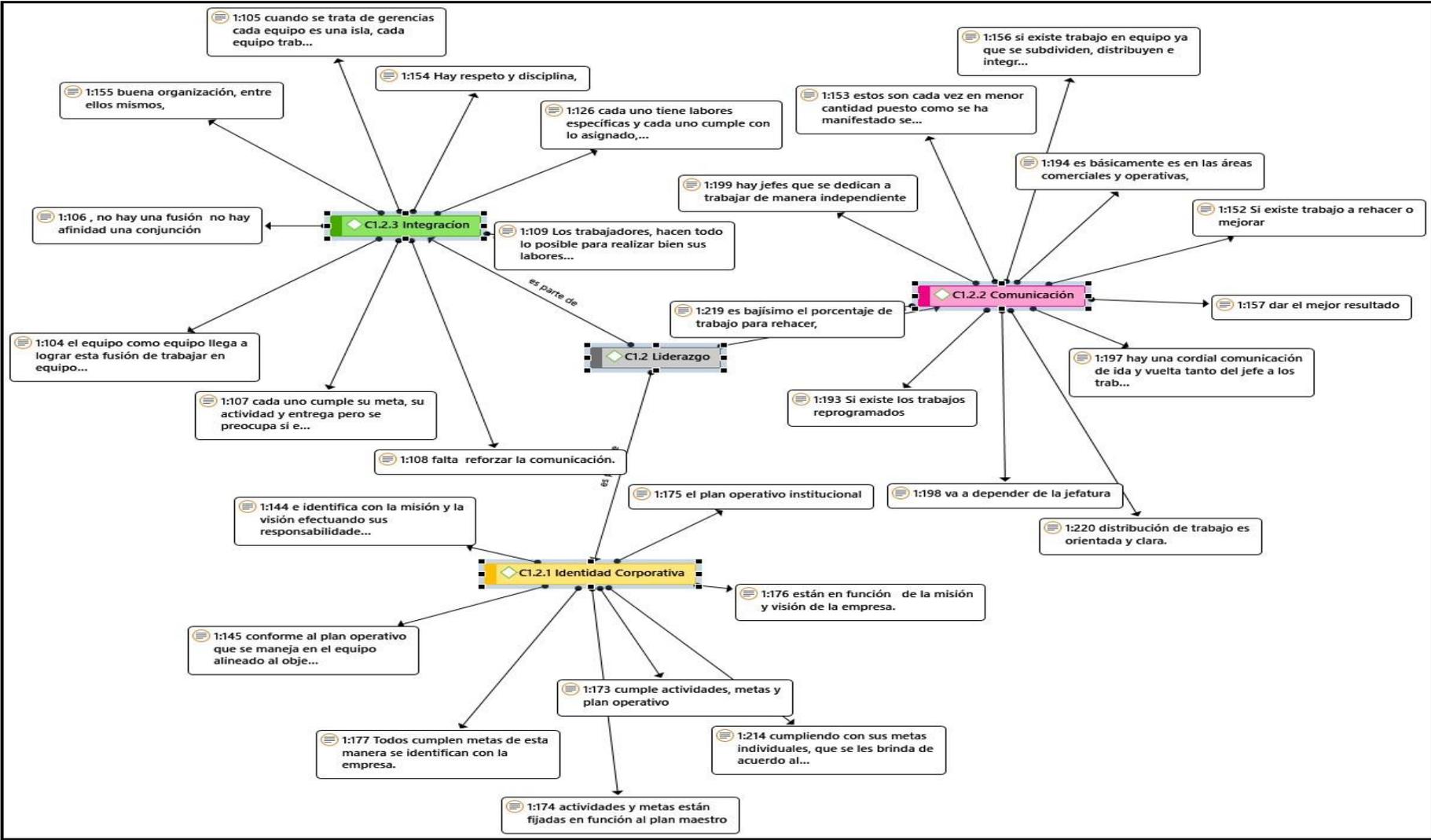
Análisis Cualitativo de subcategoría motivación laboral



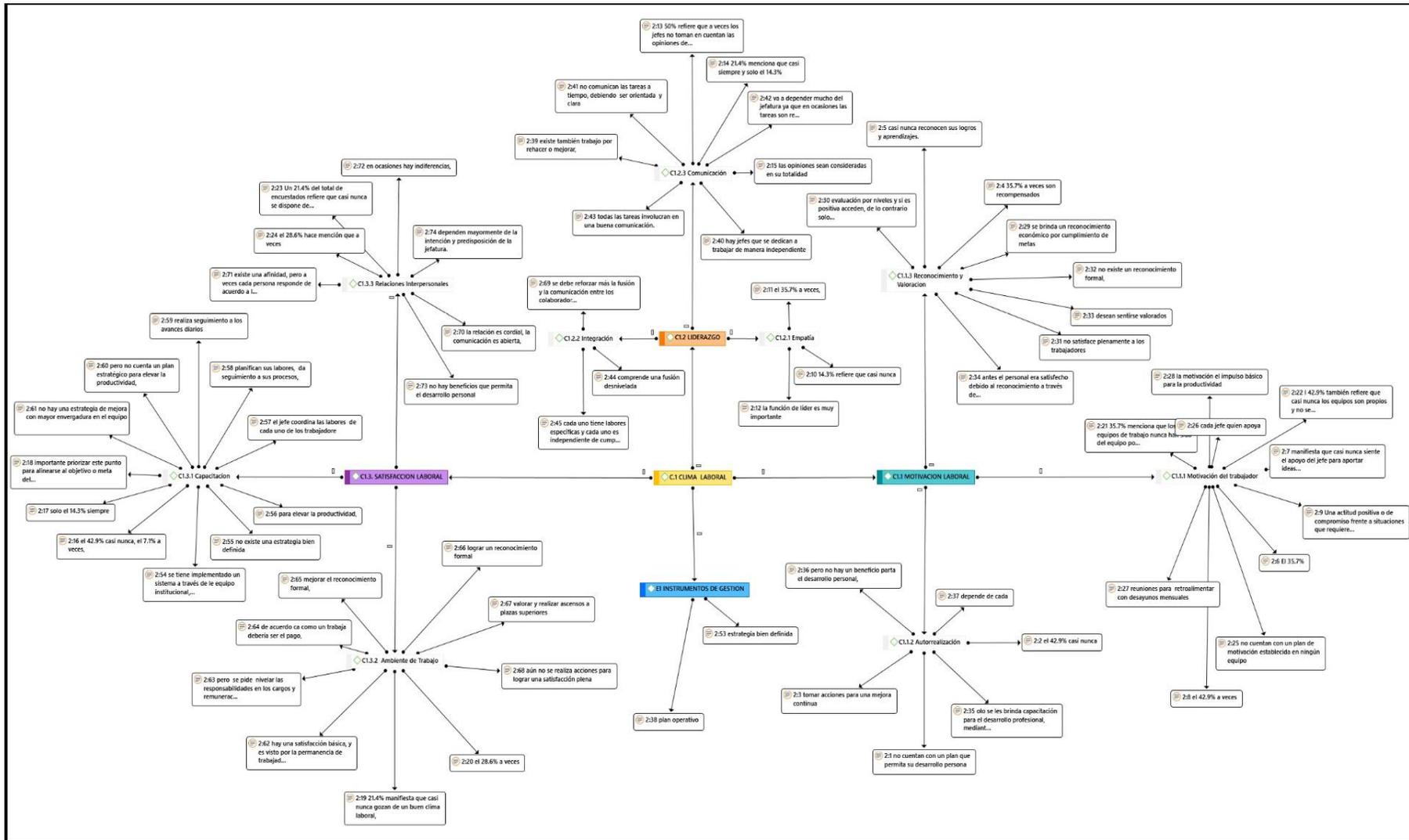
Análisis Cualitativo de subcategoría satisfacción laboral



Análisis Cualitativo de Subcategoría Liderazgo



Análisis Mixto del Clima laboral



Anexo 8: Ficha de validez de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, lima 2020

Nombre de la propuesta: Programa de reconocimientos y desarrollo personal

Yo, Flores Zafra David identificado con DNI Nro. 41541647 especialista en Ingeniería de proyectos e investigación. Actualmente laboro en IBM del Perú, ubicado en Av. Javier Prado Este 6230, La Molina 15012, 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 EVALUACIÓN	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. Aplica sin observaciones.....
2.
3.

Es todo cuanto informo;

15/07/2020

X 

David Flores Zafra
 Ingeniero de Proyectos e Investigación
 Firmado por: dfloresz

Anexo 9: Matrices de Trabajo

Matriz del planteamiento del problema

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Desmotivación laboral	<p>“El absentismo en las empresas genera grandes pérdidas de horas de trabajo siendo una de las causas la desmotivación laboral. Calcula que más del 40% de los trabajadores de nuestro país no se siente motivado en su actual trabajo y se plantea un cambio en su vida laboral. Esta desmotivación, unida a otros factores como el estrés en el trabajo son algunas de las razones por las que los equipos de Recursos Humanos tienen que lidiar para evitar las bajas las voluntarias.” (ABC, 2019)</p> <p>Diario ABC Economía (2019). Más del 40% de los trabajadores no se sienten motivados en su actual trabajo y desean cambiar. Recuperado de https://www.abc.es/economia/abci-mas-40-por-ciento-trabajadores-no-siente-motivado-actual-trabajo-y-plantea-cambiar-201909070240_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F</p>	<p>Internacional</p> <p>Los investigadores en España, como la Consultora Hays, indican que más del 40% de los trabajadores españoles no se sienten motivados en sus centros de trabajo, que, aunado a otros factores como el estrés, generan ausentismo y decisiones radicales de cambio, concluyendo en bajas laborales con grandes pérdidas para las empresas (ABC, 2019)</p> <p>Un reporte de la UNAM de México, informa que, de no aplicarse correctivos en el Clima Laboral, un mínimo del 30% de los trabajadores pueden padecer estrés laboral debido a la presión, falta de estabilidad, rotación, que ocasionarán en el trabajador un déficit en el funcionamiento físico, psicológico y actitudinal; asimismo, Irvin Aleman vocero del AMECH afirma que todos estos factores generará un bajo rendimiento que se verá reflejado en la productividad de la empresa con pérdidas económicas a causa de ausentismo e incapacidad para laborar. (Ramos, 2011).</p> <p>Asimismo se puede observar que, el liderazgo es otro factor que influye en el clima de las empresas, ya como se afirma en el estudio a una entidad financiera de Bolivia, para que los trabajadores respondan eficientemente se necesita de un líder que no solo comprometa al equipo sino que transforme y mejore la actitud en los colaboradores, por lo que es necesario medir la relación entre las cualidades de un del liderazgo usual con un liderazgo transformacional (Seguridad Minera, 2014). Teniendo en cuenta lo consignado, el clima laboral es considerado como un recurso vital del talento humano, siendo el liderazgo transformacional el factor esencial para generar un buen clima en el lugar de trabajo, influyendo de manera positiva sobre el comportamiento de los colaboradores.</p>
	Título del informe		
	Más del 40% de los trabajadores no se sienten motivados en su actual trabajo y desea cambiar		
	Referencia		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	Clima Laboral	<p>La falta de un adecuado clima laboral podría provocar problemas de salud, como el estrés laboral, Karim Ramos, resalta con cifras de la UNAM, en México que el 30% de los trabajadores mexicanos padecen de estrés laboral debido a la falta de indicaciones y de estabilidad, las presiones financieras, los recortes de personal, la rotación de turnos, entre otros factores afectan la esfera biológica, psicológica y social de los individuos repercutiendo así en sus actividades diarias”.</p> <p>Irving Aleman, vocero de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), define al clima “el ambiente humano en el área de trabajo”, (...) la falta de un adecuado clima laboral podría provocar problemas de salud, que se resume en sentir agotamiento físico, emocional y actitudinal, estas situaciones se traducirían en gastos para las empresas, por el ausentismo, incapacidades laborales (Ramos, 2011)</p> <p>Karim Ramos (2011). La importancia de la selección de personal y la definición de objetivos. <i>Recursos Humanos</i>, Revista consultoría: © Consultoría 201, recuperado de, https://revistaconsultoria.com.mx/clima-laboral/</p>	
	Título del informe		
	La importancia de la selección de personal y la definición de objetivos.		
	Referencia		
Informe mundial #3	Esencia del problema		
Liderazgo	<p>Los Trabajadores desmotivados, sin compromiso, por la carencia de liderazgo, pueden afectar en general a cualquier actividad, y es que el estudio realizado en Bolivia, a la intermediaria financiera, afirma que la relación de un liderazgo a un liderazgo transformacional es significativo y necesario ya que no solo el liderazgo es obediencia respeto y compromiso sino un cambio radical en la actitud de los trabajadores.</p> <p>Coca, Lía julio (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. <i>PERSPECTIVAS</i>, (40),97, extraído de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425953614005</p>		
Título del informe			
Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba			
Referencia			

Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Clima laboral	“Según un estudio realizado por Aptitus, el 86% de trabajadores dejarían del trabajo por un clima laboral negativo y el 14 % restantes de la encuesta realizada renunciaría por temas salariales y ausencia de beneficios, asimismo ahondaron que los colaboradores prefieren renunciar antes de recibir una orden no asertiva; por ello Alejandra Fonseca, gerente de Aptitus, advirtió que si las empresas no enfocan su atención en los colaboradores y no mejoran el clima laboral así como las Buenas Prácticas Laborales, existirán las altas tasas de rotación que afectarán directamente al negocio” (Gil, 2019).	Nacional
	Título del informe		Alejandra Fonseca, gerente de la empresa Aptitus en su Portal Web, que registra los avisos clasificados de ofertas laborales en línea, publicó en un informe relacionado a clima laboral bajo un estudio realizado en Perú en el año 2019, el cual refiere que, el 86 % de trabajadores renunciarían a causa de un ambiente negativo y el 14% restante renunciarían por factores salariales y falta de beneficios, definiéndose, por lo tanto, que las empresas deberían mejorar su clima laboral y buenas prácticas laborales para retener y potenciar el talento humano y evitar la rotación, lo mismo que resultaría aún más costoso para la organización (Gil, 2019).
	86 % de trabajadores renuncian por mal clima laboral generado por jefes		Asimismo, los investigadores de la Universidad ESAN, señalan que el clima laboral puede afectar directamente al rendimiento y motivación de manera inmediata, generando respuestas en mayores niveles de profundidad, impactando en el compromiso con la compañía, y rentabilidad de la empresa (Vargas & Chávez, 2019).
	Referencia:	Fiorella Gil Mena (2019). Aptitus, 86 % de trabajadores renuncian por mal clima laboral generado por jefes, Diario Gestión /extraído de https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/	Por lo tanto, es indispensable que el personal encargado del recurso humano tome en cuenta y brinde todas las condiciones favorables para que el trabajador estimule continuamente su motivación, a los niveles que requiere la compañía logrando un mayor desempeño en sus labores.
	Informe nacional #2	Esencia del problema	
	Motivación	“Casi 9 de cada 10 empleados estarían dispuestos a renunciar si sus compañías actuales presentaran un clima laboral negativo. De no establecer estrategias para mejorar este aspecto, una organización podría tener problemas rentables, profesionales, entre otros...”El clima laboral puede afectar directamente al rendimiento y motivación de manera inmediata. También genera respuestas en mayores niveles de profundidad, impactando en el compromiso con la “compañía”. Así lo indica Rosana Patricia Vargas Masías, docente del PAE en Gestión Avanzada de Recursos Humanos en ESAN.	Por otro lado, un estudio de la Universidad de Harvard demuestra que cuando los seres humanos interactúan dentro de un mismo grupo, los estados de ánimo se contagian, por lo que es deber del empleador detectar las unidades de trabajo tóxicas y evitar, así, que el trabajador abandone la organización. Todo esto es avalado por Daniel Goleman quien indica que, si el líder posee un estado de ánimo positivo el grupo se contagia, por lo cual es necesario cuidar la salud emocional del grupo para garantizar el éxito empresarial (Mendoza,2018)
	Título del informe		
	Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?	“El impacto laboral es fundamental y continuo, marca la motivación grupal”, añade Enrique Chávez Gurmendi, también docente de ESAN. "Debe haber todas las condiciones para que el trabajador estimule continuamente su motivación, establecidas en todos los niveles de la compañía. Lo más importante es que este clima sea permanente y no esporádico", resalta el experto. Así, además de fomentar capacitaciones, actividades y prácticas que fomenten la integración y la satisfacción en los colaboradores, se deben realizar mediciones continuas para saber si el clima continúa positivo ya que repercutirá en el éxito de la empresa.” (Vargas & Chávez, 2019).	
	Referencia	Rosana Patricia Vargas Masías & Enrique Chávez Gurmendi (2019) INFORME, extraído de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas/ .	
	Informe nacional #3	Esencia del problema	
	Motivación y clima laboral	Un estudio de la Universidad de Harvard asegura que el mal clima laboral en un centro de trabajo es contagioso, ya que "dependemos de las relaciones con otras personas para modelar nuestros estados de ánimo". Cuando los seres humanos interactúan dentro de un mismo grupo, los estados de ánimo se contagian, y en el caso de los trabajadores se comparte espacio y tiempo con las mismas personas durante mucho tiempo.	
Título del informe			
Especialistas aseguran que el mal clima laboral contagia a trabajadores	Daniel Goleman, una eminencia en el campo de la inteligencia emocional, encontró que si el estado de ánimo de un líder y las acciones que lo acompañan son realmente potentes pueden impulsar el éxito empresarial, pero una de sus tareas a priorizar es asegurarse de cuidar su salud emocional”. (Mendoza, 2018).		
Referencia	Rocío Mendoza (2018), Informe; Extraído de https://diariocorreo.pe/miscelanea/especialistas-aseguran-que-el-mal-clima-laboral-contagia-trabajadores-844655/		

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema local
C1. Personal	1.Falta de beneficios laborales	1. No hay reconocimientos para todos los trabajadores. 2. Falta de incentivos 3. No se promueve el crecimiento personal 4. Falta de ascenso 5. No hay capacitaciones de acuerdo a sus funciones. 6. Falta de apoyo	En el equipo registro y control del departamento de recursos humanos, se logró constatar que la falta de beneficios en la empresa, un buen direccionamiento de mando y ambiente de trabajo son los principales problemas por los que atraviesa los trabajadores, y aunque parezca desmesurado, el no dar un reconocimiento o incentivo, promover el desarrollo personal, falta de apoyo, una buena comunicación asertiva, falta de retroalimentación, falta de empatía, escucha, armonía entre compañeros, trabajo rutinario etc., genera en la empresa un ambiente tenso disfuncional que se verá reflejado en un bajo rendimiento laboral en los trabajadores.	En el equipo Registro y control de la Gerencia de Recursos Humanos de una Empresa Pública, Se encontró elementos que están afectando internamente a su clima laboral debido a los siguientes acontecimientos: Como la falta de beneficios laborales, los trabajadores sienten el poco valor o importancia que se les tiene, la falta de un reconocimiento e incentivos, así como un ascenso de puesto, impiden en ellos alcanzar un crecimiento personal en base a sus logros, ya que todo acto de estímulo positivo permitirá incitar a la motivación, así mismo, carecer de una buena dirección de mando genera de manera la satisfacción laboral, las relaciones entre compañeros no es positiva, el trabajo rutinario es otro factor por lo que los trabajadores se sienten
	2. No hay una buena dirección de mando	7. No hay apoyo en las labores y toma de decisiones 8. Falta de comunicación asertiva 9. Falta de dialogo. 10. No se promueve la participación en todo el grupo 11. No hay confianza por parte de los jefes hacia los empleados. 12. No hay una buena organización en las funciones de trabajo 13. No se promueve ideas innovadoras 14. Falta de feedback en el equipo		
	3. Ambiente de trabajo	15. Existe recarga laboral 16. No hay armonía entre compañeros 17. No hay trabajo en equipo 18. Hay individualismo 19. No hay comunicación abierta		
C2. Equipos	4.Insuficiencia de insumos o materiales	20. Uso desmedido de insumos y materiales. 21. Falta de programación en solicitud del pedido. 22. Falta de coordinación entre miembros del equipo.	El uso desmedido de los materiales, así como la falta de recursos, la demora en la solicitud del pedido, la falta de coordinación, el mantenimiento inadecuado de equipos, generan retraso en las funciones de los trabajadores, tornándose así, en	
	5.Excesos deficientes mobiliarios	23. Falta de interés para tramite de cambio o reposición de mobiliarios. 24. Falta de inventario a material obsoleto		

	6. Equipos en mal estado	25. Son equipos tercerizados. 26. Falta de mantenimiento continuo.	un bajo desempeño que impactaran de la productividad laboral. Una mala organización en los procesos no coadyuva para una mejora continua; a nivel interno en el equipo y la falta de identificación de puestos críticos no logrará la consolidación entre actividad y buena relación entre los trabajadores.	hastados, así como la de compromiso causan un desempeño o productividad por debajo de lo requerido; aspectos como el liderazgo, es esencial en el Equipo Registro y Control por capacidad y responsabilidad que asume dicha área, razón por la que la comunicación es importante, sin embargo la esencia de líder y jefe se ha perdido dado que las capacidades de escucha son limitadas; la confianza y toma de decisiones no cuentan libremente entre otros aspectos, es la falta de supervisión y control sobre sus trabajadores, no hay un seguimiento a fondo. La falta de organización para unificar a todo el equipo y motivar en cuanto los objetivos de la empresa son totalmente pobres, así como la pérdida de trabajo en equipo ya que cada uno se enfoca de manera individualizada, convirtiendo el clima laboral tenso y disfuncional
C3. Procesos	8. Falta de organización continua en el equipo	27. Mala gestión en los procedimientos.		
		28. Las reuniones para ver los problemas y mejoras del área solo se dan una vez por mes. 29. No hay control en la programación de actividades		
	9. Falta de identificación de puestos críticos	30. No existe un mapeo en las funciones a proyectar al personal.		
C4. Administración	10. Mal manejo en la administración de personal.	31. No hay control y seguimiento en las funciones de personal.	Otro de los problemas es la mala organización en el manejo del personal, la falta de control y seguimiento en sus funciones, generará en el personal el sentimiento de no pertenencia y no valorados por la función de su trabajo, asimismo la falta del recurso humano debido a pésima gestión alineadas a una dependencia de FONAFE para la contratación de personal conllevaran a una baja producción.	
		32. Falta de recurso humano operativo 33. Exceso de trabajo administrativo. 34. El trabajo es rutinario		
	11. mala gestión de infraestructura	35. No todo el equipo cuenta con aire acondicionado 36. Los espacios son reducidos, no hay comedor, sala de descanso		

Matriz de formulación del problema

Formulación del Problema	Objetivos
Problema General	Objetivo general
¿Cómo mejorar el clima laboral en el equipo registro y control de una empresa pública peruana, Lima 2020?	Proponer una estrategia para mejorar el clima laboral de una empresa pública peruana, 2020. .
Problemas Específicos	Objetivos Específicos
<p>¿Cuáles son los componentes que determinan el nivel del clima laboral en una empresa pública peruana, Lima 2020?</p> <p>¿Cuáles son los factores de mayor relevancia que afectan al clima laboral en una empresa pública, Lima 2020?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el clima laboral y sus factores que predominan en el equipo registro y control de una empresa pública peruana, Lima 2020. • Justificar los componentes del clima laboral en el equipo registro y control de una empresa pública peruana, 2020. • Predecir los cambios al aplicar la propuesta de implementación del clima laboral el equipo registro y control de una empresa pública peruana, Lima 2020.

Matriz de trabajo problema – objetivos

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Investigación teórica Investigación práctica Investigación metodológica	la justificación teórica se obtuvo a través de información relevante de teorías expuestas, orientadas a la aplicación de la mejora del clima laboral, los cuales permitieron a los encargados del equipo registro y control, analizar e identificar las grandes necesidades del personal bajo el argumento de la teoría de las relaciones humanas, de esta manera estimar el trabajo del personal mediante reconocimientos de tal manera se sientan valorados y autorrealizados, de la misma manera el liderazgo transformacional fue necesaria para ser implementada y corregir los problemas de trabajo individualizado, la falta de escucha, y que los trabajadores se sientan apoyados, en confianza y con una comunicación directa, acompañada de la teoría motivacional la cual proporcionó estrategias alineadas para estimular e incentivar el talento humano de manera que se reflejen cambios positivos en la conducta generando así mejoras en las relaciones personales, desempeño y productividad laboral.
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Nos ayudan a obtener información relevante para precisar el desarrollo del trabajo de investigación orientados a mejorar el clima laboral en una empresa del estado.	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Porque permite obtener resultados reales del estado actual y situación por la que atraviesa la empresa, siendo estas relevantes claras y precisas, alineados a la implementación de estrategias que logren la mejora del clima laboral en la sección de registro y Control del Departamento de RRHH.	Seguido de la justificación práctica, esta investigación permitió a la jefatura, obtener resultados reales del estado actual de la empresa, siendo relevantes, claras y precisas, mediante la recolección de información a fin de verificar el estado actual del clima laboral, posibilitando la ejecución del análisis integral y la gestión de medidas correctivas de los factores que debilitan el clima, asimismo facilitó la implementación de estrategias y soluciones inmediatas a través de las propuestas establecidas para fortalecer y mejorar el clima en el equipo, alineado a la consolidación persona-organización de modo que se logre la motivación y satisfacción plena para un buen desempeño y productividad.
¿Qué espera con la investigación?	Que las relaciones interpersonales, la motivación, integración, trabajo en equipo, productividad de la sección de Registro y Control sean las mejores y que los colaboradores se sientan a gusto con nuevos habilidades y retos alineados al objetivo del equipo.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Porque la investigación es realizada con un enfoque holístico donde se muestra una metodología completa y epistémica.	Dada la justificación metodológica, el estudio de investigación se realizó con un enfoque holístico, siendo más completa y explícita, lo cual permitió resolver la situación problemática gracias a la sinergia del enfoque mixto mediante el método de triangulación de la información cuantitativa y cualitativa brindada por los 14 colaboradores a través de entrevistas y encuestas procesadas por el Atlas-ti 8, efectuándose al mismo tiempo una investigación proyectiva ya que permitió proyectar, diseñar, proponer e implementar soluciones ante la dificultad actual del equipo.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Efectivamente, Los resultados resolverán la situación problemática porque la investigación es completa, específica y válida para el efecto del estudio, como es la aplicación de la sinergia del enfoque cuantitativo y cualitativo.	

Matriz de trabajo para la justificación del problema

Matriz de teorías

Teoría 1: TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS					
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
George Elton Mayo	2013	Mayo (citado en Aguirre Ramírez, 2013) señala que “La teoría de las relaciones humanas surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.	Mayo (citado en Aguirre Ramírez, 2013) afirma que la teoría de las relaciones humanas se introdujo en relación al abuso y explotación hacia los trabajadores por parte de las empresas, sin dar opción de que estas personas alcancen su máxima realización a nivel laboral. Esto fue confirmado por el autor a través del experimento de Hawthorne, donde lo empleados eran enfocados solo en producir, mecanizándolos para el aumento en la productividad laboral, sin considerar el bienestar de los empleados.	Esta teoría será aplicada en la presente investigación para enfocarnos en el capital humano, toma de conciencia y buenas decisiones, revirtiendo toda posible acción que atente contra el bienestar de los empleados, mejorar los procesos de producción alineados al desarrollo y realización personal, que permita al empleado ejercer una función con resultados positivos para la organización sin perjudicar su bienestar laboral, la vez de reconocer que todo empleado es una pieza importante para que la empresa este direccionada al logro del éxito.	La teoría de las relaciones humanas avalada por Mayo y Pecker se basan en recordar que los trabajadores son un talento humano sumamente importante en la empresa pues de ellos depende en gran parte llegar a los objetivos establecidos. El bienestar personal conllevará a una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el trabajador y el superior, siendo importante que todo trabajador alcance su realización personal para contribuir de manera positiva con la empresa, con eficiencia, adaptación individual, en un buen clima laboral en óptimas condiciones, que permita lograr en el trabajador un reconocimiento, su autorrealización, para que sienta la seguridad de pertenecer a un buen grupo de trabajo socialmente integrado. (Mayo,2013; Perker,1997)
Referencia:	Aguirre Ramírez Iván Silvestre. (2013, septiembre 2). <i>Teoría de relaciones humanas</i> .				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Mery Perker Follet	1997	Pecker (citado en Graham, Pauline 1997) reconocen que “Los negocios pueden funcionar como instituciones sociales, de carácter y beneficio comunitario, y no solo como entes económicos o de producción fácilmente deshumanizantes o como fuente de enriquecimiento individual de unos cuantos. La principal función de los negocios, el verdadero servicio es proporcionar la oportunidad para el desarrollo individual a través de una mejor organización de las relaciones humanas”.	Pecker (citado en Graham, Pauline 1997) hace referencia que la “Teoría de las relaciones humanas parten de la deshumanización del personal, dejando de lado el bienestar laboral y social, priorizando más la producción económica, lo que es una acción negativa para la empresa ya que basa el éxito sólo en el enriquecimiento sin un enfoque en el ámbito personal ni organizacional	Esta teoría será aplicada para la mejora en la gestión de la empresa en cuanto a personal para, de esta manera, valorar más el talento humano, conllevando a una consolidación persona-organización, para así mantener las relaciones humanas integradas y cooperando con el personal para un buen clima laboral	
Referencia:	Graham, Pauline (ed) (1997). Mary Parker Follet. Precursora de la administración. México. Mc.Graw Hill. P. p. 276				

Teoría 2: TEORÍA TRANSFORMACIONAL DEL LIDERAZGO

Autor/es de la teoría	Año	Cita	Paráfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Bernard Bass	2013	Bass (citado en Otilia Bracho Parra y Jesús García Guiliany 2013), indica que” Las perspectivas de liderazgo que ha desarrollado se centran en el liderazgo transformacional, el cual cuenta con cuatro dimensiones: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevar sus necesidades y valores, de tal manera que aumenta la conciencia de lo que es importante. Incrementa su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses, o sea hacia el grupo y la sociedad”.	Bass refiere que el carisma, la inspiración, la estimulación y la consideración individualizada, permite conseguir un trabajador desarrollado en beneficio de la organización. Así, si se tiene un trabajador maduro y motivado más allá de sus propios intereses, derivará en la mejora continua y productiva de la empresa.	Esta teoría permitirá en la presente tesis desarrollar la mejora de la gestión de la empresa, por lo cual será importante visionar si las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se cumplen dentro de la misma, y permitirían así la generación de un buen clima laboral.	En la misma línea de Teorías, y toda vez que el clima laboral tiene una base importante en el Liderazgo, la teoría transformacional del liderazgo referenciada tanto por Bracho O & García J, mencionan que influye en el comportamiento de la persona motivándolo a alcanzar los logros y satisfacción, transformando positivamente la organización, de igual manera acciones de la dirección, tales como el carisma, la inspiración, la estimulación y la consideración individualizada, consiguen un trabajador desarrollado, maduro y motivado más allá de sus propios intereses, lo cual deriva en la mejor productividad de la empresa. Esta teoría permitirá en la presente tesis desarrollar la mejora de la gestión de la empresa, por lo cual será importante visionar si las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se cumplen dentro de la misma, y permitirían así la generación de un buen clima laboral mejorando a la vez la productividad y la gestión empresarial (Bracho O; García J, 2013, & Northouse,2016).
Referencia:	Bracho O; García J, (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Dialnet -TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 15 (2): 165 - 177, 2013, ISSN 1317-0570				
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Paráfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Peter G. Northouse	2016	Northouse, alega que “El liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar logros que superan los que, normalmente, puede esperarse de ellos. Conformar un proceso mediante el Este tipo de liderazgo “transforma” personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. El líder transformacional inspira cambios positivos en los seguidores, preocupándose por sus tareas y bienestar, haciéndose acreedor de la confianza y el respeto de los demás.	Si una persona logra crear una conexión con su entorno elevando su motivación, puede permitir mejorar a los Directivos y a los mismos trabajadores de la organización. Northouse (2016) sostiene que esta teoría permitirá cambios a todo nivel en la organización.	Analizando la situación del caso de la tesis, esta teoría favorecerá el análisis para proponer la teoría más adecuada que permitan mejorar la productividad y la gestión de la población trabajadora y de la misma institución.	
Referencia:	Northouse, Peter G: <i>Leadership: Theory and Practice</i> ,7(185). London: SAGE, 2016. Extraído de https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995				

Teoría 3: TEORIA DE LA MOTIVACION

Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)	
Abraham H. Maslow	(2001)	Maslow (citado en Chiavenato, 2001) indicó que “La Teoría de la motivación parte del principio de las necesidades humanas que reside en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior” (p. 71).	Maslow (citado en Chiavenato, 2001) menciona que la teoría de la Motivación está dada por una necesidad y estas se ven reflejadas en el comportamiento del individuo, a mayor presencia de necesidad mayor será la motivación para satisfacer lo que se requiere, asimismo esta teoría señala que estas necesidades se presentan en un orden jerárquico, basado en necesidades primarias como autorrealización, estima y las secundarias como la social, seguridad y fisiológicas.	Esta teoría será aplicada, buscando analizar el grado de motivación del personal de acuerdo a sus necesidades y el logro de la satisfacción de manera individual como organizacional, con la finalidad de mantener en ellos una conducta animada para lograr resultados positivos y por ende un buen clima laboral que será benéfico para toda la organización.	La teoría de la motivación avalada por Vroom y Maslow es de gran importancia ya que sustentan que la actitud y el comportamiento del colaborador frente a una necesidad proveerá el grado de interés y ganas para que este ejerza una acción; asimismo la teoría refiere que la motivación se basa en el esfuerzo que realiza el colaborador para obtener como resultado una recompensa y lograr la satisfacción de que el esfuerzo valió la pena. Así, esta teoría permitirá en la presente investigación identificar las, necesidades, grado de motivación, nivel de satisfacción y producción de los colaboradores, así como lograr mantener en ellos una actitud positiva enlazada en el rendimiento, desempeño y esfuerzo para generar un ambiente positivo que satisfaga las necesidades y el esfuerzo de los colaboradores en la empresa Chiavenato, 1996; Chiavenato, 2001).	
Referencia: Chiavenato, I. (2001). <i>Admnistracon de Recursos Humanos – quinta edicion</i> . Colombia: Mc Graw Hill						
Autor/es de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Victor H. Vroom	(1996)	Vroom (citado en Chiavenato, 2001) señala que “la teoría de la motivación parte tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir: objetivos individuales; relación percibida entre productividad y alcance de objetivos individuales y la capacidad percibida de influir en su nivel de productividad” (p. 58)	Vroom (citado en Chiavenato, 2001) alega que la teoría de la motivación está relacionada con el esfuerzo y depende de la fuerza de voluntad de las personas para alcanzar los objetivos y que este ejerza y sienta dicha fuerza motivacional para influir en su nivel de productividad y mientras más motivados estén mayor será la productividad dentro de una organización. Asimismo, esta teoría menciona que este modelo de motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos en el individuo.	Esta teoría será aplicada en la presente investigación para lograr la motivación en los colaboradores, medir su nivel de eficacia y autoestima y que se sientan valorados, y mientras más se esfuerzan mayor será su desempeño laboral, dando alcance al reconocimiento por su labor, logrando que se sientan cómodos y que vean que son capaces de conseguir lo que se proponen, estando altamente motivados y entregados.		
Referencia: Chiavenato, I. (1996). <i>Admnistracon de Recursos Humanos – segunda edicion</i> . Colombia: Mc Graw Hill.						

Matriz de conceptos

Variable o categoría 1: CLIMA LABORAL						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)	
Bordas María Jesús	2016	Bordas (2016), un buen clima laboral redunda en luna mayor satisfacción de trabajo y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación.	Un buen clima laboral es un factor no solo genera satisfacción a los trabajadores sino también favorece la productividad (Bordas,2016)	Esta teoría fortalecerá la decisión de mejoras para mantener satisfechos a los trabajadores y de esta manera elevar la producción de en las empresas.	Un buen en clima laboral generara satisfacción elevando la productividad, pero esto dependerá mucho de la motivación que reciba el colaborador y de cómo, dicho ambiente, le permitirá cumplir y cubrir sus necesidades (bordas; 2016; Bagger,2005; Gan, triginé,2012) Esta teoría fortalecerá la decisión de mejoras para mantener satisfechos a los trabajadores y de esta manera elevar la producción de en las empresas. Una buena administración en el recurso humano permitirá un trabajo de calidad, con un óptimo funcionamiento en las realizaciones de actividades, asimismo el buen direccionamiento de los del líder creará un entorno positivo entre colaboradores, fortaleciendo los vínculos de la motivación entre unos a otros (Stoner, J., Freeman: Gilbert, 2000;; 2 Chiavenato, 1996; Chiavenato,2002).	
Referencia:	Bordas M (2016). Gestion estrategica del clima laboral. ISBN 978-84-362-7080-8					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Bagger Alcalá, Ángel	2005	Bagger (2005) define que “el clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización”. (p.143)	Se refiere a que dentro de la organización, la convivencia diaria genera un ambiente humano denominado Clima Laboral (Bagger, 2005)	Es necesario comprender el concepto para su aplicación en la tesis.		
Referencia:	Bagger, A. (2005). Un Timón en la Tormenta. Cómo implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa. España: Diaz de Santos					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
James A. F. Stoner; Edward Freeman; Daniel R. Gilbert, Jr.	2000	Stoner, Freeman y Gilbert (2000) indicaban que “cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas y eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces”. (p.45)	El cuidado por generar un ambiente mejor para que el personal produzca con su mejor ánimo, implica considerar las reacciones de las personas y sus relaciones humanas en la organización. (Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D.; 2000)	Permite entender desde qué punto de vista se debe plantear la mejora desde la tesis.		
Referencia:	Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D. (2000). Administración. Mexico D.F.: Prentice Hall					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)		
Federico Gan; Jaume Triginé	2012	Gan &Triginé (2012) sostienen que el clima laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo muy equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza”. (p.275)	Se refiere a un conjunto factores que intervienen en las organizaciones como las normas, el lugar de trabajo, liderazgo, el comportamiento de las personas y la satisfacción plena con lo actividad que realiza.	permitirá sostener y valorar al talento humano brindando buenas condiciones para su desempeño laboral, de esta manera alcanzar una plena satisfacción de cada trabajador.		

Referencia:	Gan F y Triginé J. (2012) Clima laboral. Ed. Díaz de Santos. ISBN978-84-7978-332-7, PG.275			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)
Adalberto Chiavenato	1996	Chiavenato (1996) indica que, “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, ligado estrechamente al grado de motivación de los empleados (...), por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales” (p.63)	El trabajador reacciona ante el ambiente interno que se le presenta y se motiva, o no, ante ello, lo cual se conoce como Clima Organizacional. (Chiavenato, 2002)	Permite comprender el concepto de motivación frente al entorno que se les presenta a los colaboradores.
Referencia:	Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos 2da ed.). colom,bia: Mc Graw Hill.			

Matriz de categorización

Categoría: CLIMA LABORAL	
Sub categorías apriorísticas	
Motivación	
Liderazgo	
Satisfacción Laboral	
Sub categorías emergentes	
Plan Estrategia Trabajo en equipo	

Matriz de Antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional 1			
Título	Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Factoría Panana S.A.C.	Metodología	
Autor	Osorio Campos, Mayra Jesbell	Enfoque	Exploratorio
Año	2017	Tipo	Cuantitativo
Objetivo	Determinar si el clima organizacional se relaciona directamente con la rotación de personal de la Factoría Panana S.A.C., período enero a septiembre de 2017		
Resultados	Se determinó que existe correlación positiva fuerte entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Factoría Panana, Huacho - 2017. Es decir, que el clima organizacional tiene relación con la rotación del personal en la empresa Factoría Panana S.A.C., y se afirma que existe una relación inversamente proporcional entre las dos variables.	Método	Deductivo
		Población	40
		Muestra	40
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	En la empresa Factoría Panana, Huacho, el clima organizacional que se vive al interior influyó en la rotación de personal, pues sus colaboradores manifestaron no sentirse a gusto con sus remuneraciones percibidas y la evaluación de desempeño que se da.	Método de análisis de datos	Alfa de Cronbach
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Osorio (2017) realizó la tesis titulada Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Factoría Panana S.A.C., con el objetivo de determinar si el clima organizacional se relaciona directamente con la rotación de personal de la Factoría Panana S.A.C., período enero a septiembre de 2017. La investigación la realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando el método deductivo, con una muestra de 40 trabajadores, utilizando encuestas y cuestionarios cuyos resultados y conclusiones reflejaron que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la alta rotación que se percibe en la empresa.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Osorio (2017) evidenció que la alta rotación de personal está ligada al clima organizacional que se vive en la empresa, ya que los trabajadores reflejan su descontento con las remuneraciones percibidas y la forma o el método de evaluación que aplican al personal. El antecedente tiene relación con el estudio debido a que demuestra los parámetros necesarios para lograr un buen clima laboral que, finalmente, debe favorecer al trabajador y a la empresa.		
Referencia (tesis)	Osorio (2017). <i>Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Factoría Panana S.A.C.</i> (Tesis de Licenciatura). Huacho. Universidad San Pedro.		

Datos del antecedente 1: Nacional 2			
Título	Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros.	Metodología	
Autor	Ríos Sosa, Kelly	Enfoque	Mixto
Año	2016	Tipo	Proyectivo
Objetivo	La propuesta de plan de clima laboral se realiza con el fin de que los empleados de la empresa OTES SA Asesores y Corredores de seguros puedan mejorar sus relaciones interpersonales entre ellos, debido a que esto llevará a la mejora de la productividad de la organización.		
Resultados	Los resultados evidenciaron que las relaciones interpersonales de la empresa OTES se encuentran en un nivel regular, los mismos que requieren, por lo tanto, un reforzamiento para elevarlo a nivel óptimo con el fin de favorecer el Clima Laboral dentro de la Organización.	Método	Inductivo
		Población	22
		Muestra	22
		Técnicas	Entrevista Semiestructurada
		Instrumentos	Entrevista, Encuesta
Conclusiones	En la empresa OTES S.A., ubicada en el distrito de Surco, Lima, se ha verificado que las relaciones interpersonales no están del todo bien, provocando que los empleados estén algo desmotivados, por lo cual es necesario sugerir implantar un plan de mejora de su Clima Laboral.	Método de análisis de datos	SPSS 22
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Ríos (2016) realizó la tesis titulada <i>Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros</i> . La investigación la realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método proyectivo, con una muestra de 22 trabajadores, utilizó entrevistas y encuestas para la recopilación de datos, dando como resultado que las relaciones interpersonales de la empresa OTES se encuentran en un nivel regular, lo cual sumado a los diagnósticos de la variable relaciones interpersonales, permitió proponer el plan de clima laboral adecuado para mejorar sus niveles. Debido a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, se diseñó el plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa en estudio.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ríos (2016) evidenció que las relaciones humanas, es decir interpersonales son una fuente de conexión netamente esenciales para que toda empresa pueda desarrollarse con éxito y al no estar conectadas en su nivel óptimo, afectarían sobremano el entorno generando un mal clima laboral en la organización, por lo cual es propicio sugerir la inserción de estrategias que mejoren que las relaciones interpersonales dentro de las empresas.		
Referencia (tesis)	Ríos Sosa, K. (2016). <i>Plan de clima laboral para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa OTES S.A. Asesores y Corredores de Seguros, Distrito de Surco, Lima – Perú</i> . (Tesis de licenciatura) Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.		

Datos del antecedente 1: Nacional 3

Título	Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos, Lima 2017.	Metodología	
Autor	Andrea Paola Pastor Guillén	Tipo	Prospectivo, transversal y correlacional
Año	2018	Enfoque	No experimental
Objetivo	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.		
Resultados	Los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos, consideran que en la empresa existe un nivel regular tanto en desarrollo personal y profesional, como en compromiso e identificación, apoyo a las tareas y funcionamiento, fluidez y claridad en la comunicación, y en elementos materiales, psicosociales y económicos. Por tanto, consideran que, integralmente, el nivel de desempeño laboral se encuentra en un nivel bajo.	Método	Deductivo
		Población	280
		Muestra	162
Conclusiones	Se concluyó, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017, comprobándose la validez de la hipótesis principal de la investigación: mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	SPSS v. 23
Redacción final al estilo Tesis	Pastor (2017) realizó la tesis titulada <i>Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos, Lima 2017</i> . La investigación lo realizó mediante un enfoque Prospectivo, transversal y correlacional, aplicando el método deductivo, con una muestra de 162 trabajadores de un total de 280, utilizando encuestas y cuestionarios para la recopilación de datos, dando como resultado que dentro de la organización investigada el nivel de desempeño laboral se encuentran en un nivel bajo, y que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa.		
Redacción final al estilo artículo	Pastor (2017) evidenció que la percepción del clima organizacional por parte del personal de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos, influye en el mayor desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa.		
Referencia (tesis)	Pastor, A. (2017) <i>Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una Empresa Privada de Combustibles e Hidrocarburos, Lima 2017</i> (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.		

Datos del antecedente 1: Nacional 4

Título	Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015	Metodología	
Autor	Luisa Hortensia RIVAS DIAZ	Tipo	No Experimental
Año	2018	Enfoque	Teórico, básico y ex post facto
Objetivo	Analizar, explicar y determinar el nivel de influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño del docente del DAE – Departamento Académico de Enfermería. Facultad de Medicina UNMSM		
Resultados	El resultado hallado mediante el análisis con los instrumentos de investigación, permiten determinar que sí existe una influencia significativa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral y el desempeño del docente del DAE – Departamento Académico de Enfermería de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por lo que se puede afirmar que a mejor clima organizacional, mejor satisfacción laboral y desempeño docente.	Método	Descriptivo correlacional causal
		Población	61
		Muestra	51
Conclusiones	En el Departamento Académico de Enfermería de la Facultad de Medicina de la UNMSM, un docente universitario con alta satisfacción laboral tiene actitudes positivas hacia su trabajo, genera ambientes armoniosos y se preocupa por mejorar la calidad de los procesos. Sin embargo, cuando se siente laboralmente insatisfecho, sus actitudes son negativas y se traducen en realizar un trabajo sin mucho interés, demostrando disgusto en su ambiente laboral y poco compromiso institucional, generando conflictos y entablando inadecuadas relaciones interpersonales, interfiriendo, además, en el logro de objetivos institucionales y personales. De allí la importancia de un buen clima organizacional.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionarios tipo Likert
		Método de análisis de datos	Prueba binomial y coeficiente de correlación de Pearson
Redacción final al estilo Tesis	Rivas (2015) realizó la tesis titulada <i>Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015</i> . La investigación lo realizó mediante un enfoque Teórico, básico y ex post facto, aplicando el método Descriptivo correlacional causal, con una muestra de 51 trabajadores de un total de 61. Utilizó encuestas tipo Likert para la recopilación de datos, dando como resultado que dentro de la organización investigada sí existe una influencia significativa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral y el desempeño del docente del DAE, pues cuando se siente laboralmente insatisfecho, sus actitudes son negativas y se traducen en realizar un trabajo sin mucho interés, demostrando disgusto en su ambiente laboral y poco compromiso institucional, generando conflictos y entablando inadecuadas relaciones interpersonales, interfiriendo, además, en el logro de objetivos institucionales y personales.		
Redacción final al estilo artículo	Rivas (2015) evidenció que un buen clima organizacional, guarda relación directa con la satisfacción del docente y el trabajo que realiza, reflejando la influencia significativa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral y el desempeño del docente del DAE – Departamento Académico de Enfermería de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.		
Referencia (tesis)	Rivas, L. (2015) <i>Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015</i> (Tesis de Doctorado) Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos		

Datos del antecedente 1: Nacional 5

Título	Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios, Lima 2018.	Metodología	No Experimental
Autor	Gutiérrez Arana, Guilda Elena & Payano Peralta, Cynthia Noemí	Tipo	Transversal, descriptivo correlacional
Año	2018	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal profesional de enfermería de la clínica San Juan de Dios, Lima 2018		
Resultados	Los principales factores que inciden en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios, son: significación de la tarea, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos e incentivos, con el cual el personal se mostró insatisfecho.	Método	Inductivo
		Población	50
		Muestra	50
Conclusiones	En la Clínica San Juan de Dios, Lima, existe una correlación significativa entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en su personal de enfermería, por lo cual existe un clima organizacional por mejorar, poniendo como factores la recompensa y remuneraciones en donde la mayor parte de los encuestados no está conforme, por lo que, en conclusión, existe una relación significativa baja entre el clima organizacional y satisfacción laboral en el personal de la institución, siendo que los ítems en que los encuestados estaban más satisfechos eran los relacionados con confort e identidad, mientras que los ítems más insatisfechos eran los relacionados a remuneraciones e incentivos laborales.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionarios tipo Likert
		Método de análisis de datos	Prueba de Rho Spearman
Redacción final al estilo Tesis	Gutiérrez & Payano (2018) realizaron la tesis titulada <i>Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios</i> . La investigación lo realizó mediante un enfoque cuantitativo, aplicando el método inductivo, con una muestra de 50 trabajadores de un total de 50, utilizaron encuestas tipo Likert para la recopilación de datos, dando como resultado que dentro de la organización existe un clima organizacional por mejorar, pues el personal estaba más satisfecho con el confort e identidad, pero la insatisfacción preponderante eran las remuneraciones y los incentivos laborales.		
Redacción final al estilo artículo	Gutiérrez & Payano (2018) concluyeron que el clima organizacional se corresponde con la satisfacción o insatisfacción laboral y que ciertos factores distorsionan el clima del lugar de trabajo. Esto también tiene relación a las remuneraciones e incentivos laborales, los cuales pueden determinar un bajo rendimiento en el trabajo, repercutiendo en el clima organizacional.		
Referencia (tesis)	Gutiérrez, G. & Payano, C. (2018) <i>Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal profesional de Enfermería de la Clínica San Juan de Dios, Lima 2018</i> . (Tesis de Licenciatura) Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.		

Datos del antecedente 1: Internacional 1			
Título	Planeación Estratégica de la Empresa SUPERMASCOTAS.	Metodología	Descriptivo propositivo
Autor	María Paula Gaviria; Jhon Jairo Martínez	Tipo	Transversal, descriptivo correlacional
Año	2016	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Elaborar un modelo de planeación estratégica con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano de la empresa a fin de responder a los requerimientos y las necesidades de la empresa, todo lo cual le permitirá lograr la creación de una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia por la sinergia y potencialización de sus colaboradores a través de un ambiente de trabajo ideal basado en competencias.		
Resultados	Los principales factores que se requieren para definir un modelo de planeación estratégica para la empresa SUPERMASCOTAS, ubicada en Santiago de Cali – Colombia, son definidas por los factores que afectan el Clima laboral, los cuales son cinco: Colaboración, Condiciones de Trabajo, Comunicación, Formación y carrera profesional, y Relación Jefe-Subordinado.	Método	Deductivo
		Población	42
		Muestra	42
Conclusiones	En la empresa SUPERMASCOTAS de Santiago de Cali en Colombia, una de las principales causas que requieren ser atendidas para poder generar una Planeación Estratégica, es el Clima Laboral.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionarios
		Método de análisis de datos	Las 5 fuerzas de Porter
Redacción final al estilo Tesis	Gaviria & Martínez (2016) realizaron la tesis titulada <i>Planeación Estratégica de la Empresa SUPERMASCOTAS</i> . La investigación lo realizó mediante un enfoque cualitativo, aplicando el método deductivo, con una muestra de 42 trabajadores de un total de 42, utilizaron encuestas para la recopilación de datos, dando como resultado que dentro de la organización, para poder desarrollar una Planeación Estratégica de manera efectiva, se requiere tener un buen clima laboral con el tema de la colaboración siempre presente, tanto para el desarrollo de la empresa en su sector, como para su buen funcionamiento interno.		
Redacción final al estilo artículo	Gaviria & Martínez (2016) evidenciaron que el clima organizacional dentro de una empresa de Supermascotas es indispensable para mantener una buena relación no solo con los clientes internos sino también con los externos ya que esto se veía reflejada en la atención que se les brinda día a día, por tal la inserción de una la planeación estratégica de manera efectiva permitirá lograr una ventaja competitiva y sostenible para mejorar la gestión del talento humano		
Referencia (tesis)	Gaviria, M. & Martínez, J. (2016) <i>Planeación Estratégica de la Empresa SUPERMASCOTAS</i> . (Tesis de Licenciatura) Colombia: Universidad ICEIS – Santiago de Cali.		

Datos del antecedente 1: Internacional 2

Datos del antecedente 1: Internacional 2			
Título	La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg – Un estudio empírico	Metodología	
Autor	Pablo Martín Giovannone	Enfoque	Empírico
Año	2011	Tipo	Descriptivo
Objetivo	Analizar y constatar si aplica la teoría de motivación de Herzberg en los trabajadores del gran La Plata.		
Resultados	Los resultados de la investigación de campo señalan que: entre los factores motivacionales que los trabajadores consideran más importantes a la hora de sentirse motivados se encuentra que el trabajo que realiza sea importante como también que el puesto cuente con tareas variadas, desafiantes y creativas.	Método	Inductivo
		Población	248.224
		Muestra	104
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se puede afirmar que casi todos los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo, así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo, están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores del gran La Plata.	Método de análisis de datos	Statistical Package for the Social Sciences en su versión SPSS 15.0. y cMS Excel 2007
Redacción final al estilo Tesis	Giovannone (2011) realizó la tesis titulada <i>La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg</i> . La investigación lo realizó mediante un enfoque empírico, aplicando el método inductivo, con una muestra de 104 trabajadores de un total de 248,224. Utilizó encuestas y cuestionarios para la recopilación de datos, dando como resultado que casi todos los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo, así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo, están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores del gran La Plata. Por tal motivo, la motivación organizacional recibe un gran aporte con la teoría de Herzberg o teoría de la motivación-higiene.		
Redacción final al estilo artículo	Giovannone (2011), evidenció que la teoría de la motivación-higiene de Herzberg era aplicable para el desarrollo de la motivación organizacional y lograr el mayor compromiso de los trabajadores en la empresa Gran Plata, satisfaciendo en gran parte las necesidades, ya que los factores físicos, sociales, externos e internos influían no solo en la satisfacción del personal, sino que esto repercutía en la productividad		
Referencia (tesis)	Giovannone, P. (2011). <i>La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg – Un estudio empírico</i> (Tesis de Maestría) Argentina: Universidad Nacional de La Plata.		

Datos del antecedente 1: Internacional 3			
Título	Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. MÉXICO	Metodología	
Autor	Dr. Jesús Felipe Uribe Prado	Enfoque	Mixto
Año	2015	Tipo	Exploratorio
Objetivo	Resaltar la importancia y pertinencia de estudiar temas como el clima laboral, la salud ocupacional, la psicología ambiental, y el contexto social, económico y político que afecta la salud ocupacional en países emergentes.		
Resultados	Cuando se menciona el concepto de ambiente y clima laboral, es inevitable tocar temas como condiciones de trabajo, bienestar y prevención de accidentes, lo que lleva a considerar que el clima laboral y la salud están relacionados de manera estrecha en lo que se ha denominado factor psicosocial en los procesos de trabajo y producción industrial.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	Estudio de Casos y Observación
		Instrumentos	
Conclusiones	En estos procesos se establecen contextos de espacio y tiempo en los cuales el trabajador se desempeña e interactúa en forma individual y, o colectiva, o ambas, lo que da lugar a elementos, factores o condiciones que funcionan como unidades de análisis por parte de las diferentes disciplinas que estudian la salud en el trabajo, por ejemplo, la psicología, medicina, antropología, ergonomía (ingeniería industrial), sociología, entre otros.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Uribe (2015) en su libro titulado <i>Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales</i> describe el origen de la Organización del Trabajo y su relación con factores psicosociales, así como su impacto en la salud ocupacional mediante el estudio del clima organizacional y diversas variables organizacionales que permiten comprender el constructo de clima organizacional y su relación con la salud en el trabajo, como un concepto de justicia social universal. Las aportaciones teóricas y de investigación han permitido el fortalecimiento de la participación de disciplinas relacionadas con la salud en el trabajo como la medicina, sociología, salud pública, epidemiología, inmunología, antropología y la psicología de la salud ocupacional, entre otras. Así, diversos autores conceptualizan, definen y muestra la importancia del clima organizacional con base en el efecto que tiene en la salud de los trabajadores, en su conducta y en su desempeño dentro de las organizaciones, razón por la cual Uribe (2015) consideró relevante la descripción de tres investigaciones: la primera, permite determinar las propiedades psicométricas de una escala de clima organizacional construida para población mexicana y las dos restantes, relacionadas con dicha escala, le permitieron constatar el efecto significativo que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral.		
Redacción final al estilo artículo	Uribe (2015) Hace referencia a la gran importancia que tiene clima organizacional en las empresas, puesto que ello no solo afecta el desempeño físico de los trabajadores, sino que impacta también en la salud física, emocional, pudiendo ser perjudicial para las empresas, ya que el factor humano es el eje principal para la rentabilidad empresarial. Por ello menciona que es vital mantener un buen clima donde no se vea afectado el factor psicosocial y la salud sino mantener un clima que genere el bienestar y salud ocupacional del talento humano.		
Referencia (tesis)	Uribe, J. (2015) <i>Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales</i> Lugar: MÉXICO. D.R. © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México – Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México D.F. ISBN UNAM: 978-607-02-5777-3 (Versión impresa) ISBN UNAM: 978-607-02-5803-9 (Versión electrónica) ISBN: 978-607-448-453-3 (versión impresa) ISBN: 978-607-448-454-0 (versión electrónica)		

Datos del antecedente 1: Internacional 4

Datos del antecedente 1: Internacional 4			
Título	Hacia un cuadro de mando integral del Clima Laboral en la Empresa	Metodología	
Autor	Bordas Martínez María Jesús Lugar: Madrid – ESPAÑA	Enfoque	Cualitativo
Año	2012	Tipo	Correlacional
Objetivo	Profundizar en el papel que, en la llamada Sociedad o Economía del Conocimiento, en la dirección de la Empresa a través de un cuadro de mando integral para medir la relación con cada una de dichas perspectivas y proponiendo la aplicación sistemática de este Cuadro de Mando para la gestión estratégica del Clima Laboral en las empresas.		
Resultados	Tras el correspondiente análisis logra incluir una importante dimensión aplicada: el diseño de un Modelo Estratégico de Gestión de Clima Laboral basado en un cuadro de mando integral detallada de los mejores Métodos y Técnicas para el Diagnóstico de la relación existente en la gestión del clima laboral, la satisfacción y el liderazgo en una empresa de servicios.	Método	Deductivo
		Población	250
		Muestra	
		Técnicas	Estudio de Casos y Observación
		Instrumentos	encuesta
Conclusiones	En estos procesos se establecen contextos de espacio y tiempo en los cuales el trabajador se desempeña e interactúa en forma individual y, o colectiva, o ambas, lo que da lugar a elementos, factores o condiciones que funcionan como unidades de análisis por parte de las diferentes disciplinas que estudian la salud en el trabajo, por ejemplo, la psicología, medicina, antropología, ergonomía (ingeniería industrial), sociología, entre otros.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Bordas (2012) en su artículo titulado <i>Hacia un cuadro de mando Integral del Clima Laboral</i> demuestra que la creatividad, la lealtad y el compromiso como facultades que pertenecen a las personas y no a las empresas. El modelo es aplicado, aplicado dando como resultado que la gestión del Clima Laboral es especialmente para la empresa desde el punto de vista de su Dirección Estratégica. El clima laboral será el contexto en que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas en el trabajo al tiempo que puedan desarrollarse como profesionales que integran un grupo social de carácter empresarial con una misión en la sociedad. Según Peña, Parra y Beltrán (<i>“Liderazgo Resonante en el Mundo Empresarial” Madrid, 2014</i>) uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, es decir, un Clima Laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados, es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o para mal, en dicho Clima Laboral. Es por ello que el adecuado Liderazgo, en términos de Gestión del Clima Laboral, se compone de una serie de competencias y esas competencias se aprenden. Por ello la importancia de conocerlas y fomentarlas entre los líderes empresariales, asimismo la unión de las cuatro perspectivas e indicadores muestra la gestión integrada de liderazgo satisfacción productividad mejora de ingresos.		
Redacción final al estilo artículo	Bordas (2016) logró identificar que existen diversas variantes de Clima Organizacional bajo la corriente tradicional, sociológica y humanista, así como de sus perspectivas contingentes, sistémicas y estratégicas, que serán aportes positivos para generar un lugar de trabajo donde las personas se sientan cómodas de poder ejercer sus actividades y puedan aportar eficazmente lo mejor de sí, pues el capital humano compone en gran manera el éxito económico en las organizaciones. En relación a ello, es importante analizar y detectar los factores que debilitan la relación humano-laboral y minimizar todo efecto negativo que influya sobre las actitudes de los trabajadores, a través de estrategias que mejoren el desarrollo personal en relación al clima en las empresas.		
Referencia (tesis)	Bordas (2012) Hacia un cuadro de mando integral del Clima Laboral en la Empresa Lugar: Madrid – ESPAÑA. Dialnet Separata de la revista SISTEMA - Número 228 - octubre 2012, pág. 49 a 64, ISSN 0210-0223		

Datos del antecedente 1: Internacional 5

Datos del antecedente 1: Internacional 5			
Título	Diseño de una Propuesta de un Modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015 – Colombia	Metodología	
Autor	Fernney Camelo Baquero ; Liliana Elizabeth Vallejo Villa ; Stephanny Andrea Gómez Herrera	Enfoque	Exploratorio
Año	2015	Tipo	Mixto
Objetivo	Identificar los factores que inciden negativamente en la prestación del servicio al cliente y el estado del clima laboral en el personal del Restaurante Burger King, analizando los diferentes modelos de marketing interno con el fin de proponer la aplicación del concepto de endomarketing como respuesta para cubrir las necesidades del ambiente entre empleados y mejorar el medio externo.		
Resultados	Se logró determinar que es necesario retomar el concepto de endomarketing como estrategia de relacionamiento basada en la percepción de que el personal es un cliente interno, pues en la medida en que el colaborador se sienta comprometido y motivado, se irán involucrando todas las áreas del punto de venta, aumentando su rendimiento y responsabilidad, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos.	Método	Inductivo
		Población	19
		Muestra	19
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	En el restaurante de comida rápida Burger King del Centro Comercial El Tesoro de la ciudad de Medellín, se logró concluir que es necesario mejorar el Clima Laboral para lograr el desarrollo y compromiso de sus empleados, motivando su creatividad, permitiendo iniciativas de los colaboradores, frenando la rotación, entre otros factores, que permitirá el mejoramiento de la atención del cliente interno y externo.	Método de análisis de datos	Seis cajas de Weisbord
Redacción final al estilo Tesis	Camelo, Vallejo & Gómez (2015) realizaron la tesis titulada <i>Diseño de una Propuesta de un Modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015</i> . La investigación la realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método inductivo, con una muestra de 19 trabajadores de un total de 19. Utilizaron encuestas y observaciones para la recopilación de datos, dando como resultado que dentro de la organización investigada los principales elementos que causan desaliento en el personal son: no sentirse considerados, alta rotación, ausencia de un programa de recompensas, falta de liderazgo, todo lo cual influye en el clima laboral al interior de la empresa ya afecta el servicio al cliente externo.		
Redacción final al estilo artículo	Camelo, Vallejo & Gómez (2015) evidenciaron que el clima organizacional es preponderante para brindar un buen servicio tanto interna como externamente. Por ello, su propuesta de endomarketing debe ir reforzada con un mejoramiento del clima laboral en la organización.		
Referencia (tesis)	Camelo, F.; Vallejo, L.; & Gómez, S. (2015). <i>Diseño de una Propuesta de un Modelo de Endomarketing para el restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015</i> . (Tesis de licenciatura) Colombia: Universidad de Medellín.		

Matriz del método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Irma Carhuancho, Fernando Nolazco, Luis Sicheri, María Guerrero, Kelly Casana.	2019	Arias, 2012; Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007(citado en. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019) mencionan que el enfoque es definido como la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación (p.16)	El enfoque mixto se remite a inferencias resultantes de la aplicación del método cualitativo y del método cuantitativo, dando por resultado la respuesta necesaria al problema de investigación además de explotar las fortalezas de ambos enfoques. (Arias; Johnson, Onwuegbuzie, & Turner,2007)	La presente investigación se realizará mediante un enfoque mixto, Tal como lo menciona Arias, Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, el enfoque mixto deriva de la fusión del método cualitativo y cuantitativo, con lo cual se sigue el método holístico, toda vez que en ocasiones su utilización es requerida por el resultado de un estudio más global e integrado, aplicando procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación. En consecuencia, la mejor explotación, y análisis, de los datos será emitido por la aplicación de ambas metodologías. (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). La aplicación del método mixto, brindará información idónea, real, oportuna para el análisis, entendimiento y solución de la situación del clima laboral en la Sección de Registro y Control del departamento de recursos humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.
Referencia:	Carhuancho, I; Nolazco, F.; Sicheri, L.; Guerrero, M.; & Casana, K. (2019) <i>Metodología de la Investigación Holística</i> (Primera edición). Ciudad de Guayaquil, Ecuador. Editorial: Departamento de investigación y posgrados Universidad Internacional del Ecuador, extensión Guayaquil. ISBN 978-9942-36-316-9.			

Sintagma: Holístico				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado	2000	Hurtado, (2000) infiere que “La investigación holística es como un sintagma de los diferentes modelos epistémicos; la concibe como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y sinérgico, con aspectos secuenciales y simultáneos. Trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas.”	La aplicación investigación holística, permite formular propuestas novedosas, y considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación de soluciones, y la evaluación de proyectos y programas y acciones sociales, por lo cual se le relaciona con la innovación, convirtiéndose en una unidad dotada de sentido que desempeña la misma función sintáctica cualitativa o cuantitativa. (Hurtado, 2000)	La unión o el uso ambivalente de los métodos cuantitativo o cualitativo en una investigación, permiten el desarrollo de planificaciones para posibles proyectos a futuro y/o estudios científicos basados en el método holístico. (Hurtado, 2000). En efecto. La aplicación de ambos conceptos, bajo una Investigación Holística como el tema de la tesis que nos aborda, permitirá enfoques de diferentes perspectivas, dando oportunidad de generar un análisis integral situacional del clima laboral en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.
Referencia:		Hurtado, J. (2010) <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. ISBN: 9806306066		

Tipo proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Redacción final
Irma Carhuanchu Fernando Nolzaco Luis Monteverde María Guerrero Kelly Casana	2019	(Arias, 2012; Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007), definen que esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución. (p.22)	El tipo de investigación proyectiva, se conecta con el diseño, técnicas y procedimientos, asimismo se completa el holograma de la investigación, objetivos, holotipo la cual van a direccionar la ruta del proceso para llegar a la posible solución de la investigación dada.	El tipo de Investigación proyectiva es conectado a un conjunto de procesos de indagación científica con la finalidad de obtener una posible solución, que abarca desde el holograma de investigación, objetivos, su definición, diseño, instrumentos y técnicas, relacionada con el tipo de investigación. (Carhuanchu; Nolzaco; Monteverde; Guerrero; Casana) En consecuencia, para este plan de tesis se trabajará con el tipo de investigación proyectiva ya que nos ayudará a obtener información necesaria y específica para mejorar la problemática del clima laboral en la empresa en estudio.
Referencia:		Carhuanchu, Nolzaco, Monteverde, Guerrero, Casana (2019) <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Guayaquil, Ecuador ISBN 978-9942-36-316-9		

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jacqueline Hurtado	2004	Hurtado (2004), define que “El nivel comprensivo toca el campo de las explicaciones. El investigador ya no solo percibe características explícitas en el evento, o descubre aspectos menos explícitos, sino que establece conexiones entre diversos eventos, a partir de las cuales puede formular explicaciones. Las explicaciones le permiten al investigador anticipar situaciones y también planificar o desarrollar propuestas de transformación. En el nivel comprensivo se ubican los objetivos explicar, predecir y proponer”. (p.37)	Un investigador, de por sí, cuando posee un alto nivel comprensivo sobre el campo de las explicaciones a los fenómenos bajo estudio, logra descubrir aspectos menos explícitos de su investigación y puede formular amplias explicaciones que enriquecerán el resultado de su investigación. El resultado es que puede generar propuestas más allá de los objetivos dados, previendo situaciones futuras que anticipará de manera planificada y oportuna. (Hurtado, 2004)	El investigador puede desarrollar, persuadir y hasta ejecutar sus habilidades psicológicas y psicomotrices, siempre y cuando su nivel de comprensión resuelva las interrogantes de su investigación. Así, la resolución de preguntas “naturales”, darán pase a soluciones que se aplicarán a sus hipótesis, proponiendo una positiva resolución. (Hurtado, 2004). Al nivel de investigador sobre el clima laboral de la presente tesis, y dada la comprensión integral del tema, será posible desarrollar sus hipótesis resultantes respecto al problema de investigación, interactuando así con las posibles soluciones para la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.
Referencia:	Hurtado J. (2004) <i>Cómo formular objetivos de investigación</i> . Bogotá, Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio. Obtenido de: http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Como-Formular-Objetivos-de-Investigacion-Hurtado-2005-1.pdf			

Método: Deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2010	O' Quist (citado en Hurtado 2010), señala que, "Este método deductivo, requiere que el investigador tenga a su disposición una teoría previa para derivar sus hipótesis, independientemente de cómo se haya construido tal teoría o de donde haya surgido." (p.112)	Contar oportunamente con una teoría previa al desarrollo de la investigación, permitirá al investigador aplicar el método deductivo sin importar el cómo se haya generado tal teoría previa. O' Quist (citado en Hurtado 2010)	Para los propósitos de la presente investigación se aplicará el método deductivo, ya que Ooquiste sugiere que, con este método, la investigación se llevará a cabo mediante la existencia de un concepto o teoría previa sin importar su origen encaminándolo a la hipótesis (Hurtado, 2010). Por tanto, el método deductivo requerirá, para esta investigación, revisar las diversas teorías a aplicarse en el estudio y solución del problema sobre clima laboral de la empresa pública peruana bajo estudio.
Referencia:	Hurtado, J. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Caracas: Venezuela: Fundación Sypal. (p. 112) Obtenido de: https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacioc81n-guicc81a-para-la-comprensioc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf			
Método: Inductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Redacción final
Jaqueline Hurtado	2010	Bacon (citado en Hurtado, 2010), menciona, "El empirismo considera de la experiencia como única fuente del conocimiento. Se basa en la observación directa y natural de los hechos y el proceso mental del cual el fundamental inductivo." (p.111)	Si bien, frente al racionalismo el empirismo afirma que cualquier tipo de conocimiento procede únicamente de la experiencia, ya sea interna (reflexión) o externa (sensación), y que esta es su única base, el método inductivo lo enriquece haciendo uso de la observación directa y natural de hechos, con lo cual se logra verificar lo real o no de las hipótesis del investigador. Bacon (citado en Hurtado, 2010)	El investigador puede hacer uso y explotación del método inductivo basado en la observación, clasificación, derivación de hechos, pudiendo verificar lo real o irreal de sus hipótesis o afirmaciones. Bacon (citado en Hurtado, 2010) Este método apoya un parte de la investigación de la presente tesis en el entendido que existe información previa del comportamiento del personal a ser analizado bajo la hipótesis de investigación.
Referencia:	Hurtado, J. (2010) <i>Metodología de la Investigación</i> . Caracas: Venezuela: Fundación Sypal.(p.111) Obtenido de: https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologic81a-de-la-investigacioc81n-guicc81a-para-la-comprensioc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf			

Población					Redacción final
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Roberto Hernández Carlos Fernández & Pilar Baptista	2014	Lepkowski (citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014) define que “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.” (p. 174)	Si existe un conjunto de elementos que concuerdan con similares especificaciones y/o criterios, se puede definir a tal conjunto como una población que, para una investigación estará claramente identificada. Lepkowski (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014)	Es oportuno indicar que la población en la tesis de investigación, está dada por el personal que labora en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio, a la cual se le aplica claramente esta definición.	Bajo el criterio de Lepkowski (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la Población objeto de estudio, es seleccionada sobre el personal que labora en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio. De acuerdo a ello, y debido a la cantidad de colaboradores de dicha sección, la muestra será iguala la población existente, la cual será estudiada y analizadas (Bernal, 2010).
Número de colaboradores:	Turistas, visitantes a la Huaca Mateo Salado				
Referencia:	Hernández. R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. ISBN 13: 9781456223960				
Muestra					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
César Bernal	2010	Bernal (2010) define la Muestra como: “una parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.”	La existencia de una población definida, implica la definición de una porción a ser testeada la cual será la muestra en estudio, cuyos resultados serán el reflejo de dicha población. (Bernal, 2010)	La selección de la muestra en el presente proyecto de investigación será el personal que labora en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio, los cuales permitirán obtener información verídica, certificada y real.	
Número de colaboradores:					
Referencia:	Bernal, C. (2010) <i>Metodología de la investigación</i> . Tercera edición. Pearson Educación: Colombia. (p. 161) ISBN: 978-958-699-128-5				

Unidades informantes					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
OCDE	2015	OCDE, (2015) define a la “Unidad informante, como la entidad que proporciona los datos. Dentro de una entidad estadística dada, puede haber diferentes unidades a cuyos niveles están disponibles los datos deseados, y pueden ser proporcionados. La unidad informante, corresponde a la que lleva el registro individual.”	Cualquier entidad, dentro de un estudio, que es capaz de proporcionar información relevante con la posibilidad de ser procesada estadísticamente, es una Unidad Informante, la misma que puede tener dentro de sí misma otras unidades correlacionadas. (OCDE, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> a) Registro de trabajadores de la Sección. b) Antiguo Jefe de Sección. c) Colaboradores de áreas o secciones relacionadas. 	El trabajo de investigación a desarrollar en la presente tesis, requiere de Unidades Informantes, pues las mismas permitirán tener una visión más integrada sobre el clima laboral al interior de la Sección a estudiar, pues las fuentes de información consultadas reflejarán la información real buscada. (OCDE, 2015). Así, las Unidades Informantes a entrevistar en nuestra tesis, darán información externa necesaria para entender integralmente la situación del clima laboral en la Sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana.
Número de Unidades Informantes:		3			
Referencia:	OCDE, (2015) Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development. Paris, Francia: OCDE. Obtenido de: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2015_9789264239012-en#page1				

Técnica: Encuesta					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Pedro López; Sandra Fachelli	2015	López y Fachelli (2015) indican que "La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Realizar encuestas implica seguir todo un proceso de investigación donde cada uno de los aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido, y donde se requiere, por tanto, del conocimiento especializado y de la capacidad de aplicación."(p.9)	En un trabajo de investigación, el objeto de estudio puede hacer uso de una de las técnicas más difundidas nacida del campo de la Sociología: La Encuesta. Sin embargo, ésta debe hacerse siguiente cuidadosa y coherentemente cada uno de los pasos que le de calidad científica al sujeto en estudio. (López y Fachelli, 2015)	La aplicación de las Encuestas dentro del tema de investigación de la presente tesis, permitirá conocer de primera mano la opinión del personal respecto del clima laboral de la sección de estudio.	Confeccionar una Encuesta con el objetivo de obtener información científicamente relevante, permitirá al investigador producir información de calidad previo a su procesamiento. (López y Fachelli, 2015) Para el presente caso de investigación, la Encuesta relevará información fidedigna del personal objeto de estudio, inmerso en el clima de la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.
Referencia:	López, P. y Fachelli, S. (2015) <i>Metodología de la Investigación social cuantitativa</i> . Barceloma, España: Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo II. (p.9) Obtenido de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf				
Instrumento: Cuestionario					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
	2014	Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014) define que "Un cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis." (p. 217)	Un problema de hipótesis a investigar, puede recibir apoyo de un conjunto de preguntas bien estructuradas respecto de una o más variables a medir. Este instrumento es conocido como Cuestionario. Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014)	La aplicación de uno o más cuestionarios, serán relevantes en la presente tesis, toda vez que con tal instrumento se reflejará el estado de las variables a estudiar y las posibles propuestas a plantear.	EL Objeto de estudio dentro de una tesis de investigación, requiere formular preguntas congruentes con el planteamiento del problema, siendo el Cuestionario la mejor herramienta para obtener información relevante; Chasteauneuf y Brace (citado por Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) <i>Metodología de la Investigación</i> (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. DE C.V. (p. 217) ISBN 13: 9781456223960				

Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Francisco Sierra	1998	Sierra (1998) infiere que “la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.”	La investigación humana implica el contacto directo con un oyente. La relación de preguntas y el uso eficiente de las mismas es conocida como Entrevista, y yace sus limitaciones según quien lo aplique en su área de conocimiento. (Sierra, 1998)	La Entrevista a los Directivos presentes y antiguos, permitirán una visión más clara de la situación del clima laboral en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.	La efectiva aplicación de la Entrevista, permitirá contar con respuestas precisas acordes al objeto de estudio (Sierra, 1998). Este instrumento permitirá a la investigación contar con información directa de los actores involucrados en el objeto de estudio.
Referencia:	Sierra, F. (1998). <i>Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social</i> , en Galindo, J. (Coord.), <i>Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación</i> . México: Pearson. ISBN 968-444-262-9, págs. 277-346				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Taylor, S. & Bogdan, R.	2002	Taylor y Bogdan (2002) Este enfoque es definido como la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación (p. 24)	Como su nombre lo dice, la Guía permite al Entrevistador seguir una serie de pasos oportunos cuando se tenga presente al Entrevistado. Es muy útil cuando ya el entrevistador tiene experiencia con los tópicos a tratar en la Entrevista. (Taylor y Bogdan, 2002)	La generación de una Guía de Entrevista será de mucha utilidad sobre todo frente al personal de Jefatura con los cuales se deberán tocar temas sensibles de la investigación de la tesis sobre clima laboral del personal que labora en la sección de Registro y Control del Departamento de Recursos Humanos de una empresa pública peruana bajo estudio.	Estructurar una Entrevista, tiene su apoyo en una Guía de Entrevista, que como herramienta permitirá al Entrevistador realizar las preguntas en la forma y momento correctos a fin de obtener del Entrevistado la información relevante que se espera levantar en favor de la investigación (Taylor y Bogdan, 2002).
Referencia:	Taylor, S. y Bogdan, R. (2002) <i>Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados</i> . Barcelona, España: Ed. Paidós, España. (p.24) Obtenido de: https://es.slideshare.net/elroblal/introduccion-a-los-metodos-cualitativos-de-investigacion-taylor-y-bogdan1				