



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura  
organizacional de una óptica, Miraflores 2020**

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

**AUTOR**

Br. Tizón Laines, Jesús Alberto

**ORCID**

0000-0002-3292-2574

**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**

Dr. Patrógic Rengifo Raúl (ORCID: 0000-0003-4170-8753)

Presidente del Jurado

Dr. Nolasco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Secretario

Mg. Vargas Merino Jorge (ORCID: 0000-0002-3084-8403)

Vocal

Asesor temático

Mg. Roy Fernando Martínez Quintanilla (ORCID: 0000-0002-4223-0272)

### **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mis queridos padres Amelia e Iván; por los principios y valores inculcados en sus hijos, forjando personas de bien, siendo de mucha importancia para recorrer este camino.

A mis hermanos Brayan y Ariana, quienes son uno de los motivos de mi superación, y ser su orgullo y ejemplo para seguir.

A mis tíos que me apoyaron y siempre me dieron aliento para ser un profesional.

A mi amada Shirley, quien me ha apoyado durante estos cinco años, siendo mi soporte y motor para seguir adelante.

### **Agradecimiento**

A Dios por guiarme y brindarme salud en este camino.

A la Universidad Norbert Wiener, mi casa de estudios, que ha permitido mi desarrollo personal y profesional.

A la Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, por su vocación y compromiso en la gran labor de la enseñanza.

Al Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos por la paciencia y el apoyo brindado en este trabajo.

Al Mg. Roy Fernando Martínez Quintanilla por la comprensión, paciencia y disposición en este trabajo.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Jesús Alberto Tizón Laines, egresado de la escuela académico profesional de Negocios y Competitividad, de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020” para la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo 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.

  
.....  
Jesús Alberto Tizón Laines  
DNI: 46887048



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020

## Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	12
Resumo	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	20
1.5.1. Temporal	20
1.5.2. Espacial	21
1.5.3. Recursos	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	23
2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Marco fundamental	25

2.2.2 Marco conceptual	27
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
3.1 Método de investigación	28
3.2 Enfoque	28
3.3 Tipo de investigación	29
3.4 Diseño de la investigación	30
3.5 Población, muestra y unidades informantes	30
3.5.1 Población	30
3.5.2 Muestra	30
3.5.3 Unidades informantes	31
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas	31
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.7.1. Técnica	32
3.7.2. Descripción	33
3.7.3. Validación	33
3.7.4. Confiabilidad	34
3.8 Procesamiento y análisis de datos	35
3.9 Aspectos éticos	35
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	36
4.2 Descripción de resultados cualitativos	51
4.3 Diagnóstico	56
4.4 Propuesta	58
4.4.1 Priorización de los problemas	58
4.4.2 Consolidación del problema	59
4.4.3 Fundamentos de la propuesta	59
4.4.4 Categoría solución	61
4.4.5 Direccionalidad de la propuesta	65
4.4.6 Actividades y cronograma	67
4.5 Discusión de resultados	68
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72

REFERENCIAS	73
ANEXOS	79
Anexo 1: Matriz de consistencia	80
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	81
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	137
Anexo 4: Instrumento cualitativo	141
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	143
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	150
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	151
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	152
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	158
Anexo 10: Informe del Asesor	159
Anexo 11: Matrices	163

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización cultura organizacional	31
Tabla 2. Matriz de categorización solución	32
Tabla 3. Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach	34
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento	34
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Implicación.	36
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Consistencia	39
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Adaptabilidad.	42
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Misión.	46
Tabla 9. Pareto de la categoría de la cultura organizacional.	48
Tabla 10. Matriz de direccionalidad de la propuesta	66

## Índice de figuras

Figura 1.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría implicación	37
Figura 2.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría consistencia	40
Figura 3.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría adaptabilidad	43
Figura 4.	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría misión.	47
Figura 5.	Pareto de la categoría cultura organizacional	50
Figura 6.	Análisis cualitativo de la subcategoría implicación	51
Figura 7.	Análisis cualitativo de la subcategoría consistencia	52
Figura 8.	Análisis cualitativo de la subcategoría adaptabilidad	53
Figura 9.	Análisis cualitativo de la subcategoría misión	54
Figura 10.	Análisis cualitativo de la subcategoría emergente clima laboral.	55
Figura 11.	Análisis de la categoría Cultura organizacional.	56
Figura 12.	Direccionalidad – Objetivo 1	61
Figura 13.	Direccionalidad – Objetivo 2	63
Figura 14.	Direccionalidad – Objetivo 3	64

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto – Objetivo 1	62
Cuadro 2. Presupuesto – Objetivo 2	64
Cuadro 3. Presupuesto – Objetivo 3	65
Cuadro 4. Matriz de tácticas, actividades y cronograma	67

## Resumen

La investigación de título “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020”, fue elaborada con la finalidad de dar a conocer una propuesta de solución, por medio de estrategias que fomenten el desarrollo de la cultura de la organización.

En este sentido la investigación fue desarrollada bajo el sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo, de diseño explicativo secuencial, aplicando el método inductivo y deductivo. Debido a que la empresa es pequeña, se utilizó al total de la población, siendo 20 trabajadores los encuestados, se entrevistó a 3 trabajadores de mayor antigüedad laboral. El instrumento empleado fue el cuestionario de cultura organizacional de Denison adaptado al español, conformado por 4 categorías y 60 preguntas, posteriormente se empleó el diagrama de Pareto y el software IBM SPSS Statistics para procesar los datos cuantitativos. La guía de entrevista fue utilizada como instrumento para las entrevistas, la data cualitativa obtenida fue procesada en el software Atlas.ti; luego con la información reunida se procedió con elaborar el diagnóstico por medio de la triangulación de datos.

Con lo mencionado, se establecieron los principales problemas que repercuten en la cultura organizacional de la óptica, los cuales son: la carencia de compromiso por parte de los trabajadores, el inadecuado nivel de comunicación y la falta de motivación a los trabajadores. Concluyendo que, estos afectan de forma directa a la cultura de la organización. Debido a lo referido, la propuesta se basa en el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores hacia la empresa, la mejora en el nivel de comunicación interna y la motivación de los trabajadores.

*Palabras clave:* cultura organizacional, implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

## Resumo

A investigação de título “Plano de compromisso de trabalho para a melhoria da cultura organizacional de uma ótica, Miraflores 2020”, foi desenvolvida com o objetivo de divulgar uma proposta de solução, por meio de estratégias que promovam o desenvolvimento da cultura da organização.

Neste sentido a investigação foi desenvolvida sob a sintagma holística, de abordagem misto, tipo projetivo, de desenho explicativo sequencial, aplicando o método indutivo e dedutivo. Como a empresa é pequena, a população total foi utilizada, sendo 20 trabalhadores os inquiridos, 3 trabalhadores com a maior antiguidade de trabalho foram entrevistados. O instrumento utilizado foi o questionário de cultura organizacional de Denison adaptado ao espanhol, composto por 4 categorias e 60 questões, posteriormente o gráfico de Pareto e o software IBM SPSS Statistics foram usados para processar os dados quantitativos. O guia da entrevista foi utilizado como instrumento para as entrevistas, os dados qualitativos obtidos foram processados no software Atlas.ti; depois, com a informação recolhida procedemos à elaboração do diagnóstico por meio de triangulação de dados.

Com o mencionado, foram estabelecidos os principais problemas que afetam a cultura organizacional da óptica, os quais são: a falta de comprometimento por parte dos trabalhadores, o nível inadequado de comunicação e a falta de motivação dos trabalhadores. Concluindo que, estes afetam diretamente a cultura da organização. Devido ao referido, a proposta é baseada no fortalecimento do comprometimento dos trabalhadores com a empresa, a melhoria no nível de comunicação e a motivação dos trabalhadores.

*Palavras chave:* cultura organizacional, implicação, consistência, adaptabilidade e missão.

# INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la cultura organizacional posibilita a los colaboradores de la organización ciertos comportamientos y reprimen otros. Una cultura clara y comprensible impulsa la cooperación y comportamiento sensato de todos los integrantes de la organización, si las personas se encuentran comprometidas y son responsables, es debido a que, la cultura que se mantiene lo propicia. Es una fortaleza que conduce a las organizaciones la grandeza, hacia el logro.

La presente investigación titulada “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020”, fue desarrollada con la finalidad de mejorar la cultura de la organización, dentro de este contexto se estableció como categoría problema la cultura organizacional, así como, sus subcategorías, las cuales fueron: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión y clima laboral.

Para una evaluación completa, se utilizó el enfoque mixto, respaldado en los métodos deductivo e inductivo, además de la recopilación de datos, con la base constituida se obtuvo un entendimiento holístico, de esta forma es que se ha logrado dar a conocer una propuesta de solución.

La investigación consta de cinco capítulos interrelacionados de manera secuencial. Por ello, en el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, sosteniendo como soporte informes de categoría internacional y nacional. Posteriormente, se formula un problema general y dos específicos, como también un objetivo general y dos específicos. También, se expone la justificación teórica, metodológica y práctica, hasta las delimitaciones.

En el capítulo II, se detalla el marco teórico, comprendido por los antecedentes internacionales y nacionales, seguido de su fundamento basado en teorías administrativas, además de la conceptualización de la categoría y subcategorías.

En el capítulo III, se precisa la metodología de investigación, exponiendo el método, enfoque, tipo, diseño de la investigación, además de, la población, muestra y unidades

informantes, categorías y subcategorías apriorísticas. Seguido de las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos, finalizando con los aspectos éticos.

En el capítulo IV, se cuenta con tablas y figuras referentes a los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, donde se analizaron e interpretaron cada uno de ellos, posteriormente, se precisa la propuesta de solución sostenida en objetivos y estrategias, concluyendo con la discusión de los resultados.

El capítulo V, detalla las conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación. Por último, se establecieron las referencias y anexos respectivas a la investigación realizada.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

Con el pasar de los años, la cultura organizacional pasó a convertirse de un aspecto superficial a un elemento de inmensa importancia estratégica para las organizaciones, este ámbito nos traslada al tema de estudio que es la cultura organizacional. En ese sentido a nivel internacional, en Colombia se efectuó una investigación para analizar la cultura organizacional e innovación y la influencia que tienen estas sobre la inclinación al mercado de las organizaciones familiares de la localidad, debido a que este tipo de empresas representan gran parte del PBI y su gran producción de recursos generan el 80% de empleabilidad en el país, por lo que es primordial conocer como lograron establecerse en el mercado y mantenerse en él. La evaluación se efectuó mediante un cuestionario a gerentes, fundadores y dueños de empresas familiares, los resultados señalaron que la innovación tiene mayor determinación sobre la orientación al mercado que la cultura organizacional, puesto a que ambas variables se encuentran estrechamente relacionadas y con una correlación positiva.

También en Colombia, se realizó una investigación para establecer la asociación de la cultura sobre los buenos hábitos y así transferir conocimientos de las pequeñas empresas, puesto a que se considera que estas transforman a las empresas, logrando hacerlas más competitivas e innovadoras en el mercado. La evaluación se realizó mediante un cuestionario tipo Likert a 321 pymes de las ciudades de Barranquilla, Armenia, Bogotá, Cali, Manizales, Bucaramanga, Pereira y Medellín, los resultados determinaron que los hábitos y valores tienen influencia significativa y favorable en el impacto que estas tienen para una buena gestión de aprendizaje.

Por otro lado, en Ecuador, se efectuó un estudio con el propósito de definir las razones principales de la disminución competitiva del modelo económico de dicho país y conocer los factores decisivos para impulsar su recuperación y potencial empresarial, puesto a que existen organizaciones que cuentan con un modelo de cultura organizacional arraigada, manteniendo una zona de confort y temor a lo nuevo, que en la actualidad es desfavorable, debido a la alta competitividad y a la gran velocidad con que se dan los cambios en un mundo

globalizado. El estudio se ejecutó luego de un adecuado estudio documental sobre los principales estudios y modelos asociados. Como resultado, poco más de una tercera parte de empresarios y líderes refieren que su tipo de liderazgo es transaccional o carecen de ello, un porcentaje menor al 50% mantiene una creencia profunda, menos del 20% se encuentra asesorado y guiado por un consejo de administración, la utilización de tecnologías innovadoras es mínima.

A nivel nacional, en Perú en la ciudad de Ascope, distrito de Santiago de Cao, se llevó a cabo una investigación para establecer la correlación que existe entre el engagement laboral y la cultura de la organización de entes educativos públicos de dicho distrito, debido a que el sistema educativo peruano desde hace muchos años viene sufriendo diversas falencias que van desde una organización y gestión deficiente, hasta la ausencia de habilidad para la toma de decisiones y administrar adecuadamente los recursos con los que se cuenta. La investigación se realizó con la recopilación de datos mediante un cuestionario a 53 docentes entre hombres y mujeres, en calidad de nombrados y contratados, se concluyó que existe una asociación inversa, pero no valiosa entre las buenas prácticas y la dedicación profesional en el ámbito de trabajo.

Por otra parte, en Perú, se efectuó una aportación con el fin de conocer que tan eficaces que pueden tener los buenos hábitos en los centros laborales de dicha ciudad, seguido del propósito de plantear y formular acciones para un reforzamiento, por cuanto la entidad con una cultura organizacional sólida y bien estructurada, será capaz de moldear y determinar el comportamiento dentro de la organización, logrando que esta obtenga un mejor control y administración de sus recursos, busque frecuentemente la mejora continua e involucre al recurso humano para identificar problemas y proponer soluciones. La información se recopiló mediante análisis documental, observación directa y una encuesta de 22 preguntas aplicada a 300 colaboradores de 25 empresas del rubro servicios, la eficacia de la cultura organizacional se evaluó con respecto a cinco variables: trabajo en equipo, adaptación al cambio, desarrollo personal, mejora de la calidad y productividad y comunicación. Los resultados refieren que estas empresas cuentan con un 67.8% de eficacia en su cultura organizacional, como resultado de sus políticas, costumbres, valores, tradiciones y comportamientos interiorizados aportan a la consecución de sus objetivos.

Asimismo, en el Perú se llevó a cabo un estudio donde se buscó precisar la correlación presente en los buenos hábitos culturales de la organización así como también el bienestar de las empresas del sector saneamiento del norte del país, puesto a que diversos estudios refieren a que en medida que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en mejorar su cultura, estas tendrán un efecto positivo sobre el bienestar laboral de los trabajadores, forjando el compromiso, un buen clima laboral, el respeto, el trabajo en equipo y orientación a los objetivos organizacionales. Para la recolección de datos se trabajó con tres grandes empresas de saneamiento del norte peruano: EPS GRAU S.A., EPSEL S.A. y SEDALIB S.A. sumando una población total de 1691 colaboradores entre empleados y obreros, el cuestionario se les aplicó a 313 individuos como la muestra. Los efectos comprobaron además no solo se evidencia la vinculación con el bienestar laboral y la cultura en las empresas del sector saneamiento, sino que también es positiva y significativa.

En una óptica ubicada en el distrito de Miraflores con más de diez años dedicados al rubro y que mantiene una cultura de negocio familiar, actualmente se ha sumergido en un constante proceso de cambio por buscar la mejora continua, pero en el proceso se han presentado diversos factores como la falta de comprensión de la visión de sus colaboradores, falta de reconocimiento por parte de la jefatura por no contar con una política establecida, sobrecarga de trabajo por la alta demanda del negocio y rotación del personal, falta de confianza entre sus integrantes por carecer de conocimiento en habilidades blandas, ausencia de retroalimentación, una comunicación no efectiva para lograr comprometer a los trabajadores, miedo a lo desconocido por falta de capacitaciones y/o temor al fracaso, zona de confort por el trabajo rutinario y rechazo a adoptar mayores responsabilidades. Como fruto de todos estos factores, la entidad aún no cuenta con una cultura organizacional sólida, a pesar de contar con una certificación ISO 9001:2015.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál fue la situación de la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020?

¿Cuáles fueron los factores de mayor incidencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un plan que permita mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020.

Identificar los factores de mayor influencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Esta teoría sobre las relaciones humanas permite a esta investigación tomar en cuenta los factores que propician la motivación en los colaboradores, para así elaborar y poner en marcha acciones de mejora en la cultura organizacional y que estas permitan incrementar el compromiso del personal; por su lado, la teoría de motivación e higiene permite investigar, observar y determinar las problemáticas de falta de compromiso, la ausencia de trabajo en equipo y el miedo al cambio, planteando nuevas formas de incrementar la satisfacción laboral mediante el mejoramiento de la cultura organizacional. La teoría clásica de la administración nos permite adoptar una filosofía de mejora continua, poniendo en práctica

cada uno de sus 14 principios y las funciones administrativas a todo nivel, fomentando la mejora y consolidación de la cultura organizacional.

#### **1.4.2 Metodológica**

La investigación se desarrolló bajo el método proyectivo-mixto, por lo que se contará con un cuestionario de 22 preguntas para recolectar información y así medir el nivel de calidad de servicio de las instituciones públicas. Se realizará entrevistas a los usuarios para identificar cuáles son las principales dificultades que obtienen al recibir el servicio y proponer mecanismos de mejora. El objetivo principal es que del resultado que se obtenga se preverá en que puntos se debe mejorar, en la atención, en los procedimientos, en el desempeño de los empleados, etc., por lo que será de mucho apoyo para la institución y lograr que ambos se beneficien por la atención brindada y recibida lo que llevará a una atención de calidad.

#### **1.4.3 Práctica**

La presente investigación en una óptica ubicada en Miraflores es debido al poco compromiso por parte de los colaboradores, además, desde siempre ha existido la resistencia al cambio, se evidencia un carente trabajo en equipo y existe la falta de reconocimiento. Se espera que, la investigación aporte de una manera positiva incrementando el nivel de satisfacción laboral, adoptando una cultura de mejora continua, implementando la metodología de Feedback y fomentando la adopción de políticas de reconocimiento; se espera también que el resultado de la propuesta pueda mejorar la cultura organizacional de la empresa.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

#### **1.5.1. Temporal**

Debido a que el proyecto se realizó solo en cuatro meses, obstaculizó su construcción, debido que a la vez se tuvo que cumplir con las obligaciones laborales y personales adquiridas previamente.

### **1.5.2. Espacial**

Debido a la situación actual que se encuentra atravesando el hombre con la pandemia a inicios del marzo del 2020, obligó a que las actividades que incurran en agrupación de personas, sean suspendidas; por este motivo el proceso de creación de la investigación se ha realizado de forma no presencial.

### **1.5.3. Recursos**

El recurso principalmente utilizado es el internet, el cual ha presentado inconvenientes, por la alta demanda y saturación de las redes, al contar con usuarios cuya actividad de navegación se ha visto incrementada debido al trabajo y estudio desde casa.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Colombia, Nieto & Cruz (2016), en su análisis acerca de cultura de la organización en las unidades de producción de panela en Huatusco. El objetivo que buscaron fue determinar el tipo de cultura y perfil organizacional que es de mayor predominio en dichas unidades productoras. Para el estudio se utilizó el enfoque cualitativo, cuyo resultado determinó que existen dos tipos de cultura y perfil organizacional predominantes, autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente, donde en el primero el liderazgo es autocrático, rígido y se mantiene una comunicación descendente, mientras que en el segundo el liderazgo es paternalista, existe una confianza limitada, volviéndolo más condescendiente. El estudio concluyó que, a pesar de los tipos de cultura y perfil organizacional hallados, el nivel de confianza entre colaboradores y jefe mantiene un nivel alto, por otro lado también, se determinó que la comunicación que se mantiene es unidireccional, puesto a que el jefe no acepta comentarios de sus subordinados.

Por otro lado, Gallegos (2019), en su investigación manifiesta sobre la cultura como parte vital de competitividad de las MIPYMES exportadoras de plátano en la ciudad de Milagro. La finalidad de este proyecto se basó en definir el nivel de incidencia en cuanto a cultura organizacional sobre su competitividad y productividad del sector, se empleó un enfoque cuantitativo y cualitativo, los resultados afirman que los microempresarios cuentan con conocimiento sobre lo que es cultura organizacional, más no con una adecuada gestión de sus empresas, que les permita explorar nuevas oportunidades de mercado para su crecimiento y éxito. La inferencia del estudio refiere que, empresas con una sólida cultura, donde existe un clima organizacional positivo, empoderamiento, motivación y estabilidad del personal, experimentarán el aumento de su potencial y productividad en el mercado.

Asimismo, Pazmiño (2019), señaló en su proyecto de investigación que su objetivo fue analizar el nivel de la cultura en la organización, así como también confirmar la vinculación de esta con el rendimiento en el trabajo en la empresa Industrias Catedral S.A., utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, cuyos resultados obtenidos mediante el método de correlación Rho Spearman, determinaron que, existe una correspondencia entre la cultura de la organización y el rendimiento en el trabajo. Asimismo, con respecto a la evaluación de

la magnitud de la cultura, el 44% de los participantes refiere un nivel de cultura organizacional regular, un 42% bueno y un 14% óptimo. Se concluyó con una propuesta para implementar un programa de fortalecimiento de cultura organizacional.

De otro lado, López (2018), en su indagación sobre cultura organizacional y productividad de una microempresa productora de canapés en Metepec. Su finalidad fue desarrollar un plan estratégico que permitiese incrementar la productividad de la empresa, por medio del mejoramiento de la cultura organizacional, se aplicó un enfoque mixto, cuyos resultados demostraron que el 50% de los colaboradores no se encontraban identificados ni comprometidos con la organización, la comunicación organizacional era deficiente, no había una apropiada medida de acciones correctivas por los directivos, no había preocupación por fomentar la misión, valores, objetivos y políticas de la institución. La conclusión del estudio determinó en cuanto a las respuestas evidenciadas que se debe reestructurar para un adecuado resultado, ya que esta viene afectando directamente la productividad de la empresa.

Por su parte, Chavarría & López (2017), en su indagación que tuvo como uno de sus objetivos analizar las causas que tiene la cultura en relación al cumplimiento ocupacional de los colaboradores en una alcaldía municipal, se hizo uso del enfoque mixto, donde el producto afirmó que la cultura en la organización tiene influencia en el desempeño profesional. A la vez, determinó que el tipo de cultura que predomina es fuerte, donde los valores de los colaboradores concuerdan con los valores institucionales. También se convive bajo un modelo de clan, donde la gerencia es considerada como guía para los integrantes de la alcaldía. La investigación concluye que, la cultura organizacional que se mantiene se encuentra orientada a las personas, con una jerarquía dinámica, donde se busca y promueve la resolución de inconvenientes a través del trabajo en equipo. Asimismo, la entidad no posee un FODA definido, pero sus integrantes identifican adecuadamente las posibilidades, puntos fuertes, peligro y falencias en dicha institución.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

De la Torre & Themme-Afan (2017), en su investigación acerca del desempeño laboral y cultura de la organización. Su objetivo fue señalar la afinidad existente por un lado desempeño en el trabajo y por otro la cultura de los empleados del campo de desarrollo

técnico de la biblioteca nacional peruana, para el desarrollo se hizo uso del enfoque cuantitativo, en donde los resultados obtenidos precisaron que existe una correspondencia significativa y directamente proporcional entre las variables propuestas. Se llegó a concluir que, la cultura se encuentra vinculada directamente con el desempeño laboral, es por ende que, al existir algún aspecto de cambio en la cultura de la organización, esta tendrá influencia sobre los colaboradores de manera positiva o negativa en el desempeño de sus actividades laborales.

Por otro lado, Condor (2017), en su estudio sobre un instituto superior tecnológico público y su cultura organizacional. El objetivo de la investigación fue la de desarrollar un método a favor de la mejora organizacional del instituto, se utilizó el enfoque mixto, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas para el compendio de datos, el diagnóstico evidenció que el 95% de los empleados percibe que cultura de la organización se encuentra en un nivel débil, mientras que el 5% la sitúa en un nivel moderado. Asimismo, también se identificaron otros aspectos con niveles débiles, como la comunicación e igualdad, el liderazgo de los directivos, el reconocimiento y la confianza y relaciones humanas. La investigación concluye que, la cultura de la organización se encuentra deteriorada y es de poca importancia para los directivos, por lo cual se elaboró una propuesta que propicie la mejora continua, favoreciendo a las partes interesadas.

Seguidamente, Chung (2017), en su trabajo su finalidad fue precisar una influencia sostenida en cultura organizacional sobre la correlación que tiene la autoridad y el entrenamiento de manejo de habilidades, se empleó el enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta aplicó el cuestionario a 150 individuos como muestra de una población de 1320, los resultados indicaron que, el estudio sí regula una afinidad entre ambas efectivamente. Por otro lado, se observa conclusiones que determinaron dicha cultura de la organización y que ésta modera solo al liderazgo de tipo transaccional, mas no al liderazgo tipo transformacional.

Poco tiempo después, Hurtado (2019), en su indagación cuyo objeto de estudio fue establecer la existencia de una correlación entre el ejercicio laboral y la filosofía organizacional entre los empleados bancarios, se llevó a cabo utilizando el enfoque cuantitativo, donde se realizó un sondeo a 40 colaboradores como muestra, los resultados determinaron que efectivamente hay vinculo favorable entre los puntos estudiados.

Asimismo, se indica que una adecuada cultura organizacional permitirá que el colaborador cuente con una inclinación a la mejora del desempeño de sus funciones. Se concluyó afirmando que, existe una relación fuerte y positiva, con un nivel del 99% de confianza que proviene del cumplimiento en los colaboradores y la cultura de la entidad bancaria.

Para finalizar, Moina y Rondón (2018), en su trabajo su objetivo fue definir la existencia de un vínculo entre el clima de la organización y su cultura, donde usó el enfoque cuantitativo, aplicando el cuestionario a 128 individuos para la recolección de datos. La información obtenida señala que, existe una relación entre las dos variables, y además esta presenta una intensidad fuerte. Se concluye que, el tipo de cultura que presenta la organización es mixta, debido a que se evidencian rasgos de cultura mercado, adhocrática, clan y jerárquica. Asimismo, de acuerdo con la información obtenida finalizando que, se mantiene relación con aspectos como, comunicación y el liderazgo, más no con la motivación.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

La teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo menciona a las relaciones interpersonales como aquellos comportamientos y actitudes que se desarrollan en la interacción entre individuos y grupos. Cada individuo cuenta con una personalidad única, misma que termina por influir en los comportamientos de aquellos con los que mantiene un contacto, por otra parte, el individuo también tiende a ser influenciado por el comportamiento de aquellos que lo rodean. Los individuos intentan adecuarse a otros individuos y grupos: queriendo ser comprendidos, considerados e involucrados para satisfacer sus intereses y deseos personales. Se puede mencionar también que, las relaciones humanas refieren que el comportamiento del trabajador es modelado por el comportamiento del resto de colaboradores de la organización, lo que lleva a determinar que, si el comportamiento de los demás es negativo, este tendrá una influencia de forma negativa sobre el individuo. Asimismo, en la organización, los colaboradores se involucran y relacionan en grupos sociales, manteniendo una interacción social continua con cada uno de sus miembros. Las relaciones interpersonales son aquellas series de conductas y actitudes que se desencadenan a partir de la interacción entre personas y grupos. La aplicación de esta teoría será de gran importancia, puesto a que mediante su concepto se contará con el conocimiento necesario que permitirá analizar de forma adecuada a cada uno de los colaboradores, y así

llegar a conocer cuáles son sus verdaderas motivaciones y necesidades (Chiavenato, 2006; Carhuancho et al., 2019; Alvarado & Flores, 2019).

La teoría de motivación e higiene planteada por Frederick Herzberg afirma que, los factores extrínsecos o higiénicos se hallan en el entorno de las personas e incluye el escenario en las que estas desarrollan sus actividades laborales. Dado que, estas condiciones son gestionadas y administradas por la organización, los factores extrínsecos son aquellos que se encuentran fuera del dominio de los trabajadores. Los factores intrínsecos o de motivación se encuentran relacionados con la valoración del puesto de trabajo y la naturaleza de las actividades que desarrolla el trabajador. Los factores intrínsecos son aquello que, se encuentran bajo el dominio del trabajador, porque se encuentran relacionados a su desempeño y comportamiento, también que, la insatisfacción o satisfacción de las personas es el resultado de la relación y su comportamiento hacia el trabajo. Además, los factores de motivación se encuentran asociados con el contenido del trabajo en sí, tales como el reconocimiento o la responsabilidad. Por otro lado, los factores de higiene se encuentran asociados con el ambiente laboral, como lo son la remuneración, las relaciones que se mantienen con cada uno de los compañeros o el clima laboral propiamente dicho. Esta teoría será de gran utilidad puesto a que permitirá diagnosticar completamente la situación presente de factores de higiene que se vienen practicando en la organización, permitiendo plantear propuestas viables, mismas que contribuyan en la motivación de los colaboradores y por ende en la mejora de la cultura de la organización (Chiavenato, 2006; González & Figueroa, 2017; Peña, 2015).

La teoría clásica propuesta que pertenece a Fayol se encuentra fundamentada en la ciencia de la gestión administrativa, ha conformado una teoría organizacional, donde esta organización mantiene la particularidad de división de tareas y la especialización, y su inflexibilidad ha sido criticada. También, se fundamenta en la aplicación de procedimientos administrativos, la formulación de principios técnicos que encaminen las labores administrativas y la división del trabajo. Se concentra regularmente en el gobierno de la organización. Además de, buscar la mayor eficiencia, situando al individuo adecuado en el cargo correcto, enfatizando la estructura y la mecánica de la organización. La investigación y aplicación de esta teoría será de vital importancia, puesto a que, permitirá desarrollar una gestión administrativa adecuada, basándose en la planificación, organización, dirección, coordinación y control, buscando optimizar los procesos e impulsando el desarrollo de los

colaboradores para contar con las personas ideales para cada puesto de trabajo, fortaleciendo así la cultura de la organización (Chiavenato, 2014; Carmen & Masías, 2017; Barreno, 2019).

### **2.2.2 Marco conceptual**

La cultura de la organización es un conjunto de factores esenciales tales como, normas, políticas, valores, principios, creencias, relaciones interpersonales y tradiciones, características únicas de cada organización, que generan un sentido de identidad en el colaborador y a su vez modela su comportamiento (Chiavenato, 2006; Chavarría & López, 2017; Jiménez, 2018; Santizo, 2018). Asimismo, se menciona que, es la personalidad que posee la organización la cual debe ser difundida principalmente por los altos mandos como la gerencia general o dueño de la empresa, hacia el resto de los colaboradores (López, 2018). La cultura organizacional es un factor de gran valor para las empresas puesto a que, determina la manera en cómo estas funcionan, una organización basada en un conjunto de valores, normas y políticas adecuadas genera un compromiso e identificación positiva del colaborador para con la organización, incrementando el nivel de productividad y proyectando una buena imagen del centro de labores. También, es importante, debido a que, orienta el camino de la empresa y modela la forma en que esta debe conducirse.

La cultura organizacional se encuentra comprendida por cuatro subcategorías, las cuales son: La implicación es el grado de compromiso con el que cuenta un colaborador en su organización, indistintamente del nivel de participación que mantenga (Sanzana & Chiang, 2017; Palomino, 2018). Además, involucra el delegar responsabilidades y desarrollar las capacidades de los colaboradores (Huamán, 2016). La consistencia refiere a contar con una cultura organizacional fuerte, donde se mantiene una estabilidad e integridad en el entorno laboral entre los miembros de las áreas que la conforman, orientados a objetivos en común (Guerrero & Ramírez, 2015; Palomino, 2018; Huamán, 2016). La capacidad de adaptación es adquirida de la institución con la finalidad de analizar e implementar cambios ante las constantes exigencias y necesidades del entorno cambiante en que nos encontramos (Palomino, 2018; Huamán, 2016; Guerrero & Ramírez, 2015). En cuanto a misión, se conoce que es la razón de ser primordial de toda empresa, plasmándose en ella lo que se desea hacer y de qué manera lo hará, definiendo un estilo de comportamiento (Huamán, 2016; Palomino, 2018; Guerrero & Ramírez, 2015).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El método inductivo consiste en operaciones lógicas que van de lo peculiar a lo absoluto. El método se basa en observaciones repetidas de un fenómeno. De este modo, utiliza el razonamiento para llegar a una conclusión que parte de un hecho específico que se considera válido para llegar a una conclusión aplicable a un carácter general. El método comienza con el análisis particular de los sucesos y propone conclusiones generales, que pretenden ser leyes, principios o fundamentos de la teoría (Cid, Méndez & Sandoval, 2011; Bernal, 2010). Este método permitirá adquirir una amplia gama de conocimientos y describir completamente todo el problema de la investigación. Análisis repetido basado en eventos.

El método deductivo menciona que, a partir de la teoría el investigador comenzará a recopilar datos para confirmar el comportamiento descrito en la realidad, según su explicación teórica. Partiendo de un marco conceptual o teórico se propone la hipótesis, observa la realidad, recolecta los datos y acepta o rechaza la hipótesis (Cid, Méndez & Sandoval, 2011). Además, implica coger conclusiones generales para conseguir aclaraciones detalladas. El método inicia con la evaluación de supuestos, teoremas, leyes, principios, etc., legítimos y probados de aplicación universal, para emplearlos a soluciones o sucesos específicos (Bernal, 2010). Esto ayudará a verificar si la hipótesis de las variables de cultura organizacional puede probarse a partir del análisis de datos para confirmar su viabilidad.

### **3.2 Enfoque**

El enfoque mixto se encuentra comprendido por una metodología sistemática, que se desarrolla de forma experimental, por lo cual, se debe recopilar y examinar el total de la evidencia cuantitativa y cualitativa, aparte de, la incorporación del estudio de resultados (Ávila, 2019). Asimismo, comprende los procesos de recolección, correlación, estudio y triangulación de información cuantitativa y cualitativa en el mismo ambiente de investigación para dar respuesta a la problemática existente (Carhuancho et al. 2019). Este método permite contar con información desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa y llevar a cabo un análisis completo, permitiendo entender la problemática en investigación.

### 3.3 Tipo de investigación

La investigación proyectiva menciona que tiene como propósito plantear o elaborar recomendaciones diseñadas para dar solución a situaciones determinadas. Es decir, se basa en una valoración profunda de la realidad del problema o del entorno de investigación, finaliza proponiendo una sugerencia o solución alternativa basada en metas, objetivos, fundamentos, indicadores presupuestos, plan de acciones y opinión de expertos (Hurtado, 2010; Carhuancho et al., 2019). Este tipo de investigación facilitó al estudio el poder plantear una propuesta de solución a la problemática que se presenta.

El nivel comprensivo analiza como la particularidad de un problema puede estar relacionado con otro problema de similares características, denominándose eventos, mismos que se encuentran diseñados específicamente para explicar lo que se ha estudiado, proponiendo y explicando la relación causal que se da entre ellos en un contexto más amplio, sin ser una singularidad del nivel de investigación. Igualmente, estudia a un suceso y la relación que mantiene con otros sucesos a mayor escala, generalmente se enfatiza las relaciones explicativas (que pueden ser de causa en algunos casos), aunque no las únicas, el objetivo del nivel es "aclarar", "pronosticar" y "plantear" (Quiñones, 2019; Hurtado, 2010). Este nivel permite establecer la existencia de una relación entre varios hechos y el conjunto, obteniendo así la capacidad de "aclarar", "pronosticar" e "interpretar".

La presente investigación corresponde al Sintagma holístico, porque permite elaborar un diagnóstico con la finalidad de obtener una visión a fondo sobre dicho análisis, lo que permite efectividad a todos aquellos que alcanzan este estudio (Hurtado, 2000), para el estudio de indagación se empleará el termino general, porque proporciona el resultado final del trabajo de investigación y permitirá proponer nuevas ideas.

### **3.4 Diseño de la investigación**

Es explicativo secuencial se basa en interpretar la información cuantitativa obtenida por la lista de verificación, la consulta de documentos, inventarios, archivos de observación y encuestas, obtener e interpretar los resultados reflejados en tablas y gráficos. Luego, analizar los datos cualitativos obtenidos de la documentación, análisis de información, sistematización de vivencias y entrevistas. Seguidamente, se procede con triangular la información cualitativa y posteriormente la información cuantitativa y cualitativa, para la obtención de un diagnóstico basto del suceso. También se manifiesta que, en la etapa inicial se recopila y analiza datos cuantitativos, posteriormente en la segunda etapa, se recopila y evalúa datos cualitativos. Cuando los resultados cuantitativos iniciales complementan la recolección de datos cualitativos, se produce mezcla mixta (Carhuancho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). A través de este tipo de diseño, toda la información cuantitativa y cualitativa obtenida puede descomponerse para su comparación y vinculación, de manera que se pueda generar información veraz, de fácil explicación y comprensión de su impacto en la cultura organizacional.

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

#### **3.5.1 Población**

Definido como un conglomerado en todos los sucesos los cuales cumplen varias estipulaciones (Hernández, Baptista & Fernández, 2014), para esta investigación se ha considerado una población de 20 colaboradores en total.

#### **3.5.2 Muestra**

Con respecto a la muestra, es el subconjunto de componentes pertenecientes al conjunto determinado en sus cualidades, al que se llama población. Siendo el muestreo, la acción de selección de un subconjunto de un conjunto, totalidad o población de valor para recopilar información con la finalidad de dar respuesta al problema planteado en la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Referente a la muestra, se encuentra

comprendida por el mismo valor que el de la población, puesto a que se cuenta con un número reducido de colaboradores.

### 3.5.3 Unidades informantes

Se encuentra comprendido por el gerente general, 1 contador, 1 asistente de contabilidad, 1 coordinadora de calidad, 1 responsable de recursos humanos, 6 vendedores, 4 optómetras, 2 administradores de tienda, 1 técnico biselador, 1 encargado de almacén y 1 operativo de distribución.

### 3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

*Matriz de categorización cultura organizacional*

<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Implicación	Empowerment	1 al 15
	Trabajo en equipo	
	Desarrollo de capacidades	
Consistencia	Valores centrales	16 al 30
	Acuerdo	
	Coordinación e integración	
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 al 45
	Orientación al cliente	
	Aprendizaje organizativo	
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 al 60
	Metas y objetivos	
	Visión	

Tabla 2  
*Matriz de categorización solución*

<b>Categorías</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Solución/entregable</b>
C2 Plan compromiso laboral	Problema 1. Carencia de compromiso por parte de los colaboradores.	Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa	1. Programa de Integración. 2. Plan de capacitaciones.
	Problema 2. Inadecuado nivel de comunicación	Objetivo 2. Mejorar el nivel de comunicación interna	3. Nuevos canales de comunicación. 4. Protocolo de feedback.
	Problema 3. Falta de motivación de los empleados	Objetivo 3. Contar con colaboradores motivados	5. Plan de mejoramiento del clima laboral. 6. Programa de reconocimiento y recompensas. Encuesta de motivación.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnica

Una encuesta es un instrumento para obtener información realizando preguntas a personas. Estas se diferencian porque no se crea una plática con el encuestado y la interacción es mínima (Carhuacho et al., 2019). Asimismo, es un método de investigación comprendido en el diseño no experimental con el cual se busca recabar información mediante un instrumento anticipadamente elaborado con preguntas estandarizadas, orientadas a una muestra o a una población (Guillermo, 2018). La técnica permite contar con información real de los individuos involucrados en el problema de estudio.

La entrevista se precisa como una reunión de diálogo e intercambio de información entre entrevistador y entrevistado o entrevistados. En el caso de contar con más de un entrevistado, la entrevista puede ser aplicada individualmente o en grupo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Además, en esta interacción, se exploran diferentes perspectivas y realidades, el investigador trata de observar el contexto como lo ven sus informantes y comprender por qué se comportan de la forma en que lo manifiestan (Cid, Méndez & Sandoval, 2011). La entrevista resulta de gran utilidad puesto que, permite contar con información de primera mano, que serán aplicadas en el desarrollo de la investigación.

### **3.7.2. Descripción**

El cuestionario permite la compilación de información mediante una serie de preguntas y nivel de medición, las cuales son respondidas por el o los participantes del estudio; toda la información recabada por este instrumento aporta a la investigación (Carhuacho et al., 2019; Baptista, Fernández, & Hernández, 2014). Permitirá recabar información cuantitativa de manera estandarizada y con ello conocer la cultura organizacional de la empresa en estudio.

El propósito de la guía de entrevistas es obtener la información necesaria para obtener un entendimiento exhaustivo del objeto a investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También, es útil para tener en cuenta que se deben formular una serie de preguntas sobre temas diversos (Carhuacho et al., 2019). Este conocimiento permitirá comprender el problema y hacer que la solución sea práctica.

### **3.7.3. Validación**

La validez del instrumento es la propiedad de mayor importancia de la prueba, debido a que los resultados se valoran estadísticamente para este propósito (Fernández, Hernández, & Baptista, 2014). La eficacia de la herramienta se basa en que este cuantifique lo que debe de cuantificar, empleando algunos procedimientos como Predictive validity, Cross-check-questions, Know groups (Carhuacho et al., 2019). La validez brinda confiabilidad para la utilización del instrumento y seguridad para obtener datos eficaces, que serán de gran aporte a la investigación. El instrumento fue validado por el experto metodólogo el Dr. Nolasco Labajos Fernando Alexis.

### 3.7.4. Confiabilidad

Esta herramienta garantiza confidencialidad en los datos que se obtienen en idénticas condiciones, suponiendo que no haya cambios en el evento de medición, por lo que es adecuado para la obtención de información, asimismo, la fiabilidad de la herramienta se refiere a constantes apreciaciones que se obtienen de la misma persona empleando la misma herramienta en distintas situaciones (Hurtado, 2000; Bernal, 2010).

Tabla 3  
*Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach*

Valores	Nivel
De -1.00 a 0.00	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Soto Quiroz (2014)

Mediante el software IBM SPSS Statistics, se comprobó del alfa de cronbach que la herramienta es muy confiable, considerando pruebas piloto en condiciones similares a 15 personas.

Tabla 4  
*Confiabilidad del instrumento*

Alfa Cronbach	Nro. elementos
0.975	60

N = 15

### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

SPSS es un programa estadístico que por lo general se aplica a las ciencias sociales, que en la mayoría de las veces se emplea en investigaciones científicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Bernal, 2010) Brindó el análisis y comprensión de los datos cuantitativos que se recopilaron de las encuestas. Atlas TI.8 permite dividir la información cualitativa en pequeñas unidades, los cuales son segmentados y codificados; para posteriormente plantear categorías relacionadas a la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Avila, 2019). Permitted a la investigación obtener la segmentación de los datos cualitativos para una mejor comprensión.

La triangulación es muy importante en la investigación para recopilar información diversa y proporcionada por los colaboradores, de modo que, puedan comparar y analizar diferentes puntos de vista en todos los niveles de la organización de investigación. A través del diseño de triangulación, los datos se pueden analizar de forma cruzada cuantitativa y cualitativamente, de esta manera se pueden maximizar las ventajas de cada método y se pueden verificar los resultados para confirmar si deben ser concordantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También, para analizar los datos mixtos, los resultados cuantitativos deben agregarse al software Atlas.ti, y luego realizar una segunda triangulación para tratar la valoración real y así lograr cumplir los objetivos específicos (Carhuancho et al., 2019). El uso de la triangulación en el análisis de datos mixtos será beneficioso en la presente investigación, ya que se puede comparar adecuadamente los datos recabados de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) y así integrarlos para lograr el objetivo.

### **3.9 Aspectos éticos**

En el presente estudio se ha reconocido el formato APA, con referencia a la muestra se está trabajando con una muestra original y la data se ha procesado adecuadamente una información fidedigna.

# CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 5

*Frecuencia y porcentaje de ítems que corresponden a la subcategoría implicación.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La mayoría de los colaboradores de la óptica se encuentran muy comprometidos con su trabajo?	1	5.00	3	15.00	4	20.00	8	40.00	4	20.00
2. ¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?	1	5.00	2	10.00	5	25.00	10	50.00	2	10.00
3. ¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?	0	0.00	4	20.00	8	40.00	7	35.00	1	5.00
4. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?	0	0.00	7	35.00	4	20.00	7	35.00	2	10.00
5. ¿La planificación del trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?	4	20.00	2	10.00	6	30.00	6	30.00	2	10.00
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?	0	0.00	5	25.00	1	5.00	5	25.00	9	45.00
7. ¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?	0	0.00	1	5.00	7	35.00	8	40.00	4	20.00
8. ¿Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?	0	0.00	1	5.00	6	30.00	10	50.00	3	15.00
9. ¿Se considera que el equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?	0	0.00	2	10.00	2	10.00	8	40.00	8	40.00
10. ¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?	1	5.00	4	20.00	4	20.00	9	45.00	2	10.00
11. ¿La autoridad se delega de modo que los colaboradores son más autónomos?	2	10.00	2	10.00	9	45.00	5	25.00	2	10.00
12. ¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?	0	0.00	2	10.00	5	25.00	4	20.00	3	15.00
13. ¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?	0	0.00	7	35.00	9	45.00	4	20.00	0	0.00
14. ¿La capacidad de los colaboradores es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	1	5.00	1	5.00	5	25.00	10	50.00	3	15.00
15. ¿A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo?	0	0.00	3	15.00	14	70.00	2	10.00	1	5.00

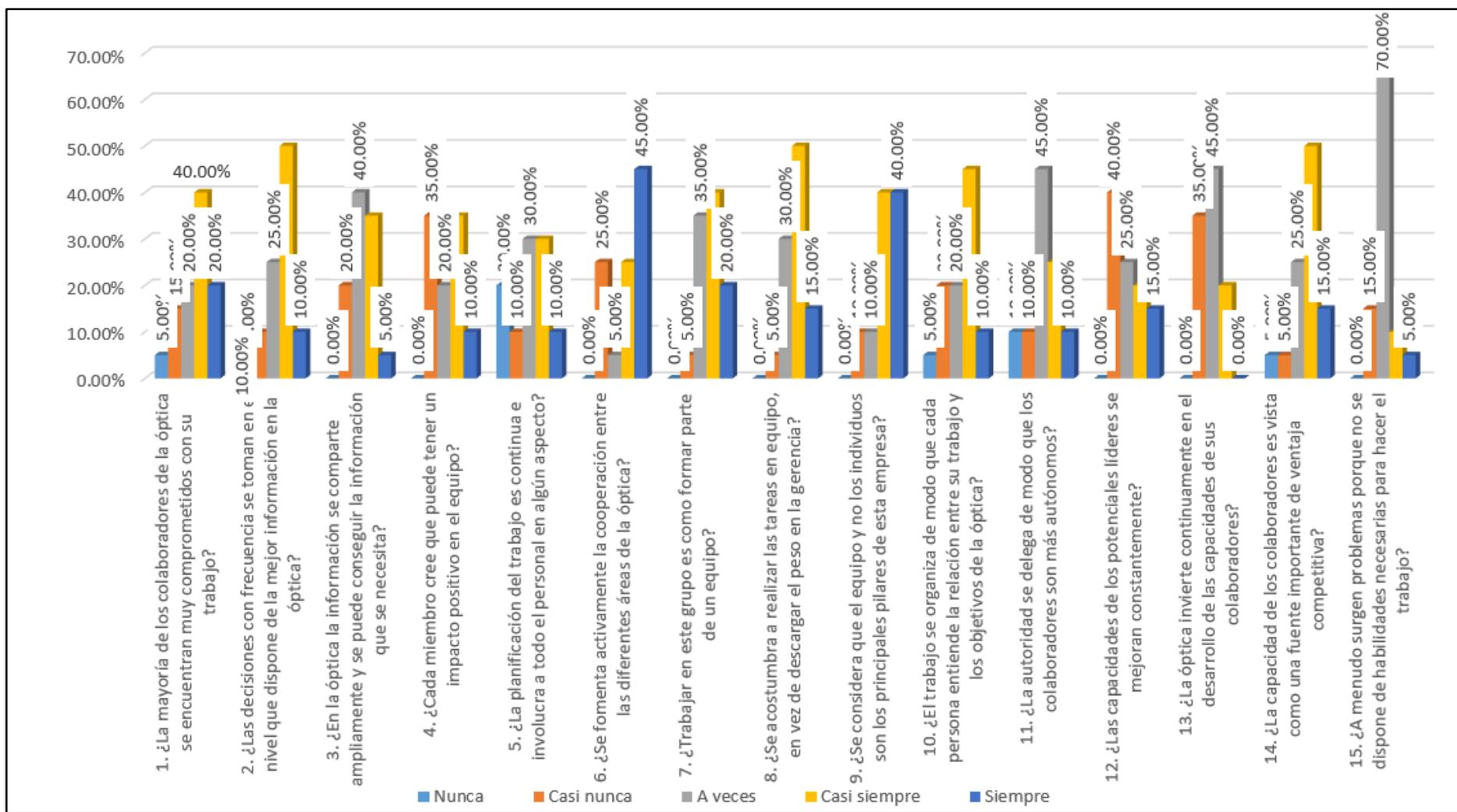


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría implicación.

En la Tabla 5 y figura 1, muestra las respuestas de la subcategoría implicación con las frecuencias y porcentajes de encuestas realizadas: Con respecto a la pregunta 1, hace mención que un 20% indican que, siempre y un 40% casi siempre, es decir más de la mitad de los trabajadores demuestra el compromiso que se requiere. En la pregunta 2, un 10% manifestó que siempre y un 50% que casi siempre las decisiones se toman desde el nivel con más información, esto indica que la decisión tomada es la más viable para tratar el tema suscitado. Con respecto a la pregunta 3, un considerable 40% indican que a veces; y un preocupante 20% indican que nunca se comparte o dispone de la información que se necesita. Referente a la pregunta 4, un 35% refiere que casi siempre y un 20% que a veces se puede obtener un impacto positivo en el equipo. Para la pregunta 5, un 30% indica que casi siempre y un 20% menciona que nunca, se menciona que no siempre la planificación involucra en todo aspecto al total de colaboradores de la empresa. Referente a la pregunta 6, un notable 45% refiere que siempre y un 25% refiere que casi siempre, esto indica que la colaboración entre las áreas es frecuentemente activa. En la pregunta 7, un 20% indica que siempre y un 40% casi siempre se forma parte de un equipo. En la pregunta 8, un 15% refiriere que siempre y un 50% casi siempre realizan las actividades en equipo. En la pregunta 9, un considerable 40% indica que siempre y un 40% casi siempre, consideran que el trabajo en equipo brinda consistencia a la empresa.

Con respecto a la pregunta 10, el 45% refiere que casi siempre se entiende la relación de sus funciones con los objetivos organizacionales. En la pregunta 11, un 25% refiere casi siempre y un 45% que a veces se delegan responsabilidades. En la pregunta 12, el 15% refiere que siempre y un inquietante 40% que casi nunca se mejoran las capacidades de los colaboradores potenciales. Para la pregunta 13, un 45% menciona que a veces y un 35% casi nunca se invierte en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores. En la pregunta 14, el 15% indica que siempre y un 50% casi siempre se consideran a las capacidades como fuente de ventaja competitiva. Finalmente, con relación a la pregunta 15, un notable 70% refiere que a veces surgen inconvenientes por la falta de habilidades para realizar una tarea.

**Tabla 6**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría consistencia.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿La gerencia practica lo que pregona?	0	0.00	3	15.00	4	20.00	9	45.00	4	20.00
17. ¿En la óptica se cuenta con un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?	0	0.00	1	5.00	8	40.00	8	40.00	3	15.00
18. ¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que los miembros de la óptica se conducen?	0	0.00	5	25.00	6	30.00	7	35.00	2	10.00
19. ¿Ignorar los valores esenciales de la óptica te ocasionará problemas?	1	5.00	0	0.00	7	35.00	7	35.00	5	25.00
20. ¿Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto dentro de la organización?	11	55.00	3	15.00	1	5.00	2	10.00	3	15.00
21. ¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	0	0.00	6	30.00	5	25.00	7	35.00	2	10.00
22. ¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?	3	15.00	7	35.00	3	15.00	7	35.00	0	0.00
23. ¿Resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	0	0.00	6	30.00	9	45.00	5	25.00	0	0.00
24. ¿Se presentan dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?	0	0.00	6	30.00	11	55.00	3	15.00	0	0.00
25. ¿En la óptica existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?	0	0.00	7	35.00	3	15.00	8	40.00	2	10.00
26. ¿La manera en que se trabaja en la óptica es consistente y predecible?	0	0.00	4	20.00	5	25.00	8	40.00	3	15.00
27. ¿Las personas de las áreas de la óptica tienen una perspectiva común?	0	0.00	7	35.00	6	30.00	5	25.00	2	10.00
28. ¿Es sencillo planificar algo entre las áreas de la óptica?	2	10.00	1	5.00	7	35.00	8	40.00	2	10.00
29. ¿Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra empresa?	2	10.00	5	25.00	11	55.00	1	5.00	1	5.00
30. ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes puestos de trabajo?	0	0.00	4	20.00	6	30.00	8	40.00	2	10.00

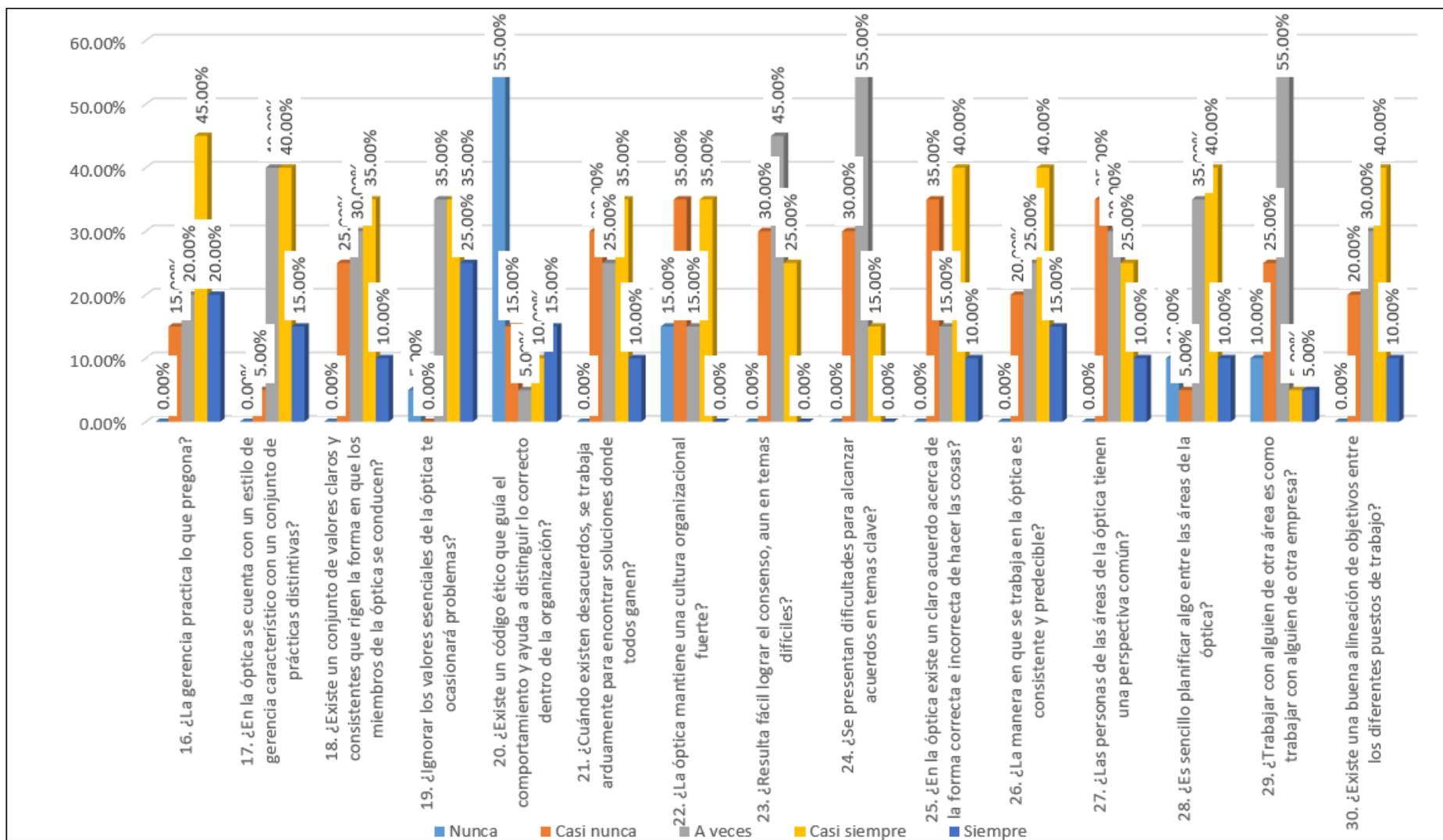


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría consistencia.

En la Tabla 6 y figura 2, se tuvieron los resultados de la subcategoría consistencia, se muestran las frecuencias y porcentajes de las encuestas realizadas, referente a la presente subcategoría, en la pregunta 16, el 20% de los encuestados refiere que siempre y un 45% que casi siempre la gerencia pone en práctica lo que comunica. En la pregunta 17, un 40% menciona casi siempre y un 40% a veces se cuenta con un estilo gerencial característico. La pregunta 18, el 35% refiere casi siempre y el 30% a veces. Con respecto a la pregunta 19, un 25% indica siempre, el 35% casi siempre y el 35% a veces el ignorar los valores corporativos generan inconvenientes. En la pregunta 20, un 15% indica siempre y un preocupante 55% nunca. En la pregunta 21 hace referencia que, un 10 % siempre, el 35% casi siempre y un 25% a veces se encuentran soluciones donde todos ganan. Para la pregunta 22, el 35% indica casi siempre y el 35% casi nunca se cuenta con una cultura organizacional fuerte. En la pregunta 23, un 45% indica que a veces y el 30% casi nunca resulta fácil llegar a un consenso. La pregunta 24, un 55% señala que a veces y un 30% casi nunca se presentan dificultades para lograr acuerdos en aspectos importantes. Para la pregunta 25, el 40% de los encuestados refiere que casi siempre y un 35% casi nunca. En la pregunta 26, el 40% indica que casi siempre y un 25% a veces. Con respecto a la pregunta 27, un 25% menciona casi siempre, 30% a veces y un 35% casi nunca se tiene una visión común entre los trabajadores. En la pregunta 28, el 40% refiere que casi siempre y un 35% a veces la planificación entre áreas es sencilla. La pregunta 29, un 55% indica a veces y el 25% casi nunca. Para finalizar la categoría, la pregunta 30, el 40% postula que casi siempre y un 30% a veces los diferentes puestos de trabajo cuentan con un objetivo en común.

**Tabla 7**

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría adaptabilidad.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	31. ¿La forma en que se hacen las cosas en la óptica es flexible y fácil de cambiar?	0	0.00	12	60.00	2	10.00	4	20.00	2
32. ¿En la óptica se responde bien a los cambios del entorno?	0	0.00	4	20.00	5	25.00	10	50.00	1	5.00
33. ¿Se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?	1	5.00	7	35.00	6	30.00	5	25.00	1	5.00
34. ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?	0	0.00	1	5.00	10	50.00	7	35.00	2	10.00
35. ¿Las diferentes áreas de la óptica cooperan a menudo para establecer cambios?	1	5.00	11	55.00	1	5.00	5	25.00	2	10.00
36. ¿Los comentarios y recomendaciones de los clientes de la óptica conducen a menudo a establecer cambios?	0	0.00	5	25.00	8	40.00	6	30.00	1	5.00
37. ¿La información brindada por los clientes influyen en las decisiones que se toman?	0	0.00	5	25.00	10	50.00	4	20.00	1	5.00
38. ¿Se tiene una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno?	0	0.00	3	15.00	6	30.00	9	45.00	2	10.00
39. ¿Las decisiones tomadas ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?	4	20.00	7	35.00	9	45.00	0	0.00	0	0.00
40. ¿Se fomenta el contacto directo del personal con los clientes?	0	0.00	0	0.00	1	5.00	7	35.00	12	60.00
41. ¿Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	0	0.00	3	15.00	1	5.00	10	50.00	6	30.00
42. ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?	0	0.00	7	35.00	9	45.00	2	10.00	2	10.00
43. ¿Muchas ideas quedan olvidadas?	0	0.00	2	10.00	14	70.00	3	15.00	1	5.00
44. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?	0	0.00	4	20.00	3	15.00	5	25.00	8	40.00
45. ¿Existe una seguridad de transparencia entre los colaboradores?	0	0.00	0	0.00	7	35.00	11	55.00	2	10.00

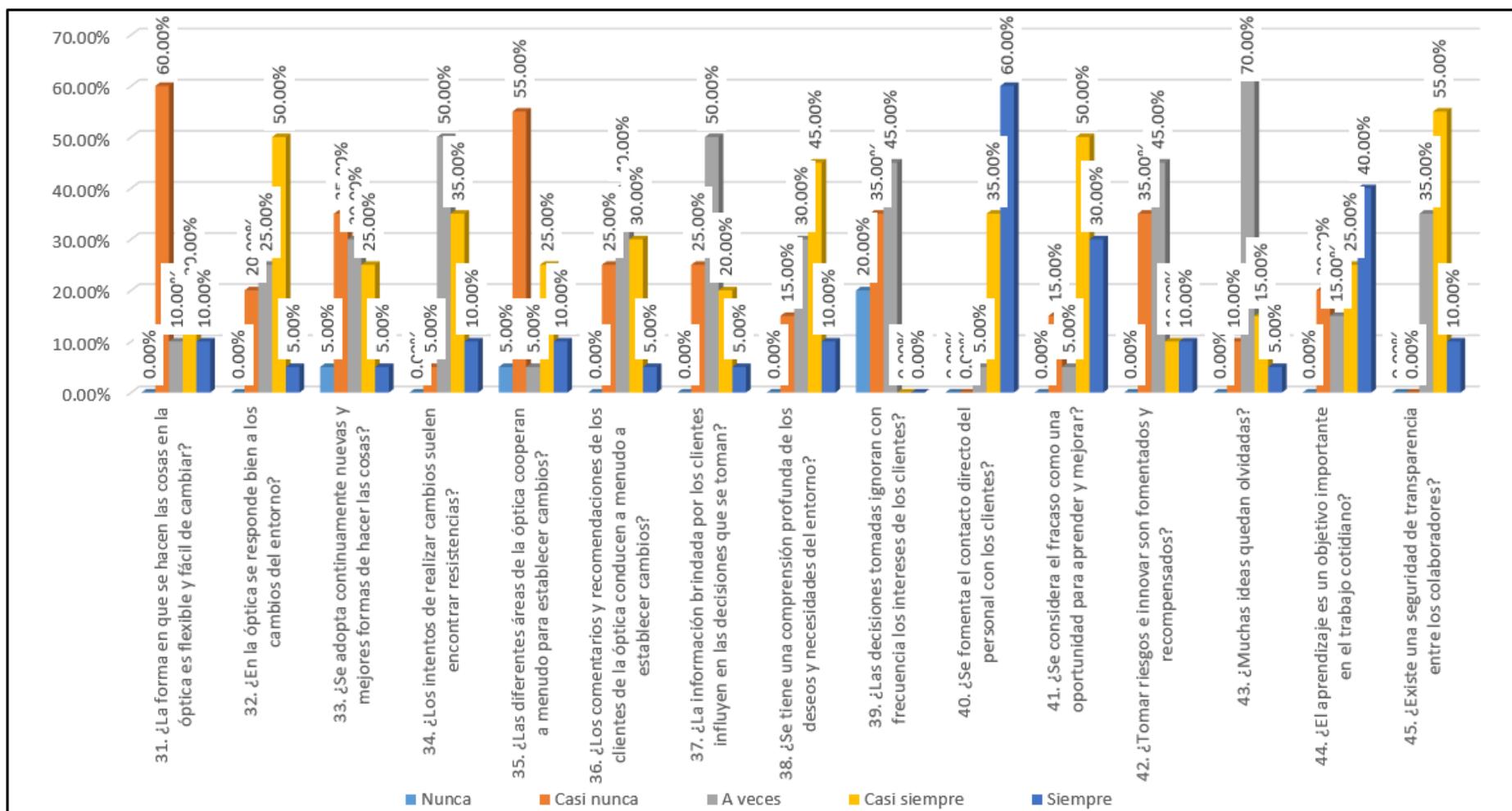


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría adaptabilidad.

En la Tabla 7 y figura 3, se tuvieron los resultados de la subcategoría adaptabilidad, en la cual se muestran las frecuencias y porcentajes de las encuestas realizadas, en la presente subcategoría, referente a la pregunta 31, un 20% indica casi siempre y un inquietante 60% casi nunca existe flexibilidad y facilidad a los cambios para hacer las cosas. En la pregunta 32, el 50% menciona casi siempre y un 25% a veces se responde bien a los cambios del entorno. Para la pregunta 33, el 25% refiere casi siempre, un 30% a veces y un 35% casi nunca. En la pregunta 34, un 10% indica siempre, el 35% casi siempre y un 50% a veces, lo que denota que en la organización existe notoriamente la resistencia al cambio. Con respecto a la pregunta 35, un 25% refiere casi siempre y un 55% casi nunca, evidenciando que el nivel de cooperación no es el óptimo. En la pregunta 36, un 30% indica casi siempre y un 40% a veces se establecen cambios. En la pregunta 37, un 20% refiere casi siempre, el 50% a veces y 25% casi nunca las decisiones son tomadas se han visto influenciadas por la información de los clientes. Para la pregunta 38, el 45% menciona casi siempre y un 30% a veces se comprende los deseos y necesidades del entorno. En la pregunta 39, un 45% refiere a veces, un 35% casi nunca y 20% nunca, se toman decisiones donde se ignoren los intereses del cliente. La pregunta 40, un notable 60% indica siempre y un 35% casi siempre el contacto con los clientes se brinda personalmente. Para la pregunta 41, el 30% refiere siempre y un 50% casi siempre consideran al fracaso como oportunidad para aprender y mejorar. En la pregunta 42, el 45% indica a veces y el 35% casi nunca los riesgos e innovaciones son fomentados y recompensados. La pregunta 43, el 15% refiere que casi siempre y un 70% a veces las ideas no son plasmadas. Referente a la pregunta 44, el 40% refiere siempre y un 25% casi siempre se busca aprender día a día. Para concluir la categoría, la pregunta 45, el 55% menciona casi siempre y un 35% a veces se mantiene una seguridad de transparencia entre los colaboradores.

En la Tabla 8 y figura 4, de la subcategoría misión, muestra las frecuencias y porcentajes de las encuestas realizadas, respecto a la pregunta 46, un 55% refiere casi siempre y un 20% a veces se tiene una proyección a largo plazo. Para la pregunta 47, un 20% refiere casi siempre, el 40% a veces y un 30% casi nunca se toman las estrategias como referente para otras organizaciones. En la pregunta 48, hace mención que un 20% indica siempre, un 30% casi siempre y 30% a veces el trabajo que es realizado es identificado con la misión de la organización. En la pregunta 49, 45% indica casi siempre y un 35% a veces se tiene una estrategia pensando en el futuro. Para la pregunta 50, un 55% refiere a veces, 15% casi siempre y 15% casi nunca se tiene una claridad en cuanto a la orientación

estratégica de la empresa. La pregunta 51, 45% indica que casi siempre y un 25% casi nunca se tiene un acuerdo sobre las metas organizacionales que se conseguir. Con respecto a la pregunta 52, un 15% refiere siempre, 50% casi siempre y 20% a veces se fijan metas ambiciosas de acuerdo con la realidad de la empresa y su entorno. En la pregunta 53, 15% indica siempre, un 50% casi siempre y 25% a veces la gerencia lidera los objetivos que se buscan alcanzar. La pregunta 54, un 30% indica casi siempre, el 35% a veces y 20% casi nunca se compara los objetivos logrados con los plazos que se determinaron para cada uno de ellos. En la pregunta 55, el 25% menciona casi siempre, 20% a veces y un preocupante 45% menciona que casi nunca existe un entendimiento de lo que implica tener éxito a largo plazo. Para la pregunta 56, un razonable 20% indica casi siempre, 40% a veces y 30% casi nunca la visión que se tiene de la empresa en un futuro es compartida. En la pregunta 57, el 45% menciona casi siempre y un 30% a veces que la gerencia cuenta con un panorama a largo plazo. La pregunta 58, un considerable 70% refiere que a veces el pensamiento a corto plazo compromete la visión a largo plazo. Para la pregunta 59, un bajo 15% menciona casi siempre, 20% a veces, 40% casi nunca y 20% nunca que la visión de la empresa genera entusiasmo y motivación en sus colaboradores. Para finalizar la pregunta 60, un 15% de los encuestados refiere que siempre, el 35% casi siempre y 40% a veces las demandas a corto plazo se satisfacen, sin que estas generen un impacto negativo sobre la visión a largo plazo.

Tabla 8

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría misión.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
46. ¿La óptica tiene un plan y una orientación a largo plazo?	1	5.00	3	15.00	4	20.00	11	55.00	1	5.00
47. ¿La estrategia de la óptica sirve de ejemplo a otras organizaciones?	2	10.00	6	30.00	8	40.00	4	20.00	0	0.00
48. ¿La óptica tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a tu trabajo?	1	5.00	3	15.00	6	30.00	6	30.00	4	20.00
49. ¿La óptica tiene una clara estrategia de cara al futuro?	1	5.00	2	10.00	7	35.00	9	45.00	1	5.00
50. ¿La orientación estratégica de la empresa te resulta clara?	1	5.00	3	15.00	11	55.00	3	15.00	2	10.00
51. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?	1	5.00	5	25.00	3	15.00	9	45.00	2	10.00
52. ¿La gerencia fija metas ambiciosas pero realistas?	0	0.00	3	15.00	4	20.00	10	50.00	3	15.00
53. ¿La gerencia te conduce hacia los objetivos que se tratan de alcanzar?	1	5.00	1	5.00	5	25.00	10	50.00	3	15.00
54. ¿Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados?	3	15.00	4	20.00	7	35.00	6	30.00	0	0.00
55. ¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	2	10.00	9	45.00	4	20.00	5	25.00	0	0.00
56. ¿Se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?	2	10.00	6	30.00	8	40.00	4	20.00	0	0.00
57. ¿La gerencia cuenta con una perspectiva a largo plazo?	1	5.00	2	10.00	6	30.00	9	45.00	2	10.00
58. ¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo?	1	5.00	1	5.00	14	70.00	3	15.00	1	5.00
59. ¿La visión de la óptica genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?	4	20.00	8	40.00	4	20.00	3	15.00	1	5.00
60. ¿Se satisfacen las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo?	0	0.00	2	10.00	8	40.00	7	35.00	3	15.00

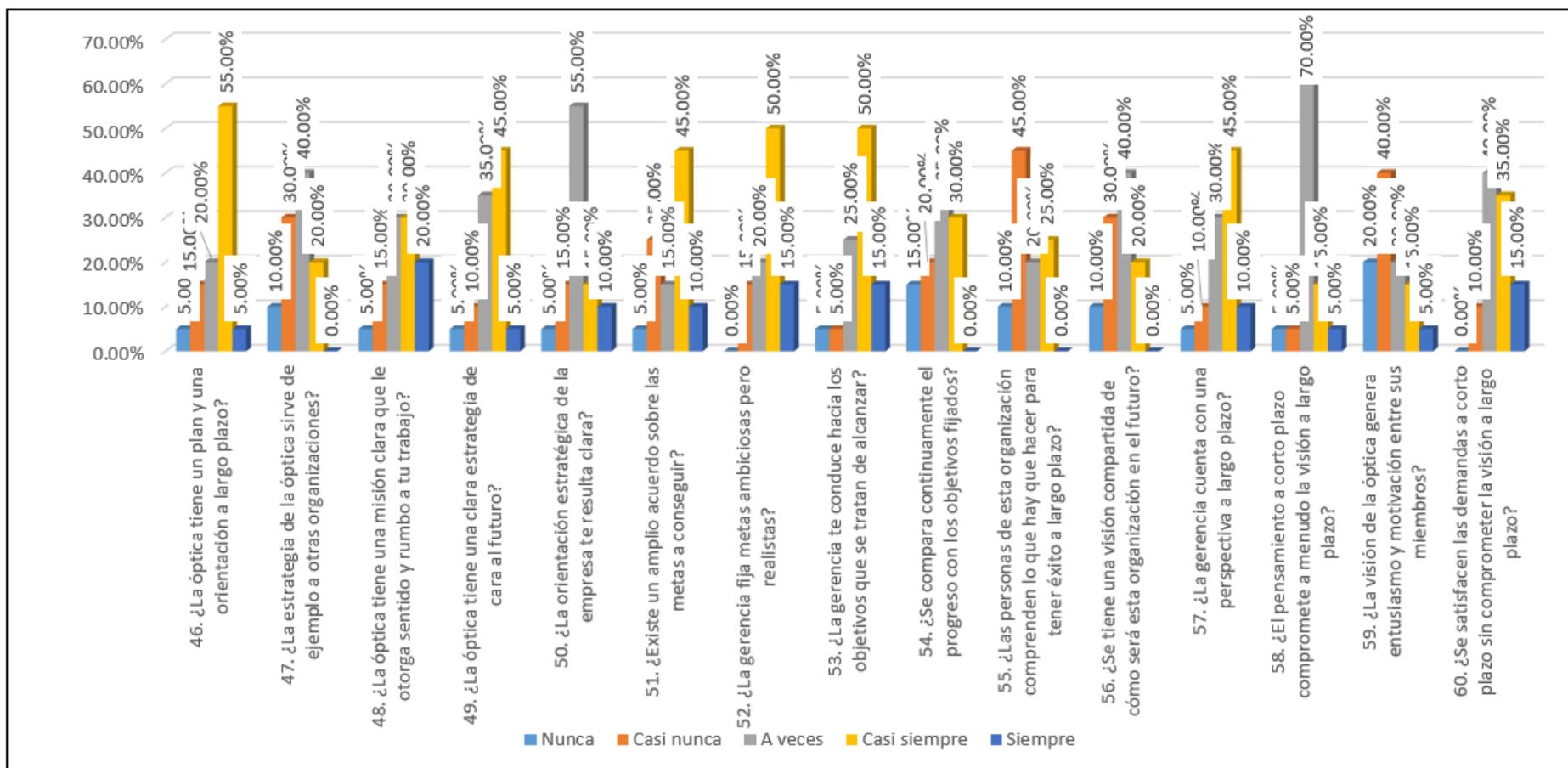


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría misión.

Tabla 9  
Pareto de la categoría cultura organizacional

Ítems	Problema	%	Acumulativo
20. ¿Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto dentro de la organización?	14	4.64	4.64
31. ¿La forma en que se hacen las cosas en la óptica es flexible y fácil de cambiar?	12	3.97	8.61
35. ¿Las diferentes áreas de la óptica cooperan a menudo para establecer cambios?	12	3.97	12.58
59. ¿La visión de la óptica genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?	12	3.97	16.56
39. ¿Las decisiones tomadas ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?	11	3.64	20.20
55. ¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	11	3.64	23.84
22. ¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?	10	3.31	27.15
12. ¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?	8	2.65	29.80
33. ¿Se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?	8	2.65	32.45
47. ¿La estrategia de la óptica sirve de ejemplo a otras organizaciones?	8	2.65	35.10
56. ¿Se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?	8	2.65	37.75
4. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?	7	2.32	40.07
13. ¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?	7	2.32	42.38
25. ¿En la óptica existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?	7	2.32	44.70
27. ¿Las personas de las áreas de la óptica tienen una perspectiva común?	7	2.32	47.02
29. ¿Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra empresa?	7	2.32	49.34
42. ¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?	7	2.32	51.66
54. ¿Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados?	7	2.32	53.97
5. ¿La planificación del trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?	6	1.99	55.96
21. ¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	6	1.99	57.95
23. ¿Resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	6	1.99	59.93
24. ¿Se presentan dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?	6	1.99	61.92
51. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?	6	1.99	63.91
6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?	5	1.66	65.56
10. ¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?	5	1.66	67.22
18. ¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que los miembros de la óptica se conducen?	5	1.66	68.87
36. ¿Los comentarios y recomendaciones de los clientes de la óptica conducen a menudo a establecer cambios?	5	1.66	70.53
37. ¿La información brindada por los clientes influyen en las decisiones que se toman?	5	1.66	72.19
1. ¿La mayoría de los colaboradores de la óptica se encuentran muy comprometidos con su trabajo?	4	1.32	73.51
3. ¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?	4	1.32	74.83
11. ¿La autoridad se delega de modo que los colaboradores son más autónomos?	4	1.32	76.16

26. ¿La manera en que se trabaja en la óptica es consistente y predecible?	4	1.32	77.48
30. ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes puestos de trabajo?	4	1.32	78.81
32. ¿En la óptica se responde bien a los cambios del entorno?	4	1.32	80.13
44. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?	4	1.32	81.46
46. ¿La óptica tiene un plan y una orientación a largo plazo?	4	1.32	82.78
48. ¿La óptica tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a tu trabajo?	4	1.32	84.11
50. ¿La orientación estratégica de la empresa te resulta clara?	4	1.32	85.43
2. ¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?	3	0.99	86.42
15. ¿A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo?	3	0.99	87.42
16. ¿La gerencia practica lo que pregona?	3	0.99	88.41
28. ¿Es sencillo planificar algo entre las áreas de la óptica?	3	0.99	89.40
38. ¿Se tiene una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno?	3	0.99	90.40
41. ¿Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	3	0.99	91.39
49. ¿La óptica tiene una clara estrategia de cara al futuro?	3	0.99	92.38
52. ¿La gerencia fija metas ambiciosas pero realistas?	3	0.99	93.38
57. ¿La gerencia cuenta con una perspectiva a largo plazo?	3	0.99	94.37
9. ¿Se considera que el equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?	2	0.66	95.03
14. ¿La capacidad de los colaboradores es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	2	0.66	95.70
43. ¿Muchas ideas quedan olvidadas?	2	0.66	96.36
53. ¿La gerencia te conduce hacia los objetivos que se tratan de alcanzar?	2	0.66	97.02
58. ¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo?	2	0.66	97.68
60. ¿Se satisfacen las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo?	2	0.66	98.34
7. ¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?	1	0.33	98.68
8. ¿Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?	1	0.33	99.01
17. ¿En la óptica se cuenta con un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?	1	0.33	99.34
19. ¿Ignorar los valores esenciales de la óptica te ocasionará problemas?	1	0.33	99.67
34. ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?	1	0.33	100.00
40. ¿Se fomenta el contacto directo del personal con los clientes?	0	0.00	100.00
45. ¿Existe una seguridad de transparencia entre los colaboradores?	0	0.00	100.00

En la tabla 9, con respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se considera la pregunta 20 referente a la existencia de un código ético en la organización, según el análisis de Pareto un 4,64 de punto crítico en base al 20; determinándose que no se cuenta con un código de ética establecido en la organización o este no es conocido en su totalidad por los colaboradores; y es necesario la implementación o darlo a conocer para que los valores éticos en la institución sean efectivos. La otra pregunta crítica con 3,97 es la pregunta 31, en la cual se refiere a que se cuenta con una zona de confort arraigada, generando un rechazo a la adopción de nuevas formas de trabajo.

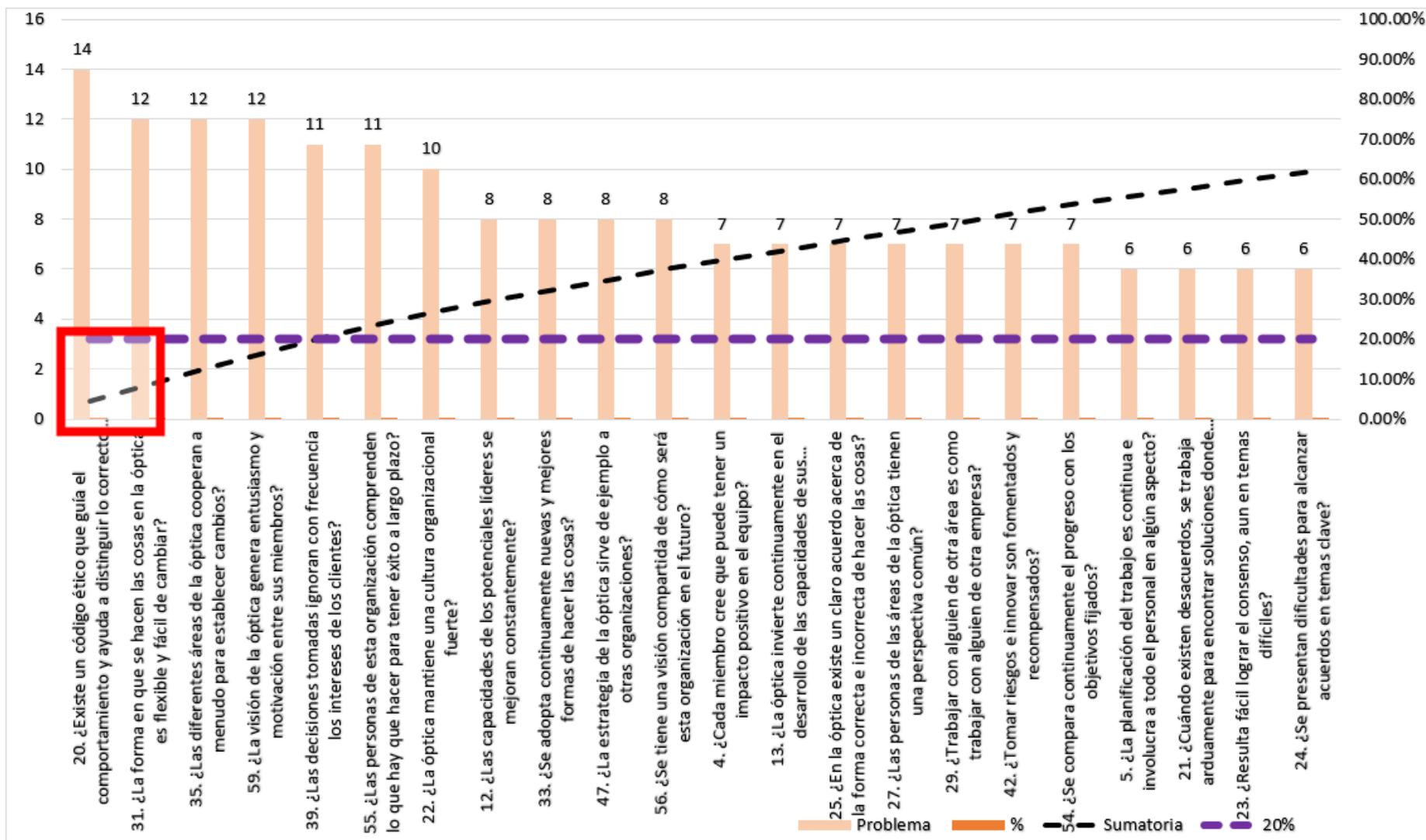


Figura 5. Pareto de la categoría cultura organizacional.

## 4.2 Descripción de resultados cualitativos

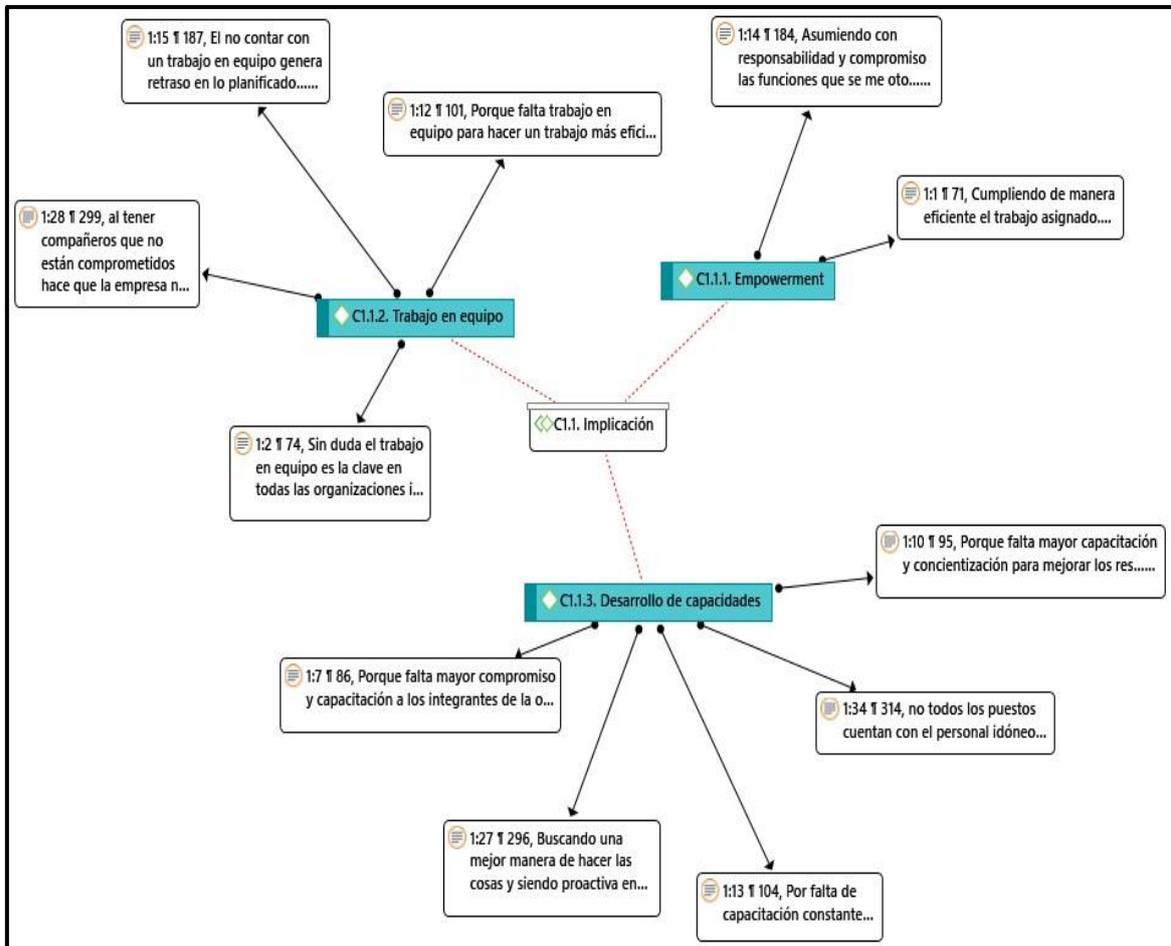


Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría implicación.

En la figura 6, la implicación se apoya a indicadores como el empowerment, desarrollo de capacidades y trabajo en equipo. Con respecto al empowerment, en la óptica se viene delegando responsabilidades y autoridad al colaborador, comprometiéndolo más con la empresa y permitiendo que la gerencia se desligue de algunas responsabilidades que asume y que quitan tiempo a las gestiones netamente gerenciales. Con respecto al trabajo en equipo, este aspecto es muy importante para lograr los objetivos de la empresa, para que este pueda lograrse de manera eficiente, se necesita que los colaboradores se encuentren comprometidos. Asimismo, en cuanto al indicador desarrollo de capacidades, en la óptica actualmente debido al estado de emergencia no se ha logrado cumplir con el cronograma de capacitaciones establecido, que permita potenciar las capacidades del personal para lograr conformar un equipo de alto desempeño.

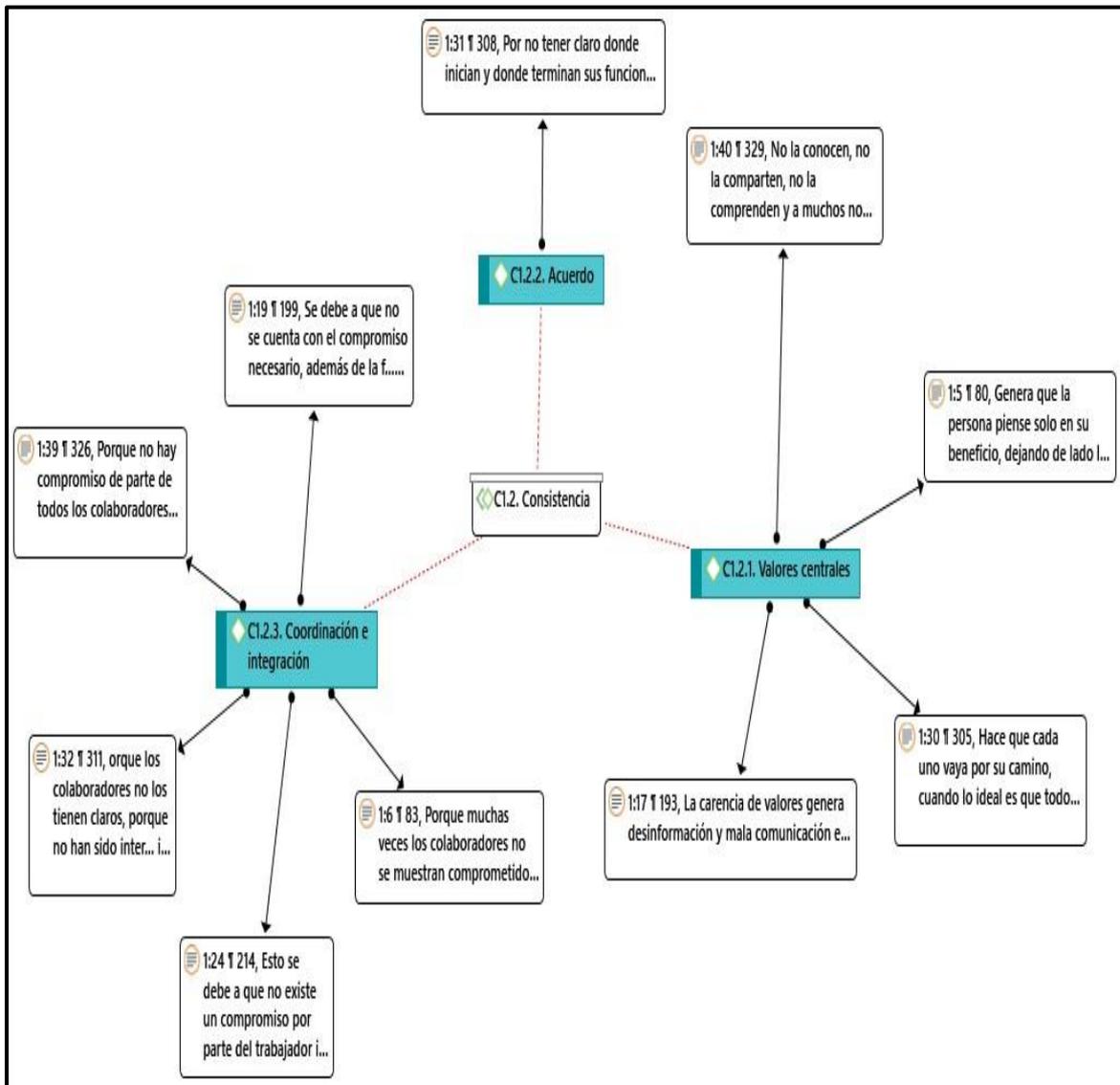


Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría consistencia.

En la figura 7, la consistencia es respaldada por indicadores tales como acuerdo, valores centrales y coordinación e integración. En relación al acuerdo, este refiere a que en situaciones determinadas los colaboradores de la óptica deben de contar con la capacidad de conversar y llegar a un acuerdo que determine una solución posible. Por cuanto, a los valores centrales, estos son desconocidos o no comprendidos por los colaboradores, generando que las decisiones tomadas y comportamientos no se encuentren alineados a los esperados por la empresa. Además, en cuanto a coordinación e integración, se evidencia la falta de compromiso, el cual impide que se comprenda que cada colaborador es una parte fundamental de la organización y que sus acciones repercuten en el resto de los colaboradores y las metas de la empresa.

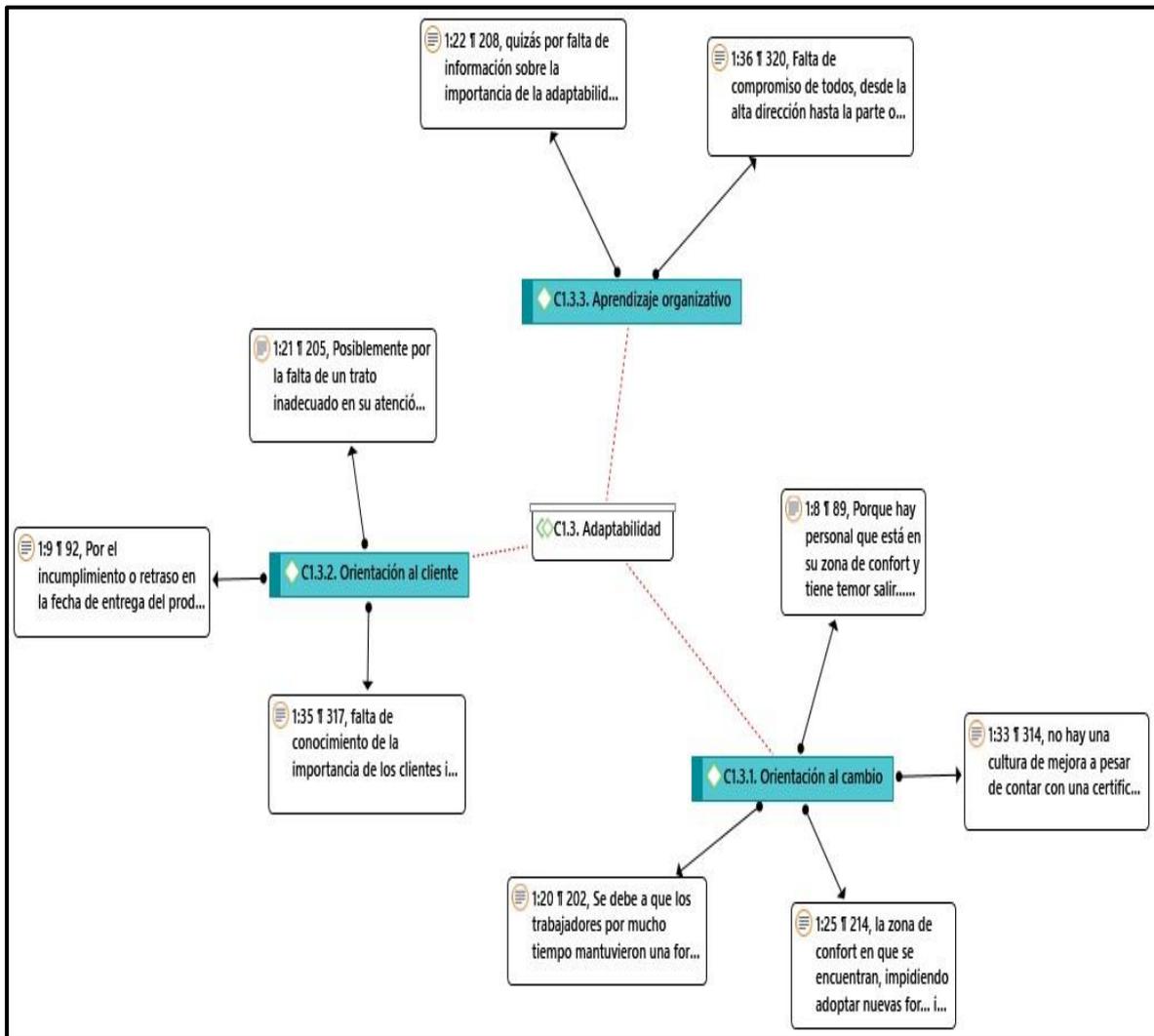


Figura 8. Análisis cualitativo de la subcategoría adaptabilidad.

En la figura 8, la adaptabilidad hace mención referente a la orientación al cambio, donde la empresa cuenta con una certificación ISO 9001:2015 que tiene como objetivo implementar cambios que buscan la mejora continua y la eficacia de la organización, pero estos no han sido ejecutados de acuerdo con lo planificado, debido a que se cuenta con resistencia al cambio. En tanto a la orientación al cliente, se han presentado algunos inconvenientes en cuanto a la comunicación oportuna para brindar algún tipo de información referente al servicio o producto que se ofrece. Asimismo, el aprendizaje organizativo, este no se viene poniendo en práctica debido a la falta de responsabilidad en todas las áreas de la organización.

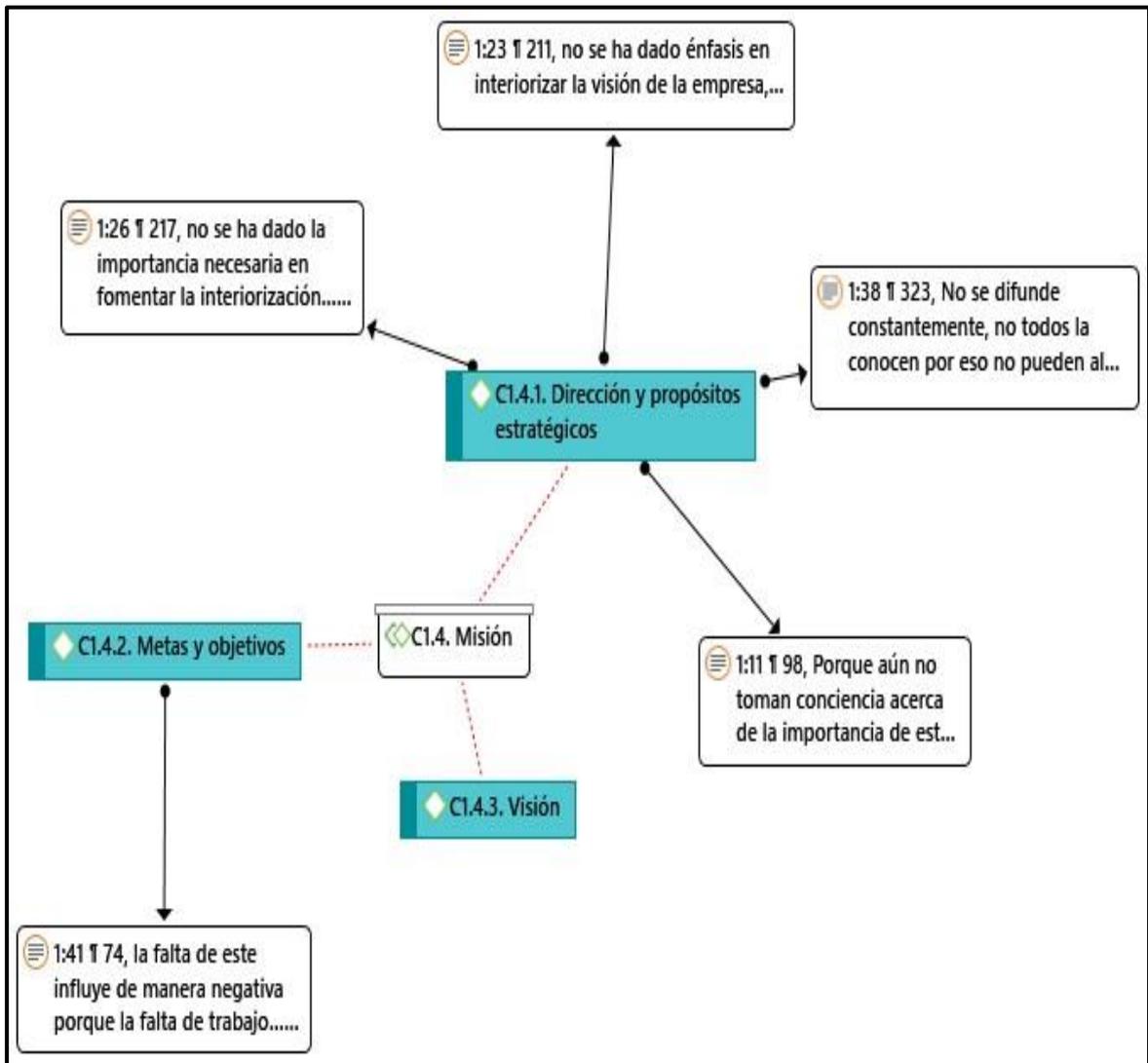


Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría misión.

En la figura 9, la misión se ampara en indicadores como propósitos estratégicos, dirección, metas, objetivos y visión. En cuanto al primer punto, no se ha dado énfasis en fomentar y lograr interiorizar en los colaboradores la visión de la organización, generando que no exista una alineación sobre lo que se quiere lograr en un futuro. Por otro lado, en las metas y objetivos, no se ha brindado importancia necesaria para alinear los objetivos específicos de cada área de trabajo, con la estrategia general de la organización e influenciar en los logros de la visión. Además, referente a la visión, la empresa no le ha dado la importancia necesaria para que sea interiorizada en cada colaborador, generando interés y que toda decisión tomada se encuentre acorde a esta.

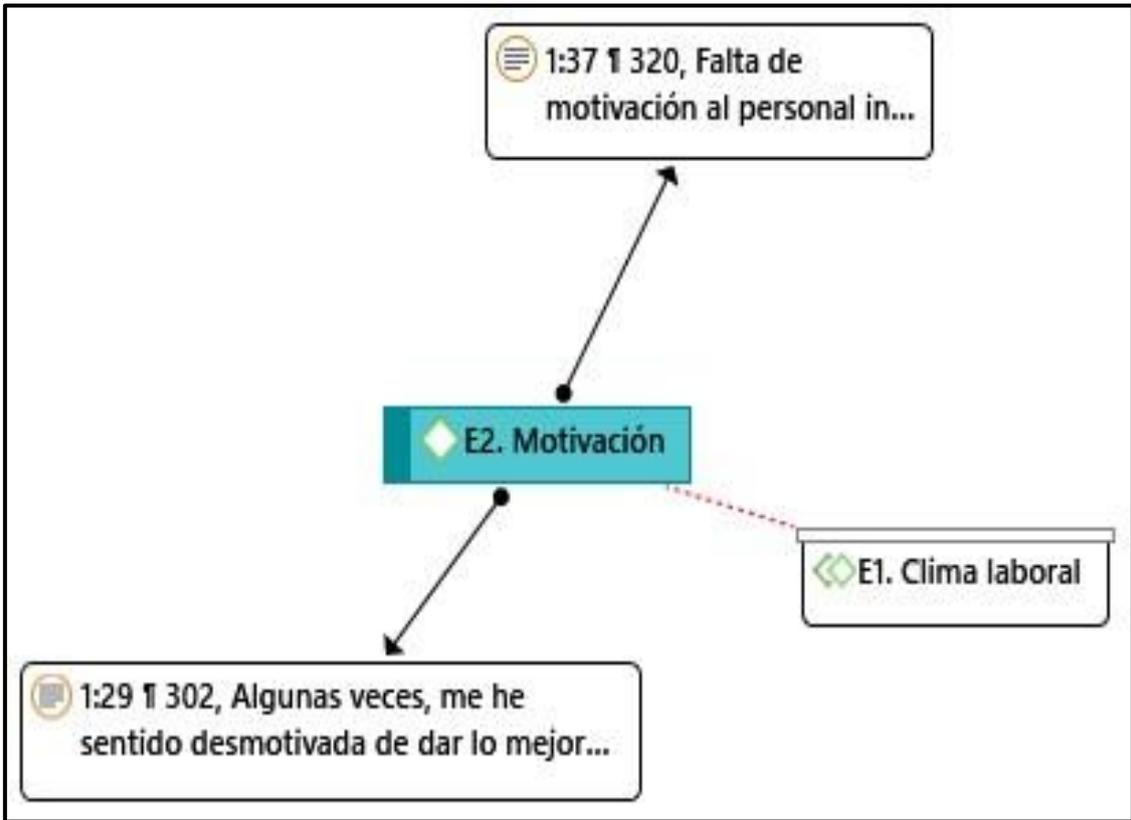


Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría emergente clima laboral.

En la figura 10, el clima laboral se apoya en el indicador de motivación. En tanto a la motivación, la empresa actualmente no cuenta con una política de reconocimientos, que permita incrementar el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores.

### 4.3 Diagnóstico

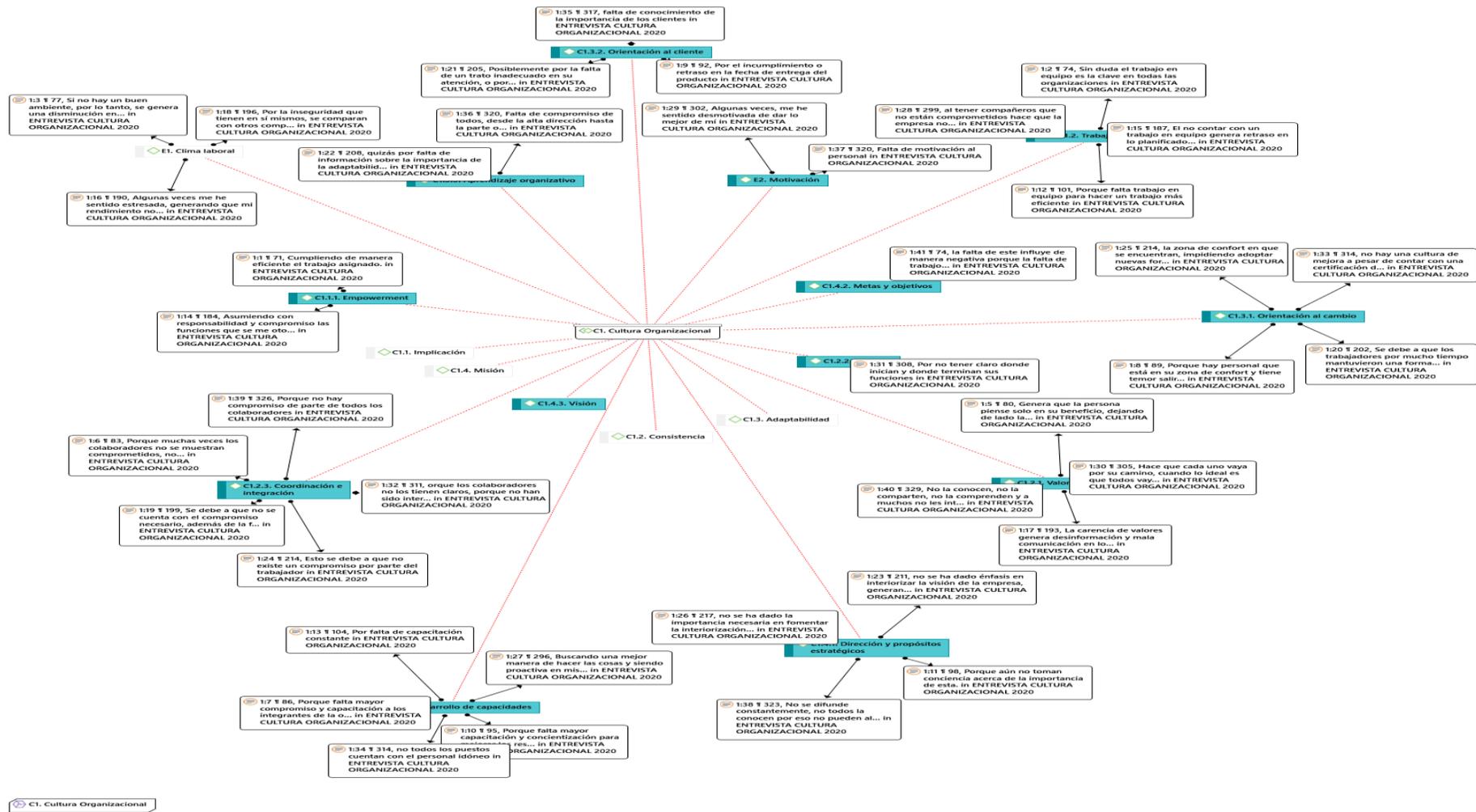


Figura 11. Análisis de la categoría cultura organizacional.

Durante más de 10 años una óptica ubicada en el distrito de Miraflores vino desempeñando su actividad bajo un esquema de empresa familiar, en la actualidad para darle un valor agregado al negocio, se decide por implementar una certificación ISO 9001:2015, con la finalidad de adoptar una filosofía de mejora continua y estandarizar sus procesos.

Pero al contar con casi 2 años de la certificación, se ha podido identificar que la forma de trabajo no cuenta con cambios significativos, siendo el principal problema la cultura organizacional. Para ello se ha realizado un estudio a los colaboradores, utilizando la técnica de la encuesta y la entrevista, se utilizaron como instrumentos la guía de entrevista y para el cuestionario se ajustó al español de la herramienta sobre cultura organizacional de Denison, que consta de cuatro subcategorías como: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, y doce indicadores. Después de procesar los datos del cuestionario en Excel y el diagrama de Pareto, se procedió con el análisis de los indicadores de la cultura organizacional.

Para un análisis de mayor consistencia, también se ha utilizado el Atlas Ti 9 para procesar la información obtenida en las entrevistas, dándonos una mayor perspectiva de lo que está sucediendo con la cultura de la organización.

Se encuestaron a 20 colaboradores de la óptica, en donde en la sub categoría de implicación se obtuvo como resultado un 40 que casi nunca las capacidades de los futuros líderes se viene mejorando, por lo cual el personal no puede encontrarse preparado para resolver por cuenta propia situaciones que se le presenten, también se cuenta con otro porcentaje alto con un 35 casi nunca de los colaboradores creen que puedan tener un impacto positivo en el equipo de trabajo, en este caso se puede identificar que no existe una seguridad en cuanto a lo que se realiza, posiblemente de deba a la falta de trabajo de habilidades blandas y falta de capacitaciones.

En la óptica respecto a la subcategoría de consistencia nos muestra que un 55 nunca existe un carácter ético que modele el comportamiento dentro de la empresa, esto puede deberse a que la óptica no ha establecido dicho código o que no le ha dado énfasis en que sus colaboradores lo conozcan. Por otro lado, un 35 casi nunca indican que se mantiene una cultura organizacional fuerte, esto se debe a que los valores organizacionales no son conocidos o no son aceptados con firmeza por lo colaboradores.

En cuanto a la subcategoría de adaptabilidad, un alarmante 60 casi nunca se es flexible y fácil de cambiar en las formas de trabajo, esto se debe a que la empresa por muchos años ha mantenido un esquema de trabajo de la vieja escuela en donde se trabajaba sobre el día a día y sin orientación hacia la adopción de nuevas formas de trabajo, es por ello que al obtener la certificación ISO, donde se busca la mejora continua y optimización de procesos a través del cambio, se presenta la resistencia por parte de los trabajadores que se encontraban en su zona de confort. Otro de los porcentajes altos con un 55 casi nunca existe una cooperación de las diferentes áreas para establecer cambios, esto se debe a que las personas no se comprometen para evitar se les pueda dar algunas responsabilidades adicionales y mantenerse en su zona de confort.

En cuanto a la subcategoría de misión, un 45 casi nunca los individuos de la empresa entienden lo que conlleva realizar para lograr el éxito, esto se debe a que a lo largo del tiempo no se ha dado énfasis en lograr que los colaboradores interioricen la misión y visión de la empresa, generando que solo cumplan con las funciones que les corresponden sin alinearse con la estrategia general de la organización. Se cuenta también con un 40 casi nunca la visión de la óptica genera entusiasmo y motivación en sus miembros, esto se debe a que desde todos los niveles de la organización no se ha dado importancia y las funciones que se desempeñan en el día a día no se encuentran alineadas a esta.

Para la subcategoría emergente de clima laboral, se evidencia que la óptica no cuenta con políticas de reconocimiento al personal, que permita mantener al cliente interno motivado y en condiciones adecuadas para que estas se puedan ver reflejadas en su trabajo.

## **4.4 Propuesta**

### **4.4.1 Priorización de los problemas**

Tras el análisis realizado a las entrevistas, así como las encuestas aplicadas a los colaboradores de una óptica ubicada en Miraflores, se establecieron los siguientes problemas:

El primer problema refiere a la carencia de compromiso por parte de los colaboradores.

El segundo problema es respecto al inadecuado nivel de comunicación.

El tercer problema refiere a la falta de motivación de los empleados.

#### **4.4.2 Consolidación del problema**

La empresa en estudio desde sus inicios se ha encontrado conformada en su mayoría por integrantes de una misma familia, haciendo el trato un tanto informal y muy flexible. Es por lo que, el nivel de compromiso de los colaboradores no es el esperado, solo se cumple con el trabajo establecido y existe zona de confort, generando la resistencia a los cambios para las nuevas formas de trabajo que se desea implementar.

Asimismo, la gerencia general de la empresa es joven, rica en conocimiento sobre el rubro óptico y las ventas, es por ello por lo que le ha venido dando una mayor importancia a la producción y a sus clientes, descuidando en nivel de comunicación con sus clientes internos, generando que los colaboradores no se encuentren alineados e interioricen la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales.

Por otro lado, actualmente en la organización no se cuentan con métodos que permitan motivar al personal, mediante reconocimientos y recompensas para aquellos colaboradores que cumplen con su trabajo de forma adecuada y logran las metas propuestas.

#### **4.4.3 Fundamentos de la propuesta**

La presente titulada “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020”, tiene como finalidad mejorar la cultura organizacional. Por lo que se busca desarrollar y llevar a cabo estrategias que ayuden a fortalecer el nivel de comunicación de la gerencia general, el grado de motivación que practica la organización y el compromiso de los trabajadores en el centro de labores.

Sobre las ideas expuestas, la teoría X y Y de McGregor plantea que, el enfoque X se encuentra basado en un modelo de gestión y pensamiento antiguo autoritarista donde a los colaboradores les desagradan el trabajo, no asumen responsabilidades, se debe ejercer la supervisión y castigo logrando metas y objetivos personales son opuestos a los de la organización. Todo lo contrario, al enfoque Y, donde el líder de la organización promueve mayor participación, el colaborador ve al trabajo como una actividad natural que puede compararse como un juego, buscan mayores responsabilidades, la supervisión y el castigo no son utilizados para el cumplimiento de las metas, generando autonomía en los empleados

para cumplir con los objetivos a los cuales se encuentran comprometidos (Robbins & Judge, 2009). En el presente estudio, nos apoyaremos en el enfoque de la teoría Y, donde se busca fomentar un estilo de dirección más participativo, en el cual los colaboradores mediante actividades integradoras y la oportunidad de mejorar sus capacidades, incrementen el nivel de compromiso con la organización, promoviendo una buena relación entre empleado y empleador.

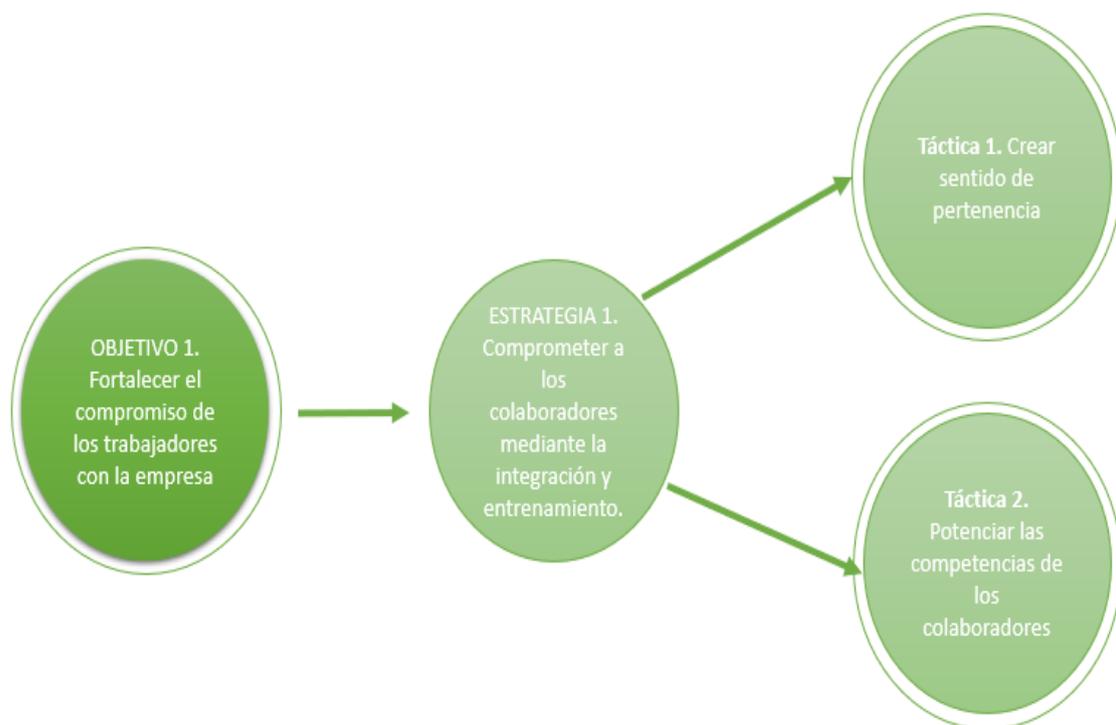
Por otro lado, se fundamenta la teoría en del reforzamiento de Frederick B. Skinner, quien refiere que el ser humano actúa y responde al estímulo que recibe del entorno, por lo que su comportamiento es impulsado a seguir actuando de acuerdo con los estímulos que recibe; no considera los eventos cognitivos del ser. Si estos son estímulos son repetitivos la conducta será modificada (Robbins & Judge, 2009). La presente teoría permitirá a la organización mediante el refuerzo constante el cambio de conducta de los colaboradores, orientándolos hacia el aprendizaje de la visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

Asimismo, la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke refiere, sobre la organización que establece las metas que deben cumplir los colaboradores y estas captan su interés, genera que incrementen su desempeño, debido a que, los motiva a realizar un esfuerzo mayor al eliminar las distracciones que no son relevantes (Robbins & Judge, 2009). De acuerdo con lo citado, esta orientación permitirá a la organización entender que al proponer a los colaboradores hacia donde deben llegar para al alcanzar el reconocimiento y recompensas que se proponen, estos se verán motivados en dirigir sus acciones hacia la consecución de las metas.

#### 4.4.4 Categoría solución

Para la elaboración de esta investigación se determinó la mejora de la cultura organizacional como categoría solución, debido a que una empresa con una cultura que no se encuentre en buenas condiciones, genera falta de compromiso por parte de sus integrantes, comunicación inadecuada y falta de motivación en el personal. La cultura organizacional es basada en las creencias, principios y valores básicos el cual forma la base del sistema de gestión de una empresa (Denison, 1989).

**Objetivo 1:** Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa.



*Figura 12.* Direccionalidad – Objetivo 1

Fuente: Elaboración propia

#### **Descripción de las actividades:**

El objetivo se ha propuesto basado en el problema de carencia de compromiso por parte de los colaboradores, por ello se ha establecido como estrategia el comprometer a los colaboradores mediante la integración y entrenamiento. En consecuencia, se han establecido dos tácticas, la primera corresponde a crear sentido de pertenencia y la segunda potenciar las competencias de los colaboradores, para cada una de ellas se han establecido los KPI de

medición semestral y trimestral correspondientemente, a continuación, se describe las actividades que permitirán el cumplimiento del objetivo:

Se diseñará e implementará un programa de integración, donde trimestralmente se ejecutarán actividades lúdicas en equipo, estas buscarán generar el sentido de pertenencia y por consiguiente el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, la medición de la efectividad del programa se realizará mediante una encuesta semestral de compromiso laboral, donde se formulará una única pregunta relacionada con la recomendación de la empresa, con una puntuación que va desde 0 a 10, donde se tendrá en consideración el Employee Net Promoter Score (ENPS), el cual es un indicativo esencial para la medición del compromiso de los trabajadores.

Asimismo, se implementará un plan de capacitaciones en los temas de interés para la empresa y los colaboradores, estos se llevarán a cabo en 2 sesiones cada 3 meses, de acuerdo con el cronograma establecido. Para evidenciar la efectividad de las capacitaciones, se llevarán a cabo evaluaciones al finalizar cada tema de capacitación.

### Información complementaria

Duración de las actividades: 19 días

Responsables: Gerente General, Coordinador SGC y Responsable de RRHH

Presupuesto de inversión				
N° de Act.	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Programa de integración	1	640.00	640.00
2	Recursos propios	1	0.00	0.00
3	Recursos propios	1	0.00	0.00
4	Capacitaciones	4	1,625.00	6,500.00
5	Recursos propios	1	0.00	0.00
6	Recursos propios	1	0.00	0.00
Total inversión				S/ 7,140.00

Cuadro 1. Presupuesto – Objetivo 1

Fuente: Elaboración propia

## Objetivo 2: Mejorar el nivel de comunicación interna.

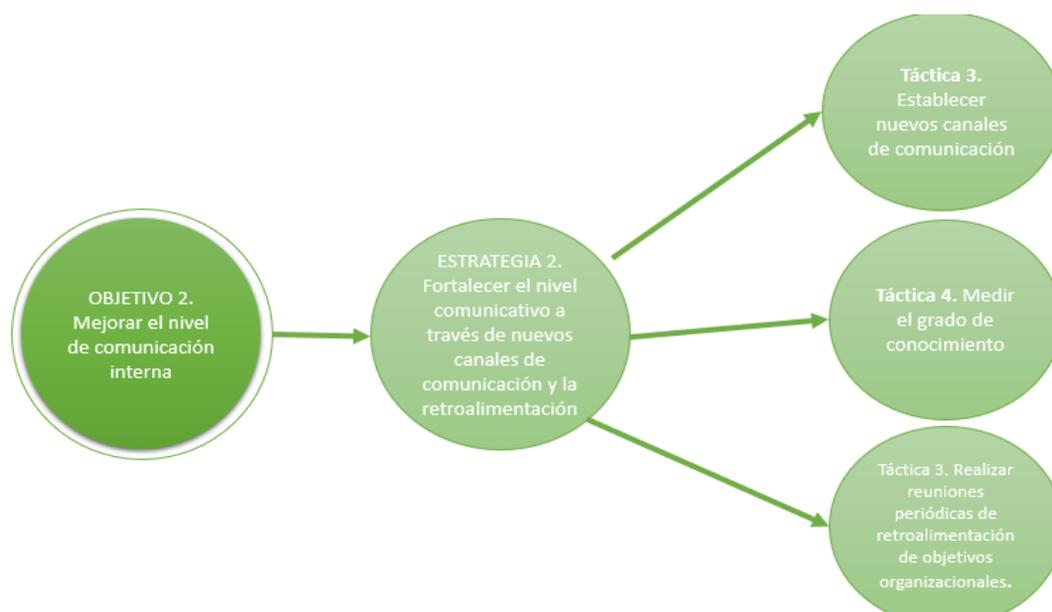


Figura 13. Direccionalidad – Objetivo 2

Fuente: Elaboración propia

### Descripción de las actividades:

Se formuló el objetivo basado en el problema de inadecuado nivel de comunicación, estableciéndose como estrategia fortalecer el nivel comunicativo a través de nuevos canales de comunicación y la retroalimentación, por consiguiente se plantearon tres tácticas, la primera corresponde a establecer nuevos canales de comunicación, la segunda a medir el grado de conocimiento y la tercera en realizar reuniones periódicas de retroalimentación de objetivos organizacionales, para las cuales a cada una de ellas se le ha establecido los KPI de medición mensual, trimestral y anual correspondientemente, a continuación se describe las actividades que permitirán el cumplimiento del objetivo:

Se diseñará e implementará nuevos canales de comunicación como un canal de You Tube y NewsLetter, para hacer llegar de manera efectiva la información de importancia que la empresa desea transmitir a los colaboradores, la medición de la efectividad de los nuevos canales se realizará solicitando la opinión de cada colaborador respecto al tema comunicado. Por otro lado, a manera de seguimiento, se realizarán evaluaciones de conocimientos trimestralmente, sobre los temas tratados en los canales, donde se medirá el número de colaboradores que interiorizaron la información. Asimismo, se elaborará un protocolo de Feedback, donde se detallarán las pautas a seguir para las realizaciones de dichas reuniones trimestrales, en las cuales al culminar cada una de ellas se emitirá un acta de reunión con

acuerdos y plazos establecidos a cumplir, la medición del cumplimiento de las reuniones se realizará anualmente.

**Información complementaria**

Duración de actividades: 17 días

Responsables: Coordinador SGC y Responsable de RRHH.

Presupuesto de inversión				
Nº de Act.	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
7	Recursos propios	1	0.00	0.00
8	Recursos propios	1	0.00	0.00
9	Recursos propios	1	0.00	0.00
10	Recursos propios	1	0.00	0.00
11	Realización de Feedback	1	242.00	242.00
12	Recursos propios	1	0.00	0.00
Total inversión				S/ 242.00

Cuadro 2. Presupuesto – Objetivo 2

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 3:** Contar con colaboradores motivados.



Figura 14. Direccionalidad – Objetivo 3

Fuente: Elaboración propia

**Descripción de las actividades:**

Se elaboró el objetivo enfocado en el problema de falta de motivación de los empleados, planteándose como estrategia mejorar la motivación y el clima laboral de los colaboradores, por lo cual se propusieron dos tácticas, la primera corresponde al mejoramiento del clima laboral y la segunda al mejoramiento de la motivación, a las cuales se le ha establecido los KPI de medición semestral y anual correspondientemente, a continuación se describe las actividades que permitirán el cumplimiento del objetivo:

Se elaborará un plan que permitirá mejorar el clima laboral mediante la implementación de mejoras en infraestructura y costumbres, que harán sentir al colaborador mayor comodidad y felicidad dentro de la organización, la medición de la eficacia se realizará mediante una encuesta de satisfacción laboral semestral.

Por otro lado, se establecerán metas mensuales, trimestrales y anuales para lograr los objetivos propuestos por la organización, posteriormente se diseñará e implementará un programa de reconocimientos y recompensas basadas en las metas establecidas, para la medición de la efectividad de los logros se realizará una evaluación del nivel de motivación.

#### **Información complementaria**

Duración de las actividades: 18 días

Responsables: Gerente General y Responsable de RRHH.

<b>Presupuesto de inversión</b>				
<b>N° de Act.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
13	Plan de mejoramiento de clima laboral	4	1,262.50	5,050.00
14	Recursos propios	1	0.00	0.00
15	Recursos propios	1	0.00	0.00
16	Recursos propios	1	0.00	0.00
17	Recursos propios	1	0.00	0.00
18	Recursos propios	1	0.00	0.00
<b>Total inversión</b>				<b>S/ 5,050.00</b>

Cuadro 3. *Presupuesto – Objetivo 3*

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.5 Direccionalidad de la propuesta**

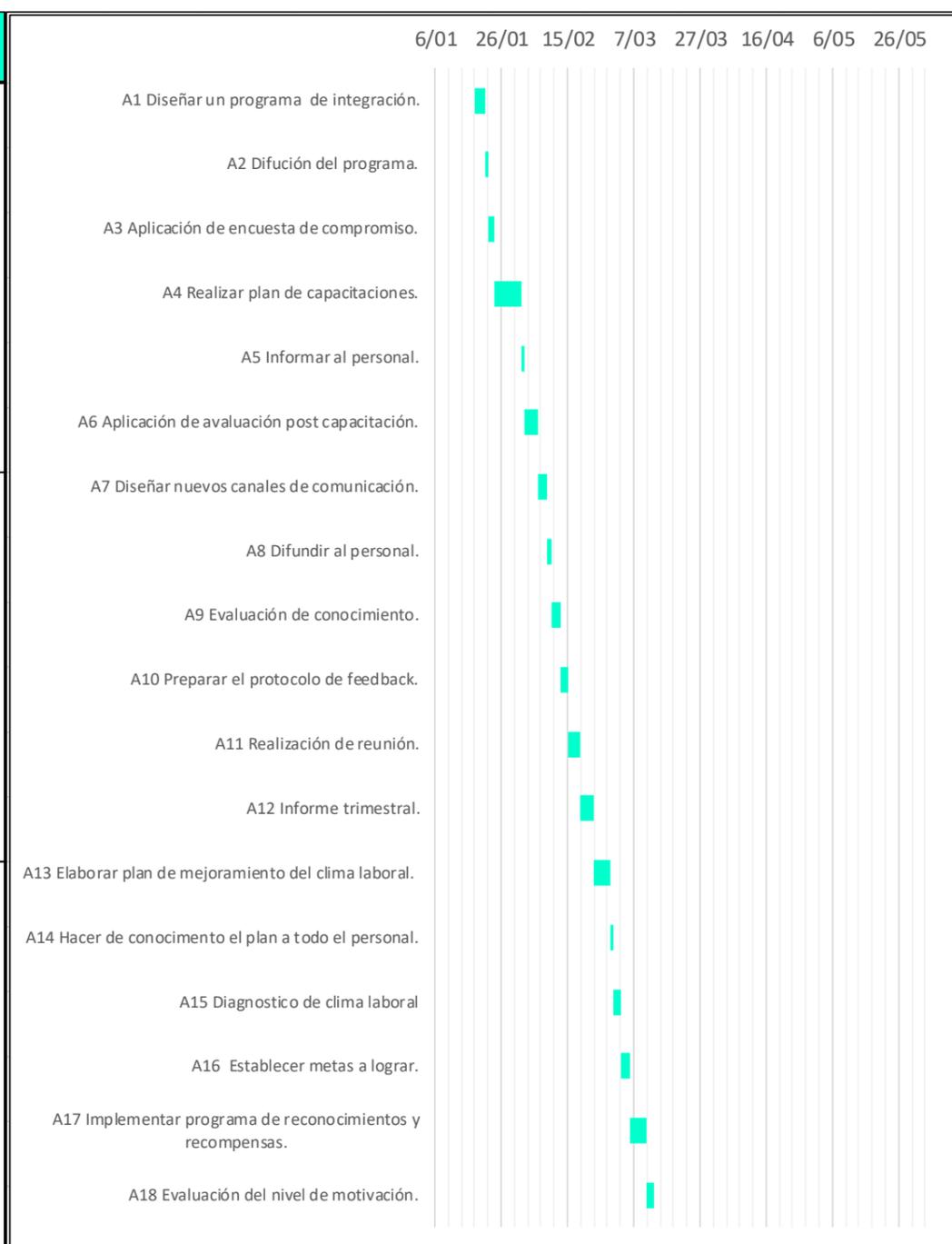
Tabla 10

*Matriz de direccionalidad de la propuesta*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>
Objetivo 1. Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa	Estrategia 1. Comprometer a los colaboradores mediante la integración y entrenamiento.	Táctica 1. Crear sentido de pertenencia.	KPI 1. Índice de colaboradores comprometidos con la organización.
		Táctica 2. Potenciar las competencias de los colaboradores.	KPI 2. Porcentaje de colaboradores capacitados efectivamente.
		Táctica 3. Establecer nuevos canales de comunicación.	KPI 3. Nivel de uso de los nuevos canales de comunicación.
Objetivo 2. Mejorar el nivel de comunicación interna	Estrategia 2. Fortalecer el nivel comunicativo a través de nuevos canales de comunicación y la retroalimentación	Táctica 4. Medir el grado de conocimiento.	KPI 4. Nivel de conocimiento.
		Táctica 5. Realizar reuniones periódicas de retroalimentación de objetivos organizacionales.	KPI 5. Porcentaje de reuniones realizadas.
Objetivo 3. Contar con colaboradores motivados.	Estrategia 3. Mejorar el clima laboral y la motivación de los trabajadores.	Táctica 6. Mejoramiento del clima laboral.	KPI 6. Índice de colaboradores satisfechos.
		Táctica 7. Mejoramiento de la motivación.	KPI 7. Índice de metas logradas.

#### 4.4.6 Actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1 Diseñar un programa de integración.	18/01/2021	3	21/01/2021	a. Responsable de RRHH b. Gerente general	640	<b>Evidencia 1.</b> Programa de Integración. <b>Evidencia 2.</b> Plan de capacitaciones.
A2 Difusión del programa.	21/01/2021	1	22/01/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A3 Aplicación de encuesta de compromiso.	22/01/2021	2	24/01/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A4 Realizar plan de capacitaciones.	24/01/2021	8	01/02/2021	a. Responsable de RRHH b. Coordinadora SGC	6500	
A5 Informar al personal.	01/02/2021	1	02/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A6 Aplicación de evaluación post capacitación.	02/02/2021	4	06/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A7 Diseñar nuevos canales de comunicación.	06/02/2021	3	09/02/2021	a. Responsable de RRHH b. Coordinadora SGC	0	<b>Evidencia 3.</b> Nuevos canales de comunicación. <b>Evidencia 4.</b> Protocolo de feedback.
A8 Difundir al personal.	09/02/2021	1	10/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A9 Evaluación de conocimiento.	10/02/2021	3	13/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A10 Preparar el protocolo de feedback.	13/02/2021	2	15/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A11 Realización de reunión.	15/02/2021	4	19/02/2021	a. Responsable de RRHH	242	
A12 Informe trimestral.	19/02/2021	4	23/02/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A13 Elaborar plan de mejoramiento del clima laboral.	23/02/2021	5	28/02/2021	a. Responsable de RRHH b. Gerente general	5050	<b>Evidencia 5.</b> Plan de mejoramiento del clima laboral. <b>Evidencia 6.</b> Programa de reconocimiento y recompensas. Encuesta de motivación.
A14 Hacer de conocimiento el plan a todo el personal.	28/02/2021	1	01/03/2021	a. Responsable de RRHH b.	0	
A15 Diagnostico de clima laboral	01/03/2021	2	03/03/2021	a. Responsable de RRHH	0	
A16 Establecer metas a lograr.	03/03/2021	3	06/03/2021	a. Responsable de RRHH b. Gerente general	0	
A17 Implementar programa de reconocimientos y recompensas.	06/03/2021	5	11/03/2021	a. Responsable de RRHH b. Gerente general	0	
A18 Evaluación del nivel de motivación.	11/03/2021	2	13/03/2021	a. Responsable de RRHH	0	



Cuadro 4. Matriz de tácticas, actividades y cronograma

#### **4.5 Discusión de resultados**

Para la elaboración de la presente investigación titulada “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020” se realizó el estudio cualitativo y cuantitativo de la información obtenida, por lo que, se evidenció la existencia de factores que inciden desfavorablemente en la cultura organizacional, sin embargo el plan de compromiso laboral contribuirá en la cultura a través del incremento del compromiso y motivación de los colaboradores, así como también permitirá el mejoramiento del nivel de comunicativo de la organización.

Con respecto a la subcategoría implicación, los encuestados indicaron en un 40 que casi nunca las habilidades de las potenciales autoridades se corrigen constantemente. Asimismo, el 35 refirió que casi nunca la empresa invierte constantemente en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, ya que la mayor parte de la inversión se deriva a la adquisición de nuevos productos para la venta, contribuyendo de esta forma a que el personal no desarrolle sus capacidades, carezca de sentido de pertenencia y compromiso. Ello coincide con lo señalado por Palomino (2018), quien refiere que la implicación es el grado de compromiso del colaborador hacia su organización, indistintamente cual sea el nivel de participación de este. Por ello se propuso la implementación de un plan de capacitaciones, con el objetivo de incrementar el nivel de compromiso laboral a través del desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

Por otro lado, la implicación según los resultados cualitativos, no se viene dando las capacitaciones adecuadas al personal, generando que los colaboradores no se sientan preparados para asumir nuevas responsabilidades. Lo que es ratificado por Huamán (2016), quien refiere que, la implicación involucra el delegar responsabilidades y desarrollar las capacidades de los colaboradores. Con respecto a la subcategoría consistencia, según los resultados un 55 de los encuestados indicó que a veces se presentan dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave por lo que se identificó que se presenta una moderada falta de consenso entre los colaboradores. Por otro lado, un 30 de los colaboradores respondió que casi nunca cuando existen desacuerdos se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen, esto se debe a que los colaboradores no cuentan con una mentalidad de trabajo en equipo, esto genera que exista la desconfianza entre los miembros de la organización cuando se trata de un tema de interés. Dicho resultado concuerda con lo

postulado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana (2019) sobre las relaciones humanas, donde el comportamiento del trabajador es influenciado por el comportamiento del resto de trabajadores de la organización, lo que determina que, si dicho comportamiento del equipo es negativo, este influirá de forma negativa sobre el individuo, ante esto se propuso el diseño de un programa de integración que, mediante la realización de ciertas actividades recreativas en equipo, se logre mejorar el nivel de relación y confianza entre los colaboradores de la organización.

Según los entrevistados indicaron que existe falta de compromiso, el cual impide al colaborador comprender lo fundamental que es para la organización, y que sus acciones inciden en el resto de los colaboradores y objetivos organizacionales, por ello a través del programa de integración se buscará generar sentido de pertenencia y compromiso del colaborador hacia la organización. Lo que es corroborado por Huamán (2016) quien sostiene una poderosa fuente en cuanto a firmeza e integración interna que se debe a una mentalidad común y un alto grado de consenso.

En relación con la subcategoría misión de acuerdo a los resultados un 45 indicó que casi nunca los individuos de la empresa entienden lo que se debe hacer para tener éxito a largo plazo, por lo que se afirma que no existe una adecuada retroalimentación. Por otro lado, un 40 indicó que casi nunca la visión de la óptica provoca motivación y entusiasmo entre sus miembros, lo que indica que el nivel de comunicación interna no es efectivo. Lo cual coincide con lo señalado por Palomino (2018), donde menciona que se plantea direcciones y objetivos claros con la intención de identificar una acción apropiada. Permite a la entidad darle forma a la conducta actual a través del futuro anhelado, en razón a ello se propuso establecer nuevos canales de comunicación, donde la información que la organización requiere transmitir se encuentre disponible de forma didáctica, capte la atención e interés de los colaboradores.

Con respecto a los resultados de la entrevista aplicada no se ha dado énfasis en fomentar y lograr interiorizar en los colaboradores la visión de la organización, generando que no exista una alineación sobre lo que se quiere lograr en un futuro, por ello a través de la propuesta de reuniones Feedback, se buscará incrementar el nivel de comunicación interna, estableciendo acuerdo, responsables y plazos y así cumplir los objetivos. Esta afirmación se contrasta con lo mencionado por Guerrero & Ramírez (2015), donde un

sentido de misión permite a la institución dar forma a la conducta visualizando las necesidades futuras, es decir, la organización puede mantenerse encaminada en todo momento.

Con relación a la subcategoría emergente clima laboral, de acuerdo con los resultados de las entrevistas la empresa actualmente no cuenta con políticas de reconocimiento y recompensas, generando que los colaboradores no se sientan motivados al realizar su trabajo, es por ello que a través de la implementación de un plan de mejora del clima laboral y un programa de reconocimiento y recompensas se buscará incrementar el nivel de motivación de los colaboradores. Lo mencionado coincide con De la Torre & Themme-Afan (2017) mencionan que, la cultura se encuentra vinculada directamente con el desempeño de sus actividades, Por lo que, al existir algún aspecto de cambio en la cultura de la organización, esta tendrá influencia sobre los colaboradores de manera positiva o negativa en la ejecución de sus funciones.

Tras la triangulación de los resultados, se diagnosticó el problema y se realizó un plan de compromiso laboral, el cual permitirá mejorar la cultura organizacional de la empresa. Finalmente, la presente investigación ahondo en su estudio tratando la problemática desde el enfoque mixto y dichos resultados contribuirán al mejoramiento de la comunicación interna, el compromiso y motivación de los colaboradores permitiendo así diseñar una propuesta viable que permita el mejoramiento de la cultura de la organización.

# CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

- Primera** : Luego de realizar la presente investigación e identificación del problema se propone un plan de compromiso laboral para mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, basado en el mejoramiento de la comunicación interna de la organización, el grado de compromiso y motivación de los colaboradores.
- Segunda** : Se diagnosticó el estado de la cultura organizacional una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, donde las subcategorías más débiles son implicación, consistencia, misión y clima laboral.
- Tercera** : Se identificó que los factores que inciden en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores corresponden a la comunicación interna, compromiso y motivación de los colaboradores.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda implementar la propuesta llamada “Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020”, con la finalidad de mejorar el nivel de comunicación interna de la organización, para que los objetivos de cada colaborador se alineen con los objetivos de la organización, como también incrementar el nivel de motivación y generar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Segunda** : Realizar investigaciones a futuro relacionadas con la problemática de estudio, con la finalidad de obtener con un diagnóstico actualizado, mismo que debe encontrarse orientado en el seguimiento de la mejora continua de la cultura organizacional en la óptica Miraflores.
- Tercera** : Realizar el seguimiento correspondiente a la propuesta de solución planteada, para así conseguir lograr los objetivos trazados, mismos que corresponden a una adecuada comunicación interna, el mejoramiento del nivel de compromiso e incremento de la motivación de los colaboradores.

## REFERENCIAS

- Alarcón, G., & Cubas, J. (2019). Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú. *Horizonte Empresarial*, 6(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.26495/rhe196.1731>
- Alvarado, M., & Flores, E. (2019). *Relaciones interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores del área de crédito y operaciones de La Caja Trujillo - agencia centro 2019*. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5017/1/RE\\_ADMI\\_MARY.ALVARADO\\_ELSA.FLORES\\_RELACIONES.INTERPERSONALES\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/5017/1/RE_ADMI_MARY.ALVARADO_ELSA.FLORES_RELACIONES.INTERPERSONALES_DATOS.pdf)
- Ávila, J. (2019). *Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa*. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de [http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3546/T061\\_44541473\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3546/T061_44541473_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barreno, M. (2019). La universidad estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Revista Conrado*, 15(66), 59-64. Obtenido de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/879/906>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3era ed.)*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA PSICOLÓGICA UST*, 7(1), 15-32. doi:[doi:doi.org/10.18774/448x.2010.7.109](https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109)
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Carmen, K., & Masías, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Piura, Perú: Universidad de Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE\\_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chavarría, K., & López, M. (2017). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016*. Estelí,

- Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9904>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional (3ra ed.)*. México: Mc Graw-Hill.
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/733>
- Cid, A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación fundamentos y metodología*. México, México: Pearson educación. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>
- Condor, J. (2017). *Cultura organizacional en un instituto de educación superior tecnológico público, Cerro de Pasco 2017*. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/914>
- Costa, A., Montenegro, D., & Echazarreta, C. (2020). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Empresa y humanismo*, 23(2), 9-32. doi:<https://doi.org/10.15581/015.XXIII.2.9-32>
- De la Torre, L., & Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2878>
- Ferrando, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales científicos*, 76(1), 168-176. doi:<http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>
- Gallegos, A. (2019). *Cultura organizacional como factor de competitividad en los MIPYMES del sector de exportación de banano de la ciudad de Milagro*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4970>

- González, S., & Figueroa, H. (2017). *Clima laboral y satisfacción docente en el colegio técnico microempresarial El Carmen - Colombia, 2016*. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/739/MAESTRO-20Figueroa20Aparicio20Hermes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero, A., & Ramírez, S. (2015). *Análisis del clima organizacional en la Universidad de los Llanos sede San Antonio facultad de ciencias económicas 2015*. Villavicencio, Colombia: Universidad de los Llanos. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/jspui/bitstream/001/521/1/TESIS20FINAL202016.pdf>
- Guillermo, F. (2018). *Calidad de servicio percibido y satisfacción del usuario en la subgerencia de bienestar social y participación vecinal de la Municipalidad Distrital de Supe, 2018*. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico, México: Mc Graw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huamán, A. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, 2016*. Morales, Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/875/Tesis20de20Albujar20Giraldo20HuamC3A1n20Tocas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hurtado, H. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurimac 2018*. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/480>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas, Colombia: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación (3ra ed.)*. Caracas, Venezuela: Fundación sypal.

- Jiménez, D. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de desaguadero, 2018 – Chucuito – Puno*. Puno, Perú: Universidad nacional del altiplano. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez\\_Jimenez\\_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez_Jimenez_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- López, O. (2018). *Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018*. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/95193>
- Marulanda, C., López, M., & Castellano, J. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*(29), 163-176. doi:<https://doi.org/10.17230/ad-minister.29.8>
- Moina, R., & Rondón, A. (2018). *Relación de la cultura organizacional y el clima laboral en los trabajadores de la papelera Panamericana S.A – Arequipa 2018*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8111>
- Nieto, E., & Cynthia, C. (2016). Cultura organizacional en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 50-58. doi:<https://doi.org/10.22507/jals.v5n2a4>
- Niubó, T. (21 de Mayo de 2017). *TERESA NIUBÓ Innovación y Talento en la era Digital*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2020, de <https://teresaniubo.com/employee-net-promoter-score-enps/>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/000628576f51732890350>
- Palomino, J. (2018). *Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital II ESSALUD Huaraz, 2015*. Huaraz, Perú: Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo. Obtenido de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2143/T033\\_43105395\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2143/T033_43105395_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pazmiño, C. (2019). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa industrias catedral s.a. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31048>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Quiñones, B. (2019). *Propuesta de la metodología kaizen para la mejora de la gestión de mantenimiento en la sede cuatro de una cadena de comida rápida, Lima, 2019*. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3263/TESIS20Quic3b1ones20Benito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, L. (2017). Relación entre cultura organizacional y engagement laboral en Instituciones educativas públicas del distrito de Santiago de Cao, Ascope. *Excathedra en negocios*, 2(1), 68-81. doi:dx.doi.org/10.18050/RevEXCATHEDRAENNEGOCIOS.v2n1a6
- Salazar, C., & Del Castillo, S. (2017). *Fundamentos básicos de estadística*. Quito, Ecuador: Sin editorial. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/13720>
- Santizo, M. (2018). *Cultura organizacional y motivación*. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Andívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo-Maria.pdf>
- Sanzana, R., & Chiang, M. (2017). Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile. *Salud de los trabajadores*, 25(1), 52-62. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/saldetrab/Vol25n1/art04.pdf>
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 1(65), 1-25. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

Vargas, K. (2019). *La calidad de atención en el área de migraciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Callao 2019*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/3535>

Vergara, C. (1 de Setiembre de 2019). La teoría del Condicionamiento operante de B. F. Skinner. *Actualidad en psicología*, 1. Recuperado el Diciembre de 2020, de <https://www.actualidadenpsicologia.com/teoria-condicionamiento-operante-skinner/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Título: Cultura organizacional de una óptica del distrito de Miraflores, 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría: Cultura organizacional			
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala
¿Cómo mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Proponer un plan que permita mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.	Implicación	Empowerment	Del 1 al 15	Nunca
			Trabajo en equipo		
			Desarrollo de capacidades		
		Consistencia	Valores centrales	Del 16 al 30	
			Acuerdo		
			Coordinación e integración		
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	Adaptabilidad	Orientación al cambio	Del 31 al 45	Casi nunca
¿Cuál es la situación de la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Analizar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.		Orientación al cliente		A veces
			Aprendizaje organizativo		Casi siempre
¿Cuáles son los factores de mayor influencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Identificar los factores de mayor influencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.	Misión	Dirección y propósitos estratégicos	Del 46 al 60	Siempre
			Metas y objetivos		
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>	
Enfoque: Mixto Método: Inductivo y deductivo Sintagma: Holístico Nivel: Comprensivo Diseño: Explicativo secuencial		Población: 20 Unidad informante: 03		Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista Procedimiento: Excel Análisis de datos: Atlas.ti8 y triangulación	

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Evidencias del objetivo 1.



# PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

"I ♥ MY JOB"





## I. Consideraciones específicas

### 1.1 Datos informativos

N° de actividades a desarrollar	: 4 actividades
Duración de programa	: Marzo a Diciembre 2021
Fecha de inicio	: Marzo 2021
Responsable(s)	: Asistente de RRHH

### 1.1 Objetivo

El presente programa de integración en una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, tiene como objetivo generar sentido de pertenencia en sus colaboradores mediante la realización de actividades y/o dinámicas, que refuercen el compromiso, confianza y comunicación.

### 1.2 Alcance

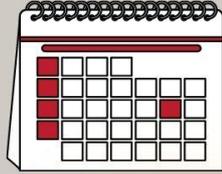
El programa de integración se encuentra dirigido a todos los colaboradores de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, que se desempeñan en las diferentes áreas.

## II. Procedimiento

El programa se encuentra comprendido por cuatro diferentes actividades, mismas que serán realizadas trimestralmente el segundo sábado de cada mes dentro o fuera de la organización, según la dinámica que se requiera en cada una de ellas, con una duración de tres horas como máximo.

## III. Cronograma de actividades





# Marzo

## BUSCANDO EL TESORO

### Desarrollo

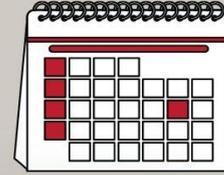
Se formaran dos equipos, los cuales mediante diversas pistas y utilizando sus habilidades, buscaran una serie de objetos escondidos en distintas ubicaciones de la empresa , todo dentro de un tiempo determinado. El equipo que logre recolectar la mayor cantidad de objetos es el ganador.



Duración: 1 hora 30 minutos



# Junio



## FULBITO MIXTO

### Desarrollo

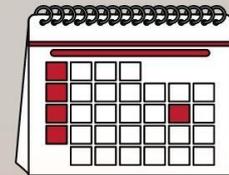
Se formarán cuatro equipos de cinco integrantes, cada equipo se enfrentará al resto en un partido de 15 minutos de duración sin entretiempo, se sumarán puntos de acuerdo al resultado: Gana(2), empata(1) y pierde(0) puntos. El equipo con mayor puntuación gana, en caso de contar con empate, se definirá al ganador mediante penales.



Duración: 3 horas



# Setiembre

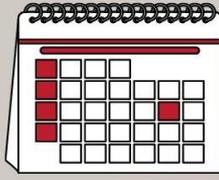


## INTERCAMBIANDO PIEZAS

Se formarán cuatro equipos de cinco integrantes, a cada equipo se le hará entrega de un rompecabezas de 100 piezas, de las cuales 10 piezas corresponderán a los otros equipos, los miembros deberán de negociar de diferentes formas para obtener las piezas que les corresponden. El equipo que completa el rompecabezas, o con la menor cantidad de piezas al culminar el tiempo gana.

Duración: 1 hora





# Diciembre

## LA PALABRA INICIA CON...

Se formarán 6 equipos de 3 integrantes, los cuales tendrán un minuto para completar la mayor cantidad de palabras que inicien con la letra dictada por el moderador del juego, las categorías a considerar son: Nombre, apellido, color, fruta o verdura, país o ciudad, objeto, animal, flor, canción y plato de comida. El juego se detiene si algún equipo menciona la pala STOP antes de tiempo o este se agota, el validador se asegurará que la palabra se encuentre escrita adecuadamente y guarde relación con el criterio solicitado, asignando 1 punto, 0 en caso no cumpla con lo establecido. El grupo con mayor puntaje gana.

Duración: 1 hora

	COLOR	FRUTA	PAÍSES	NOMBRES
A	Azul	Aguacate	Argentina	Ana
B	Blanco	Banana	Bolivia	Beatriz





## COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar el nivel de compromiso, las respuestas servirán únicamente para la presente investigación y serán confidenciales.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente el enunciado, y seleccione el valor que para usted sea el indicado. Agradeceremos responder con total sinceridad, tenga presente que es de carácter anónimo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

\*Obligatorio

¿Cuan probable es que recomiendes a esta empresa como un lugar para trabajar? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8

Seleccione una alternativa del 0 al 10

VALORACIÓN DE RESULTADOS	
9 y 10	Embajadores
7 y 8	Pasivos
0 a 6	Detractores

Evidencias del objetivo 2.

ENERO 2021

# PLAN DE CAPACITACIÓN

TRAINING

A hand holding a whiteboard marker, underlining the word 'TRAINING'. The hand is wearing a grey sleeve and is positioned in the lower right quadrant of the page.

**VISIÓN**

Presentado por:

# **“PLAN DE CAPACITACION PARA POTENCIAR LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DE UNA ÓPTICA”**

## **I. ÁMBITO**

Distrito de Miraflores – Óptica ubicada en urbanización La Aurora

## **II. PERIODO**

Cada trimestre del año 2021

## **III. RESPONSABLES**

Responsable de RRHH  
Gerente General

## **IV. JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día el activo de mayor valor de una organización es su recurso humano, estos representan la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa por sobre la competencia. Es por ello que, la capacitación es un factor importante para que el colaborador se desempeñe de forma adecuada en el puesto de trabajo asignado, puesto que, se busca constantemente la eficiencia y mayor productividad en el desarrollo de sus tareas. Asimismo, contribuye con elevar el rendimiento, el ingenio y el compromiso de colaborador.

## **V. OBJETIVO**

Lograr que cada colaborador cuente con la capacidad de desempeñar adecuadamente funciones que se le asignen, como también resolver de manera autónoma diversas situaciones que se le presenten.

## **VI. PARTICIPANTES**

El presente plan de capacitación será de aplicación para todo el personal que trabaja en la óptica ubicada en Miraflores



## VI. ANEXO

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FECHA	TEMA	ACTIVIDADES	DURACIÓN
06/03/2021	Salud y seguridad en el trabajo	Ergonomía en el trabajo	1 hora y media
		Prevención de riesgos	1 hora y media
27/03/2021	Salud y seguridad en el trabajo	Prevención de incendios	1 hora y media
		Primeros auxilios	1 hora y media
05/06/2021	Habilidades Blandas	Inteligencia emocional	1 hora y media
		Gestión del cambio	1 hora y media
26/06/2021	Habilidades Blandas	Manejo de estrés	1 hora y media
		Empatía	1 hora y media
04/09/2021	Coaching	Autocontrol	1 hora y media
		Comunicación interpersonal	1 hora y media
25/09/2021	Coaching	Compromiso, motivación y pertenencia	1 hora y media
		Colaboración y logro de metas	1 hora y media
04/12/2021	Atención al cliente	Habilidades de servicio y tipos de clientes	1 hora y media
		Calidad y atención profesional	1 hora y media
11/12/2021	Atención al cliente	Manejo de quejas, reclamos y objeciones	1 hora y media
		Reglas de oro de atención al cliente	1 hora y media



# Evaluación de capacitación

Apellidos y Nombres: Tizón Laines, Jesús Alberto

Tema: Salud y seguridad en el trabajo

Fecha: 30/01/2021

Duración: 1 hora

Instrucciones:

Lea atentamente cada pregunta y responda con sus propias palabras de forma coherente y consisa, considere los conocimientos adquiridos en la capacitación,

1.- ¿Por qué es importante la salud y seguridad en el trabajo?

2.- Explique ¿Cuan importante es la ergonomía en la organización?



**3.- ¿Cuál es la finalidad de la prevención de riesgos? y ¿Cómo con tu trabajo contribuyes con ello?**

**4.- El tratado oportuno de un conato de incendio puede ayudar a que este no se propague ¿Cuales son los pasos del correcto uso de un extintor?**

**5.- ¿Qué son los primeros auxilios y cuan importante es tener conocimiento de ellos?**



## Rúbrica de Evaluación

Pregunta N°	Criterio	Óptimo	Puntaje
1	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta y coherente al tema	4
2	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta y coherente al tema	4
3	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta y coherente al tema	4
4	Descripción	Describe en forma correcta y ordenada cada paso	4
5	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta y coherente al tema	4

Pregunta N°	Criterio	Regular	Puntaje
1	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	3
2	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	3
3	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	3
4	Descripción	Describe en forma correcta cada paso, sin orden	3
5	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	3

Pregunta N°	Criterio	Bajo	Puntaje
1	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	2.5
2	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	2.5
3	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	2.5
4	Descripción	Describe correctamente algunos de los pasos, sin orden	2.5
5	Redacción y coherencia	Redacta en forma correcta, nivel de coherencia medio	2.5

## VALORACIÓN DE CAPACITACIÓN

18 - 20

Muy efectiva

15 - 17

Efectiva

11 - 14

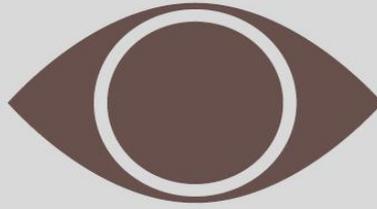
Moderada

0 - 10

Baja

**Evidencias del objetivo 3.**





BOLETÍN VISIÓN INFORMATIVA

# LA MISIÓN

## ¿SABES QUE ES LA MISIÓN?

Para resumirlo, lo que representa la misión para una empresa u organización es el motivo, propósito, fin o razón de ser.



## ¿CÓMO SE GENERA LA MISIÓN EN UNA EMPRESA?

Planteándonos las siguientes preguntas:

- 1- ¿Quiénes Somos?
- 2- ¿Qué buscamos?
- 3- ¿Qué hacemos?
- 4- ¿En que parte lo hacemos?
- 5- ¿Para quiénes lo hacemos?





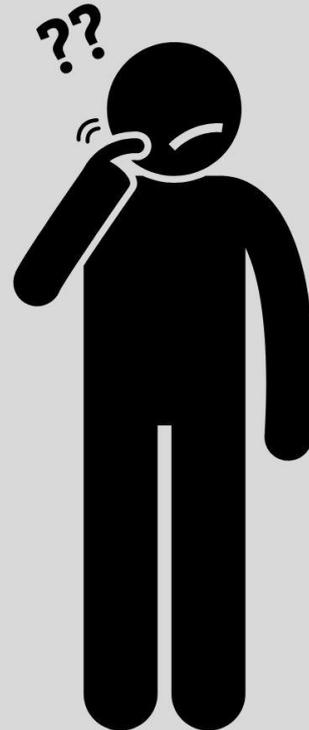
## ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE LA MISIÓN PARA LA EMPRESA?

Es el elemento esencial que diferencia a una empresa de otras, es la primera oferta que presentas a tu mercado y a tus clientes. A partir de la misión se definen objetivos particulares, ventaja competitiva, posicionamiento en el mercado y más.

## COMO COLABORADOR ¿COMO PUEDO CONTRIBUIR CON LA MISIÓN DE MI ORGANIZACIÓN?

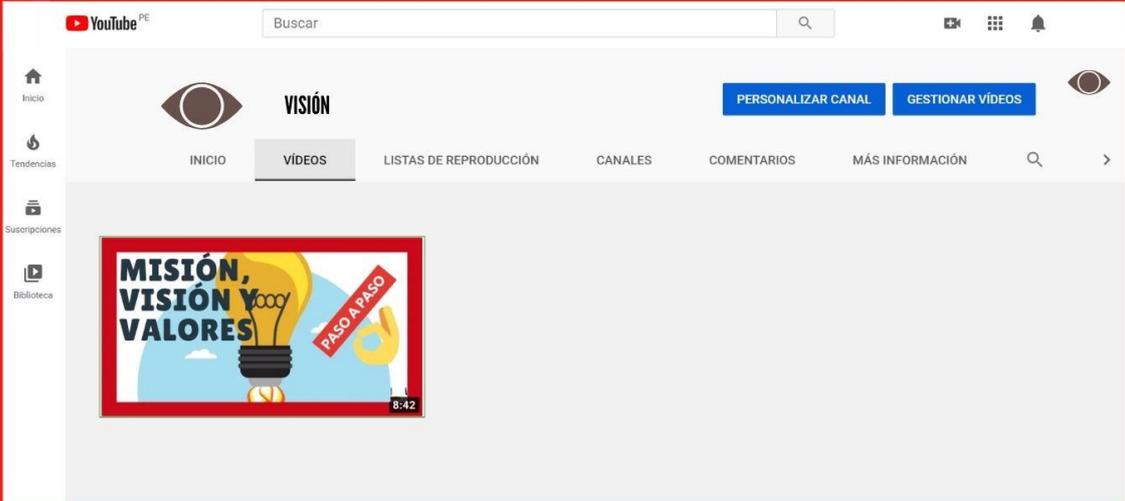
Envíanos tu respuesta al siguiente buzón:

[rrhh@vision.com](mailto:rrhh@vision.com)





**YOU  
TUBE**



# Evaluación de conocimiento

Apellidos y Nombres:

Tema:

Fecha:

Instrucciones:

Lea atentamente cada pregunta y responda correctamente con sus propias palabras

1.- ¿Que entiendes por Misión de una empresa?

2.- ¿Quienes deben conocer la misión? , ¿Por qué?

3.- ¿Cual es la Misión de tu empresa?

4.- ¿Cómo con tu trabajo contribuyes a la Misión de la empresa?



## Rúbrica de Evaluación

Pregunta N°	Criterio	Bueno	Puntaje
1	Conocimiento	Cuenta con conocimiento amplio acerca del tema	5
2	Conocimiento	Conoce perfectamente quienes son los involucrados	5
3	Conocimiento	Conoce e interpreta la misión de la empresa	5
4	Conocimiento	Cuenta con conocimiento como contribuir con la misión	5

Pregunta N°	Criterio	Regular	Puntaje
1	Conocimiento	Cuenta con conocimiento necesario sobre el tema	3
2	Conocimiento	Identifica parcialmente a los involucrados en el tema	3
3	Conocimiento	Conoce la misión de la empresa	3
4	Conocimiento	Tiene noción de como puede contribuir con la misión	3

Pregunta N°	Criterio	Bajo	Puntaje
1	Conocimiento	Cuenta con escaso conocimiento sobre el tema	1.5
2	Conocimiento	Solo se conoce a sí mismo como involucrado en el tema	1.5
3	Conocimiento	No conoce completamente la misión	1.5
4	Conocimiento	No conoce como contribuir con la misión	1.5

## VALORACIÓN DE CONOCIMIENTO

18 - 20

Alto

15 - 17

Medio

11 - 14

Bajo

0 - 10

Muy bajo

#### Evidencias del objetivo 4.



- PROTOCOLO PARA -  
**ORGANIZAR**  
- UNA EXITOSA -  
**REUNIÓN FEED BACK**

## 1. Objetivo

El presente protocolo tiene como finalidad dar a conocer la forma adecuada de realizar la reunión feedback, para que la información sea transmitida de forma ordenada y entendible.

## 2. Alcance

El presente protocolo se encuentra dirigido a todos los colaboradores de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, que se desempeñan en las diferentes áreas, incluyendo la gerencia general.

## 3. Responsabilidades

La persona encargada de coordinar y realizar las reuniones es el responsable de RRHH.

## 4. Desarrollo

Se realizarán un total de 4 reuniones al año, cada 3 meses, un día sábado de la siguiente manera:

- El responsable de RRHH da apertura a la reunión e indica las pautas a seguir.
- Cada colaborador tendrá la oportunidad para brindar sus comentarios, opiniones y sugerencias sobre el trabajo que se viene realizando.
- Pasadas las dos primeras horas, se procede con tomar un break de 20 minutos.
- El cierre de la reunión será realizado por el Gerente General, donde brindará sus comentarios y acciones a tomar, de acuerdo a los puntos de mayor importancia tratados por los colaboradores.
- El responsable de RRHH se encargará de elaborar el acta de reunión, donde se estipularán a los responsables y plazos de cada acuerdo.
- Posteriormente previa a la realización de la siguiente reunión feedback se emitirá un informe, donde se dará a conocer el cumplimiento de de los acuerdos pactados, siendo comunicados en la siguiente reunión.



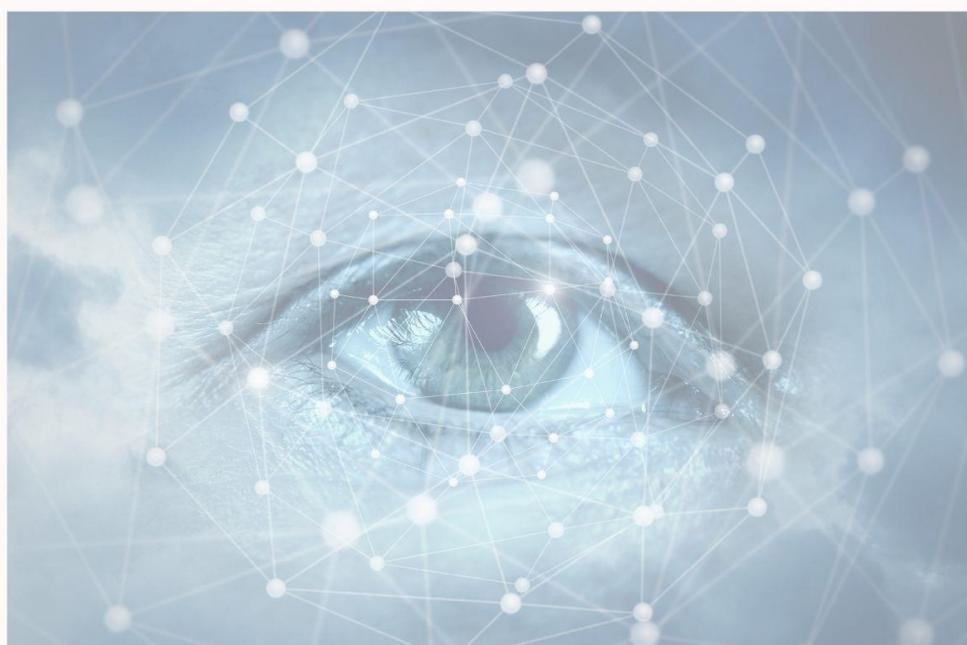
## 5. Cronograma

FECHA	LUGAR	DURACIÓN
20/03/2021	Oficina de la óptica	4 Horas
19/06/2021	Oficina de la óptica	4 Horas
18/09/2021	Oficina de la óptica	4 Horas
18/12/2021	Oficina de la óptica	4 Horas





# INFORME TRIMESTRAL



Lima, 31 de Marzo del 2021

INFORME N° 01-2021-RRHH/GG

Elaborado por: Responsable de RRHH

ASUNTO : INFORME SOBRE EL DESARROLLO DE LOS  
ACUERDOS PACTADOS EN LA REUNIÓN  
FEEDBACK DEL TRIMESTRE

RESUMEN :

Se expide el presente documento con la intención de informar a los interesados la situación actual de los acuerdos que fueron pactados en la reunión de Feedback realizada en el periodo anterior, para evaluar el cumplimiento y cierre de los mismos, o definir nuevo plazo en caso estos se encuentren aun en proceso.

Acuerdos	Responsables	Estado

Evidencias del objetivo 5.

ENERO 2021

# PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL



**VISIÓN**

Presentado por:



## **“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE UNA ÓPTICA”**

### **I. ÁMBITO**

Distrito de Miraflores – Óptica ubicada en urbanización La Aurora

### **II. PERIODO**

Primer trimestre del año 2021

### **III. RESPONSABLES**

Responsable de RRHH

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

El clima laboral es uno de los factores fundamentales a la hora de captar el talento humano en una organización. Hoy en día son cada vez más los profesionales que buscan trabajar en una organización donde exista y se fomente un buen clima laboral, necesidad que predomina aun más que la remuneración que pueda percibir. Es por ello que las empresas se han visto interesadas en promover el buen ambiente entre sus miembros, puesto que, al contar con colaboradores contentos y entusiasmados en sus puestos de trabajo, el rendimiento de la organización mejora.

### **V. OBJETIVO**

Establecer propuestas que, permitan facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, incrementar el interés en los objetivos organizacionales, mejorar la productividad y evitar la fuga del talento humano.

### **VI. PARTICIPANTES**

El presente plan de mejoramiento de clima laboral será de aplicación para todo el personal que trabaja en la óptica ubicada en Miraflores





## VII. PROPUESTAS

# Zona de Descanso

Donde los colaboradores puedan escapar por un momento de sus obligaciones laborales dentro de la organización, ayudando a la disminución del nivel de estrés, incrementar el rendimiento y fomentar la comunicación.





## Decora tu espacio

Fomentar en los colaboradores el arreglo y decorado de su espacio de trabajo de acuerdo a su gusto, no solo realizarlo para fechas festivas conocidas, si no, cada vez que lo crea conveniente. Esto dará mayor confort para el desarrollo de sus actividades e impulsara el nivel de creatividad.

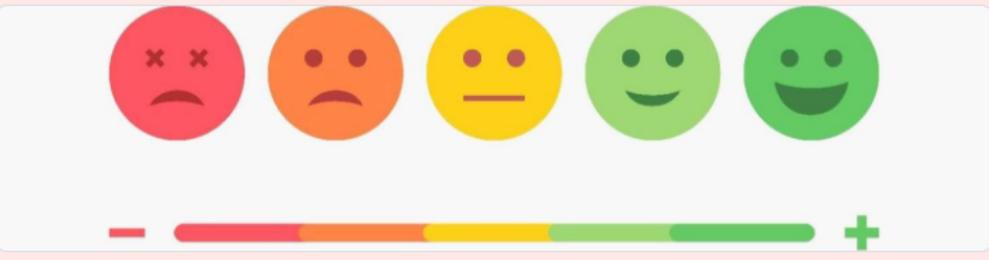




## Actividades sociales

Actividades de apoyo social, donde los colaboradores mediante la empresa y de forma voluntaria, puedan contribuir con la sociedad a través de actividades relacionadas o no con el rubro de la empresa. Siendo el objetivo de desarrollar el trabajo en equipo, compromiso, empatía y altruismo.





**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

A continuación se muestra una serie de preguntas, elaboradas con la finalidad de determinar el grado de satisfacción laboral.

**INSTRUCCIONES:** Se le pide lea atentamente cada enunciado, y seleccione la respuesta que para usted crea sea la indicada. No existen respuestas buenas ni malas, agradeceremos responder con total sinceridad, tenga presente que es de carácter anónimo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. ¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores? \*

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Muy de acuerdo

2. ¿El ambiente donde trabajo es confortable? \*

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Muy de acuerdo

⋮

3. ¿La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. ¿En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

⋮

5. ¿Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

6. ¿Mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

⋮

7. ¿Me siento bien con lo que gano? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

8. ¿Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

⋮

9. ¿Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

10. ¿Siento que recibo de parte de la empresa buen trato? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11. ¿La sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

12. ¿Me gusta mi horario? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

13. ¿Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

14. ¿El horario de trabajo me resulta cómodo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

15. ¿El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

16. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. ¿Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

18. ¿La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

19. ¿Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

20. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo

...

21. ¿Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

22. ¿Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

23. ¿Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

24. ¿Mi trabajo me hace sentir realizado(a)? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

25. ¿La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

26. ¿Me siento realmente útil con la labor que hago? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

27. ¿Las tareas que realizo las percibo como algo importante? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

28. ¿Mi trabajo me divierte? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

29. ¿Me gusta el trabajo que realizo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

30. ¿Me siento complacido con la actividad que realizo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

31. ¿Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s)? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

32. ¿Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

33. ¿Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo ? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

34. ¿La relación que tengo con mis superiores es cordial.? \*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

⋮

35. ¿Me siento a gusto con mi jefe? \*

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Muy de acuerdo

---

36. ¿Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo? \*

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral

De acuerdo

Muy de acuerdo

	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
SATISFACCIÓN	1 - 45	46 - 90	91 - 135	> = 136

**Evidencias del objetivo 6.**



# **PROGRAMA DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS**



## **I. Consideraciones específicas**

### 1.1 Datos informativos

Duración de programa	: Enero a Diciembre 2021
Fecha de inicio	: Enero 2021
Responsable(s)	: Responsable de RRHH Gerente general

### 1.1 Objetivo

El presente programa de recompensas y reconocimientos en una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, tiene como finalidad lograr incrementar el nivel de motivación de los colaboradores.

### 1.2 Alcance

El programa de recompensas y reconocimientos se encuentra dirigido a todos los colaboradores de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, que se desempeñan en las diferentes áreas, con excepción de la gerencia general.

## **II. Procedimiento**

El programa se encuentra comprendido por diferentes tipos de reconocimientos y recompensas, de acuerdo a la actividad que realiza cada colaborador, estos se llevaran a cabo en periodos mensuales y trimestrales.

## **III. Reconocimientos y recompensas**



### 3.1 Reconocimientos

## **Captación de nuevos clientes corporativos**

El reconocimiento se dará de manera formal, en una reunión donde se contará con la asistencia de todo el personal de la organización, dándose las felicitaciones al equipo de ventas corporativas por haber alcanzado el número de clientes corporativos captados durante el trimestre.



# Vendedor del mes

El reconocimiento se dará al colaborador que cuente con la mayor cantidad de ingresos generados mediante las ventas en tienda cada mes, colocándose el retrato en un espacio visible de la organización, donde pueda ser apreciado por todos los colaboradores.



### 3.2 Recompensas

## **Logro cuota de ventas corporativas y de tienda**

Se proporcionará un bono mensual al equipo de ventas corporativas y al de tienda, por lograr conseguir la cuota de ventas del mes establecida para cada equipo, este bono constará de un porcentaje significativo de acuerdo la venta total realizada por cada equipo.



## CORPORATIVO

VENTAS 2020	Secuencia ( x )	Ventas (y)	( x ) * ( y )	( x )^2
JULIO	1	10,000.00	10,000	1
AGOSTO	2	22,000.00	44,000	4
SETIEMBRE	3	33,500.00	100,500	9
OCTUBRE	4	20,000.00	80,000	16
NOVIEMBRE	5	62,000.00	310,000	25
DICIEMBRE	6	67,000.00	402,000	36
	21	214,500.00	946,500	91

Ecuación regresión lineal		$y'x = a + bx$
b	9,910.71	
a	2,125.00	

### Pronóstico

CUOTA 2021	Secuencia	Ventas
ENERO	7	71,500.00
FEBRERO	8	81,410.71
MARZO	9	91,321.43
ABRIL	10	101,232.14
MAYO	11	111,142.86
JUNIO	12	121,053.57
JULIO	13	130,964.29
AGOSTO	14	140,875.00
SETIEMBRE	15	150,785.71
OCTUBRE	16	160,696.43
NOVIEMBRE	17	170,607.14
DICIEMBRE	18	180,517.86

## TIENDA

VENTAS 2020	Secuencia ( x )	Ventas (y)	( x ) * ( y )	( x )^2
JULIO	1	12,350.00	12,350	1
AGOSTO	2	25,890.00	51,780	4
SETIEMBRE	3	38,450.00	115,350	9
OCTUBRE	4	70,000.00	280,000	16
NOVIEMBRE	5	72,100.00	360,500	25
DICIEMBRE	6	100,000.00	600,000	36
	21	318,790.00	1,419,980	91

Ecuación regresión lineal		$y'x = a + bx$
b	14,491.96	
a	4,819.58	

### Pronóstico

CUOTA 2021	Secuencia	Ventas
ENERO	7	106,263.33
FEBRERO	8	120,755.30
MARZO	9	135,247.26
ABRIL	10	149,739.23
MAYO	11	164,231.19
JUNIO	12	178,723.15
JULIO	13	193,215.12
AGOSTO	14	207,707.08
SETIEMBRE	15	222,199.05
OCTUBRE	16	236,691.01
NOVIEMBRE	17	251,182.98
DICIEMBRE	18	265,674.94



## El colaborador modelo

Trimestralmente se recompensará con un sábado libre, al colaborador que durante el periodo no cuente con faltas ni tardanzas, en caso hubiera más de un colaborador que cumpla con los requisitos, se realizará un segundo filtro, mediante una evaluación de desempeño realizada por la gerencia general.



# MOTIVACIÓN



## CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL

A continuación se muestra una serie de preguntas, elaboradas con la finalidad de determinar el grado de motivación que el trabajo genera en las personas, así como los factores que intervienen en esta.

INSTRUCCIONES: Se le pide lea atentamente cada enunciado, y seleccione la respuesta que para usted crea sea la indicada. No existen respuestas buenas ni malas, agradeceremos responder con total sinceridad, tenga presente que es de carácter anónimo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. Los beneficios económicos que recibo en mi trabajo satisfacen mis necesidades básicas \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

2. En mi trabajo me encuentro motivado \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

3. Mi capacidades profesionales son consideradas en mi trabajo \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

4. Me reconocen mi esfuerzo y dedicación \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

6. Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

7. Me siento seguro y estable en mi trabajo \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

8. Me gustaría cambiar de empleo \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

9. Mi trabajo me da la oportunidad de crecimiento económico y profesional \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

10. He cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

11. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

12. La tecnología con la que trabajo me permite evolucionar en mis conocimientos \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

13. Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

14. Soy lo suficientemente flexible para adaptarme a situaciones cambiantes \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

15. Mis aportes e ideas son tenidos en cuenta y valoradas por mi superior \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

16. El flujo de comunicación en mi grupo de trabajo es adecuado \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

17. Las relaciones con mis compañeros motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. \*

- Nunca
- Muy pocas veces
- Algunas veces
- Casi siempre
- Siempre

	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
MOTIVACIÓN	5 - 30	31 - 55	56 - 80	> = 80

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### (Instrumento cuantitativo)

#### Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la Cultura Organizacional. Su aporte es valioso, en el sentido de marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

<b>Nunca (1)</b>	<b>Casi nunca (2)</b>	<b>A veces (3)</b>	<b>Casi Siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
----------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------------	------------------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>SUB CATEGORÍA: Implicación</b>					
1	¿La mayoría de los colaboradores de la óptica se encuentran muy comprometidos con su trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?	1	2	3	4	5
3	¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?	1	2	3	4	5
4	¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?	1	2	3	4	5
5	¿La planificación del trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?	1	2	3	4	5
6	¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?	1	2	3	4	5
7	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?	1	2	3	4	5
8	¿Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?	1	2	3	4	5
9	¿Se considera que el equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?	1	2	3	4	5
10	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?	1	2	3	4	5

11	¿La autoridad se delega de modo que los colaboradores son más autónomos?	1	2	3	4	5
12	¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?	1	2	3	4	5
13	¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?	1	2	3	4	5
14	¿La capacidad de los colaboradores es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	1	2	3	4	5
15	¿A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Consistencia</b>						
16	¿La gerencia practica lo que pregona?	1	2	3	4	5
17	¿En la óptica se cuenta con un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?	1	2	3	4	5
18	¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que los miembros de la óptica se conducen?	1	2	3	4	5
19	¿Ignorar los valores esenciales de la óptica te ocasionará problemas?	1	2	3	4	5
20	¿Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto dentro de la organización?	1	2	3	4	5
21	¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	1	2	3	4	5
22	¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?	1	2	3	4	5
23	¿Resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	1	2	3	4	5
24	¿Se presentan dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?	1	2	3	4	5
25	¿En la óptica existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?	1	2	3	4	5
26	¿La manera en que se trabaja en la óptica es consistente y predecible?	1	2	3	4	5
27	¿Las personas de las áreas de la óptica tienen una perspectiva común?	1	2	3	4	5
28	¿Es sencillo planificar algo entre las áreas de la óptica?	1	2	3	4	5
29	¿Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra empresa?	1	2	3	4	5

30	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes puestos de trabajo?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA: Adaptabilidad</b>						
31	¿La forma en que se hacen las cosas en la óptica es flexible y fácil de cambiar?	1	2	3	4	5
32	¿En la óptica se responde bien a los cambios del entorno?	1	2	3	4	5
33	¿Se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?	1	2	3	4	5
34	¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?	1	2	3	4	5
35	¿Las diferentes áreas de la óptica cooperan a menudo para establecer cambios?	1	2	3	4	5
36	¿Los comentarios y recomendaciones de los clientes de la óptica conducen a menudo a establecer cambios?	1	2	3	4	5
37	¿La información brindada por los clientes influyen en las decisiones que se toman?	1	2	3	4	5
38	¿Se una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno?	1	2	3	4	5
39	¿Las decisiones tomadas ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?	1	2	3	4	5
40	¿Se fomenta el contacto directo del personal con los clientes?	1	2	3	4	5
41	¿Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	1	2	3	4	5
42	¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?	1	2	3	4	5
43	¿Muchas ideas quedan olvidadas?	1	2	3	4	5
44	¿El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?	1	2	3	4	5
45	¿Existe una seguridad de transparencia entre los colaboradores?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÌA: Misión</b>						
46	¿La óptica tiene un plan y una orientación a largo plazo?	1	2	3	4	5
47	¿La estrategia de la óptica sirve de ejemplo a otras organizaciones?	1	2	3	4	5

48	¿La óptica tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a tu trabajo?	1	2	3	4	5
49	¿La óptica tiene una clara estrategia de cara al futuro?	1	2	3	4	5
50	¿La orientación estratégica de la empresa te resulta clara?	1	2	3	4	5
51	¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?	1	2	3	4	5
52	¿La gerencia fija metas ambiciosas pero realistas?	1	2	3	4	5
53	¿La gerencia te conduce hacia los objetivos que se tratan de alcanzar?	1	2	3	4	5
54	¿Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados?	1	2	3	4	5
55	¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	1	2	3	4	5
56	¿Se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?	1	2	3	4	5
57	¿La gerencia cuenta con una perspectiva a largo plazo?	1	2	3	4	5
58	¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo?	1	2	3	4	5
59	¿La visión de la óptica genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?	1	2	3	4	5
60	¿Se satisfacen las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo?	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado1 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	
<b>Lugar de la entrevista</b>	

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	Implicación	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?
2		¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?
3		¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?
4	Consistencia	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?
5		¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?
6		¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?
7	Adaptabilidad	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?
8		¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?
9		¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?
10	Visión	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?
11		¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?
12		¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?

### Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?	
2	¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?	
3	¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?	
4	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?	
5	¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?	
6	¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?	
7	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?	
8	¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?	
9	¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?	
10	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?	
11	¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?	
12	¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?	

## Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

### INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(Instrumento cuantitativo)

**Estimado colaborador:**

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la Cultura Organizacional. Su aporte es valioso, en el sentido de marca una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
	<b>SUB CATEGORÍA: Implicación</b>					
1	¿La mayoría de los colaboradores de la óptica se encuentran muy comprometidos con su trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?	1	2	3	4	5
3	¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?	1	2	3	4	5
4	¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?	1	2	3	4	5
5	¿La planificación del trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?	1	2	3	4	5
6	¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?	1	2	3	4	5
7	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?	1	2	3	4	5
8	¿Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?	1	2	3	4	5
9	¿Se considera que el equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?	1	2	3	4	5
10	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?	1	2	3	4	5
11	¿La autoridad se delega de modo que los colaboradores son más autónomos?	1	2	3	4	5

12	¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?	1	2	3	4	5
13	¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?	1	2	3	4	5
14	¿La capacidad de los colaboradores es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	1	2	3	4	5
15	¿A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Consistencia</b>						
16	¿La gerencia practica lo que pregona?	1	2	3	4	5
17	¿En la óptica se cuenta con un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?	1	2	3	4	5
18	¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que los miembros de la óptica se conducen?	1	2	3	4	5
19	¿Ignorar los valores esenciales de la óptica te ocasionará problemas?	1	2	3	4	5
20	¿Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto dentro de la organización?	1	2	3	4	5
21	¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	1	2	3	4	5
22	¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?	1	2	3	4	5
23	¿Resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	1	2	3	4	5
24	¿Se presentan dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?	1	2	3	4	5
25	¿En la óptica existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?	1	2	3	4	5
26	¿La manera en que se trabaja en la óptica es consistente y predecible?	1	2	3	4	5
27	¿Las personas de las áreas de la óptica tienen una perspectiva común?	1	2	3	4	5
28	¿Es sencillo planificar algo entre las áreas de la óptica?	1	2	3	4	5
29	¿Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra empresa?	1	2	3	4	5
30	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes puestos de trabajo?	1	2	3	4	5

<b>SUB CATEGORÍA: Adaptabilidad</b>						
31	¿La forma en que se hacen las cosas en la óptica es flexible y fácil de cambiar?	1	2	3	4	5
32	¿En la óptica se responde bien a los cambios del entorno?	1	2	3	4	5
33	¿Se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?	1	2	3	4	5
34	¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?	1	2	3	4	5
35	¿Las diferentes áreas de la óptica cooperan a menudo para establecer cambios?	1	2	3	4	5
36	¿Los comentarios y recomendaciones de los clientes de la óptica conducen a menudo a establecer cambios?	1	2	3	4	5
37	¿La información brindada por los clientes influyen en las decisiones que se toman?	1	2	3	4	5
38	¿Se una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno?	1	2	3	4	5
39	¿Las decisiones tomadas ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?	1	2	3	4	5
40	¿Se fomenta el contacto directo del personal con los clientes?	1	2	3	4	5
41	¿Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	1	2	3	4	5
42	¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?	1	2	3	4	5
43	¿Muchas ideas quedan olvidadas?	1	2	3	4	5
44	¿El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?	1	2	3	4	5
45	¿Existe una seguridad de transparencia entre los colaboradores?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Misión</b>						
46	¿La óptica tiene un plan y una orientación a largo plazo?	1	2	3	4	5
47	¿La estrategia de la óptica sirve de ejemplo a otras organizaciones?	1	2	3	4	5
48	¿La óptica tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a tu trabajo?	1	2	3	4	5

49	¿La óptica tiene una clara estrategia de cara al futuro?	1	2	3	4	5
50	¿La orientación estratégica de la empresa te resulta clara?	1	2	3	4	5
51	¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?	1	2	3	4	5
52	¿La gerencia fija metas ambiciosas pero realistas?	1	2	3	4	5
53	¿La gerencia te conduce hacia los objetivos que se tratan de alcanzar?	1	2	3	4	5
54	¿Se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados?	1	2	3	4	5
55	¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	1	2	3	4	5
56	¿Se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?	1	2	3	4	5
57	¿La gerencia cuenta con una perspectiva a largo plazo?	1	2	3	4	5
58	¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo?	1	2	3	4	5
59	¿La visión de la óptica genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?	1	2	3	4	5
60	¿Se satisfacen las demandas a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo?	1	2	3	4	5

**Muchas gracias**

Ficha de validez del cuestionario para medir la Cultura Organizacional de una óptica del distrito de Miraflores

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: Implicación</b>																						
Indicador 1: Empowerment																						
1.	¿La mayoría de los colaboradores de la óptica se encuentran muy comprometidos con su trabajo?				4					4					4					4		
2.	¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?				4					4					4					4		
3.	¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?				4					4					4					4		
4.	¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?				4					4					4					4		
5.	¿La planificación del trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?				4					4					4					4		
Indicador 2: Trabajo en equipo																						
6.	¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?				4					4					4					4		
7.	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?				4					4					4					4		
8.	¿Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?				4					4					4					4		

9.	¿Se considera que el equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?				4					4					4					4		
10.	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?				4					4					4					4		
Indicador 3: Desarrollo de capacidades																						
11.	¿La autoridad se delega de modo que los colaboradores son más autónomos?				4					4					4					4		
12.	¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?				4					4					4					4		
13.	¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?				4					4					4					4		
14.	¿La capacidad de los colaboradores es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?				4					4					4					4		
15.	¿A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo?				4					4					4					4		
<b>Sub categoría 2: Consistencia</b>																						
Indicador 4: Valores centrales																						
16.	¿La gerencia practica lo que pregona?				4					4					4					4		
17.	¿En la óptica se cuenta con un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?				4					4					4					4		
18.	¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que los miembros de la óptica se conducen?				4					4					4					4		
19.	¿Ignorar los valores esenciales de la óptica ocasionará problemas?				4					4					4					4		
20.	¿Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto dentro de la organización?				4					4					4					4		
Indicador 5: Acuerdo																						
21.	¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja arduamente para encontrar soluciones donde todos ganen?				4					4					4					4		
22.	¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?				4					4					4					4		





## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica. Miraflores 2020  
**Nombre de la propuesta:** Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional

Yo, Roy Fernando Martínez Quintanilla identificado con DNI Nro. 07879737 Especialista en Administración y Marketing, actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, ubicada en Lima, 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.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*			

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta.

Es todo cuanto informo;

Mtro Roy Fernando Martínez Quintanilla

DNI: 07879737

**Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60						
1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4						
2	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	5	4	4	5	4	3	3	3	2	5	5	5	4	5	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	2	5	5	3	3	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
5	2	3	2	2	1	2	2	4	3	2	3	2	3	1	4	3	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	1	5	2	2	2	2	2	2	4	4	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	3			
6	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	5	5	3	3	5	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3		
7	5	3	3	4	4	5	3	3	5	4	3	4	3	4	5	3	5	3	5	1	5	3	3	4	4	4	5	4	5	4	2	4	2	4	2	5	5	4	3	5	2	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	3	3	4	3	2	4	5	3	5						
8	1	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	3	1	1	1	2	3	2	2			
9	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	3				
10	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	5	2	5	3	3	4	2	5	5	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4					
11	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	5	5	5	4	4	3	2	5	5	4	4	2	4	2	3	4	3	4	2	2	3	2	5	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	4	4	3	3	5	5	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4					
13	4	3	3	2	3	5	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	3					
14	4	4	3	2	2	5	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	1	3							
15	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	1	5	4	2	3	4	4	4	2	5	4	2	4	4	4	3	2	3	4	3	2	5						
16	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	1	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	4	3	4	1	5	4	2	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	3	2	3	4	3	2	4					
17	5	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	1	3	2	2	3	3	4	3	3	1	3	2	4	2	4	2	3	3	4	1	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	5					
18	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3	5	3	5	5	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4						
19	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	2	3	4	3	5	5	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	1	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3						
20	3	5	4	3	4	4	3	5	3	3	2	3	3	5	3	5	5	4	4	2	4	3	4	2	3	5	5	5	1	5	3	5	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	2	5	5	2	3	3	4	3	3	5	5	2	3	3	4	1	2	2					

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

### Guía de entrevista

#### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente General
Nombres y apellidos	Christian Santillán Pinedo
Código de la entrevista	Entrevistado 1
Fecha	29/10/2020
Lugar de la entrevista	Miraflores - Lima

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Implicación	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?
2		¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?
3		¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?
4	Consistencia	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?
5		¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?
6		¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?
7	Adaptabilidad	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?
8		¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?
9		¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?
10	Visión	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?
11		¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?
12		¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?

Observaciones

.....
.....
.....

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?	Cumpliendo de manera eficiente el trabajo asignado.
2	¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?	Sin duda el trabajo en equipo es la clave en todas las organizaciones y la falta de este influye de manera negativa porque la falta de trabajo en equipo genera el descontento de todos dentro de la empresa y en consecuencia no se logran los objetivos.
3	¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?	Si no hay un buen ambiente, por lo tanto, se genera una disminución en la productividad laboral, asimismo el desenvolvimiento no es óptimo.
4	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?	Genera que la persona piense solo en su beneficio, dejando de lado la amistad y el trabajo en equipo.
5	¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?	Porque muchas veces los colaboradores no se muestran comprometidos, no muestran interés en la labor asignada y esto genera problemas.
6	¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?	Porque falta mayor compromiso y capacitación a los integrantes de la organización.
7	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?	Porque hay personal que está en su zona de confort y tiene temor salir de dicha zona.
8	¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?	Por el incumplimiento o retraso en la fecha de entrega del producto.
9	¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?	Porque falta mayor capacitación y concientización para mejorar los resultados.
10	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?	Porque aún no toman conciencia acerca de la importancia de esta.
11	¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?	Porque falta trabajo en equipo para hacer un trabajo más eficiente.
12	¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?	Por falta de capacitación constante.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de Recursos Humanos
Nombres y apellidos	Lluneli Villegas Mas
Código de la entrevista	Entrevistado 2
Fecha	29/10/2020
Lugar de la entrevista	Miraflores - Lima

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Implicación	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?
2		¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?
3		¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?
4	Consistencia	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?
5		¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?
6		¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?
7	Adaptabilidad	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?
8		¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?
9		¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?
10	Visión	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?
11		¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?
12		¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?

Observaciones

.....
.....
.....

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?	Asumiendo con responsabilidad y compromiso las funciones que se me otorgan.
2	¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?	El no contar con un trabajo en equipo genera retraso en lo planificado y por consecuente la no consecución de las metas organizacionales.
3	¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?	Algunas veces me he sentido estresada, generando que mi rendimiento no sea el esperado.
4	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?	La carencia de valores genera desinformación y mala comunicación en los integrantes de la empresa.
5	¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?	Por la inseguridad que tienen en sí mismos, se comparan con otros compañeros en cuanto a escalas remunerativas.
6	¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?	Se debe a que no se cuenta con el compromiso necesario, además de la falta de interiorización.
7	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?	Se debe a que los trabajadores por mucho tiempo mantuvieron una forma de trabajo sin buscar la mejora continua, es por ello que no quieren salir de su zona de confort.
8	¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?	Posiblemente por la falta de un trato inadecuado en su atención, o por haberle entregado un producto que no se encuentra acorde a sus necesidades.
9	¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?	Por la resistencia al cambio, quizás por falta de información sobre la importancia de la adaptabilidad a los cambios hoy en día en los negocios.
10	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?	Se debe a que no se ha dado énfasis en interiorizar la visión de la empresa, generando que no sea de importancia entre los colaboradores.
11	¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?	Esto se debe a que no existe un compromiso por parte del trabajador, también a la zona de confort en que se encuentran, impidiendo adoptar nuevas formas de trabajo que ayudarían a conseguir los objetivos y metas propuestos.
12	¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?	Porque no se ha dado la importancia necesaria en fomentar la interiorización de esta en los colaboradores de la empresa, generando que cumplan su trabajo solo por una remuneración.

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Coordinadora de SGC
Nombres y apellidos	Iris Cusicanqui Zavaleta
Código de la entrevista	Entrevistado 3
Fecha	20/10/2020
Lugar de la entrevista	Miraflores - Lima

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Implicación	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?
2		¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?
3		¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?
4	Consistencia	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?
5		¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?
6		¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se estan alcanzando?
7	Adaptabilidad	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?
8		¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?
9		¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?
10	Visión	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?
11		¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?
12		¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?

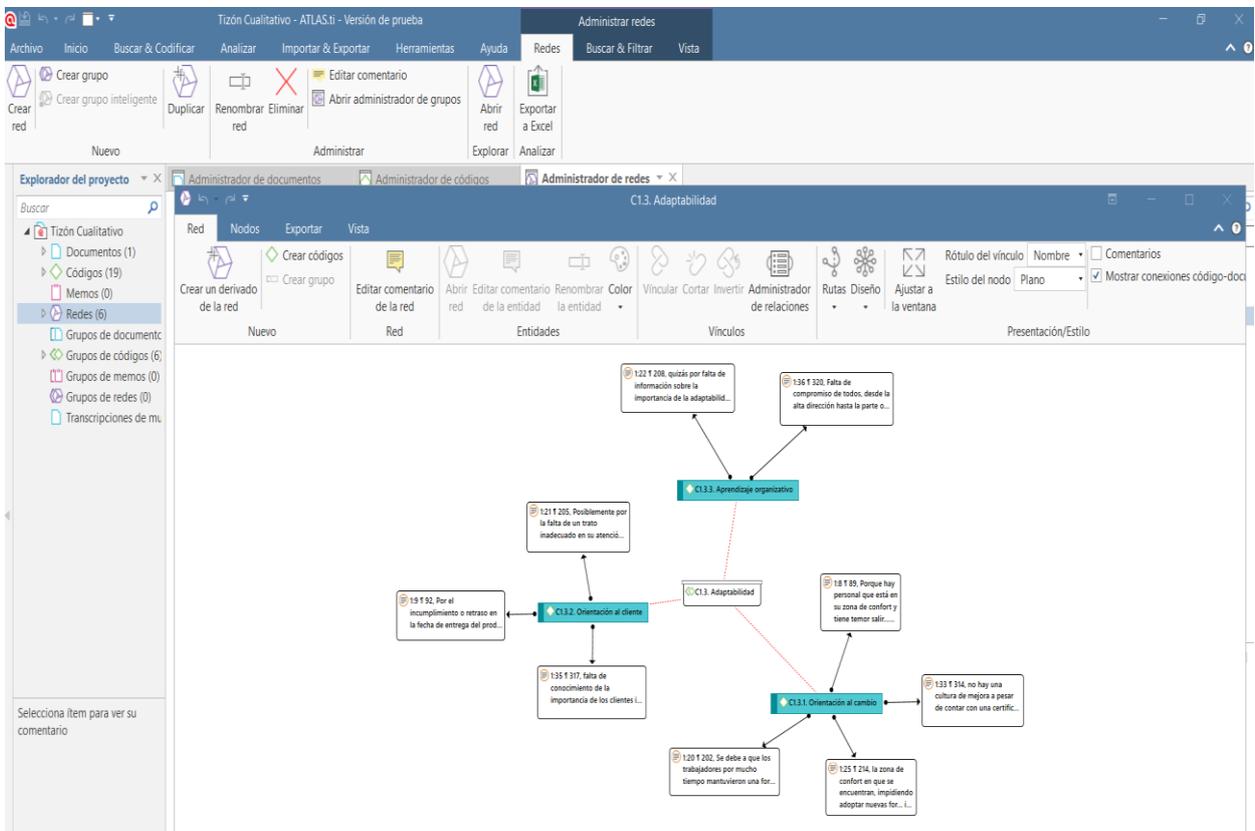
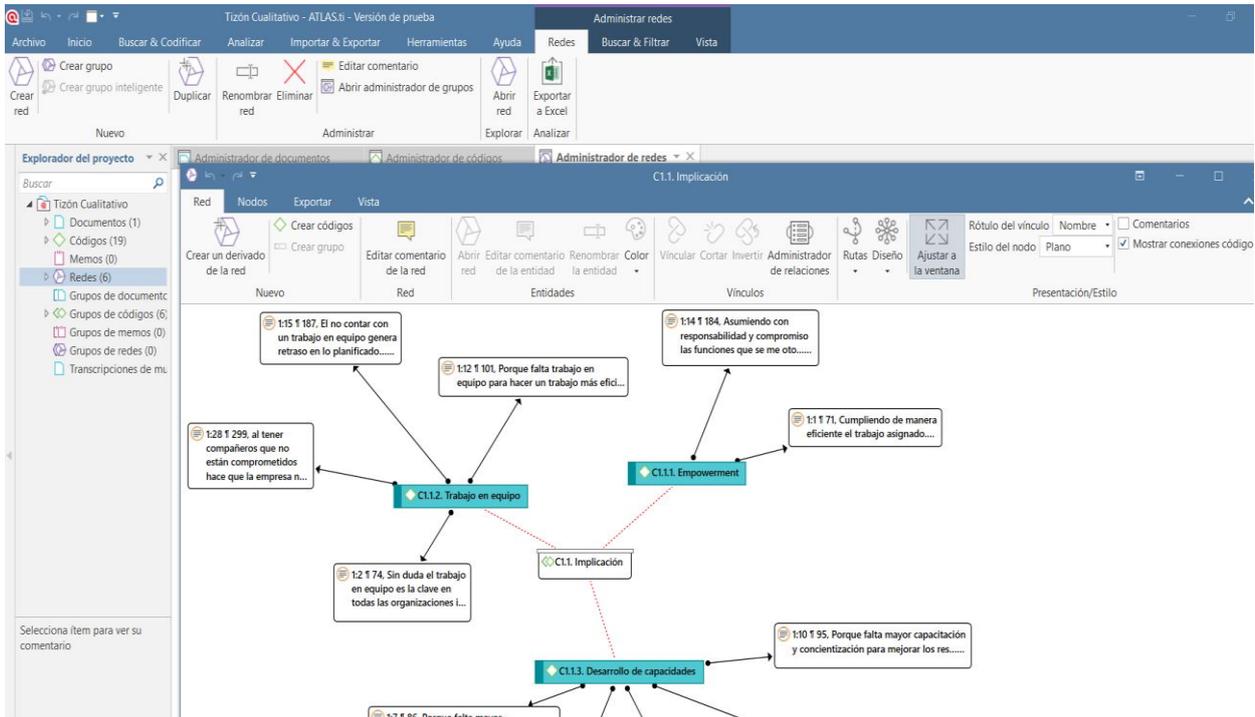
Observaciones

.....
.....
.....

## Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo?	Buscando una mejor manera de hacer las cosas y siendo proactiva en mis labores.
2	¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica?	Muchísimo, al tener compañeros que no están comprometidos hace que la empresa no pueda avanzar en los objetivos establecidos; también, esto genera pérdida de tiempo por los reprocesos.
3	¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?	Algunas veces, me he sentido desmotivada de dar lo mejor de mí.
4	¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?	Hace que cada uno vaya por su camino, cuando lo ideal es que todos vayamos en una misma dirección.
5	¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?	Por no tener claro donde inician y donde terminan sus funciones; esta situación hace que los que no están comprometidos se aprovechen y no sean productivos.
6	¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se estan alcanzando?	Porque los colaboradores no los tienen claros, porque no han sido interiorizados en las personas. Además, algunos no tienen ni idea que existen, o a que se refieren estos temas.
7	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios?	Creo que lo primero es que no todos los puestos cuentan con el personal idóneo, algunos han sido elegidos por amistad; lo segundo es que no hay una cultura de mejora a pesar de contar con una certificación de calidad.
8	¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?	Falta de compromiso del personal, falta de conocimiento de la importancia de los clientes. Por otro lado, falta una persona en tienda y una en taller para poder cumplir con las atenciones a los clientes.
9	¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?	Falta de compromiso de todos, desde la alta dirección hasta la parte operativa. Falta de motivación al personal.
10	¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?	No se difunde constantemente, no todos la conocen por eso no pueden alinearse.
11	¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?	Porque no hay compromiso de parte de todos los colaboradores.
12	¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?	No la conocen, no la comparten, no la comprenden y a muchos no les interesa, solo trabajan por un sueldo.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti



Anexo 10: Informe del Asesor

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	

Yo, **Mtro Roy Fernando Martinez Quintanilla**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la **Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la **Tesis** titulada **"Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020"**, presentada por el estudiante **Tizón Laines, Jesús Alberto**, tiene un índice de similitud de **13%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



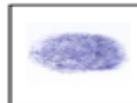
.....

Firma

Mtro Roy Fernando Martinez Quintanilla

DNI: 07879737

ORCID: 0000-0002-4223-0272

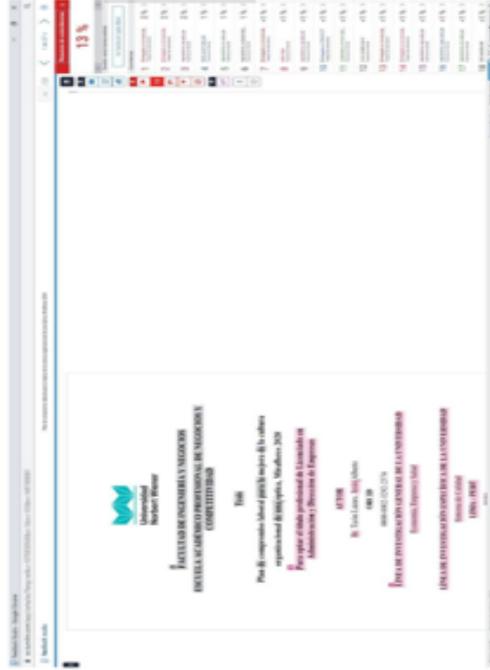


Huella

Lima, 10 de diciembre del 2020

 Universidad Norbert Wiener	INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		FECHA: 13/03/2020
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA **TESIS** - TURNITIN



	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	FECHA: 13/03/2020
	VERSION: 01	REVISIÓN: 01

Yo, **Mtro Roy Fernando Martínez Quintanilla**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la **Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el **Plan de Tesis** titulado **"Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020"**, presentado por el estudiante **Tizón Laines, Jesús Alberto**, tiene un índice de similitud de **13%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.




Huella

Firma

Mtro Roy Fernando Martínez Quintanilla

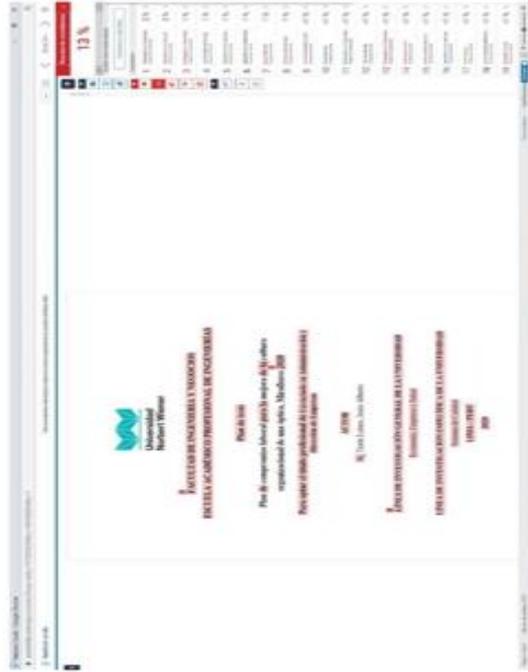
DNI: 07879737

ORCID: 0000-0002-4223-0272

Lima, 1 de septiembre del 2020.

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	FECHA: 13/03/2020
	VERSION: 01	REVISIÓN: 01

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA **PLAN DE TESIS** - TURNITIN



## CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de septiembre del 2020.

**Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich**

EAP Negocios y competitividad  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo e informarle que luego de revisar el Proyecto: **“Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020”**, presentado por el bachiller **Tizón Laines, Jesús Alberto**.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 135 días para la obtención del **Título Profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas**.

Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como **asesor** de la referida Tesis.

Atentamente,



---

**Mtro Roy Fernando Martínez Quintanilla**

**DNI: 07879737**

**ORCID: 0000-0002-4223-0272**

## INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de diciembre del 2020.

**Mg. Maria Mini Martin Bogdanovich**  
EAP Negocios y competitividad  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como **ASESOR** de la Tesis titulada “**Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020**”, desarrollada por el egresado **Tizón Laines, Jesús Alberto**, para la obtención del **Título Profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas** ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

- Diseñar el Plan de Investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Redacción de resultados/propuesta
- Redacción del informe final

Atentamente,



---

**Mtro Roy Fernando Martínez Quintanilla**  
**ASESOR**  
**DNI: 07879737**  
**ORCID: 0000-0002-4223-0272**

## Anexo 11: Matrices

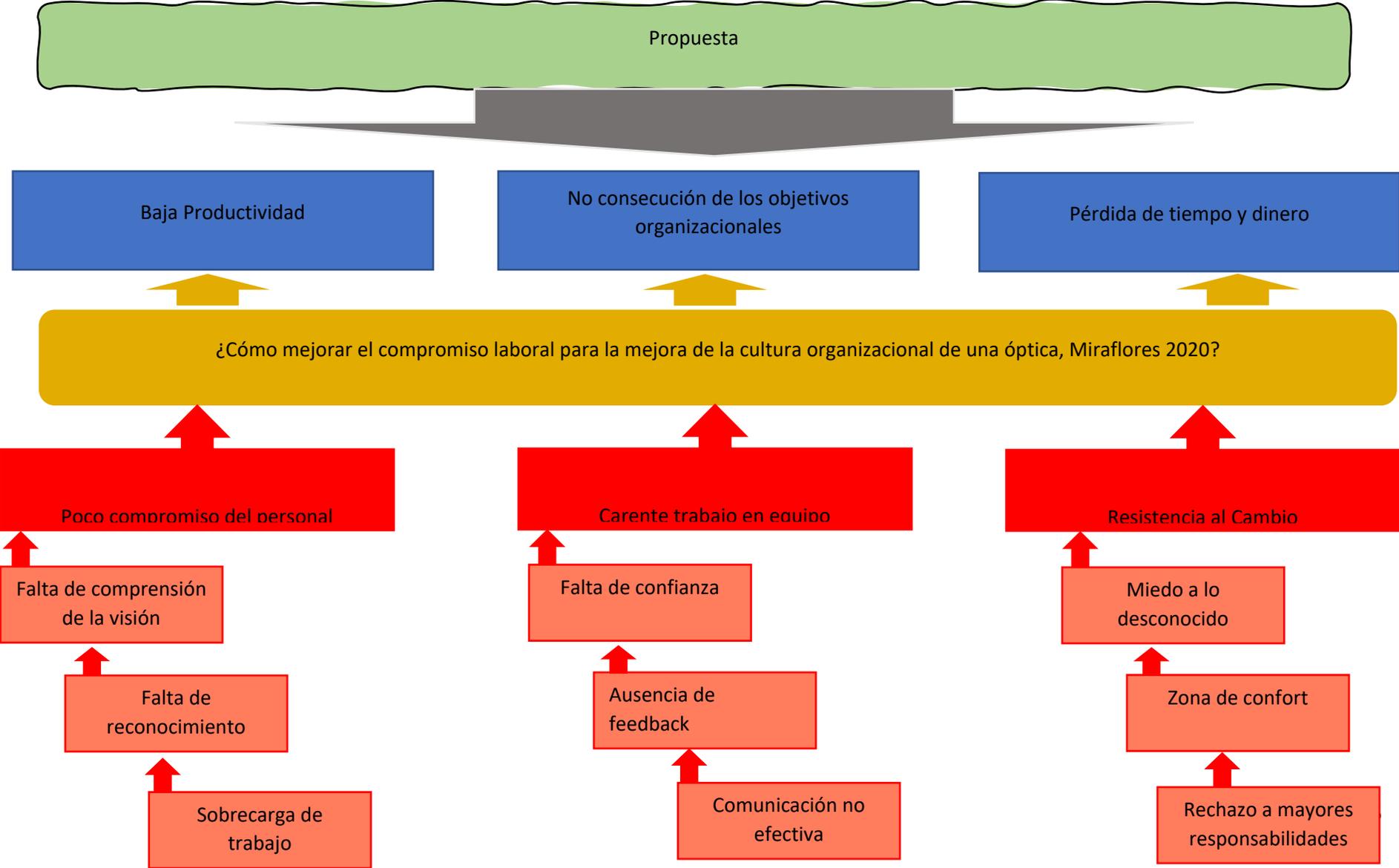
### Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Cultura organizacional; Empresas familiares; Innovación; Orientación al mercado	<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión del conocimiento; cultura organizacional; buenas prácticas para la gestión del conocimiento, pymes	<b>Palabras claves del informe</b>	Cultura Organizacional; Competitividad; Liderazgo; Modelo de Negocio; Innovación.
<b>Título del informe</b>	Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)	<b>Título del informe</b>	La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las pymes de Colombia	<b>Título del informe</b>	La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador.
<p>En Colombia, ciudad de San Juan de Pasto, se efectuó una investigación para analizar la cultura organizacional e innovación y la influencia que tienen estas sobre la orientación al mercado de las empresas familiares de la ciudad, debido a que este tipo de empresas representan gran parte del PBI y su gran producción de recursos generan el 80 de empleabilidad en el país, por lo que es primordial conocer como lograron establecerse en el mercado y mantenerse en él. La evaluación se efectuó mediante un cuestionario a gerentes, fundadores y dueños de empresas familiares, los resultados señalaron que la innovación tiene mayor determinación sobre la orientación al mercado que la cultura organizacional, puesto a que ambas variables se encuentran estrechamente relacionadas y con una correlación positiva.</p>		<p>En Colombia, se realizó una investigación para establecer la relación de la cultura organizacional sobre las buenas prácticas para la gestión del conocimiento de las pymes del país, puesto a que se considera que estas transforman a las empresas, logrando hacerlas más competitivas e innovadoras en el mercado. La evaluación se realizó mediante un cuestionario tipo Likert a 321 pymes de las ciudades de Barranquilla, Armenia, Bogotá, Cali, Manizales, Bucaramanga, Pereira y Medellín, los resultados determinaron que la cultura organizacional cuenta con una influencia significativa y positiva en el efecto que tienen las buenas prácticas para la gestión del conocimiento.</p>		<p>En Ecuador, se efectuó un estudio con la intención de determinar las causas de la disminución competitiva del modelo económico de dicho país y conocer los factores decisivos para impulsar su recuperación y potencial empresarial, puesto a que existen organizaciones que cuentan con un modelo de cultura organizacional arraigada, manteniendo una zona de confort y temor a lo nuevo, que en la actualidad es desfavorable, debido a la alta competitividad y a la gran velocidad con que se dan los cambios en un mundo globalizado. El estudio se llevó a cabo de un análisis documental de los principales estudios y modelos asociados. Como resultado, poco más de una tercera parte de empresarios y líderes refieren que su tipo de liderazgo es transaccional o carecen de ello, un porcentaje menor al 50 mantiene una creencia profunda, menos del 20 se encuentra asesorado y guiado por un consejo de administración, la utilización de tecnologías innovadoras es mínima.</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms word</b>	(Solarte, Solarte, & Barahona, 2020)	(Marulanda, López, & Castellano, 2016)		(Costa, Montenegro, & Echazarreta, 2020)	

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

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Cultura organizacional, engagement laboral, instituciones educativas.	<b>Palabras claves del informe</b>	Cultura organizacional, eficacia, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio, mejora de la calidad y productividad.	<b>Palabras claves del informe</b>	Bienestar laboral, cultura organizacional, dimensiones
<b>Título del informe</b>	Relación entre cultura organizacional y engagement laboral en instituciones educativas públicas del distrito de Santiago de Cao, Ascope	<b>Título del informe</b>	Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de lima metropolitana	<b>Título del informe</b>	Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú
<p>En Perú en la ciudad de Ascope, distrito de Santiago de Cao, se llevó a cabo una investigación para establecer la correlación que existe entre la cultura organizacional y el engagement laboral de las instituciones educativas públicas de dicho distrito, debido a que el sistema educativo peruano desde hace muchos años viene sufriendo diversas falencias que van desde una organización y gestión deficiente, hasta la falta de capacidad para la toma de decisiones y administrar adecuadamente los recursos con los que se cuenta. La investigación se realizó con la recopilación de datos mediante un cuestionario a 53 docentes entre hombres y mujeres, en calidad de nombrados y contratados, se concluyó que existe una relación inversa, pero no significativa entre la cultura organizacional y el engagement laboral de las instituciones.</p>		<p>En Perú en la ciudad de Lima, se realizó un estudio con la finalidad de evaluar la eficacia que tiene la cultura organizacional en empresas de servicios de dicha ciudad, con la finalidad de plantear y proponer acciones de mejora, dado que una entidad con una cultura organizacional solida y bien estructurada, será capaz de moldear y determinar el comportamiento dentro de la organización, logrando que esta obtenga un mejor control y administración de sus recursos, busque frecuentemente la mejora continua e involucre al recurso humano para identificar problemas y proponer soluciones. La información se recopiló mediante análisis documental, observación directa y una encuesta de 22 preguntas aplicada a 300 colaboradores de 25 empresas del rubro servicios, la eficacia de la cultura organizacional se evaluó con respecto a cinco variables: trabajo en equipo, adaptación al cambio, desarrollo personal, mejora de la calidad y productividad y comunicación. Los resultados refieren que estas empresas cuentan con un 67.8 de eficacia en su cultura organizacional, como resultado de sus políticas, costumbres, valores, tradiciones y comportamientos interiorizados aportan a la consecución de sus objetivos.</p>		<p>En el Perú se llevo a cabo un estudio con la intensión de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el bienestar laboral de las empresas del sector saneamiento del norte del país, puesto a que diversos estudios refieren a que en medida que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en mejorar su cultura, estas tendrán un efecto positivo sobre el bienestar laboral de los trabajadores, forjando el compromiso, un buen clima laboral, el respeto, el trabajo en equipo y orientación a los objetivos organizacionales. Para la recolección de datos se trabajó con tres grandes empresas de saneamiento del norte peruano: EPS GRAU S.A., EPSEL S.A. y SEDALIB S.A. sumando una población total de 1691 colaboradores entre empleados y obreros, el cuestionario fue aplicado a una muestra de 313 individuos. Los resultados determinaron que no solo existe una relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas del sector saneamiento, sino que también es positiva y significativa.</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms word</b>	(Rodríguez, 2017)	(Ferrando, 2015)		(Alarcón & Cubas, 2019)	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



**Matriz 4. Matriz de problema a nivel local**

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema: Cultura Organizacional
Causa 1 Poco compromiso del personal	Sub causa 1: Falta de comprensión de la visión	No se fomenta la participación activa de los colaboradores	En una óptica ubicada en el distrito de Miraflores con más de diez años de experiencia y que mantiene una cultura de negocio familiar, actualmente se ha sumergido en un constante proceso de cambio por buscar la mejora continua, pero en el proceso se han presentado diversos factores como la falta de comprensión de la visión de sus colaboradores, falta de reconocimiento por parte de la jefatura por no contar con una política establecida, sobrecarga de trabajo por la alta demanda del negocio y rotación del personal, falta de confianza entre sus integrantes por carecer de conocimiento en habilidades blandas, ausencia de retroalimentación, una comunicación no efectiva para lograr comprometer a los trabajadores, miedo a lo desconocido por falta de capacitaciones y/o temor al fracaso, zona de confort por el trabajo rutinario y rechazo a adoptar mayores responsabilidades.  Como consecuencia de la suma de todos los factores, la entidad aun no cuenta con una cultura organizacional sólida, a pesar de contar con una certificación ISO 9001:2015.
		No se busca la interiorización de la visión	
	Sub causa 2: Falta de reconocimiento	No se cuenta con una política de reconocimiento	
		No se le ha dado mucha importancia	
	Sub causa 3: Sobrecarga de trabajo	Alta demanda de atenciones	
		Falta de personal	
Causa 2 Carente trabajo de equipo	Sub causa 4: Falta de confianza	No se admite la necesidad de ayuda	
		Falta de trabajo en habilidades blandas	
	Sub causa 5: Ausencia de feedback	La evaluación no se viene realizando	
		No se ha establecido un cronograma para la realización de este	
	Sub causa 6: Comunicación no efectiva	No se realizan reuniones periódicas, para conocer las inquietudes y dudas del personal	
		La comunicación de la situación de la empresa se mantiene en reserva	
Causa 3 Resistencia al cambio	Sub causa 7: Miedo a lo desconocido	Falta de capacitación	
		Temor al fracaso	
	Sub causa 8: Zona de confort	Por mucho tiempo el trabajo ha venido siendo rutinario	
		No se contaba con certificación ISO	
	Sub causa 9: Rechazo a mayores responsabilidades	Falta de trabajo en habilidades duras	
		Inseguridad en las capacidades	

## Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Cultura organizacional en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco.	Metodología	
Autor	Nieto Rivera, Efraín Cruz Carrasco, Cynthia	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2016		
Objetivo	La presente investigación tiene como objetivo determinar el tipo de cultura y perfil organizacional predominante en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz.	Diseño	No experimental
Resultados	Con respecto al tipo de cultura y perfil organizacional dominante se identificaron dos predominantes, uno es el autoritario coercitivo el cual se caracteriza por controlar de forma muy estricta a la organización y ser cerrado en la toma de decisiones, la circulación de la información, la comunicación o relaciones personales y la motivación o recompensas para el personal. El segundo fue el benevolente que también se describe por ser un sistema administrativo Autoritario, pero más condescendiente y menos rígido que el autoritario coercitivo.	Método	-
		Población	-
		Muestra	-
		Unidades informantes	-
Conclusiones	Existe un alto nivel de confianza entre trabajadores y patrón en los trapiches, sin embargo, el sistema de comunicaciones se considera lineal ya que el patrón por lo general no acepta comentarios que provienen de la base. La cultura organizacional en las unidades de producción rural en la región de Huatusco, es una fuente importante de ingresos para la región y aunque existe la tendencia al cambio, es necesario la intervención por parte de expertos a partir de un modelo de desarrollo organización.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	-
Redacción final al estilo artículo  (5 líneas)	En Colombia, Nieto & Cruz (2016), en su análisis acerca de cultura de la organización en las unidades de producción de panela en Huatusco. El objetivo que buscaron fue determinar el tipo de cultura y perfil organizacional que es de mayor predominio en dichas unidades productoras. Para el estudio se utilizó el enfoque cualitativo, cuyo resultado determinó que existen dos tipos de cultura y perfil organizacional predominantes, autoritario-coercitivo y autoritario-benevolente, donde en el primero el liderazgo es autocrático, rígido y se mantiene una comunicación descendente, mientras que en el segundo el liderazgo es paternalista, existe una confianza limitada, volviéndolo más condescendiente. El estudio concluyó que, a pesar de los tipos de cultura y perfil organizacional hallados, el nivel de confianza entre colaboradores y jefe mantiene un nivel alto, por otro lado también, se determinó que la comunicación que se mantiene es unidireccional, puesto a que el jefe no acepta comentarios de sus subordinados.		
Referencia	(Nieto & Cynthia , 2016)		

Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Cultura organizacional como factor de competitividad en los MIPYMES del sector de exportación de banano de la ciudad de Milagro.	Metodología	
Autor	Gallegos Lituma, Amanda Mishael	Enfoque	Cuantitativo y cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Explicativo y descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Estudiar la cultura organizacional de MIPYMES del sector exportador de banano en la ciudad de Milagro para determinar su incidencia en competitividad y productividad del sector.	Diseño	No experimental
Resultados	De acuerdo a los resultados obtenidos se revelo que este tipo de MIPYMES tienen un clima organización con bajo nivel de favorabilidad y además se observó que estas empresas necesitan implementar una gestión de procesos.	Método	Analítico – sintético y observacional
		Población	-
		Muestra	27
		Unidades informantes	-
Conclusiones	El incremento la competitividad se logra con una cultura organizacional de alto nivel, es así que actualmente las MIPYMES deben prestarle atención y cuidado buscar un clima propicio que brinde a sus colaboradores estabilidad, motivación, empoderándose cada uno de ellos con en el trabajo que realizan día dentro de 49 la MIPYMES. Un clima organizacional favorable es ventajoso por que eleva: la competitividad, productividad creatividad, satisfacción laboral compromiso, lealtad, identificando claramente el clima organizacional negativo, subsanando el mismo y permitiendo lograr MIPYMES competitivas.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	-
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gallegos (2019), en su investigación sobre cultura organizacional como determinante de la competitividad de las MIPYMES exportadoras de plátano en la ciudad de Milagro. El objetivo del estudio fue determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre la competitividad y productividad del sector, se empleó un enfoque cuantitativo y cualitativo, los resultados afirman que los microempresarios cuentan con conocimiento sobre lo que es cultura organizacional, más no con una adecuada gestión de sus empresas, que les permita explorar nuevas oportunidades de mercado para su crecimiento y éxito. La inferencia del estudio refiere que, empresas con una sólida cultura, donde existe un clima organizacional positivo, empoderamiento, motivación y estabilidad del personal, experimentarán el aumento de su potencial y productividad en el mercado.		
Referencia	(Gallegos, 2019)		

Datos del antecedente internacional 3:

Datos del antecedente internacional 3:			
Título	Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral s.a. de la ciudad de Ambato.	Metodología	
Autor	Pazmiño Aillon, Cinthya Nathaly	Enfoque	Cuantitativo - cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Exploratorio, descriptivo y correlacional
Año	2019		
Objetivo	Diagnosticar la cultura organizacional y además determinar la relación entre la variable independiente, cultura organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral.	Diseño	-
Resultados	Los resultados, primero de la variable cultura organizacional y segundo de la variable desempeño laboral fueron correlacionados a través de la prueba estadística Rho de Spearman, la que arrojó una Sig. bilateral menor a pvalor= 0,05 que permitió aceptar la hipótesis alternativa que confirma la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.	Método	De campo y bibliográfica - documental
		Población	63
		Muestra	-
		Unidades informantes	-
Conclusiones	Los resultados entregados por parte del Departamento de Recursos Humanos arrojan cifras en las que los colaboradores de Industrias Catedral S.A. en su mayoría poseen una calificación regular correspondiente al 44, seguido de bueno con un porcentaje del 42 y finalmente óptimo con un porcentaje de 14.  En base a los resultados obtenidos se ha creado una propuesta de intervención, la cual se compone de un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional para la organización, orientado a planificar estrategias que modifiquen positivamente los puntos que son parte de las dimensiones con valores bajos de la encuesta aplicada.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Programa estadístico (SPSS)
Redacción final al estilo artículo  (5 líneas)	Pazmiño (2019), en su trabajo tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de cultura en la organización, y también confirmar la vinculación de esta con el rendimiento en el trabajo en la empresa Industrias Catedral S.A., utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, cuyos resultados obtenidos mediante el método de correlación Rho Spearman, determinaron que, existe una correspondencia entre la cultura de la organización y el rendimiento en el trabajo. Asimismo, con respecto a la evaluación del nivel de cultura, el 44 de los colaboradores de la empresa refiere un nivel de cultura organizacional regular, un 42 bueno y un 14 óptimo. Se concluyó con una propuesta para implementar un programa de fortalecimiento de cultura organizacional.		
Referencia	(Pazmiño, 2019)		

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018.	Metodología	
Autor	López Zepeda, Omar	Enfoque	Mixto
Lugar:	México	Tipo	-
Año	2018		
Objetivo	Desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional.	Diseño	-
Resultados	En el tiempo que se laboró, en el año 2015 y 2016, se obtuvo información acerca de los principales problemas dentro de la organización, el 50 de los colaboradores no tenían un sentido de pertenencia, la comunicación entre la organización y la gerencia no era buena, al momento de contratación e ingreso a la empresa no existía algún curso de iniciación, donde destacaran la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa. El 50 de los colaboradores no tenían apego a la institución, la gerencia no ejercía una buena toma de decisiones, poco liderazgo, un problema que resaltaba a simple vista, fue que los colaboradores no sabían que funciones tenían dentro de la empresa y era resultado de confusión.	Método	
		Población	10
		Muestra	9
		Unidades informantes	-
Conclusiones	En primera instancia la empresa objeto de estudio necesita reestructurar la misión, visión, objetivos, valores y políticas, de acuerdo con los hallazgos, dichos conceptos están mal estructurados, se necesita reforzarlos. Solo el 80 de las personas que laboran actualmente conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.  La falta de conocimiento de la cultura organizacional, la falta de apego a la institución, las diferencias de valores y creencias que existen dentro de la empresa, la falta de descripción de puestos, la falta de fuerza de ventas, y todos los aspectos antes mencionados, afectan directamente a la productividad de la organización.	Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Elaboración propia
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	López (2018), en su indagación sobre cultura organizacional y productividad de una microempresa productora de canapés en Metepec. Su finalidad fue desarrollar un plan estratégico que permitiese incrementar la productividad de la empresa, por medio del mejoramiento de la cultura organizacional, se aplicó un enfoque mixto, cuyos resultados demostraron que el 50 de los colaboradores no se encontraban identificados ni comprometidos con la organización, la comunicación organizacional era deficiente, no había una apropiada toma de decisiones por parte de la gerencia, no había preocupación por fomentar la misión, valores, objetivos y políticas de la institución. La conclusión del estudio determinó que, de acuerdo con los resultados obtenidos se debe de reestructurar la cultura organizacional, ya que esta viene afectando directamente la productividad de la empresa.		
Referencia	(López, 2018)		

Datos del antecedente internacional 5:			
Título	Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016.	Metodología	
Autor	Chavarría Úbeda, Katherine Zuleika López Gutiérrez, María Antonia	Enfoque	Mixto
Lugar:	Nicaragua	Tipo	-
Año	2017		
Objetivo	Valorar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia Departamento De Jinotega en el año 2016.	Diseño	-
Resultados	En la Alcaldía se tiene mucha orientación a las personas la encargada de recursos humanos Arauz López, (2017) se encarga de la evaluación al desempeño y a través de este se toman decisiones ya sea de despido, de ascendencia de puesto o de llamado de atención. En la alcaldía la productividad se valora desde el punto de vista en que los colaboradores desempeñan bien su trabajo y lo realizan en tiempo y forma logrando los objetivos establecidos por tareas a realizar.	Método	-
		Población	30
		Muestra	-
		Unidades informantes	-
Conclusiones	En la Alcaldía municipal de la Concordia predomina la cultura fuerte, en esta los valores de la institución coinciden con los valores individuales de cada colaborador. Se cumple supuesto la cultura organizacional incide en el desempeño laboral, los responsables de cada área tienen conocimiento que es necesaria una buena motivación y los incentivos debido a que el 90 de los colaboradores opinan que las condiciones físicas del centro de trabajo influyen en el desempeño laboral, también ser reconocido como persona importante y que se promueva la ascendencia de puestos en el escalafón ayuda aumentar su desempeño.	Técnicas	Encuesta, entrevista y competing values framework
		Instrumentos	Cuestionario y guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chavarría & López (2017), en su trabajo cuyo objetivo fue evaluar el efecto que tiene la cultura de la organización sobre el desempeño laboral en los trabajadores de la alcaldía municipal, se hizo uso del enfoque mixto, donde los resultados afirmaron que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desempeño laboral. Por otro lado, se determinó que el tipo de cultura que predomina es fuerte, donde los valores de los colaboradores concuerdan con los valores institucionales. También se convive bajo un modelo de clan, donde la gerencia es considerada como guía para los integrantes de la alcaldía. La investigación concluye que, la cultura organizacional que se mantiene se encuentra orientada a las personas, con una jerarquía dinámica, donde se busca y promueve la resolución de inconvenientes a través del trabajo en equipo. Asimismo, la entidad no posee un FODA definido, pero sus integrantes identifican adecuadamente las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la institución.		
Referencia	(Chavarría & López, 2017)		

## Antecedentes Nacionales

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016.	Metodología	
Autor	De la Torre Iparraguirre, Luis Miguel Themme-Afan Bustamante, Kiars	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Descriptivo y Correlacional
Año	2017		
Objetivo	El objetivo general es determinar de qué manera la Cultura Organizacional (los valores, creencia, clima, normas, símbolos y filosofía) se relaciona con el Desempeño Laboral.	Diseño	No experimental y transversal
Resultados	Se ha establecido la existencia de una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores, relación directamente proporcional. Entre los valores y desempeño laboral, existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre creencias y desempeño laboral existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre clima y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre normas y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre símbolos y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Por último, entre filosofía y desempeño laboral existe relación significativa, directamente proporcional.	Método	-
		Población	42
		Muestra	37
		Unidades informantes	-
Conclusiones	La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. El Clima Laboral de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar el Clima Laboral se evidenciarán cambios favorables en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Prueba de Chi cuadrado
Redacción final al estilo artículo  (5 líneas)	De la Torre & Themme-Afan (2017), en su investigación acerca del desempeño laboral y cultura de la organización. Su objetivo fue señalar la afinidad existente entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados del área de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú, para el desarrollo se hizo uso del enfoque cuantitativo, en donde los resultados obtenidos precisaron que existe una correspondencia significativa y directamente proporcional entre las variables propuestas. Se llegó a concluir que, la cultura se encuentra vinculada directamente con el desempeño laboral, es por ende que, al existir algún aspecto de cambio en la cultura de la organización, esta tendrá influencia sobre los colaboradores de manera positiva o negativa en el desempeño de sus actividades laborales.		
Referencia	(De la Torre & Themme-Afan, 2017)		

Datos del antecedente nacional II:			
Título	Cultura organizacional en un instituto de educación superior tecnológico público, Cerro de Pasco 2017.	Metodología	
Autor	Condor Cervantes, Jessica Gladys	Enfoque	Mixto
Lugar:	Perú	Tipo	Proyectivo
Año	2017		
Objetivo	Presentar un plan para mejorar la cultura organizacional en un instituto de educación superior, Cerro de Pasco 2017.	Diseño	No experimental
Resultados	El 95 manifiestan un nivel débil y el 5 indican un nivel moderado de la cultura organizacional. El 90 manifiestan un nivel débil y el 10 indican un nivel moderado del nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito. El 90 manifiestan un nivel débil y el 10 indican un nivel moderado del nivel de comunicación y equidad organizacional. El 90 manifiestan un nivel débil y el 10 indican un nivel moderado de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas. El 85 manifiestan un nivel débil y el 15 indican un nivel moderado del liderazgo en la gestión directiva.	Método	-
		Población	41
		Muestra	23
		Unidades informantes	-
Conclusiones	Después de la identificación del predominio del nivel bajo de la cultura organizacional además de estar debilitada es que se realizó una propuesta viable que permita mejorar de manera continua, siendo los principales beneficiarios los stakeholders. La cultura organizacional se encuentra debilitada y con poca atención de parte de los directivos. Las categorías emergentes fueron las habilidades blandas y clima laboral, en este sentido la propuesta también consideró en su desarrollo las actividades de tal forma que se mejore todo el sistema educativo.	Técnicas	Encuesta y entrevista
		Instrumentos	Cuestionario y guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Conteo de encuestas y triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Condor (2017), en su estudio sobre un instituto superior tecnológico público y su cultura organizacional. El objetivo de la investigación fue la de desarrollar un plan que permita la mejora de la cultura organizacional del instituto, se utilizó el enfoque mixto, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas para el compendio de datos, los resultados determinaron que el 95 de los trabajadores percibe la cultura de la organización en un nivel débil, mientras que el 5 la sitúa en un nivel moderado. Asimismo, también se identificaron otros aspectos con niveles débiles, como la comunicación e igualdad, el liderazgo de los directivos, el reconocimiento y la confianza y relaciones humanas. La investigación concluye que, la cultura de la organización se encuentra deteriorada y es de poca importancia para los directivos, por lo cual se elaboró una propuesta que propicie la mejora continua, favoreciendo a las partes interesadas.		
Referencia	(Condor, 2017)		

Datos del antecedente nacional III:			
Título	Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016.	Metodología	
Autor	Chung Alva, Víctor Manuel	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Correlacional, deductivo y analítico
Año	2017		
Objetivo	Determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG.	Diseño	No experimental
Resultados	Los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.	Método	
		Población	1320
		Muestra	150
		Unidades informantes	-
Conclusiones	La cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chung (2017), en su investigación sobre cultura organizacional y el impacto sobre el liderazgo y la gestión del conocimiento. Tuvo como objetivo determinar la influencia que mantiene la cultura organizacional sobre la correlación que tiene el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, se empleó el enfoque cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta aplicó el cuestionario a una muestra de 150 individuos de una población de 1320, los resultados indicaron que, la cultura organizacional sí modera la relación entre el liderazgo transaccional y gestión del conocimiento. Por otro lado, las conclusiones determinaron que, la cultura de la organización modera solo al liderazgo de tipo transaccional, mas no al liderazgo tipo transformacional.		
Referencia	(Chung, 2017)		

Datos del antecedente nacional IV:			
Título	Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018.	Metodología	
Autor	Hurtado Laupa, Henry	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Descriptivo y Correlacional
Año	2019		
Objetivo	Determinar el nivel de relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal en el Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018.	Diseño	No experimental y transaccional
Resultados	Al examinar los resultados, antecedentes y teorías, podemos precisar que estas dos variables se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, ya que aplicar el uso de la cultura organizacional permitirá que los trabajadores opten por un mejor desempeño en sus labores.	Método	-
		Población	44
		Muestra	40
		Unidades informantes	-
Conclusiones	Respecto al primer objetivo general de la investigación se muestra un coeficiente de correlación de rho de Spearman de 0,822** y una significancia (sig.=,000) que es menor al nivel esperado de (p<0.05), y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Por tanto, podemos afirmar un nivel de confianza del 99 y que existe una correlación positiva muy fuerte entre la Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, agencias Andahuaylas - Abancay, Apurímac 2018.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Programa estadístico (SPSS)
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Hurtado (2019), en su estudio tuvo como objetivo el establecer la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de una entidad bancaria, se llevó a cabo utilizando el enfoque cuantitativo, donde se aplicó la encuesta a los 40 colaboradores de la muestra, los resultados determinaron que existe una relación positiva entre las variables estudiadas. Asimismo, se indica que una adecuada cultura organizacional permitirá que el colaborador cuente con una inclinación a la mejora del desempeño de sus funciones. Se concluyó afirmando que, existe una relación fuerte y positiva, con un nivel del 99 de confianza entre la cultura de la organización y el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad bancaria.		

Referencia	(Hurtado, 2019)
------------	-----------------

**Datos del antecedente nacional V:**

Título	Relación de la cultura organizacional y el clima laboral en los trabajadores de la Papelera Panamericana S.A – Arequipa 2018.	Metodología	
Autor	Moina Huanca, Rainer Silvia Elizabeth Rondón Riveros, Ana Paola Alejandra	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Perú	Tipo	Correlacional
Año	2018		
Objetivo	Determinar la relación de la cultura organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la Papelera Panamericana S.A.- Arequipa 2018.	Diseño	No experimental y transaccional
Resultados	En referencia a la correlación entre la cultura organizacional y el clima laboral de los trabajadores de Papelera Panamericana S.A, se obtuvo un índice de significancia de 0.023, que es un valor menor al parámetro de 0.05 (p>0.05), el cual indica que existe relación; de la misma manera se encuentra un valor $r = 0.874$ , que precisa una correlación de intensidad fuerte entre estas variables.	Método	-
		Población	128
		Muestra	-
		Unidades informantes	-
Conclusiones	Se ha podido establecer que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la cultura organizacional de los trabajadores de Papelera Panamericana S.A. - La cultura organizacional presente en los trabajadores de Papelera Panamericana S.A, es mixta; puesto que según los resultados y las observaciones de los encuestados, nos permitieron ver rasgos de los diferentes tipos de cultura como: cultura clan, mercado, jerárquica y adhocrática. Existe una relación significativa y moderado entre la cultura organizacional y la comunicación de los trabajadores de Papelera Panamericana S.A. Se precisa que existe relación inversa e intensidad fuerte entre la cultura organizacional y el liderazgo de los trabajadores encuestados, así mismo, si el liderazgo se torna muy agresivo no permitirá que la cultura se desarrolle correctamente. No existe relación entre la cultura organizacional y la motivación, según los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de Papelera Panamericana S.A.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Programa Microsof Excel
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Moina y Rondón (2018), en su trabajo su objetivo fue determinar la relación que existe entre la cultura y el clima de la organización, se hizo uso del enfoque cuantitativo, aplicando el cuestionario a 128 individuos para la recolección de datos. La información obtenida señala que, existe una relación entre las dos variables, y además esta presenta una intensidad fuerte. Se concluye que, el tipo de cultura que presenta la organización es mixta, debido a que se evidencian rasgos de cultura mercado, adhocrática, clan y jerárquica. Asimismo, de acuerdo con la información obtenida se concluye también que, la cultura organizacional mantiene relación con aspectos como la comunicación y el liderazgo, más no con la motivación.		

Referencia	(Moina & Rondón, 2018)
------------	------------------------

### Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
<b>1. Teoría de las relaciones humanas</b>	Elton Mayo	Se enfoca en las personas que trabajan o participan en la organización, enfatiza la importancia del estado emocional de los colaboradores y las relaciones sociales dentro de la organización, establece que, la motivación es un factor determinante que modela el desempeño laboral.	Las deficiencias de la cultura organizacional de la empresa como la falta de reconocimiento, la comunicación no efectiva y la ausencia de confianza en los trabajadores de la óptica, podrían ser abordadas por esta teoría, ayudando a comprender los factores que las propician y a sí buscar mediante factores motivacionales buscar la mejora de la cultura organizacional.
<b>2. Teoría de motivación e higiene de Herzberg</b>	Frederick Herzberg	Plantea que, la satisfacción o la insatisfacción laboral de los trabajadores se encuentra influenciada por factores higiénicos (extrínsecos) y de motivación (intrínsecos) en el trabajo, mismos que modifican el comportamiento del individuo en la organización.	Toda empresa que busca construir una cultura organizacional sólida, donde los colaboradores se encuentren comprometidos, sean productivos y estén alineados con los objetivos organizacionales, pero necesita de factores de motivación para conseguir dicha meta. Es por ello que, la teoría de los factores de Herzberg permitirá abordar las problemáticas de falta de compromiso, la ausencia de trabajo en equipo y el miedo al cambio, buscando nuevas formas de satisfacción laboral mediante el mejoramiento de la cultura organizacional.
<b>3. Teoría clásica de la administración</b>	Henry Fayol	Hace énfasis en la estructura de la organización para garantizar la eficiencia de todos los involucrados, las áreas, los jefes y los colaboradores. las tareas administrativas no deben ser una carga para las autoridades sino más bien responsabilidades compartidas con los subordinados	La empresa en estudio desde su creación ha mantenido una cultura organizacional de estilo familiar, motivo por el cual ha presentado diversos inconvenientes al querer adoptar una filosofía de mejora continua, donde todo colaborador debe encontrarse involucrado. Es por ello que, la teoría clásica permitirá plantear soluciones mediante la adopción de sus 14 principios, mejorando así la cultura de la organización.

## Matriz 7. Sustento teórico

<b>Teoría Administrativa 1: De las relaciones humanas</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Elton Mayo</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Chiavenato (2006) sostiene que:</p> <p style="text-align: center;">Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales (p.92).</p>	<p>Carhuacho, Nolzaco, Sichei, Guerrero, &amp; Casana (2019) plantean que:</p> <p style="text-align: center;">La teoría de las relaciones humanas nos dice que el comportamiento de un colaborador se apoya en la de sus compañeros, ello nos permite mencionar que, si hay un mal accionar por parte de los colaboradores del sujeto pasivo, entonces repercutirá en contra del sujeto activo (p.92).</p>	<p>Alvarado &amp; Flores (2019) afirman que:</p> <p>“En la organización, los trabajadores participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos” (p.21).</p>
<b>Parfraseo</b>	<p>Chiavenato (2006) sostiene que las relaciones interpersonales son comportamientos y actitudes que se desarrollan en la interacción entre individuos y grupos. Cada uno cuenta con una personalidad única, que influencia los comportamientos de aquellos con los que se interactúa, por otra parte, el individuo también es influenciado por los demás. Los individuos intentan adecuarse a otros individuos y grupos: queriendo ser comprendidos, considerados e involucrados para satisfacer sus intereses y deseos personales.</p>	<p>Carhuacho, Nolzaco, Sichei, Guerrero, &amp; Casana (2019) plantean que las relaciones humanas refieren que el comportamiento del trabajador es modelado por el comportamiento del resto de trabajadores de la organización, lo que lleva a determinar que, si el comportamiento de los demás es negativo, este influirá de manera negativa sobre el individuo.</p>	<p>Alvarado &amp; Flores (2019) refieren que en la organización, los trabajadores participan en grupos sociales y mantienen una interacción social continua. Las relaciones interpersonales son conductas y actitudes que se desarrollan a partir de la interacción entre personas y grupos.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	<p>(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.), 2006)</p>	<p>(Carhuacho, Nolzaco, Sichei, Guerrero, &amp; Casana, 2019)</p>	<p>(Alvarado &amp; Flores, 2019)</p>
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	<p>La aplicación de esta teoría será de importancia decisiva para investigar a los involucrados, y analizar sus verdaderas motivaciones y necesidades.</p>		

<b>Redacción final</b>	<p>La teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo sostiene que, las relaciones interpersonales son comportamientos y actitudes que se desarrollan en la interacción entre individuos y grupos. Cada uno cuenta con una personalidad única, que influye los comportamientos de aquellos con los que se interactúa, por otra parte, el individuo también es influenciado por los demás. Los individuos intentan adecuarse a otros individuos y grupos: queriendo ser comprendidos, considerados e involucrados para satisfacer sus intereses y deseos personales. Se puede mencionar también que, las relaciones humanas refieren que el comportamiento del trabajador es modelado por el comportamiento del resto de trabajadores de la organización, lo que lleva a determinar que, si el comportamiento de los demás es negativo, este influirá de manera negativa sobre el individuo. Asimismo, en la organización, los trabajadores participan en grupos sociales y mantienen una interacción social continua. Las relaciones interpersonales son conductas y actitudes que se desarrollan a partir de la interacción entre personas y grupos. La aplicación de esta teoría será de importancia decisiva para investigar a los involucrados, y analizar sus verdaderas motivaciones y necesidades (Chiavenato, 2006; Carhuacho et al., 2019; Alvarado &amp; Flores, 2019).</p>
------------------------	---

<b>Teoría Administrativa 2: Motivación e higiene de Herzberg</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Frederick Herzberg</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Chiavenato (2006) postula que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Factores higiénicos o factores extrínsecos, pues se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones se administran y deciden por la empresa, los factores higiénicos se encuentran fuera del control de las personas. Factores motivacionales, o factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Los factores motivacionales se encuentran bajo control del individuo, pues</p>	<p>González &amp; Figueroa (2017) sostienen que:</p> <p>“La satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo” (p.59).</p>	<p>Peña (2015) sostiene que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros (p.18).</p>

	se relacionan con aquello que él hace y desempeña (p.286).		
<b>Parfraseo</b>	Chiavenato (2006) postula que los factores extrínsecos o higiénicos se hallan en el entorno de las personas e incluye el escenario en las que estas desarrollan sus actividades laborales. Dado que, estas condiciones son gestionadas y administradas por la organización, los factores extrínsecos se encuentran fuera del dominio de los trabajadores. Los factores intrínsecos o de motivación se encuentran relacionados con el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas ejecuta el trabajador. Los factores intrínsecos se encuentran bajo el dominio del trabajador, porque se encuentra relacionado a su desempeño y comportamiento.	González & Figueroa (2017) sostienen que la insatisfacción o satisfacción de las personas es el resultado de la relación y su comportamiento hacia el trabajo.	Peña (2015) sostiene que los factores de motivación se encuentran asociados con el contenido del trabajo en sí, tales como el reconocimiento o la responsabilidad. Por otro lado, los factores de higiene se encuentran asociados con el ambiente laboral, como lo son la remuneración, la relación con los compañeros o el clima laboral.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.), 2006)	(González & Figueroa, 2017)	(Peña, 2015)
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	La teoría ayudará con la observación de la situación actual de los factores de higiene que se mantienen en la organización, para evaluar y proponer acciones que permitan contar con una mejora de la cultura organizacional.		

<b>Redacción final</b>	<p>La teoría de motivación e higiene planteada por Frederick Herzberg afirma que, los factores extrínsecos o higiénicos se hallan en el entorno de las personas e incluye el escenario en las que estas desarrollan sus actividades laborales. Dado que, estas condiciones son gestionadas y administradas por la organización, los factores extrínsecos se encuentran fuera del dominio de los trabajadores. Los factores intrínsecos o de motivación se encuentran relacionados con el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas ejecuta el trabajador. Los factores intrínsecos se encuentran bajo el dominio del trabajador, porqué se encuentra relacionado a su desempeño y comportamiento, también que, la insatisfacción o satisfacción de las personas es el resultado de la relación y su comportamiento hacia el trabajo. Además, los factores de motivación se encuentran asociados con el contenido del trabajo en sí, tales como el reconocimiento o la responsabilidad. Por otro lado, los factores de higiene se encuentran asociados con el ambiente laboral, como lo son la remuneración, la relación con los compañeros o el clima laboral. La teoría ayudará con la observación de la situación actual de los factores de higiene que se mantienen en la organización, para evaluar y proponer acciones que permitan contar con una mejora de la cultura organizacional (Chiavenato, 2006; González &amp; Figueroa, 2017; Peña, 2015).</p>
------------------------	---

<b>Teoría Administrativa 3: Clásica de la administración</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Henry Fayol</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Chiavenato (2014) sostiene que:            “La teoría clásica de la administración, formula una teoría de la organización con base en la administración como una ciencia, la organización se caracteriza por la división del trabajo y su especialización, se le critica su rigidez” (p.68).</p>	<p>Carmen &amp; Masias (2017) postulan que:            “El modelo de Fayol se basó en la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Se enfoca siempre en el gobierno de las organizaciones” (p.13).</p>	<p>Barreno (2019) sustenta que:            “Busca la máxima eficiencia, ubicando el hombre correcto en el puesto correcto poniendo especial énfasis en la anatomía o estructura de la organización y en la fisiología o funcionamiento de la organización” (p.61).</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>Chiavenato (2014) afirma que la teoría clásica de la administración, basada en la ciencia de la gestión administrativa, ha conformado una teoría organizacional, esta organización mantiene la particularidad de división de tareas y la especialización, y su inflexibilidad ha sido criticada.</p>	<p>Carmen &amp; Masias (2017) confirman que el planteamiento de Fayol se fundamenta en la aplicación de procedimientos administrativos, la formulación de principios técnicos que encaminen las labores administrativas y la división del trabajo. Se concentra regularmente en el gobierno de la organización.</p>	<p>Barreno (2019) sustenta que se busca la mayor eficiencia, situando al individuo adecuado en el cargo correcto, enfatizando la estructura y la mecánica de la organización.</p>

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Chiavenato, Comportamiento Organizacional (3ra ed.), 2014)	(Carmen & Masías, 2017)	(Barreno, 2019)
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	El estudio y aplicación de esta teoría será de importancia puesto a que, permitirá adoptar una forma de trabajo generando un equipo de alto desempeño y fortaleciendo la cultura de la organización.		
<b>Redacción final</b>	La teoría clásica de la administración propuesta por Henry Fayol se encuentra basada en la ciencia de la gestión administrativa, ha conformado una teoría organizacional, esta organización mantiene la particularidad de división de tareas y la especialización, y su inflexibilidad ha sido criticada. También, se fundamenta en la aplicación de procedimientos administrativos, la formulación de principios técnicos que encaminen las labores administrativas y la división del trabajo. Se concentra regularmente en el gobierno de la organización. Además de, buscar la mayor eficiencia, situando al individuo adecuado en el cargo correcto, enfatizando la estructura y la mecánica de la organización. El estudio y aplicación de esta teoría será de importancia puesto a que, permitirá adoptar una forma de trabajo generando un equipo de alto desempeño y fortaleciendo la cultura de la organización (Chiavenato, 2014; Carmen & Masias, 2017; Barreno, 2019).		

### Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría: Cultura Organizacional					
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	Chiavenato (2006) menciona que:  Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones	López (2018) define que: “La cultura organizacional; es la personalidad que tiene la organización o empresa, que siempre la debe	Chavarría & López (2017) refieren que: “La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el	Jimenez (2018) fundamenta que:  Es un modo de vida que desarrolla cada organización, es decir cada institución está conformada por particularidades como: hábitos,	Santizo (2018) postula que:  La cultura organizacional es una herramienta primordial para cualquier empresa, porque ayuda al colaborador a identificarse con ella, debido al conjunto de ideas, valores y reglas

	<p>sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización (p.319).</p>	<p>transmitir el dueño de la empresa o el gerente general hacia los colaboradores de mandos medios y bajos” (p.23).</p>	<p>contexto de una organización” (p.9).</p>	<p>normas, historia, tradiciones, creencias, principios, políticas, tecnología, sistema de valores, derechos, relaciones interpersonales, liderazgo, todo ello lo conduce sus actitudes y conductas al trabajador que le da identidad, personalidad, sentido y destino a una institución (p.25).</p>	<p>que tiene que desarrollar este instrumento, le da tutoría al individuo de cómo debe comportarse en el interior de la empresa y de que no es permitido hacer (p.8).</p>
<p><b>Parfraseo</b></p>	<p>Chiavenato (2006) postula que la cultura organizacional es un conglomerado de valores, creencias, tradiciones, hábitos, relaciones e interacciones sociales característica de cada empresa. Representa la manera habitual en que se encuentran acostumbrados para pensar y realizar las cosas, siendo compartida por todos los integrantes de la organización.</p>	<p>López (2018) menciona que es la personalidad que posee la empresa u organización, difundiéndose siempre por parte de las autoridades de más alto rango como el gerente general o dueño de la empresa hacia</p>	<p>Chavarría &amp; López (2017) refiere que la cultura es el modelo de comportamientos, valores y creencias de los individuos que la conforman. Se refiere a lo que la persona piensa, realiza o manifiesta en el entorno organizacional.</p>	<p>Jimenez (2018) fundamenta que es un estilo de vida desarrollado por toda organización, en otras palabras, toda entidad se encuentra compuesta por cualidades como tradiciones, creencias, principios, hábitos, normas, principios, valores, relaciones sociales, políticas, derechos, liderazgo. Todo ello modela las actitudes y comportamientos de cada colaborador, quien forma parte de un todo en la organización.</p>	<p>Santizo (2018) afirma que la cultura es indispensable para cualquier organización, debido a que ayuda a los colaboradores a mantener una identidad acorde a los principios, reglas y valores de la empresa, modelando al individuo sobre el tipo de comportamiento que debe tener y lo que no debe hacer dentro de la organización.</p>

		todos sus subordinados.			
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.), 2006)	(López, 2018)	(Chavarría & López, 2017)	(Jiménez, 2018)	(Santizo, 2018)
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	La cultura organizacional es un factor de gran importancia para las empresas puesto a que determina la manera en cómo estas funcionan, una organización basada en un conjunto de valores, normas y políticas adecuadas genera un compromiso e identificación positiva del colaborador para con la organización, incrementando el nivel de productividad y proyectando una buena imagen del centro de labores.				
<b>Redacción final</b>	La cultura organizacional es un conjunto de factores importantes tales como normas, políticas, valores, principios, creencias, relaciones interpersonales y tradiciones, características únicas de cada organización, que generan un sentido de identidad en el colaborador y a su vez modela su comportamiento (Chiavenato, 2006; Chavarría & López, 2017; Jimenez, 2018; Santizo, 2018). Asimismo, se menciona que, es la personalidad que posee la organización la cual debe ser difundida principalmente por los altos mandos como la gerencia general o dueño de la empresa, hacia el resto de los colaboradores (López, 2018). La cultura organizacional es un factor de gran importancia para las empresas puesto a que determina la manera en cómo estas funcionan, una organización basada en un conjunto de valores, normas y políticas adecuadas genera un compromiso e identificación positiva del colaborador para con la organización, incrementando el nivel de productividad y proyectando una buena imagen del centro de labores.				

<b>Categoría: Cultura Organizacional</b>					
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>	<b>Fuente 4</b>	<b>Fuente 5</b>
<b>Cita textual</b>	Chiavenato (2006) menciona que:  Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización (p.319).	López (2018) define que:  “La cultura organizacional; es la personalidad que tiene la organización o empresa, que siempre la debe transmitir el dueño de la empresa o el gerente general hacia los colaboradores de mandos medios y bajos” (p.23).	Chavarría & López (2017) refieren que:  “La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización” (p.9).	Jimenez (2018) fundamenta que:  Es un modo de vida que desarrolla cada organización, es decir cada institución está conformada por particularidades como: hábitos, normas, historia, tradiciones, creencias, principios, políticas, tecnología, sistema de valores, derechos, relaciones interpersonales,	Santizo (2018) postula que:  La cultura organizacional es una herramienta primordial para cualquier empresa, porque ayuda al colaborador a identificarse con ella, debido al conjunto de ideas, valores y reglas que tiene que desarrollar este instrumento, le da tutoría al individuo de cómo debe comportarse en el interior de la empresa y de que no es permitido hacer (p.8).

				liderazgo, todo ello lo conduce sus actitudes y conductas al trabajador que le da identidad, personalidad, sentido y destino a una institución (p.25).	
<b>Parfraseo</b>	Chiavenato (2006) postula que la cultura organizacional es un conglomerado de valores, creencias, tradiciones, hábitos, relaciones e interacciones sociales característica de cada empresa. Representa la manera habitual en que se encuentran acostumbrados para pensar y realizar las cosas, siendo compartida por todos los integrantes de la organización.	López (2018) menciona que es la personalidad que posee la empresa u organización, difundiéndose siempre por parte de las autoridades de más alto rango como el gerente general o dueño de la empresa hacia todos sus subordinados.	Chavarría & López (2017) refiere que la cultura es el modelo de comportamientos, valores y creencias de los individuos que la conforman. Se refiere a lo que la persona piensa, realiza o manifiesta en el entorno organizacional.	Jimenez (2018) fundamenta que es un estilo de vida desarrollado por toda organización, en otras palabras, toda entidad se encuentra compuesta por cualidades como tradiciones, creencias, principios, hábitos, normas, principios, valores, relaciones sociales, políticas, derechos, liderazgo. Todo ello modela las actitudes y comportamientos de cada colaborador, quien forma parte de un todo en la organización.	Santizo (2018) afirma que la cultura es indispensable para cualquier organización, debido a que ayuda a los colaboradores a mantener una identidad acorde a los principios, reglas y valores de la empresa, modelando al individuo sobre el tipo de comportamiento que debe tener y lo que no debe hacer dentro de la organización.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.), 2006)	(López, 2018)	(Chavarría & López, 2017)	(Jiménez, 2018)	(Santizo, 2018)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La cultura organizacional es un factor de gran importancia para las empresas puesto a que determina la manera en cómo estas funcionan, una organización basada en un conjunto de valores, normas y políticas adecuadas genera un compromiso e identificación positiva del colaborador para con la organización, incrementando el nivel de productividad y proyectando una buena imagen del centro de labores.				
<b>Redacción final</b>	La cultura organizacional es un conjunto de factores importantes tales como normas, políticas, valores, principios, creencias, relaciones interpersonales y tradiciones, características únicas de cada organización, que generan un sentido de identidad en el colaborador y a su vez modela su comportamiento (Chiavenato, 2006; Chavarría & López, 2017; Jimenez, 2018; Santizo, 2018). Asimismo, se menciona que, es la personalidad que posee la organización la cual debe ser difundida principalmente por los altos mandos como la gerencia general o dueño de la empresa, hacia el resto de los colaboradores (López, 2018). La cultura organizacional es un factor de gran importancia para las empresas puesto a que determina la manera en cómo estas funcionan, una organización basada en un conjunto de valores, normas y políticas adecuadas genera un compromiso e identificación positiva del colaborador para con la organización, incrementando el nivel de productividad y proyectando una buena imagen del centro de labores.				

### Matriz 10. Justificación

<b>Justificación teórica</b>	
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>
1. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)	La teoría de las relaciones humanas permite a esta investigación tomar en cuenta los factores que propician la motivación en los colaboradores, para así elaborar y poner en marcha acciones de mejora en la cultura organizacional y que estas permitan incrementar el compromiso del personal.
2. Teoría de motivación e higiene (Frederick Herzberg)	La teoría de motivación e higiene permite investigar, observar y determinar las problemáticas de falta de compromiso, la ausencia de trabajo en equipo y el miedo al cambio, planteando nuevas formas de incrementar la satisfacción laboral mediante el mejoramiento de la cultura organizacional.
3. Teoría Clásica de la administración (Henry Fayol)	La teoría clásica de la administración nos permite adoptar una filosofía de mejora continua, poniendo en practica cada uno de sus 14 principios y las funciones administrativas a todo nivel, fomentando la mejora y consolidación de la cultura organizacional.
<b>Redacción final</b>	La teoría de las relaciones humanas permite a esta investigación tomar en cuenta los factores que propician la motivación en los colaboradores, para así elaborar y poner en marcha acciones de mejora en la cultura organizacional y que estas permitan incrementar el compromiso del personal; por su lado, la teoría de motivación e higiene permite investigar, observar y determinar las problemáticas de falta de compromiso, la ausencia de trabajo en equipo y el miedo al cambio, planteando nuevas formas de incrementar la satisfacción laboral mediante el mejoramiento de la cultura organizacional. La teoría clásica de la administración nos permite adoptar una filosofía de mejora continua, poniendo en práctica cada uno de sus 14 principios y las funciones administrativas a todo nivel, fomentando la mejora y consolidación de la cultura organizacional.

<b>Justificación práctica</b>	
<b>¿Por qué realizar el trabajo de investigación?</b>	<b>¿Cómo el estudio aporta a la organización?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe poco compromiso por parte de los colaboradores</li> <li>2. Se cuenta con resistencia a los cambios</li> <li>3. Carente trabajo en equipo</li> <li>4. Falta de reconocimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementando el nivel de satisfacción laboral</li> <li>2. Adoptando una cultura de mejora continua</li> <li>3. Implementando la metodología de feedback</li> <li>4. Fomentando la adopción de políticas de reconocimiento</li> <li>5. Mejorando la cultura organizacional</li> </ol>
<b>Redacción final</b>	<p>La presente investigación en una óptica ubicada en el distrito de Miraflores se debe a que existe poco compromiso por parte de los colaboradores, además, desde siempre ha existido la resistencia al cambio, se evidencia un carente trabajo en equipo y existe la falta de reconocimiento. Se espera que, la investigación aporte de una manera positiva incrementando el nivel de satisfacción laboral, adoptando una cultura de mejora continua, implementando la metodología de Feedback y fomentando la adopción de políticas de reconocimiento; se espera también que el resultado de la propuesta pueda mejorar la cultura organizacional de la empresa.</p>

<b>Justificación metodológica</b>	
<b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b>	<b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite realizar un análisis a profundidad de la problemática de estudio.</li> <li>2. El tipo de investigación proyectiva, cuya finalidad es de generar propuestas de solución a la problemática.</li> <li>3. El nivel comprensivo facilitará comprender de forma sencilla el problema.</li> <li>4. El método al ser inductivo facilitará el análisis desde lo específico a lo general. Asimismo, el deductivo desde lo general a lo específico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. La técnica de recopilación de datos cuantitativos es la encuesta, permitió conocer la valoración de los trabajadores sobre la cultura de la organización.</li> <li>6. La técnica de recopilación de datos cualitativos es la entrevista, con la cual se ahondo con mayor detalle con los colaboradores más resaltantes de la organización.</li> <li>7. El instrumento de recopilación de datos cuantitativos es el cuestionario.</li> <li>8. El instrumento de recopilación de datos cualitativos es la guía de entrevista.</li> </ol>
<b>Redacción final</b>	<p>En la presente investigación se utilizará el enfoque mixto-proyectivo debido a que nos brindará un panorama mucho más amplio, el sintagma holístico permitirá realizar un análisis a profundidad de la problemática de estudio, El tipo de investigación proyectiva facilitará a la investigación generar propuestas de solución a la problemática que presenta la cultura organizacional de la óptica. El nivel de investigación comprensivo facilitará el entendimiento del panorama, basado en hechos de similares circunstancias. El método inductivo nos permitirá analizar desde lo específico a lo general y el inductivo de lo general a lo específico. Para la recopilación de datos se utilizará el método de la encuesta y como instrumento el cuestionario, puesto a que nos proporcionará una gran cantidad de información para interpretar el cómo se viene percibiendo la cultura de la organización. El método de la entrevista con la guía de entrevista como instrumento, no permitirá ahondar más a detalle sobre la percepción del clima, teniendo de primera mano los comentarios de las figuras más resaltantes de la empresa y dándonos la oportunidad de plantear alternativas de solución.</p>

### Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Proponer un plan que permita mejorar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es la situación de la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Analizar la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.
¿Cuáles son los factores de mayor influencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020?	Identificar los factores de mayor influencia en la cultura organizacional de una óptica ubicada en el distrito de Miraflores, Lima 2020.

### Matriz 14. Método - mixto

Enfoque de investigación: MIXTO		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	Hernández & Mendoza citados en Ávila (2019) plantea que;  El enfoque mixto, constituye un conjunto de métodos sistemático, que se llevan a cabo de forma empírica, lo cual, implica recolectar y analizar la totalidad de la evidencia tanto cuantitativo como cualitativo, además de, la integración del análisis del resultado (p.228).	Carhuancho et al. (2019) mencionan que:  “Implica un conjunto de procesos de recolección, interrelación, análisis y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo contexto de estudio para responder a la problemática detectada” (p.16).
<b>Parafraseo</b>	Ávila (2019) determina que el enfoque de investigación mixto se encuentra comprendido por una metodología sistemática, que se desarrolla de forma experimental, por lo cual, se debe recopilar y	Carhuancho et al. (2019) definen que comprende los procesos de recolección, correlación, estudio y triangulación de información

	examinar el total de la evidencia cuantitativa y cualitativa, aparte de, la incorporación del estudio de resultados.	cuantitativa y cualitativa en el mismo ambiente de investigación para dar respuesta a la problemática existente.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Ávila, 2019)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este método permite contar con información desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa y llevar a cabo un análisis completo, permitiendo entender la problemática en investigación.	
<b>Redacción final</b>	El enfoque mixto se encuentra comprendido por una metodología sistemática, que se desarrolla de forma experimental, por lo cual, se debe recopilar y examinar el total de la evidencia cuantitativa y cualitativa, aparte de, la incorporación del estudio de resultados (Ávila, 2019). Asimismo, comprende los procesos de recolección, correlación, estudio y triangulación de información cuantitativa y cualitativa en el mismo ambiente de investigación para dar respuesta a la problemática existente (Carhuancho et al. 2019). Este método permite contar con información desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa y llevar a cabo un análisis completo, permitiendo entender la problemática en investigación.	

<b>Tipo de investigación: PROYECTIVA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hurtado (2010) menciona que: “Tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (p.133).	Carhuancho et al. (2019) refieren que:  Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de experto (p.16).
<b>Parfraseo</b>	Hurtado (2010) menciona que tiene como propósito plantear o elaborar recomendaciones diseñadas para dar solución a situaciones determinadas.	Carhuancho et al. (2019) refieren que esta investigación se basa en una valoración profunda de la realidad del problema o del entorno de investigación, finaliza proponiendo una sugerencia o solución alternativa basada en metas, objetivos, fundamentos, indicadores presupuestos, plan de acciones y opinión de expertos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hurtado J. , 2010)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)

<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este tipo de investigación facilitó al estudio el poder plantear una propuesta de solución a la problemática que se presenta.
<b>Redacción final</b>	La investigación proyectiva menciona que tiene como propósito plantear o elaborar recomendaciones diseñadas para dar solución a situaciones determinadas. Es decir, se basa en una valoración profunda de la realidad del problema o del entorno de investigación, finaliza proponiendo una sugerencia o solución alternativa basada en metas, objetivos, fundamentos, indicadores presupuestos, plan de acciones y opinión de expertos (Hurtado, 2010; Carhuacho et al., 2019). Este tipo de investigación facilitó al estudio el poder plantear una propuesta de solución a la problemática que se presenta.

<b>Nivel de investigación: COMPRENSIVO</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hurtado citada en Quiñones (2019) afirma que:  Estudia como la característica de un problema puede relacionarse con otro problema de características similares, llámense a estas características, eventos, que en particular están direccionados a explicar lo estudiado, proponer y con mayor base la de explicar su relación causal que existe entre ellas, sin que sea una particularidad de este nivel de estudio (p.57).	Hurtado (2010) postula que:  Se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, y se enfatizan por lo general las relaciones explicativas (que en algunos casos pueden ser de casualidad), aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son “explicar”, “predecir” y “proponer” (p.174).
<b>Parfraseo</b>	Quiñones (2019) afirma que se analiza como la particularidad de un problema puede estar relacionado con otro problema de similares características, denominándose eventos, mismos que se encuentran diseñados específicamente para explicar lo que se ha estudiado, proponiendo y explicando la relación causal que se da entre ellos en un contexto más amplio, sin ser una singularidad del nivel de investigación.	Hurtado (2010) postula que se estudia a un suceso y la relación que mantiene con otros sucesos a mayor escala, generalmente se enfatiza las relaciones explicativas (que pueden ser de causa en algunos casos), aunque no las únicas, el objetivo del nivel es "aclarar", "pronosticar" y "plantear".
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Quiñones, 2019)	(Hurtado J. , 2010)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este nivel permite establecer la existencia de una relación entre varios hechos y el conjunto, obteniendo así la capacidad de "aclarar", "pronosticar" e "interpretar".	

<b>Redacción final</b>	El nivel comprensivo analiza como la particularidad de un problema puede estar relacionado con otro problema de similares características, denominándose eventos, mismos que se encuentran diseñados específicamente para explicar lo que se ha estudiado, proponiendo y explicando la relación causal que se da entre ellos en un contexto más amplio, sin ser una singularidad del nivel de investigación. Igualmente, estudia a un suceso y la relación que mantiene con otros sucesos a mayor escala, generalmente se enfatiza las relaciones explicativas (que pueden ser de causa en algunos casos), aunque no las únicas, el objetivo del nivel es "aclarar", "pronosticar" y "plantear" (Quiñones, 2019; Hurtado, 2010). Este nivel permite establecer la existencia de una relación entre varios hechos y el conjunto, obteniendo así la capacidad de "aclarar", "pronosticar" e "interpretar".
------------------------	--

<b>Diseño de investigación: EXPLICATIVO SECUENCIAL</b>		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	<p>Carhuancho et al. (2019) sostienen que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Diseño explicativo secuencial cuyo proceso consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno (p.19).</p>	<p>Hernández, Fernández &amp; Baptista (2014) afirman que:</p> <p>“En la primera etapa se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos” (p.544).</p>
<b>Parfraseo</b>	<p>Carhuancho et al. (2019) sostienen que se basa en interpretar la información cuantitativa obtenida por la lista de verificación, la consulta de documentos, inventarios, archivos de observación y encuestas, obtener e interpretar los resultados reflejados en tablas y gráficos. Luego, analizar los datos cualitativos obtenidos de la documentación, análisis de información, sistematización de vivencias y entrevistas. Seguidamente, se procede con triangular la información cualitativa y posteriormente la información cuantitativa y cualitativa, para la obtención de un diagnóstico basto del suceso.</p>	<p>Hernández, Fernández &amp; Baptista (2014) afirman que en la etapa inicial se recopila y analiza datos cuantitativos, posteriormente en la segunda etapa, se recopila y evalúa datos cualitativos. Cuando los resultados cuantitativos iniciales complementan la recolección de datos cualitativos, se produce mezcla mixta.</p>

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	A través de este tipo de diseño, toda la información cuantitativa y cualitativa obtenida puede descomponerse para su comparación y vinculación, de manera que se pueda generar información veraz, de fácil explicación y comprensión de su impacto en la cultura organizacional.	
<b>Redacción final</b>	El diseño explicativo secuencial se basa en interpretar la información cuantitativa obtenida por la lista de verificación, la consulta de documentos, inventarios, archivos de observación y encuestas, obtener e interpretar los resultados reflejados en tablas y gráficos. Luego, analizar los datos cualitativos obtenidos de la documentación, análisis de información, sistematización de vivencias y entrevistas. Seguidamente, se procede con triangular la información cualitativa y posteriormente la información cuantitativa y cualitativa, para la obtención de un diagnóstico basto del suceso. También se manifiesta que, en la etapa inicial se recopila y analiza datos cuantitativos, posteriormente en la segunda etapa, se recopila y evalúa datos cualitativos. Cuando los resultados cuantitativos iniciales complementan la recolección de datos cualitativos, se produce mezcla mixta (Carhuacho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). A través de este tipo de diseño, toda la información cuantitativa y cualitativa obtenida puede descomponerse para su comparación y vinculación, de manera que se pueda generar información veraz, de fácil explicación y comprensión de su impacto en la cultura organizacional.	

<b>Método de investigación 1: INDUCTIVO</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Cid, Mendez & Sandoval (2011) definen que:  “Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno” (p.21).	Bernal (2010) postula que:  Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p.59).
<b>Parafraseo</b>	Cid, Mendez & Sandoval (2011) definen que consiste en operaciones lógicas que van de lo peculiar a lo absoluto. El método se basa en observaciones repetidas de un fenómeno.	Bernal (2010) postula que el método utiliza el razonamiento para llegar a una conclusión que parte de un hecho específico que se considera válido para llegar a una conclusión aplicable a un carácter general. El método comienza con el análisis particular de los sucesos y propone conclusiones generales, que pretenden ser leyes, principios o fundamentos de la teoría.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Cid, Mendez, & Sandoval, 2011)	(Bernal, 2010)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este método permitirá adquirir una amplia gama de conocimientos y describir completamente todo el problema de la investigación. Análisis repetido basado en eventos.	
<b>Redacción final</b>	El método inductivo consiste en operaciones lógicas que van de lo peculiar a lo absoluto. El método se basa en observaciones repetidas de un fenómeno. De este modo, utiliza el razonamiento para llegar a una conclusión que parte de un hecho específico que se considera válido para llegar a una conclusión aplicable a un carácter general. El método comienza con el análisis particular de los sucesos y propone conclusiones generales, que pretenden ser leyes, principios o fundamentos de la teoría (Cid, Mendez & Sandoval, 2011; Bernal, 2010). Este método permitirá adquirir una amplia gama de conocimientos y describir completamente todo el problema de la investigación. Análisis repetido basado en eventos.	

#### Método de investigación 2: DEDUCTIVO

<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Cid, Mendez &amp; Sandoval (2011) mencionan que:</p> <p>A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica. A partir de un marco conceptual o teórico se formula una hipótesis, se observa la realidad, se recogen datos y se confirma o no la hipótesis (p.22).</p>	<p>Bernal (2010) postula que:</p> <p>Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (p.59).</p>
<b>Parfraseo</b>	<p>Cid, Mendez &amp; Sandoval (2011) mencionan que, a partir de la teoría el investigador comenzará a recopilar datos para confirmar el comportamiento descrito en la realidad, según su explicación teórica. Partiendo de un marco conceptual o teórico se propone la hipótesis, observa la realidad, recolecta los datos y acepta o rechaza la hipótesis.</p>	<p>Bernal (2010) postula que implica coger conclusiones generales para obtener explicaciones específicas. El método comienza con la evaluación de supuestos, teoremas, leyes, principios, etc., legítimos y probados de aplicación universal, para emplearlos a soluciones o sucesos específicos.</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Cid, Mendez, & Sandoval, 2011)	(Bernal, 2010)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Esto ayudará a verificar si la hipótesis de las variables de cultura organizacional puede probarse a partir del análisis de datos para confirmar su viabilidad.	

<b>Redacción final</b>	El método deductivo menciona que, a partir de la teoría el investigador comenzará a recopilar datos para confirmar el comportamiento descrito en la realidad, según su explicación teórica. Partiendo de un marco conceptual o teórico se propone la hipótesis, observa la realidad, recolecta los datos y acepta o rechaza la hipótesis (Cid, Mendez & Sandoval, 2011). Además, implica coger conclusiones generales para obtener explicaciones específicas. El método comienza con la evaluación de supuestos, teoremas, leyes, principios, etc., legítimos y probados de aplicación universal, para emplearlos a soluciones o sucesos específicos (Bernal, 2010). Esto ayudará a verificar si la hipótesis de las variables de cultura organizacional puede probarse a partir del análisis de datos para confirmar su viabilidad.
------------------------	--

<b>Categorización de la categoría</b>		
<b>Sub categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Implicación	Empowerment	Del 1 al 15
	Trabajo en equipo	
	Desarrollo de capacidades	
Consistencia	Valores centrales	Del 16 al 30
	Acuerdo	
	Coordinación e integración	
Adaptabilidad	Orientación al cambio	Del 31 al 45
	Orientación al cliente	
	Aprendizaje organizativo	
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	Del 46 al 60
	Metas y objetivos	
	Visión	

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	La empresa en estudio se encuentra ubicada en la Urbanización Aurora, distrito de Miraflores
Provincia/Departamento	Lima / Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	En una óptica ubicada en el distrito de Miraflores con más de diez años de experiencia en el cuidado y protección de la visión ofreciendo lentes personales y de seguridad de calidad y a la medida, se encuentra en la búsqueda de adoptar una filosofía de mejora continua, pero debido a que la empresa mantiene una cultura familiar, en el camino de dicho proceso se han presentado diversos factores que han interferido con el objetivo, tales como la falta de comprensión de la visión por parte de sus colaboradores, falta de políticas de reconocimiento, sobrecarga laboral por la alta demanda del negocio, rotación del personal, falta de compromiso, rechazo a adoptar mayores responsabilidades, resistencia al cambio, todo ello determinando que la cultura de la organización no se encuentra en un nivel óptimo y debe ser mejorada.

Población – muestra - muestreo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Lepkowski citado en Hernández, Fernández, & Baptista (2014) definen que:  “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) determinan que:  “Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) precisan que:  “Es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p.567).
Parfraseo	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) definen que es un conglomerado de todos los sucesos que cumplen con una serie de especificaciones.	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) es el subconjunto de componentes pertenecientes al conjunto determinado en sus cualidades, al que se llama población.	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) precisan que la acción de selección de un subconjunto de un conjunto, totalidad o población de valor para recopilar información con la finalidad de dar respuesta al problema planteado en la investigación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)		

<b>Indicar el tamaño de la población de estudio</b>	Para la investigación se ha considerado una población de 10 colaboradores en total, que se encuentra comprendido por 1 gerente general, 1 contador, 1 coordinadora, 4 asistentes, 3 vendedores, 3 optómetras, 1 administrador de tienda, 1 técnico y 1 operativo de la óptica.
<b>Indicar el método de muestreo, pegar la fórmula</b>	-
<b>Tamaño de la muestra</b>	La muestra se encuentra comprendida por el mismo valor que el de la población, puesto a que se cuenta con un número reducido de colaboradores.
<b>Redacción final</b>	La población es un conglomerado de todos los sucesos que cumplen con una serie de especificaciones. Con respecto a la muestra, es el subconjunto de componentes pertenecientes al conjunto determinado en sus cualidades, al que se llama población. Siendo el muestreo, la acción de selección de un subconjunto de un conjunto, totalidad o población de valor para recopilar información con la finalidad de dar respuesta al problema planteado en la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por tanto, Para la investigación se ha considerado una población de 20 colaboradores en total, que se encuentra comprendido por el gerente general, 1 contador, 1 asistente de contabilidad, 1 coordinadora de calidad, 1 responsable de recursos humanos, 6 vendedores, 4 optómetras, 2 administradores de tienda, 1 técnico biselador, 1 encargado de almacén y 1 operativo de distribución. Y referente a la muestra, se encuentra comprendida por el mismo valor que el de la población, puesto a que se cuenta con un número reducido de colaboradores.

<b>Participantes</b>							
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P7</b>
<b>Género</b>	Masculino	Femenino	Femenino				
<b>Edad</b>	33	36	32				
<b>Profesión</b>	Optómetra	Administradora	Estudiante				
<b>Ocupación</b>	Gerente General	Coordinadora	Asistente				
<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	La selección de los participantes se debe a que cuentan con más de dos años laborando en la empresa, también se debe a la experiencia, conocimiento y desenvolvimiento que mantienen en el puesto que desempeñan. Lo cual permitirá recopilar información clara y consistente sobre el estado de la cultura organizacional de la óptica y plantear posibles alternativas para mejorarla.						

<b>Técnica de recopilación de datos cuantitativa: ENCUESTA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Carhuancho et al. (2019) refieren que: “La encuesta es una técnica donde la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (pag.66).	Guillermo (2018) menciona que: “La encuesta es un procedimiento de investigación dentro del diseño no experimental que busca recopilar datos a través de un instrumento previamente diseñado de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población” (p.38).
<b>Parafraseo</b>	Carhuancho et al. (2019) refieren que es la manera en la que se debe tener información realizando preguntas a personas. Estas se diferencian porque no se crea una plática con el encuestado y la interacción es mínima.	Guillermo (2018) menciona que es un método de investigación comprendido en el diseño no experimental con el cual se busca recabar información mediante un instrumento anticipadamente elaborado con preguntas estandarizadas, orientadas a una muestra o a una población.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Guillermo, 2018)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La técnica permite contar con información real de los individuos involucrados en el problema de investigación.	
<b>Redacción final</b>	La encuesta es la manera en la que se debe tener información realizando preguntas a personas. Estas se diferencian porque no se crea una plática con el encuestado y la interacción es mínima (Carhuancho et al., 2019). Asimismo, es un método de investigación comprendido en el diseño no experimental con el cual se busca recabar información mediante un instrumento anticipadamente elaborado con preguntas estandarizadas, orientadas a una muestra o a una población (Guillermo, 2018). La técnica permite contar con información real de los individuos involucrados en el problema de investigación.	

<b>Técnica de recopilación de datos cualitativos: ENTREVISTA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) postulan que:  La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una	Bonilla-Castro & Rodríguez citados en Cid, Méndez & Sandoval (2011) afirman que:  Es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades y percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven sus

	familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto (pag.403).	informantes, y comprender por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo (p.122).
<b>Parfraseo</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) postulan que una entrevista se define como una reunión de diálogo e intercambio de información entre entrevistador y entrevistado o entrevistados. En el caso de contar con más de un entrevistado, la entrevista puede ser aplicada individualmente o en grupo.	Cid, Méndez & Sandoval (2011) afirman que, en esta interacción, se exploran diferentes perspectivas y realidades, el investigador trata de observar el contexto como lo ven sus informantes y entender por qué actúan de la forma en que lo manifiestan.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Cid, Mendez, & Sandoval, 2011)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La entrevista resulta de gran utilidad puesto que, permite contar con información de primera mano, que serán aplicadas en el desarrollo de la investigación.	
<b>Redacción final</b>	La entrevista se define como una reunión de diálogo e intercambio de información entre entrevistador y entrevistado o entrevistados. En el caso de contar con más de un entrevistado, la entrevista puede ser aplicada individualmente o en grupo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Además, en esta interacción, se exploran diferentes perspectivas y realidades, el investigador trata de observar el contexto como lo ven sus informantes y entender por qué actúan de la forma en que lo manifiestan (Cid, Méndez & Sandoval, 2011). La entrevista resulta de gran utilidad puesto que, permite contar con información de primera mano, que serán aplicadas en el desarrollo de la investigación.	

### Instrumento de recopilación de datos cuantitativo: CUESTIONARIO

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	Carhuancho et al. (2019) afirman que:  El cuestionario es un documento que contiene la presentación del mismo, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio (pag.66).	Chasteauneuf citado en Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que:  “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).
<b>Parfraseo</b>	Carhuancho et al. (2019) afirman que el cuestionario permite la compilación de información mediante una serie de preguntas y nivel de medición, las cuales son respondidas por el o los participantes del estudio; toda la información recabada por este instrumento aporta a la investigación.	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que el cuestionario consta de una serie de preguntas sobre una o más variables que se desean medir.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Permitirá la obtención de datos cuantitativos de manera estandarizada y con ello conocer la cultura organizacional de la empresa en estudio.	
<b>Redacción final</b>	El cuestionario permite la compilación de información mediante una serie de preguntas y nivel de medición, las cuales son respondidas por el o los participantes del estudio; toda la información recabada por este instrumento aporta a la investigación (Carhuacho et al., 2019; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Permitirá la obtención de datos cuantitativos de manera estandarizada y con ello conocer la cultura organizacional de la empresa en estudio.	
<b>Ficha técnica del instrumento</b>	Nombre: Denison Organizational Culture Survey Autor: Daniel R. Denison Año: 1984 Subcategorías – ítems/preguntas:	

<b>Instrumento de recopilación de datos cualitativo: GUIA DE ENTREVISTA</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que: “La guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno del estudio” (pag.424).	Carhuacho et al. (2019) postulan que: “La guía de entrevista es de ayuda solo para acordarse que se tiene que hacer un interrogatorio acerca de diversos temas” (p.70).
<b>Parfraseo</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que el propósito de la guía de entrevistas es obtener la información necesaria para obtener una comprensión integral y profunda del fenómeno de la investigación.	Carhuacho et al. (2019) postulan que la guía de entrevista es útil para tener en cuenta que se deben formular una serie de preguntas sobre temas diversos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este conocimiento permitirá comprender el problema y hacer que la solución sea práctica	

<b>Redacción final</b>	El propósito de la guía de entrevistas es obtener la información necesaria para obtener una comprensión integral y profunda del fenómeno de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También, es útil para tener en cuenta que se deben formular una serie de preguntas sobre temas diversos (Carhuanchó et al., 2019). Este conocimiento permitirá comprender el problema y hacer que la solución sea práctica.
<b>Ficha técnica del instrumento</b>	Nombre: Guía de entrevista Autor: Propio Año: 2020 Subcategorías – ítems/preguntas:

**Paralelo entre los instrumentos para la recopilación de datos**

Subcategoría	Instrumentos			
	Cuestionario		Entrevista	
	Nro	Item	Nro	Item
<b>Implicación</b>	1.	¿La mayoría de los colaboradores de la óptica están muy comprometidos con su trabajo?	<b>Del 1 al 15</b>	¿Cómo demuestras tu compromiso en el trabajo? ¿Cómo la falta de trabajo en equipo influye en la cultura de la óptica? ¿El ambiente laboral como ha perjudicado tu desenvolvimiento?
	2.	¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información en la óptica?		
	3.	¿En la óptica la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?		
	4.	¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el equipo?		
	5.	¿La planificación de nuestro trabajo es continua e involucra a todo el personal en algún aspecto?		
	6.	¿Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la óptica?		

	7.	¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?		
	8.	¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la gerencia?		
	9.	¿El equipo y no los individuos son los principales pilares de esta empresa?		
	10.	¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la óptica?		
	11.	¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?		
	12.	¿Las capacidades de los potenciales líderes se mejoran constantemente?		
	13.	¿La óptica invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores?		
	14.	¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?		
	15.	¿A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?		
<b>Consistencia</b>	16.	¿El gerente general practica lo que pregona?	<b>Del 16 al 30</b>	<p>¿Como la carencia de valores organizacionales viene impactando en la cultura de la óptica?</p> <p>¿Por qué se suscitan las diferencias entre los colaboradores?</p> <p>¿Por qué los objetivos organizacionales propuestos no se están alcanzando?</p>
	17.	¿Existe un estilo de gerencia característico con un conjunto de prácticas distintivas?		
	18.	¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos regimos?		
	19.	¿Ignorar los valores esenciales de la óptica te ocasionará problemas?		

	20.	¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?		
	21.	¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?		
	22.	¿La óptica mantiene una cultura organizacional fuerte?		
	23.	¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?		
	24.	¿A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?		
	25.	¿En la óptica existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?		
	26.	¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?		
	27.	¿Las personas de las áreas de la óptica tienen una perspectiva común?		
	28.	¿Es sencillo planificar algo entre las áreas de la óptica?		
	29.	¿Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra empresa?		
	30.	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes puestos de trabajo?		
<b>Adaptabilidad</b>	31.	¿La forma que tenemos de hacer las cosas en la óptica es flexible y fácil de cambiar?	<b>Del 31 al 45</b>	¿Por qué se cuenta con resistencia a los cambios? ¿A qué se debe que se cuente con clientes insatisfechos?
	32.	¿En la óptica respondemos bien a los cambios del entorno?		
	33.	¿Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		

	<b>34.</b>	¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?		¿Por qué las nuevas formas de trabajo no han dado los resultados que se quieren?
	<b>35.</b>	¿Las diferentes áreas de la óptica cooperan a menudo para establecer cambios?		
	<b>36.</b>	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a establecer cambios?		
	<b>37.</b>	¿La información de nuestros clientes influye en nuestras decisiones?		
	<b>38.</b>	¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?		
	<b>39.</b>	¿Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?		
	<b>40.</b>	¿Fomentamos el contacto directo de nuestro personal con los clientes?		
	<b>41.</b>	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?		
	<b>42.</b>	¿Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?		
	<b>43.</b>	¿Muchas ideas quedan olvidadas?		
	<b>44.</b>	¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?		
	<b>45.</b>	¿Nos aseguramos que exista transparencia entre los colaboradores?		
<b>Misión</b>	<b>46.</b>	¿La óptica tiene un plan y una orientación a largo plazo?	<b>Del 46 al 60</b>	
	<b>47.</b>	¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?		

48.	¿La óptica tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?		<p>¿Por qué los colaboradores no se encuentran alineados con la visión de la empresa?</p> <p>¿Por qué no se logran las metas y objetivos que se han propuesto?</p> <p>¿Por qué la visión no está generando interés en los colaboradores?</p>
49.	¿La óptica tiene una clara estrategia de cara al futuro?		
50.	¿La orientación estratégica de la empresa no me resulta clara?		
51.	¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?		
52.	¿El gerente general fija metas ambiciosas pero realistas?		
53.	¿La gerencia nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?		
54.	¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?		
55.	¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?		
56.	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?		
57.	¿El gerente tiene una perspectiva a largo plazo?		
58.	¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?		
59.	¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?		
60.	¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?		

<b>Validez del instrumento</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que: “Es el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200).	Corral citado en Carhuacho et al. (2019) determinan que: “La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir, algunos procedimientos a emplear son: a) Know groups, b) Predictive validity, c) Cross-check-questions” (p.68).
<b>Parfraseo</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionan que esta es la propiedad de mayor importancia de la prueba, debido a que los resultados se valoran estadísticamente para este propósito.	Carhuacho et al. (2019) determinan que la eficacia del instrumento se basa en que este cuantifique lo que debe de cuantificar, empleando algunos procedimientos como Predictive validity, Cross-check-questions, Know groups.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La validez brinda confiabilidad para la utilización del instrumento y seguridad para obtener datos eficaces, que serán de gran aporte a la investigación.	
<b>Redacción final</b>	La validez del instrumento es la propiedad de mayor importancia de la prueba, debido a que los resultados se valoran estadísticamente para este propósito (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo tanto, la eficacia del instrumento se basa en que este cuantifique lo que debe de cuantificar, empleando algunos procedimientos como Predictive validity, Cross-check-questions, Know groups (Carhuacho et al., 2019). La validez brinda confiabilidad para la utilización del instrumento y seguridad para obtener datos eficaces, que serán de gran aporte a la investigación.	

<b>Confiabilidad del instrumento</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hurtado (2000) define que: “La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (p.438)	Bernal (2010) postula que: “La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p.247).

<b>Parafraseo</b>	Hurtado (2000) define que la confiabilidad se refiere al nivel en que los resultados de la aplicación reiterada del instrumento a la misma unidad de investigación, en idénticas condiciones, suponiendo que no haya cambios en el evento de medición.	Bernal (2010) postula que la fiabilidad del cuestionario se refiere a la consistencia de los puntajes obtenidos por una misma persona utilizando el mismo cuestionario en distintas ocasiones.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hurtado J. , Metodología de la investigación holística, 2000)	(Bernal, 2010)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Garantiza que el instrumento utilizado en la investigación es el adecuado para la obtención de información.	
<b>Redacción final</b>	La confiabilidad del instrumento se refiere al nivel en que los resultados de la aplicación reiterada del instrumento a la misma unidad de investigación, en idénticas condiciones, suponiendo que no haya cambios en el evento de medición (Hurtado, 2000; Bernal, 2010). Garantiza que el instrumento utilizado en la investigación es el adecuado para la obtención de información.	
<b>Confiabilidad del instrumento</b>	<p>Valor calculado:</p> <p>Print pantalla del cálculo en Ms Excel o SPSS:</p>	

<b>Procedimiento</b>	
<b>Paso 1:</b>	Revisión teórica
<b>Paso 2:</b>	Construcción de los instrumentos
<b>Paso 3:</b>	Aplicación del cuestionario / entrevista
<b>Paso 4:</b>	Diseño de la base de datos / triangular la información
<b>Paso 5:</b>	Emisión del informe final

<b>Método de análisis de datos cuantitativo</b>		
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indicaron que: “SPSS es Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales” (p.273).	Bernal (2010) menciona: “En la actualidad, como se ha mencionado, en un proceso de investigación científica, los análisis estadísticos se realizan

		mediante el uso de programas estadísticos por computador como el Stagraphic o el SPSS” (p.200).
<b>Parafraseo</b>	SPSS es un programa estadístico que se aplica de preferencia en las ciencias que estudian la sociedad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).	El SPSS es un programa enfocado en el análisis a nivel estadístico, en la mayoría de las veces se aplica en investigaciones de corte científico (Bernal, 2010).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (3a. ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Brindó el análisis de los datos a nivel cuantitativo, de las entrevistas que se efectuaron.	
<b>Redacción final</b>	SPSS es un programa estadístico que por lo general se aplica a las ciencias sociales, que en la mayoría de las veces se emplea en investigaciones científicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Bernal, 2010) Brindó el análisis y comprensión de los datos cuantitativos que se recopilaban de las encuestas.	

<b>Método de análisis de datos cualitativo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Palella & Martins (2012) postulan que: “Implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema. Se recoge la información desde punto de vista distintos, lo que permite realizar múltiples comparaciones de un problema utilizando perspectiva y procedimientos diversos” (p.184)	Vargas (2019) postula que: “El análisis cualitativo te permite conocer cuáles son las problemáticas y estrategias que se utilizaran y para la recolección de información es necesario hacer uso de grabaciones, video o fotografías” (p.168).
<b>Parafraseo</b>	Palella & Martins (2012) postulan que involucra recopilar información y métodos múltiples relacionados con la misma investigación. Permite consultar, correlacionar y organizar una a una las distintas respuestas obtenidas de cada fuente.	Vargas (2019) postula que, a través del análisis cualitativo, se puede comprender los problemas y estrategias a emplear, y para la recopilación de información es necesario utilizar registros, fotos o videos.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Palella & Martins, 2012)	(Vargas, 2019)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	El método de análisis cualitativos es muy importante en la investigación para recopilar información diversa y proporcionada por los colaboradores, de modo que, puedan comparar y analizar diferentes puntos de vista en todos los niveles de la organización de investigación.	
<b>Redacción final</b>	El análisis de datos cualitativos involucra recopilar información y métodos múltiples relacionados con la misma investigación. Permite consultar, correlacionar y organizar una a una las distintas respuestas obtenidas de cada fuente (Palella & Martins, 2012). Por lo tanto, a través del análisis cualitativo, se puede comprender los problemas y estrategias a emplear, y para la recopilación de información es necesario utilizar registros, fotos o videos (Vargas, 2019). La triangulación es muy importante en la investigación para recopilar información diversa y proporcionada por los colaboradores, de modo que, puedan comparar y analizar diferentes puntos de vista en todos los niveles de la organización de investigación.	

### Método de análisis de datos mixtos: Triangulación

<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Hernández, Fernández, &amp; Baptista (2014) postulan que:</p> <p>El diseño de triangulación concurrente (DITRAC) para el análisis de datos, es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración (p.557).</p>	<p>Carhuancho et al. (2019) mencionan que:</p> <p>Para el análisis de los datos mixtos se debe de añadir en el software Atlas.ti los resultados cuantitativos y proceder a realizar una segunda triangulación (entrevista, análisis documental y encuestas) para abordar en el diagnóstico real y así lograr alcanzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivo específico 1: diagnosticar o analizar, porque a partir de los instrumentos aplicados se analizará la problemática.</li> <li>• Objetivo específico 2: explicar o identificar los factores, donde se identificará los factores de mayor relevancia que inciden en la problemática, aunque a partir del análisis cuantitativo se logra explicar (p.95).</li> </ul>
<b>Parafraseo</b>	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) postulan que a través del diseño de triangulación, los datos se pueden analizar de forma cruzada cuantitativa y cualitativamente, de esta manera se pueden maximizar las ventajas de cada método y se pueden verificar los resultados para confirmar si deben ser concordantes.	Carhuancho et al. (2019) mencionan que para analizar los datos mixtos, los resultados cuantitativos deben agregarse al software Atlas.ti, y luego realizar una segunda triangulación para tratar la valoración real y así lograr cumplir los objetivos específicos.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	El uso de la triangulación en el análisis de datos mixtos será beneficioso investigación, ya que se puede comparar adecuadamente los datos recabados de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) y así integrarlos para lograr el objetivo.	
<b>Redacción final</b>	A través del diseño de triangulación, los datos se pueden analizar de forma cruzada cuantitativa y cualitativamente, de esta manera se pueden maximizar las ventajas de cada método y se pueden verificar los resultados para confirmar si deben ser concordantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También, para analizar los datos mixtos, los resultados cuantitativos deben agregarse al software Atlas.ti, y luego realizar una segunda triangulación para tratar la valoración real y así lograr cumplir los objetivos específicos (Carhuacho et al., 2019). El uso de la triangulación en el análisis de datos mixtos será beneficioso en la presente investigación, ya que se puede comparar adecuadamente los datos recabados de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) y así integrarlos para lograr el objetivo.	

<b>Aspectos éticos</b>	
<b>APA</b>	En el presente estudio se ha reconocido el formato APA
<b>Muestra</b>	Se está trabajando con una muestra original
<b>Data</b>	Se ha procesado adecuadamente una información fidedigna

**Matriz para el diseño de la propuesta (parte 1)**

	<b>Diagnóstico</b>	<b>Priorización de los problemas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>KPI</b>
<b>Cuantitativo</b>	1.- No se cuenta con un código de ética que modele el comportamiento de los colaboradores	Carencia de compromiso por parte de los colaboradores	Objetivo 1.- Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa	Estrategia 1.- Comprometer a los colaboradores mediante la integración y entrenamiento.	Táctica 1.- Crear sentido de pertenencia	KPI 1. Índice de colaboradores comprometidos con la organización
	2.- No se tiene flexibilidad y facilidad para los cambios.					
	3.- Las diferentes áreas no cooperan para la realización de los cambios.					
	4.- La visión de la óptica no genera entusiasmo y motivación en sus trabajadores.				Táctica 2.- Potenciar las competencias de los colaboradores	KPI 2. Porcentaje de colaboradores capacitados efectivamente
	5.- El personal no comprende lo que tiene que hacerse para lograr el éxito a largo plazo.					

<b>Cualitativo</b>	6.- No se mantiene una cultura organizacional fuerte						
						Táctica 3.- Establecer nuevos canales de comunicación	KPI 3. Nivel de uso de los nuevos canales de comunicación
						Táctica 4.- Medir el grado de conocimiento.	KPI 4. Nivel de conocimiento
	1.- Debido al estado de emergencia no se encuentran potenciando las capacidades de los colaboradores.	Inadecuado nivel de comunicación	Objetivo 2.- Mejorar el nivel de comunicación interna	Estrategia 2.- Fortalecer el nivel comunicativo a través de nuevos canales de comunicación y la retroalimentación			
	2.- Se desconocen o no se comprenden los valores centrales de la organización.						Táctica 5.- Realizar reuniones periódicas de retroalimentación de objetivos organizacionales.
3.- No se cuenta con el compromiso de los colaboradores para lograr las metas.							

	4.- Se cuenta con resistencia a los cambios	Falta de motivación de los empleados	Objetivo 3.- Contar con colaboradores motivados	Estrategia 3.- Mejorar el clima laboral y la motivación de los trabajadores	Táctica 6.- Mejoramiento del clima laboral	KPI 6. Índice de colaboradores satisfechos		
	5.- No se da énfasis en fomentar e interiorizar la visión en los colaboradores.							
	6.- No se cuenta con políticas de reconocimiento a los colaboradores.							
				Táctica 7.- Mejoramiento de la motivación	KPI 7. Índice de metas logradas			

## Título final de la investigación

Plan de compromiso laboral para la mejora de la cultura organizacional de una óptica, Miraflores 2020

### Matriz para el diseño de la propuesta (parte 2)

