



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una
empresa privada, Lima 2021**

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

AUTORA

Br. Izquierdo Matos, Monica

Código ORCID

0000-0003-2732-0437

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de calidad

Dra. Carhuacho Mendoza Irma Milagros

Código ORCID

0000-0002-4060-5667

Miembros del Jurado

Dr. Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano

ORCID:0000-0003-3117-0136

Presidente del Jurado

Dra. Flonsa García Chumioque

ORCID:0000-0002-5972-4164

Secretario

Mg. Edil Fernando Ramos Zamora

ORCID: 0000-0001-9268-8487

Vocal

Dra. Carhuancho Mendoza Irma Milagros

ORCID: 0000-0002-4060-5667

Asesor temático


Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón a mi familia, pues sin ellos no lo habría logrado. Gracias por haberme forjado con valores, muchos de mis logros se los debo a ustedes, porque me motivaron constantemente para alcanzar mis sueños.

Agradecimiento

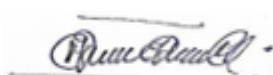
En primera instancia agradezco a Dios por darme las fuerzas para llegar hasta donde estoy, Así mismo, a mi alma mater universidad Norbert Wiener por haberme permitido formarme en sus aulas, compartiendo ilusiones y anhelos. También, mi familia, colegas, compañeros participantes de la investigación y todos mis profesores que me guiaron y me dieron todo el apoyo para realizar esta investigación.

Declaración de autoría

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

Yo, Monica Izquierdo Matos estudiante de la escuela académica de negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021" para la obtención del título profesional 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.



Firma

Monica Izquierdo Matos
DNI: 71389017



Huella

Lima, 16 de 07 de 2021

Índice

	Pág
Carátula	i
portada	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	14
Introducción	15
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
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	20
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	21
1.5 Limitaciones de la investigación	21
1.5.1 Temporal	21
1.5.2 Espacial	22
1.5.3 Recursos	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23

2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	25
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Marco fundamental	28
2.2.2 Marco conceptual	32
CAPITULO III: METODOLOGÍA	47
3.1 Método de investigación	47
3.2 Enfoque	47
3.3 Tipo de investigación	48
3.4 Diseño de la investigación	48
3.5 Población, muestra y unidades informantes	48
3.6 Variables y operacionalización	49
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1. Técnica	52
3.7.1. Instrumento	52
3.7.2. Descripción	53
3.7.3. Validación	53
3.7.4. Confiabilidad	54
3.8 Procesamiento y análisis de datos	54
3.9 Aspectos éticos	55
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
4.1 Descripción de resultados cuantitativos de la categoría clima organizacional	56
4.1.1 Nivel de la sub categoría autonomía individual	56
4.1.2 Nivel de la sub categoría grado de estructura que impone el puesto	59
4.1.3 Nivel de la subcategoría tipo de recompensa	61
4.1.4 Nivel de la sub categoría apoyo	64
4.1.5 Nivel de la sub categoría elementos tangibles	66
4.2 Descripción de resultados cualitativos de la categoría clima organizacional	68
4.2.1 Análisis de la sub categoría Autonomía individual	68
4.2.2 Análisis de la sub categoría grado de estructura que impone el puesto	70
4.2.3 Análisis de la sub categoría recompensa	71
4.2.4 Análisis de la sub categoría apoyo	72
4.2.5 Análisis de la sub categoría elementos tangibles	73

4.2.6 Análisis de la categoría clima organizacional	75
4.3 Diagnóstico	77
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	81
4.5 Propuesta	84
4.5.1 Priorización de los problemas	84
4.5.2 Consolidación del problema	84
4.5.3 Categoría solución	85
4.5.4 Objetivo general de la propuesta	85
4.5.5 Impacto de la propuesta	86
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	86
4.5.7 Entregable 1	88
4.5.8 Entregable 2	Error! Bookmark not defined.
4.5.9 Entregable 3	Error! Bookmark not defined.
4.6 Discusión	93
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones	96
5.2 Recomendaciones	97
Referencias	98
ANEXOS	103
Anexo 1: Matriz de consistencia	104
Anexo 2: Evidencias de la propuesta 1 (al detalle, es decir manuales)	106
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	141
Anexo 4: Instrumento cualitativo	143
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	145
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	149
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	151
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	154
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	157

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1. Categorización del clima laboral	44
Tabla 2. Categorización de la categoría solución	44
Tabla 3. Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach	46
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría autonomía individual	48
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría de estructura que impone el puesto	50
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría de recompensa	52
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub apoyo	54
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría elementos tangibles	56
Tabla 9. Problemas identificados en el diagrama de Pareto de clima organizacional	69
Tabla 10. Propuesta de incentivos	82

Índice de figuras

	Pág
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría autonomía individual	48
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría grado de estructura que impone el puesto	50
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría tipo de recompensa	52
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría apoyo	54
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría elementos tangibles	56
Figura 6. Análisis vinculado a la subcategoría autonomía individual	57
Figura 7. Análisis vinculado a la subcategoría estructura que impone el puesto	58
Figura 8. Análisis vinculado a la subcategoría tipo de recompensa	59
Figura 9. Análisis vinculado a la sub categoría Apoyo	60
Figura 10. Análisis vinculado a la subcategoría elementos tangibles	61
Figura 11. Nube de palabras de la categoría clima organizacional	62
Figura 12. Análisis de la categoría clima organizacional	Error! Bookmark not defined.
Figura 13. Pareto de la categoría clima organizacional	69
Figura 14. Manual de procedimiento de un laboratorio clínico	Error! Bookmark not defined.

Índice de cuadros

	Pág
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	74
Cuadro 2. Matriz de Programa de capacitación	77

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021, ya que, teniendo en cuenta el tiempo de aislamiento vivido, el clima laboral se ha convertido en un reto para las empresas que operan en el país, debido a la inestabilidad e incertidumbre que ha generado la pandemia.

Para la presente investigación se aplicó el enfoque mixto, método inductivo deductivo, tipo de investigación proyectiva, con diseño transaccional, Asimismo, para la adquisición de datos se procedió a utilizar como técnica la encuesta-entrevista y los instrumentos fueron el cuestionario- guía de entrevista aplicando a 80 colaboradores de la empresa privada quienes fueron la fuente de la información. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional en la empresa mencionada se encuentra en un nivel regular, ya que hay factores que son necesarios mejorar para satisfacer a los colaboradores.

Frente a la problemática identificada se propone implementar política de incentivos que consiste entregar un premio y reconocimiento a la creatividad y el programa de los 5 s que permitirá a los colaboradores desarrollar sus habilidades, su creatividad, fortaleciendo la disciplina en el trabajo que trae consigo beneficio para los colaboradores y para la empresa. Asimismo, el establecimiento de las actividades, el proceso facilita a los clientes internos identificar su rol dentro de la organización, que en consecuencia genera seguridad, tranquilidad disminuyendo considerablemente el estrés laboral. Finalmente, se plantea la incorporación del programa de capacitación tanto para los colaboradores como también para los altos mando, lo cual desarrollara liderazgo entre los colaboradores, que conlleva a largo plazo formar colaboradores autónomos en su centro de trabajo.

Palabras clave: Clima organizacional, Plan de acción, procesos, autonomía personal, Incentivos.

Abstract

The objective of this study was to propose an action plan to improve the organizational climate in a private company, Lima 2021, taking into account the work environment in times of pandemic has become a challenge for companies operating in the country due to the instability and uncertainty that the pandemic has generated.

For the present research, the mixed approach, inductive and deductive method, type of projective research, with transactional design, was applied. Likewise, for data acquisition, the survey-interview technique was used as a technique and the instruments were the questionnaire-guide of interview applying to 80 collaborators of the private company who were the source of the information. The results showed that the organizational climate in the aforementioned company is found on a regular basis, since there are factors that need to be improved to satisfy the collaborators.

Faced with the problem, an action plan is being proposed that consists of implementing training programs in order for employees to meet the requirements that the company needs, apart from generating knowledge and skills to perform efficiently. Likewise, the activity matrix was designed so that employees are clear about the process to follow in certain activities. Finally, to improve the performance and commitment of employees, three types of incentives are being proposed that will allow employees to assume the commitment while being competitive and punctual.

Keywords: Organizational climate, Action plan, processes, personal autonomy, Incentives.

Introducción

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada. Asimismo, identificar los factores que afectan la estabilidad emocional de los colaboradores. Por lo tanto, mantener un clima laboral óptimo en medio de la pandemia es un factor clave para el crecimiento y éxito de las empresas, así como para el desarrollo individual de sus profesionales en medio de la crisis. El presente estudio está compuesto por cinco capítulos.

En el capítulo I, se abordó el planteamiento de problemas internacionales y nacionales. Luego se presenta la justificación teórica, metodológica y proactiva hasta las limitaciones.

En el capítulo II, se elaboró el marco teórico donde se encuentran los antecedentes internacionales, nacionales y locales, seguidos de bases teóricas, el marco fundamental y conceptual.

En el capítulo III, se tratan aspectos metodológicos, como el tipo de investigación, enfoque, diseño de investigación, población y unidades informantes, seguido de técnicas e instrumentos de recolección de datos, plan de procesamiento y análisis de datos, culminando con aspectos éticos.

En el capítulo IV, se evidencia la descripción de resultados cuantitativos y cualitativos; luego se detalla la propuesta de solución fundamentada en objetivos culminado con la discusión de resultados.

El capítulo V, trata las conclusiones y recomendaciones relacionadas a la investigación para, finalmente, determinar las referencias y anexos del trabajo.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El clima organizacional, a nivel global, es uno de los aspectos intangibles más importantes de toda organización y, también, uno de los más descuidados. El desinterés de este aspecto genera diversos problemas que afectan el rendimiento y la capacidad en los colaboradores. Es así que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó una investigación que llevó a cabo con 86 países en el año 2006 y el 2009, donde se evidenció que más de 65% de los trabajadores reflejan insatisfacción laboral por causa de mala gestión de los altos mandos. En ese sentido, frente a la gran competencia que hay en el mercado, las empresas deben dar mayor atención a los problemas psicológicos y al estado emocional de todos los integrantes. Si su objetivo es permanecer en el mercado, deberían priorizar la estabilidad emocional de todos los colaboradores (Organización Mundial del Trabajo, 2010).

A nivel internacional, en una investigación realizada en Cuba con la finalidad de analizar, estudiar a más detalle sobre el clima organizacional, seleccionaron 26 estudios científicos indexados que tratan del tema mencionado, lo cual consideraban 9 países a nivel global. Los resultados evidenciaron que, en los estudios relacionados, los profesionales y trabajadores tienen baja aceptación. La gran parte de las investigaciones indican que los colaboradores sienten insatisfacción en sus áreas de trabajo, ya que la motivación es escasa en la mayoría de las organizaciones estudiadas, lo cual, en consecuencia, genera baja productividad en las organizaciones. Finalmente, se evidenció que en todas las investigaciones científicas realizadas, el clima laboral está directamente relacionado con la satisfacción laboral y en la conducta de los trabajadores (Iglesias, Torres y Pérez, 2020).

El clima organizacional es un pilar muy importante que todas las empresas deben tomar en cuenta, ya que esto está relacionado al estado de ánimo de los colaboradores dentro de sus centros de trabajo. En ese sentido, en otra investigación realizada en Cuba a una entidad de salud con el propósito de describir el clima organizacional, los resultados demostraron falta de motivación, de comunicación y que las condiciones del trabajo no son las más adecuadas dentro de la organización. Por lo tanto, se requiere realizar un estudio más profundo para poder comprender o diagnosticar la problemática y dar la solución más conveniente (Mestre, Sierra, Casanova, Salbert y Semper, 2020).

A nivel Latinoamérica, específicamente en Colombia, se realizó un estudio sobre la predominancia que tiene la satisfacción laboral en los procesos de una empresa privada de servicios. Los resultados de la investigación evidenciaron que en dicha organización no existen líneas de carrera para que los colaboradores crezcan profesionalmente, y tampoco brindan ninguna recompensa o motivación por realizar un buen trabajo, hay déficit en la selección del personal, poco apoyo por parte de los altos mandos que no toman interés y hay la percepción de que menos aún conocen el deseo de los colaboradores. Por último, se identificó que hay poca participación por parte de los colaboradores para tomar cualquier decisión dentro de la organización. En tal sentido, es necesario generar estrategias concretas que permitan establecer un clima organizacional armonioso (Naranjo, Paz y Marín, 2015).

Investigación realizada en Colombia sobre la satisfacción laboral en una compañía de servicios: ésta fue con el objetivo de comprender e identificar los comportamientos de los trabajadores internos de la organización. Los resultados evidenciaron que existe desconfianza por parte de los jefes con los grupos de trabajo; los colaboradores no se encontraban satisfechos con la remuneración percibida, escasa motivación o algún incentivo para generar mayor rendimiento y compromiso en los clientes internos. En conclusión, el liderazgo autoritario, desconfiado, no conduce a un buen camino ya que los colaboradores

requieren desenvolverse, participar en las decisiones libremente lo cual conlleva a que el colaborador sienta que es parte de la empresa y su interés en aportar para la empresa será mayor (Psicólogos y Profesionales P & P S.A.S, 2011).

A nivel nacional se realizó un estudio de satisfacción laboral en un establecimiento de salud, cuyos resultados evidenciaron que existe muy baja remuneración a los trabajadores, no existen incentivos ni reconocimientos en beneficio directamente al personal, falta de consideración por parte de los altos directivos para tomar cualquier decisión, lo cual genera retrasos en la innovación y en la creatividad de los trabajadores que se limitan solamente a cumplir con lo indicado. Además, la inadecuada contratación de personal genera conflictos tanto entre compañeros de trabajo como también a los clientes. Por lo tanto, la organización debe seleccionar personas idóneas con perfiles que se adapten al puesto para poder desarrollar sus habilidades y que esta impulse a la organización a cumplir con los objetivos establecidos (Ellegren, 2015).

En una empresa de laboratorio clínico se observó que los colaboradores tienen un grado de cansancio y agotamiento y algunas veces se observa tensión y estrés. Una compañía dedicada netamente en brindar servicios identificó las siguientes problemáticas: las condiciones del medio ambiente del trabajo no es lo más adecuado, el espacio reducido no permite desplazarse libremente, falta una especialista para el reclutamiento del personal, ausencia de programas de capacitación y retroalimentación. Asimismo, los altos mandos descuidan la motivación e incentivos a sus colaboradores, ya que un trabajador reconocido, motivado tiene mucho compromiso con la organización. Finalmente, las áreas demuestran mucha independencia que conlleva poca comunicación entre las áreas. Por lo tanto, es relevante monitorear el bienestar mental de los trabajadores, ya que un ambiente inadecuado repercute negativamente en la calidad de servicio que brindan. En consecuencia, frente a la

situación percibida, se generó la idea de desarrollar la investigación acerca del clima organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación del clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la situación del clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021
Identificar los factores de mayor incidencia para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Según las problemáticas diagnosticadas, se identificaron las siguientes teorías que avalan el presente estudio. Al aplicar la doctrina de relaciones humanas, ésta influye para considerar el estado psicológico de los individuos que está relacionado a la interacción de los individuos. Asimismo, la teoría de relaciones permite comprender que una organización es un sistema disciplinario donde cada una de las áreas se encuentra bajo un sistema estructurado que genera una sinergia para alcanzar los objetivos. Además, la teoría de la motivación humana consiste en que las personas actúan según la jerarquización de necesidades, es decir, las personas a la medida que satisfacen una necesidad surgen otras por satisfacer. Finalmente, al aplicar esta teoría en la organización permite conocer el estilo de liderazgo y, según el tipo de líder, mejorará el rendimiento y la productividad cambiando el estado emocional de los individuos.

1.4.2 Metodológica

Este estudio se ejecutó a base del enfoque mixto que es la combinación de dos enfoques tanto cuantitativo y cualitativo de la categoría del clima organizacional, lo cual permitió indagar a mayor profundidad sobre la problemática. Para ello se estableció una propuesta de solución realista y viable que en corto plazo dará resultados positivos para la empresa. Asimismo, para el estudio se aplicó como técnica la encuesta y la entrevista, así como instrumentos como el cuestionario y guía de entrevistas para recopilar datos; y para analizar los resultados se procedió a hacer el diagrama de Pareto. Finalmente, el realizar el estudio mixto permitirá contar con variedad de observaciones de diferentes fuentes, que enriquecerán el conocimiento permitiendo una mayor profundidad.

1.4.3 Práctica

El presente estudio se desarrolló con la finalidad de identificar el clima laboral dentro de una compañía privada, especialmente para conocer la opinión, la percepción, las condiciones físicas y psicológicas de los colaboradores dentro de la empresa. A partir de ello implementar plan acción para retener el potencial humano generando mayor rendimiento a través de la fidelización de los colaboradores, de esa manera alcanzar los objetivos establecidos de manera satisfactoria generando beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores. Finalmente, esta investigación servirá para futuras investigaciones como un antecedente para los usuarios que necesiten investigaciones de esta categoría y para la empresa donde se identificó las problemáticas, será de gran apoyo porque se estudió de manera responsable, minuciosa con mucha dedicación permitiendo así identificar la percepción, la opinión de los colaboradores. De acuerdo a las problemáticas identificadas se está implementando un plan de acción que permitirá mejorar el clima organizacional, a través de la correcta ejecución de actividades y la retroalimentación cada cierto tiempo para que los colaboradores estén actualizados en todo momento.

1.5 Limitaciones de la investigación

1.5.1 Temporal

El proceso de estudio se realizó durante el primer semestre del año 2021, iniciando los primeros días del mes de febrero y finalizando en el mes de julio, lo cual fue un tiempo limitado para poder realizarlo, dificultándose un poco poder avanzar con responsabilidades tanto personales como también laborales. Sin embargo, a pesar de muchas dificultades, se procedió a culminar satisfactoriamente la investigación.

1.5.2 Espacial

Debido a la situación que se está presentado en todas las personas por el tema de la pandemia, no se pudo realizar la investigación de manera presencial, por lo que se desarrolló el estudio de manera virtual, dificultándose mucho al principio por no estar acostumbrados a trabajar de manera remota, pero, finalmente, se pudo adaptar con muchos inconvenientes.

1.5.3 Recursos

En la presente investigación se trabajó de manera remota por la coyuntura que se está atravesando, utilizando los medios digitales para recolectar informaciones relevantes para el estudio. Es decir, el cuestionario se envió por medio de WhatsApp, Gmail y Messenger, y las entrevistas se realizaron a través de videollamadas con las personas seleccionadas para la entrevista. Finalmente, no fue posible acceder a la biblioteca de manera presencial por la situación que se está atravesando, pero si se utilizaron materiales digitales como: Artículos, revistas, libros que sirvieron para enriquecer la investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Bárceñas, Pastás y Pantoja (2021), realizaron una investigación sobre el clima organizacional dentro de una institución pública, con el objetivo de evaluar y analizar el clima laboral dentro de la institución. Para ello, aplicaron una investigación cuantitativa de tipo descriptivo transversal. La población fue de 109 funcionarios, que al aplicar la muestra se obtuvieron 85 personas y, para la recopilación de información, se procedió a utilizar como instrumento el cuestionario. El resultado demostró una baja percepción en la dimensión de sentido de pertenencia con un porcentaje de 48.7%, en la dimensión estabilidad laboral un 25.6% de los encuestados evidencia que la entidad no brinda seguridad laboral y que hay constante rotación del personal. En conclusión, se evidencia que en algunos aspectos la entidad no está gestionando de manera óptima, no está tomando en cuenta la importancia de la motivación dentro de la organización para que los colaboradores puedan desempeñarse de manera más eficiente.

Garcés (2021), realizó una tesis sobre el clima organizacional y desempeño del personal en una empresa pública, con la finalidad de identificar los aspectos que afectan la relación entre los miembros de la organización y cómo esta incide en la productividad de los colaboradores. Se desarrolló un estudio cuantitativo, descriptivo y no experimental con nivel de investigación correlacional. Asimismo, para la población consideraron 335 colaboradores, con una muestra de 75 personas; además utilizaron técnicas e instrumentos para la adquisición de datos. El informe final demostró que un 32% de los colaboradores no demuestran competencia en cuanto al trabajo en equipo, pero si son eficientes

individualmente. En ese sentido, el clima laboral y el desempeño están relacionados entre sí, lo cual significa que los colaboradores perciben varios factores pendientes a mejorar.

García y Valle (2020), realizaron un estudio sobre el clima laboral en una empresa privada, con el objetivo de determinar las dimensiones que están relacionadas al clima organizacional. El estudio se procedió a realizar mediante el enfoque mixto; la población fue de 1674 colaboradores que al aplicar la muestra arrojó 422 personas. Asimismo, se utilizó como técnica la encuesta y la entrevista. El resultado demostró que existe alta rotación del personal, ya que el 32% dura entre 0 a 1 año, las dimensiones que tienen baja aceptación por parte de los colaboradores fueron: el tipo de liderazgo, recompensas, bajo salario que no se ajustan a las necesidades. Sin embargo, las dimensiones que si satisfacen las expectativas de los colaboradores son la relación entre miembros, mecanismos de apoyo como la tecnología.

Flores y Meza (2020), investigaron sobre clima laboral en una compañía de servicios. Con la finalidad de describir el clima organizacional en dicha compañía, el estudio fue con enfoque cuantitativo, diseño no experimental en donde se realiza el estudio sin manipular las variables. La población objetivo fue de 58 trabajadores de la empresa lo cual no se procedió a sacar la muestra por ser la población pequeña. Asimismo, utilizaron la técnica de encuesta como herramienta el cuestionario. El resultado evidenció que el clima organizacional tiene muchos aspectos a mejorar, las dimensiones como la retribución con 16.23% tiene baja percepción, dimensión estabilidad y relaciones interpersonales tiene menor aceptación con 19.23%. En conclusión, el clima organizacional se encuentra en nivel medio lo cual es necesario realizar evaluaciones, retroalimentación de manera periódica para identificar factores que afectan el correcto desenvolvimiento de los colaboradores.

En Guatemala, Franco (2018) ejecutó un estudio sobre el clima laboral e impacto sobre la asignación de tareas en una empresa privada, con la finalidad de medir el comportamiento organizacional. Para ello, aplicaron la investigación tipo descriptivo, y para

obtener la información utilizaron técnicas de entrevista: encuestaron a 11 colaboradores de la compañía y no se realizó sobre una muestra debido a que la población es pequeña. Los resultados determinaron que la división de trabajos no es uniforme, es decir que, de las 11 personas, 2 tienen 29% de la carga total de trabajo lo cual no es equitativo. El clima laboral evidentemente se ve afectado, indicando que los ánimos de los colaboradores se ven afectados cada vez que la carga laboral aumenta. En conclusión, se evidencia que existe mala distribución de trabajo lo cual afecta el clima organizacional, por lo que se requiere establecer estrategias que permitan distribuir de manera equitativa los trabajos que se realizan para que no sientan mucha carga laboral.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Guzmán (2018) realizó la tesis sobre satisfacción laboral y su influencia en la estabilidad laboral de los trabajadores en una compañía privada, la cual tuvo como fin hallar la relación que existe entre las variables, procediendo a investigar mediante el enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional. La población estaba compuesta de 15 personas por lo que se aplicó la muestra censal y se utilizó la técnica de la encuesta y, como instrumento, el cuestionario. El informe final demostró que el ambiente laboral no es el adecuado y la satisfacción de los trabajadores está en un nivel bajo, dando a entender que ambas variables tienen relación directa y que, además, no existe la autorrealización ya que la empresa no se preocupa en el crecimiento profesional de los trabajadores, pues los trabajadores no se sienten identificados con las políticas ni valores de la compañía. En conclusión, la organización no está brindando las condiciones laborales adecuadas para que los trabajadores puedan desenvolverse en su área, dando como consecuencia que la falta de compromiso por parte de la organización provoca inestabilidad laboral. Lo más

recomendable es medir el clima organizacional anualmente, lo que ayudará a los directivos a comprender el sentir de los colaboradores.

Gutiérrez y Payano (2018), ejecutaron el estudio sobre el ambiente laboral y la satisfacción de los clientes internos con el objetivo de definir la relación entre las variables mencionadas. El análisis se realizó bajo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, descriptivo correlacional. Asimismo, la población de estudio fue representada por 50 enfermeras que laboran en la clínica y para la recopilación de datos se procedió a aplicar la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario. El resultado demostró que existe correlación entre las variables: según la prueba de Spearman (0.223), el 17.8% percibe que el clima organizacional en dicha clínica es saludable. Sin embargo, el 44.4% de los encuestados consideran que debe mejorar y, finalmente, un 33.8% lo perciben no saludable. Con relación a la satisfacción de los trabajadores, el 34.7% revelaron sentirse insatisfechos. Finalmente se conoció que existe relación entre las variables antes mencionadas. También es importante detallaren los indicadores, como la recompensa y la remuneración, los trabajadores no están conformes. Por lo tanto, es importante que el personal administrativo tome en cuenta la percepción y la emoción de los trabajadores para mejorar el rendimiento y productividad dentro de la organización.

Vásquez (2015), realizó un estudio sobre el ambiente laboral y cómo influye en la atención al cliente, con el objetivo de identificar cómo es el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa y la calidad de servicio percibido. Asimismo, el estudio aplicado fue de enfoque mixto; para la obtención de datos cualitativos se procedió a realizar la encuesta a 9 trabajadores de diferentes áreas de la organización y luego, como muestra, obtuvieron 80 clientes para identificar la percepción en cuanto a la atención al cliente. Los resultados demuestran que existe buena comunicación, y que los trabajadores son considerados en cualquier decisión que toma la empresa. Sin embargo, el 45% de los

trabajadores se encuentran en una situación regular en cuanto al clima organizacional. En conclusión, según las dimensiones de calidad, la empatía tiene un porcentaje mayor que la dimensión tangibilidad, que quiere decir que la relación de los colaboradores con el ambiente se encuentra en un nivel medio y la calidad de servicio se encuentra en nivel alto, por lo que se comprende que las expectativas de los clientes han sido superadas.

Madueño (2015), realizó un estudio sobre el clima organizacional con la finalidad de determinar la percepción del profesional de enfermería sobre clima laboral. El estudio fue de nivel aplicativo tipo cuantitativo, como método descriptivo, con una población de 25 colaboradores. El resultado determinó que la compañía no se adapta a los cambios, las otras áreas no trabajan bajo la misma dirección, son individualistas, no hay colaboración y, además, la remuneración no va acorde a sus actividades. Sin embargo, el ambiente físico es una de las variables que tiene mayor aceptación, Por lo tanto, se requiere la intervención de un buen liderazgo para guiar a todas las áreas hacia el mismo objetivo, además de plantear el sueldo equitativo para la retención de talentos y mantener el clima laboral agradable.

Falcón y Vergara (2015), realizaron la tesis sobre el clima laboral de un hospital, con el propósito de identificar la motivación de los colaboradores dentro del departamento de enfermería. Aplicaron el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo simple con diseño no experimental. La población fue de 83 colaboradores del hospital, por lo que, por ser la población pequeña, no se realizó el muestreo. La técnica aplicada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. El resultado demuestra que el 78.3% respondieron a un nivel medio y que el 21.7% de los encuestados consideran un clima organizacional desfavorable. En consecuencia, la dimensión comunicación se encuentra en un nivel bajo representando así el 53%, y 47% de los encuestados consideran que no existe una buena interrelación entre los profesionales; la motivación y el liderazgo también tienen baja aceptación por parte de los encuestados. En conclusión, la satisfacción laboral se encuentra en bajas condiciones, lo

cual implica que la organización debe establecer programas para incentivar y reconocer el esfuerzo que ponen los trabajadores para crear un ambiente armonioso dentro de la empresa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Teoría de relaciones humanas

Revisando las doctrinas que están relacionados al tema de estudio, se comprende que la teoría de administración científica se centró netamente en la productividad y la distribución de trabajos, lo cual no considera a las personas como un ente con sentimientos y solo esperan el máximo rendimiento de los trabajadores. Es por ello que Mayo (citado en Chiavenato, 2007), plantea el sistema bajo un enfoque diferente y así descubre variables importantes que requerían consideración por parte de los administradores como: la motivación, la satisfacción y el liderazgo, las mismas que habían ignorado en la teoría de administración científica.

Según la teoría de relaciones humanas la motivación y las relaciones interpersonales son imprescindibles dentro de la organización porque permite la buena comunicación de los gerentes con los subordinados y viceversa, trayendo consigo un sentido emocional de pertenencia a la organización, además de buscar condiciones laborales más favorables a través de la integración de los miembros y la estabilidad emocional de los colaboradores. Asimismo, el hombre, en la búsqueda de aceptación, trata de acoplarse con otros grupos definidos con la finalidad de cumplir con sus aspiraciones y satisfacer sus necesidades.

La teoría de relaciones humanas, según Kurt Lewin (citado en Jiménez, 2000), está enfocado en la motivación y frustración lo cual considera la importancia de la psicología en los ambientes laborales. Debido a que el rendimiento depende del estado emocional de los individuos, la motivación se genera a partir de las necesidades sociales del individuo ya que

al relacionarse o socializar con los demás le causa satisfacción, placer y sentido de identidad. Además, incrementa la salud emocional como estimulándola en el cerebro. Otra parte, la frustración, está relacionada con temas de validación y reconocimiento, de lo contrario podría causar estrés en los individuos, pero también está relacionado con la remuneración, horario y la carga laboral que las organizaciones deben tomar en cuenta para fortalecer el clima organizacional.

Teoría general de sistemas

Según Bertalanffy, una organización es como un sistema social porque está compuesto por el trabajo conjunto de las personas que buscan alcanzar los objetivos establecidos. Esta teoría permite analizar a las empresas a partir de la estructura organizacional y la interacción de los componentes, lo cual forma una sinergia que está compuesta por subsistemas que se relacionan y se afectan entre sí. Además, al evaluar un área específica no se podría comprender o deducir de manera precisa las causas de la problemática. En ese sentido, para poder analizar de manera objetiva los factores que afectan a la organización es necesario ejecutar una evaluación global a todas las áreas, ya que para llegar a los objetivos establecidos se requiere el compromiso de todas las áreas. En conclusión, los gerentes deben tomar conciencia sobre la percepción, estado emocional, y el clima laboral de sus colaboradores ya que ésta incide enormemente en las actividades y en el logro de los objetivos establecidos por Bertalanffy (1987).

Según Schein (citado en Chiavenato, 2007), propone que una empresa es un sistema abierto, donde existe la interacción con el medio, la tecnología, materias primas e informaciones convirtiéndolo en un bien o servicio. Asimismo, todas las áreas se dirigen en la misma dirección, si una de las áreas realiza su función de manera incorrecta,

automáticamente todo el proceso falla. Además, la organización es conjunto de subsistemas unidas cualquier alteración en una de los subsistemas afecta el funcionamiento de los demás. Finalmente, los múltiples niveles que tiene la organización deben tener una dirección clara para alcanzar los objetivos, para ello se debe establecer objetivos específicos y estrategias que permitirán lograr el objetivo final.

La teoría general de sistemas está enfocada en un sistema disciplinario, donde cada trabajador realiza sus tareas de manera ordenada y coordinada que ocasiona una sinergia para obtener el objetivo, lo que significa el resultado del trabajo en equipo, donde todas las partes involucradas se interrelacionan entre sí, ningún área debe estar aislados de otros, con la finalidad de alcanzar la meta. Además, considerar el sistema abierto, lo cual, consiste en la interacción de los partes involucrados a través de la comunicación asertiva, permite a las organizaciones estar en constante retroalimentación para mejorar y actualizarse o, si es necesario, aplicar la reingeniería total para ordenar la estructura y las actividades. Este concepto fue establecido bajo la literatura de Bertalanffy según (Johansen, 1993).

Teoría de la motivación humana

Según la teoría de la motivación, ésta consiste en demostrar que existe una jerarquía de necesidades y también hay factores que están motivando a los individuos. Está conformado de manera jerárquica y ascendente de acuerdo al nivel de importancia para sobrevivir según sus anhelos. Por lo tanto, las necesidades son: fisiológicas, seguridad, social, autoestima y autorrealización. El hombre, a medida que satisface sus necesidades, le surgen otras las cuales también va a querer satisfacerlas para sentirse más plenos y realizados lo cual cambia el comportamiento de los individuos. Asimismo, identificó que la motivación y las necesidades básicas de la persona se interrelacionan, ya que las necesidades de los seres humanos por naturaleza impulsan para tener la fuerza y la voluntad para superar los

obstáculos que se presenta y por otro lado la motivación es lo que impulsa a los individuos a perseguir lo que quieren como la autorrealización que es la categoría máxima que las personas buscan satisfacer (Maslow, 1991).

La teoría de la motivación según Clayton Alderfer (Citado en Robbins, 2004), propone modificar la escala de las necesidades de Maslow, que son una sucesión. Esta teoría no determina las necesidades de manera jerárquica estable, donde una necesidad básica debe quedar completamente satisfecha antes de pasar a la siguiente. El autor argumenta que existen tres necesidades básicas como: Existencia, hace referencia a los elementos materiales y de especie (fisiológicas y seguridad). Asimismo, la necesidad de relación, consiste en la interacción de los individuos con los demás y sentirse parte de un grupo, dar y recibir afecto (sociales). Y, finalmente, las necesidades de crecimiento, es la ambición de acrecentamiento personal de tener buen concepto de sí mismo (autorrealización). Por lo tanto, se entiende que las necesidades no están establecidas de manera sucesiva, sino que hay posibilidad de que pueda activarse un menester de orden inferior que ya estaba satisfecha y se puede revertir.

La teoría de motivación, según Herzberg (Citado en Robbins, 2004), determina que la motivación está enfocada básicamente en dos aspectos, la primera, el factor higiene, enfoca en el contexto que desarrollan sus actividades como: el sueldo, el nivel de interacción, condiciones del ambiente físico, las políticas y normas de la organización. Por otro lado, se encuentran los factores de motivación, que consiste en reconocimiento, responsabilidad, autonomía laboral y la autorrealización.

Teoría clásica de administración

Para Fayol la teoría clásica de administración está relacionado a la búsqueda de eficiencia a través de la racionalización de trabajo y la eficiencia que tiene el individuo en la organización. Para que una empresa genere máximo rendimiento es necesario cumplir con los siguientes elementos de la administración. Planeación, que es el primer paso del proceso

administrativo donde se determinan las acciones y actividades que se van a ejecutar según la problemática; Organización, en donde se establecen las actividades, autoridad, responsabilidades, con el propósito de obtener máximo aprovechamiento de materiales y humanos; Dirección, que orienta al personal sobre las actividades; Coordinación, coordinar el esfuerzo común de los colaboradores para alcanzar las metas mediante la motivación; y, finalmente, el control, para verificar que todo se realice de acuerdo con las reglas establecidas.

2.2.2 Marco conceptual

Para comprender qué es plan de acción es relevante conocer el concepto de la primera de las cuatro funciones administrativas denominada planeación. Se trata, según Chiavenato (2010), de un proceso mediante el cual las empresas definen los objetivos que proponen alcanzar y de qué manera se va a lograr (p.78), es decir que para el autor mencionado con los planes se identifican los recursos necesarios, las tareas que se van a realizar y, según ello, tomar acciones concretas. La implementación de un plan de acción es muy importante para el correcto funcionamiento de la organización, ya que en su entorno existe un ambiente dinámico que amerita estar preparados y tomar medidas necesarias a través del plan de contingencia. Según Chiavenato (2010), para alcanzar los objetivos se deben reajustar los recursos aprovechando el mercado competitivo adaptándose ante el mercado dinámico. En resumen, los planes de acción advierten a las empresas cómo deben emprender acciones para que no afecte el cumplimiento de sus objetivos.

La ciencia administrativa denomina al plan como “toma de decisiones frente al porvenir”. Por lo tanto, plan, como tal, se define como un producto escrito donde se plasman los acuerdos estratégicos para alcanzar los objetivos. Es decir, un plan de acción es una hoja de ruta que facilita identificar las actividades que se requiere para cumplir con lo establecido

(Meza 2016). Según Morrisey (1996), el plan de acción permite obtener un enfoque analítico para la solución de problemas identificados lo cual consiste en alcanzar los objetivos a corto plazo para poder alcanzar el objetivo como tal. Asimismo, Suárez (2002), señala que son documentos debidamente llenados, estructurados, que forman parte del planteamiento estratégico de un estudio de carácter cualitativo, ya que a través de ello se pretende materializar los objetivos ya establecidos.

Es importante realizar un plan de acción para cualquier actividad que se realiza por que permite a la organización priorizar las iniciativas más relevantes a través del planteamiento de actividades, estableciendo pasos y responsabilidades hace que el trabajo se tome con mayor seriedad y compromiso. El propósito es trabajar de manera coordinada, ya que habiendo establecido cada una de las actividades hace que la gestión de la organización sea más eficiente y objetiva que en la mayoría de las veces las organizaciones lo dejan pasar, sin mínimo esfuerzo, en establecer reglas de juego para ejecutar cualquier actividad que se desea realizar.

Clima organizacional

El ambiente laboral es un lugar donde el individuo desarrolla sus actividades en un entorno agradable, armonioso. Es decir, los individuos tienen mayor aportación para la organización donde los miembros comparten sus emociones, comparten las mismas políticas, normas que están planteadas dentro de la compañía. Finalmente, un buen clima laboral influye considerablemente en la motivación, en su actitud y en el comportamiento de las personas (Alcalá, 2011).

El clima laboral según Litwin y Stinger hacen referencia a la actitud conjunta que se genera y regenera por la interacción de los individuos dentro de la empresa, por lo cual si los colaboradores perciben un clima negativo podrían desencadenar procesos de estrés, que en

consecuencia impacta negativamente en los demás equipos de trabajo, ya que, si el estrés afecta a un gran número de trabajadores, se ve amenazado el correcto funcionamiento y resultados de la organización (Gan y Berbel, 2007).

Las organizaciones tienen sus propios elementos de cultura que los trabajadores adoptan en el momento dado. Esto transforma a los colaboradores en defensores de la empresa. Más aún, si sienten que son trascendentes se convierten en defensores de la cultura, promueven y viven interna y externamente. Por lo tanto, la compañía, al tener valores y culturas exitosas, agrupa a los colaboradores al alinearse en un solo propósito. La cultura rompe los límites entre equipos independientes y genera clima laboral agradable aumentando el rendimiento de los colaboradores (Llaneza, 2007).

El clima está relacionado con los factores estructurales, políticas y reglamentos internos que tiene la organización. Por lo tanto, la calidad del ambiente laboral que perciben los colaboradores influye considerablemente en la conducta y en el comportamiento. Así, es importante la relación que la empresa brinde condiciones óptimas para el desempeño de sus colaboradores, fomentando trabajo en equipo, facilitando la interacción con diferentes áreas, creando la comunicación asertiva como un pilar trascendental de la relación (Chiavenato, 2007).

Según Schneider y Hall (1972), citados en Santana y Araujo (2007), determinan como clima al grupo de percepciones que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral, tales como las políticas, normas, procedimientos y condiciones del ambiente que son compartidas por todos los integrantes, lo cual influye en los resultados logrando incrementar la interacción y comunicación entre los trabajadores de la empresa. Finalmente, donde existe clima organizacional favorable, da buenos resultados aumentando la capacidad, productividad, eficiencia y la estabilidad de los empleados.

Autonomía individual

Las empresas tienen establecidas sus propias políticas, reglas, normas y procedimientos, porque tienen autoridad para imponer orden, restricciones, dentro de la organización. Sin embargo, para que el clima laboral sea armonioso los individuos necesitan tener la libertad de tomar decisiones sobre algunos asuntos profesionales, lo cual conlleva un mayor nivel de confianza para trabajar y menor posibilidad de estrés y, por lo tanto, una mayor productividad e implicación del colaborador en todos los proyectos que desarrollan dentro de la organización (Chiavenato, 2007).

Los colaboradores al tomar decisiones por su propia cuenta, dan por hecho establecer sus propias obligaciones y exigencias, lo que repercute en la felicidad de los trabajadores porque se sienten valorados de tal manera que su autoestima se ve fortalecida. Asimismo, el ser libres en sus labores genera motivación y ejecutan su trabajo asumiendo con responsabilidad los resultados o consecuencias de su determinación, que conlleva a tener responsabilidad mayor para alcanzar la meta. De esa manera, los trabajadores tienen gran compromiso y son partícipes de las decisiones, el éxito y la productividad de la organización (Alcalá, 2011).

Por otro lado, la autonomía individual es el grado de orgullo que tienen los individuos procedentes de la vinculación a la empresa, dándoles un sentido de compromiso y responsabilidad sobre los objetivos y programas de la organización. Además, brindar autonomía a los colaboradores es conceder el poder de decidir y controlar ciertos aspectos de su actividad profesional, lo cual conlleva a ser profesionales más flexibles y rápidos: los colaboradores que tienen poder de decidir tienen menos probabilidades de caer en el estrés, frustración y fuera de control. Cuando el trabajador tiene libertad de decidir la empresa sale beneficiada, ya que los empleados satisfechos generan mayor productividad, lo que contribuye al éxito general del negocio. Finalmente, la autonomía genera fuertes lazos entre

la empresa y sus colaboradores lo cual permite construir una cultura organizacional agradable y sentimiento de pertenencia, donde salen beneficiados ambas partes (Mercado y Toro, 2008; Chiang, Salazar, Huerta, y Nuñez, 2008).

Grado de estructura que impone el puesto

Toda empresa requiere una estructura clara, entendible y acatada por todos los miembros para el correcto funcionamiento y así seguir creciendo hacia la misma dirección. Por ello dentro de la organización deben existir obligaciones, políticas, jerarquías y reglas claras para el desarrollo de las actividades y que estas sean flexibles que no limiten la creatividad, generando la comunicación asertiva a través de intercambio de información para hacer más factible las actividades de coordinación y toma de decisiones que a la larga beneficia en el rendimiento económico de la organización (Alcalá, 2011).

La empresa debe informar con claridad a sus trabajadores sobre cuáles son sus funciones; la cadena de mando y los canales de comunicación dentro de la organización deben ser claras para que los esfuerzos se dirijan hacia al mismo objetivo, lo cual genera en los trabajadores mayor nivel de competencias y responsabilidad en cada departamento organizacional. La interacción de los individuos a través de la comunicación interna se encarga de que la información llegue a todos los niveles de la organización ya sea de manera horizontal o vertical, proporcionando una comunicación dinámica y democrática (Mercado y Toro, 2008).

Las empresas deben realizar alineamientos que consiste en hacer que todas las divisiones de la organización formen una sinergia en una unidad de objetivos, estableciendo estrategias y tácticas que impulsen mejor el rendimiento de cada uno de los colaboradores. También es importante que los gerentes brinden confianza en los colaboradores a través de dar libertad para comunicarse con los superiores sobre temas personales con la

confidencialidad absoluta, lo cual genera mejor adaptación ante los cambios del entorno y satisface las necesidades de los participantes. Finalmente, las políticas y reglamentos deben estar claras equitativamente para asegurar un trato equitativo. (Chiang et al. 2008).

Tipo de recompensa

En una empresa pueden hacer críticas y sanciones, pero también estímulos a los trabajadores a través de incentivos, y recompensas para fortalecer el rendimiento. Para ello, es indispensable dejar trabajar a criterio de cada persona ya que eso eleva la autoestima y motiva a ser mejor profesional sintiéndose capaz de desempeñar su trabajo. Además, es importante considerar la satisfacción de las necesidades psicológicas como el reconocimiento, la aprobación y la interacción en grupos sociales. Las personas que trabajan en una empresa realizan su trabajo en función de ciertas expectativas y resultados; si la actividad que están realizando le genera algún beneficio significativo, se esmeran a realizarla con entusiasmo y dedicación (Chiavenato, 2007).

La recompensa en las organizaciones debe ser de acuerdo a las necesidades de los individuos. Por un lado, el reconocimiento es la muestra de aprecio por un trabajo bien realizado, un intangible. Los incentivos económicos tienen un valor social, por lo cual desempeñan un papel importante en los modelos de motivación: generalmente es algo tangible, como el dinero. Además, al brindar recompensa al mejor trabajador, sale beneficiada tanto la empresa como también el colaborador, siendo una gran oportunidad para crear un clima organizacional agradable ya que reducen el favoritismo, puesto que al establecer recompensas desequilibradas, se genera un entorno inestable. Por lo tanto, al implementar programas de recompensas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o premiación que, finalmente, crea colaboradores leales a la cultura organizacional (Alcalá, 2011).

En dicho contexto, es el concepto que tienen los trabajadores sobre el incentivo que reciben, ya que el reconocimiento y la recompensa laboral producen satisfacción en los individuos, lo cual es clave para retener el talento humano. La recompensa a los colaboradores resalta el respeto que la compañía tiene por el trabajador y promueve respeto entre los compañeros. Además, las mejores recompensas se dan a través de la planificación adecuada de las necesidades del empleado. Finalmente, el objetivo de los incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas y adecuadas que vaya acorde a las necesidades de cada colaborador. Por tanto, para que una política de incentivos sea objetiva se requiere identificar sus necesidades y que tipo de incentivos desean los trabajadores (Chiang et al. 2008).

Apoyo

Es la voluntad que tienen los miembros de la empresa para fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y cooperación entre los integrantes; el apoyo de los directivos es clave para empoderar a los trabajadores para que, de esa manera, tengan esa autonomía de tomar decisiones. Finalmente, cuando los empleados perciben que la empresa apoya, ellos responden de la misma forma comprometiéndose en cualquier proyecto de la organización, porque la misma norma de reciprocidad conlleva al colaborador a invertir sus tiempos libres en realizar actividades de trabajo (Chiavenato, 2007).

Según el autor, existen diferentes formas de apoyo por parte de la organización que son valorados por los trabajadores, estas son: apoyo por parte de los supervisores, justicia y condiciones laborales. Por lo tanto, un colaborador al sentir un soporte por parte de la empresa tiene la intención y obligación de correspondencia, lo cual cambia el comportamiento como deseo de apoyar a la empresa e involucrarse en el alcance de los objetivos (Alcalá, 2011).

Así, Apoyo es la percepción del grado en que los jefes brindan soporte a los colaboradores, estimulándolos para el mejor desenvolvimiento en su área y permitiendo participar de manera autónoma en las decisiones importantes dentro de la organización. Además, es importante resaltar el respaldo y la tolerancia por parte de los gerentes y compañeros de trabajo, lo cual genera un clima laboral positivo generando efectos en los resultados de la organización. En ese sentido, para el colaborador, el tener apoyo por parte de los jefes le genera mayor seguridad para realizar sus actividades (Mercado y Toro, 2008).

Elementos tangibles

Para un buen clima organizacional también influyen los elementos tangibles como: los equipos, las instalaciones que deben ser cómodas, óptimas, y que los colaboradores no deben tener dependencia de otras áreas para ejecutar su labor. El área de recursos humanos es el responsable de brindar todas las comodidades para la correcta ejecución de sus funciones, lo cual trae consigo beneficios para la organización. Un colaborador con buenas condiciones laborales se siente motivado, valorado y se involucrará completamente con la empresa (Mercado y Toro, 2008).

Los elementos tangibles también son el lugar donde interactúan los colaboradores de una organización. Además, implementar los elementos tangibles es una gran oportunidad para la empresa, ya que transmite el mensaje sólido con relación al servicio o producto que ofrece, porque a los clientes le llama la atención las instalaciones físicas del establecimiento, y el diseño de la señalización demuestra la calidad de servicio que brinda la organización. Asimismo, mantener las buenas condiciones de trabajo a los colaboradores repercute en mayor energía y dinamismo, lo que deriva en mayor eficiencia y productividad. Además, un ambiente agradable hace que las personas tengan mayor relación con los compañeros,

desarrollando su creatividad que, en consecuencia, genera un equilibrio entre el ambiente laboral y personal (Rufín y Medina, 2012).

La estructura es la parte tangible donde se desarrollan las actividades, generando percepción positiva o negativa dentro de la organización. Para obtener clima laboral agradable es conveniente mejorar las instalaciones interiores y exteriores como: las señalizaciones, la temperatura del ambiente, lo cual influye mucho en el comportamiento de los individuos, ya que una persona que se encuentra cómodamente en el ambiente de trabajo tiene mayor rendimiento y concentración para desarrollar sus actividades de la mejor manera (Ibáñez y Sánchez, 2005).

Responsabilidad

Es la capacidad de los individuos que tienen facultad para reconocer y aceptar las consecuencias de una decisión tomada, es decir, en las organizaciones todo trabajador buscar tener autonomía y tiene la necesidad de posesionarse de libertad para tomar cualquier decisión y afrontar las consecuencias de la misma. Por lo tanto, es un valor que habita en la conciencia de las personas que les permite administrar, pensar y valorar el efecto de las decisiones tomadas (Sacco, 2009).

Toma de decisiones

Ante la creciente competencia y cambiante tecnología, pocas empresas toman la decisión de manera espontánea, existiendo, por lo tanto, dos tipos de decisiones: por un lado, decisiones programadas, que consiste en seguir un procedimiento repetitivo que es factible de ser delegado y da buenos resultados; en cambio, las no programadas corren el riesgo de la posible aplicación de reglas inapropiadas. Por lo tanto, para obtener buenos resultados, la

persona encargada de tomar decisiones debe ser un profesional capacitado y con experiencia para conducir a la organización al éxito (Borea, 2017).

Independencia de los individuos

Es la posibilidad de los individuos de actuar por su cuenta propia, lo cual permite desarrollar, emprender y analizar cualquier situación que se presenta para la toma de decisiones concreta, asumiendo su total responsabilidad. Los colaboradores que tienen autonomía en su centro de trabajo están satisfaciendo sus necesidades psicológicas que trae consigo beneficios para la empresa como: incremento de la productividad, compromiso y mayor responsabilidad (Faya, Venturo, Herrera, y Hernández, 2018).

Rigidez de las leyes

El sistema laboral moderno obliga a las organizaciones a tener más flexibilidad en las leyes para proteger a las personas que laboran en la empresa. Una cultura rígida dentro de la organización está basada en el cumplimiento de normas determinadas y objetivos delimitados, lo cual, limita desarrollar la creatividad e innovación, porque los mejores talentos pueden desempeñar exitosamente sus actividades con más flexibilidad (Castellano, 2018).

Políticas

Es un orden escrito donde se detallan los procedimientos de trabajo, es decir, son lineamientos que indican cual es la norma y regla a seguir para hacer lo correcto. Las políticas dentro de la organización deben ser divulgadas, aprobadas y acatadas por todos los colaboradores. Por lo tanto, la aplicación de las políticas influye en la conducta de los individuos generando beneficios como: la comunicación asertiva en todos los niveles y en

toma de decisión inteligente en las situaciones conflictivas dentro de la organización (Jiménez, 2016).

Comunicación

Es un acontecimiento entre dos intencionalidades lo cual crea un ambiente común donde participan ambas partes y extraen, de su participación, algo nuevo, novedoso, que altera el comportamiento de los individuos. En conclusión, la comunicación dentro de la organización tiene efectos positivos porque mejora la competitividad, facilita la adaptación de cambios y fomenta a la motivación con la finalidad de conseguir los objetivos (Bronstrup, Godoi, y Ribeiro, 2007).

Rendición de cuentas

Es un sinónimo de responsabilidad de rendir cuentas, responder por un desempeño particular ante la expectativa de la parte interesada. Es decir, la persona encargada de informar transparentemente sobre los recursos que se utilizó para una determinada finalidad debe exponer ese informe que debe contener datos verídicos para tener la credibilidad. Por lo tanto, los colaboradores que rinden cuentas de manera transparente se ganan el lugar en la empresa porque generan confianza en los jefes y en sus compañeros que, en consecuencia, genera un buen clima laboral (Lobatón, 2016).

Realización personal

Es la autorrealización de los individuos. También se le conoce como el crecimiento personal del individuo. Desarrollar lo que más anhela, agrada y poder lograrlo genera una autoestima alta. Esto está relacionado a la autonomía, la independencia y tenerlo todo bajo control. En ese sentido, en una organización lo que esperan los colaboradores es lograr lo

que se han propuesto y tener el poder de decisión, es una necesidad psicológica que también es importante igual que las demás necesidades (Rosal, 1986).

Reconocimiento económico

Ante la creciente competencia del mercado global, es necesario que la gestión de recursos humanos implemente nuevas estrategias para motivar a los colaboradores, porque no basta brindar un reconocimiento económico a las personas. La idea es tomar en cuenta las necesidades reales para brindar los incentivos, el reconocimiento, el trabajo en equipo y las relaciones sociales que vaya de acuerdo a sus necesidades y que tenga oportunidad de desarrollarse y tener una calidad de vida (Lobatón, 2016).

Aprendizaje

El aprendizaje es la clave para el crecimiento de cualquier organización, porque es necesario desarrollar conocimiento y las habilidades de los trabajadores que son la pieza fundamental de la compañía, de la empresa. En ese sentido, se requiere impartir constante capacitación y desarrollo para mantener sus habilidades y conocimientos actualizados. Asimismo, la implementación de aprendizaje como una estrategia genera mayor competitividad y compromiso en los individuos. Una empresa que tiene cultura de aprendizaje es una gran oportunidad para aumentar la confianza de los colaboradores y para retener el talento humano (Borea, 2017).

Adecuación de las condiciones de trabajo

Dentro de la organización las condiciones de trabajo están enfocadas bajo tres tipos de condiciones. Las condiciones ambientales están relacionadas con la iluminación, ruido y la iluminación. Asimismo, el tiempo corresponde a la duración del trabajo, periodos de

descanso y vacaciones. Finalmente, la socialización de los individuos con los compañeros de trabajo. Son los elementos más importantes a tener en cuenta y que estas cumplan con las expectativas del trabajador para crear un clima laboral agradable y productivo (Chiavenato, 1999).

Estímulo de la excelencia

Es la acción de las organizaciones para inspirar a sus colaboradores a hacer las cosas bien a la primera, lo cual genera una cultura de ejecución que toma tiempo, pero que es necesario para ahorrar dinero y para alcanzar los objetivos exitosamente. Un colaborador que entrega resultados bien hechos, habla bien de la persona como profesional, conlleva a tener autoestima alta al ser un recurso confiable y clave para la organización. Finalmente, crear planes de incentivos motiva a los trabajadores a tener mayor participación y compromiso con los planes de la organización (García, 2017).

Estímulo de trabajo en equipo

Actualmente los grupos de trabajo rediseñan sus tareas para crear un alto nivel de interdependencia y tener toda la autonomía para tomar las decisiones. La idea es fomentar el equipo participativo, creativo y comprometido con la delegación generando habilidades multifuncionales. Además, transformar el trabajo de un funcional en multifuncional mediante la agrupación de personas con diferentes especialidades, hará que el trabajo en equipo tenga resultados extraordinarios. Por lo tanto, se comprende que el trabajo en equipo es una cantidad de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito que es cumplir los objetivos. Al tratarse con diferentes individuos se consiguen aportes diferentes. Habrá líderes y seguidores y, definitivamente, las diferencias son un factor clave para enriquecer el equipo, porque algunos podrán mostrar habilidades manuales,

mientras otros dominan el uso intelecto, todo lo cual suma en un equipo de trabajo que facilita la integración de equipos (Chiavenato, 2011).

Solución de conflictos

En una organización donde existe la interacción de los individuos influyen diversos factores de personalidad, valores y objetivos. En otras palabras, los conflictos son desacuerdos que ocurren entre personas cuando la acción de una de ellas, limita al otro individuo a alcanzar sus objetivos. Los conflictos se convierten en un círculo vicioso que causa estrés, comunicación agresiva y falta de cooperación que disminuye el rendimiento del trabajo en equipo. Por lo tanto, para reducir los conflictos los colaboradores deben actuar conscientemente, teniendo comunicación a base de respeto, tener empatía y valorar el esfuerzo de los compañeros. En consecuencia, dentro de las organizaciones se requieren personas que tienen don de negociación, lo que permite influir en el comportamiento de otras personas y donde ambas partes llegan a un acuerdo que es ganar-ganar. Finalmente, para el manejo de conflictos se requiere conocer sus causas (Centro de Psicología en Madrid, 2018).

Horario de trabajo adecuado

Es el tiempo estipulado para ocupar sus energías en una actividad determinada en beneficio del empleador. Sin embargo, el trabajo continuo y rutinario perjudica la salud y puede ocasionar agotamiento físico e intelectual que conlleva a menor rendimiento. Por lo tanto, la organización para sacar mayor provecho de sus trabajadores debe dar flexibilidad en los horarios para generar mayor rendimiento y productividad permitiendo el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Ribeiro, 2007).

Apertura a cambios tecnológicos

Existen varios factores que limitan el poder realizar cambios tecnológicos dentro de la organización. Una de ellas está relacionada al desconocimiento de las nuevas tecnologías, ya que existen trabajadores con diferentes experiencias relacionadas a ellas. Anteriormente no era común que las empresas incorporen tecnología en los procesos, por lo mismo que los trabajadores tienen resistencia al cambio. Sin embargo, para adaptarse al cambio tecnológico se requiere desarrollar acciones de motorización, es decir, motivar, apoyar y brindar asesoría para que esta adaptación resulte fácil. Además, escuchar al colaborador sus problemas y necesidades relacionadas al cambio tecnológico permite identificar su punto débil y apoyar en ello para la adaptación exitosa (Gómez, 2017).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

El presente estudio se desarrolló bajo la estrategia del razonamiento lógico como el inductivo, que utiliza la idea y antecedentes particulares para llegar a una conclusión general. Asimismo, el deductivo que usa principios generales para dar un resultado específico.

Finalmente, el método analítico está relacionado en la descomposición de un todo, desglosando cada elemento para la mejor comprensión y que la descomposición pueda ser concreta o abstracta dependiendo mucho del objeto estudiado. En la presente investigación se utilizó el método analítico que permitió descomponer cada uno de los factores que afecta de manera directa a la variable clima organizacional (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010; Bernal, 2010).

3.2 Enfoque

Es la agrupación de varias técnicas y estudios, tanto cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de comprender y formular una propuesta de solución para el planteamiento de la investigación, Asimismo, está enfocado a dos realidades: una objetiva y otra subjetiva. Así, una realidad objetiva es que una organización está compuesta por estructuras físicas que se pueden tocar y, por otro lado, la subjetiva es porque se estudian las emociones, las percepciones y sentimientos, lo cual requiere una investigación más extensa para poder comprender con precisión la problemática y, a partir de los resultados, plantear propuesta de solución (Hernández et al, 2014).

3.3 Tipo de investigación

El estudio proyectivo tiene como finalidad diseñar o establecer propuestas orientadas a brindar solución a una determinada situación, lo cual requirió identificar primero las necesidades actuales antes de ejecutar el plan. Asimismo, se realizará constante investigación para generar conocimiento sobre el objeto de estudio y a partir de ello aplicar una propuesta de solución consistente y viable. Finalmente, en la presente investigación se realizó antes un diagnóstico del estado actual de la empresa. Habiendo comprendido todo se planteó propuestas de solución conveniente para la investigación (Hurtado, 2000).

3.4 Diseño de la investigación

La investigación se procedió a realizar sin manipular los variables, donde solamente se limitó a observar los fenómenos en su estado original para analizarlos, Asimismo, se aplicó el diseño transaccional porque se recolectó información en un solo momento y es la medición de la variable en un tiempo determinado. Finalmente, para este estudio se recolectaron los datos sobre su estado actual de la empresa (Hernández et al. 2014).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

Antes de la investigación se plantearon algunos puntos a considerar en el proceso de investigación. Se evaluó las unidades de análisis para definir características en común. Por lo tanto, la población es el conjunto de personas que tienen las mismas características similares, es decir, los individuos son parte del estudio, porque son quienes proporcionan la información. De acuerdo a Cañadas y San Luis, tienen la facultad independiente de tamizar una muestra de la población y, en ese sentido, es viable optar por el total de la

población. Finalmente, se procedió a considerar el total de los individuos como muestra de estudio, por lo tanto, para el presente estudio se trabajó con 80 colaboradores (Cañadas y San Luis, 2018). Para la presente investigación se tomarán 80 colaboradores de la empresa privada (Bernal, 2010).

Los informantes en este estudio fueron grupos de personas que, por sus vivencias, llegan a tener relación cercana con la organización: son quienes proporcionan toda la información para identificar posibles deficiencias o fortalezas de la compañía. Por lo tanto, en la presente investigación se procedió a entrevistar a tres de los integrantes de la organización: al gerente general, al encargado del área de logística y a la recepcionista del laboratorio clínico, para conocer el panorama laboral y los comportamientos de los colaboradores (Robledo, 2009).

3.6 Variables y operacionalización

El clima organizacional es la actitud conjunta que se genera y regenera por la interacción de los individuos dentro de la organización, vale decir que si los colaboradores perciben clima negativo repercute considerablemente en su comportamiento y en su rendimiento, afectando los demás equipos de trabajo. En ese sentido es importante mantener clima agradable entre los trabajadores.

Un de las variables que acompañan la presente categoría es la autonomía de los individuos. Toda empresa tiene sus propias reglas y valores dentro de la empresa, sin embargo, es importante dar libertad a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones, lo cual repercute considerablemente en su felicidad. Asimismo, la otra categoría es el grado de estructura que impone el puesto que consiste en que toda empresa debe tener estructura organizacional para poder identificar cuáles son las actividades que competen a cada área, para que los esfuerzos se dirijan hacia el mismo objetivo. De igual

forma, está el tipo de recompensa que es primordial para mantener un clima agradable. Las recompensas son medios para fortalecer el rendimiento y el compromiso de los colaboradores. Igualmente, el apoyo es la voluntad de los altos mandos para fortalecer el compañerismo y confianza generando trabajo en equipo exitoso. Finalmente, los elementos tangibles; como los equipos, ambientes, iluminación son esenciales tomar en cuenta, ya que repercute en la tranquilidad de los colaboradores (Gan y Berbel, 2007; Alcalá, 2011; Chiavenato, 2007; Mercado y Toro, 2008; Rufín y Medina, 2012).

El plan de acción consiste, en primera instancia, realizar análisis de la situación en relación con la preocupación temática. Para iniciar la planificación de cualquier actividad debemos preguntarnos ¿qué debe hacerse?, teniendo en cuenta las posibilidades, disponibilidad de recursos y limitaciones que el contexto presenta para posteriormente plantearlos. Asimismo, es un proceso mediante el cual se definen los objetivos que se pretende alcanzar. Para ello, antes, se procede a identificar la problemática y, según ello, tomar acciones concretas para dar solución. (Ramírez 2011 y Chiavenato 2010).

Para mejorar los factores que afectan el clima organizacional, se está proponiendo establecer un plan de capacitación que, según Chiavenato (2007), la planeación se precede a través del diagnóstico de las necesidades de la capacitación. Seguidamente se escogen las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, con la finalidad de optimizar el aprendizaje. Asimismo, se diseñó los procesos de actividades, que está relacionado en actividades propias de la empresa, lo cual permite visualizar cómo funciona cada uno de los departamentos. Finalmente se establecieron políticas de incentivos que son medios para la motivación extrínseca para que el colaborador tenga mejor rendimiento en su trabajo reduciendo factores estresantes (Chiavenato, 2009 y Plazas, 2017).

Tabla 1

Matriz de categorización del clima laboral

Categoría	Subcategorías	Indicadores
C1: Clima organizacional	C.1.1 Autonomía personal	C.1.1.1 Responsabilidad
		C.1.1.2 Toma de decisiones
		C.1.1.3 Independencia de trabajadores
		C.1.1.4 Rigidez de los leyes
	C.1.2 Grado de estructura que impone el puesto	C.1.2.1 Políticas
		C.1.2.2 Comunicación
		C.1.2.3 Rendición de cuentas
		C.1.2.4 Intercomunicación
	C.1.3 Recompensa	C.1.3.1 Autorrealización
		C.1.3.2 Reconocimiento económico
		C.1.3.3 Formación
		C.1.3.4 Adaptación de las condiciones de trabajo
	C.1.4 apoyo	C.1.4.1 Dirección
		C.1.4.2 Incentivar la excelencia
		C.1.4.3 Reforzar el trabajo en equipo
C.1.4.4 Resolución de conflictos		
C.1.5 Tangibilidad	C.1.5.1 Instalaciones apropiadas	
	C.1.5.2 Calidad de equipos	
	C.1.5.3 Horario de trabajo adecuado	
	C.1.5.4 Adaptación a cambios tecnológicos	

Tabla 2

Matriz de categorización de la categoría solución

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Plan de acción para mejorar el clima organizacional	Implementación de política de incentivos	<u>N° de Innovaciones presentadas</u> N° de Innovaciones esperadas	Plan de reconocimiento a la innovación
	Implementación del programa 5 s	<u>Colaboradores comprometidos</u> Cantidad total de colaboradores	Implementación del programa 5s
	Flujograma de procesos	<u>Cantidad de quejas recibidas</u> Total, de atenciones efectuadas	Flujograma de procesos
	Implementación de coaching gerencial para gerentes y jefes	<u>Soluciones hechas por colaboradores</u> Cantidad de problemas en la empresa	Implementar un Coaching Gerencial para gerentes y jefes
	Implementación del plan de capacitación	<u>Cantidad de asistencias al trabajador</u> Cantidad de procedimientos efectuados	Plan de capacitación

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

La encuesta es un instrumento que está relacionado a los procedimientos y actividades que permite al investigador obtener la información relevante para generar respuesta al problema planteado, instrumento el cual contiene una serie de preguntas con sus respectivas escalas de medición, todas ellas las cuales han sido llenadas por el encuestado. Además, no existe respuesta buena ni mala, todas son importantes para el estudio (Hurtado, 2000; Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

La entrevista es la interacción verbal entre los individuos. Es una comunicación donde una persona (entrevistador) formula preguntas estratégicamente relacionadas a la variable de estudios para obtener información de otros individuos (entrevistados). Además, la entrevista tiene varios tipos a considerar. Una de ellas es la estructurada donde se establecen preguntas de manera ordenada netamente relacionadas al evento de estudio. La segunda, estructurada, consiste en formular preguntas de manera libre: no existe una estandarización de preguntas, se utiliza para conocer más a fondo las unidades informantes (Hurtado, 2000).

3.7.1. Instrumento

La herramienta utilizada es el cuestionario donde se reunió una serie de ítems relacionados a la variable que se quiere estudiar, con preguntas que no sean extensas para evitar aburrir las unidades informantes. Igualmente, plantear preguntas que sean fáciles de contestar y que no requiera mucho uso de memoria o complicadas, ya que, de no serlo, habrá mayor número de personas que obviaron las preguntas, lo cual no le conviene al investigador (Hurtado, 2000).

Por otro lado, se usa una lista donde el investigador establece como enunciar las preguntas y cómo formularlas. Es decir, un documento donde se permite organizar las preguntas y datos concernientes al tema de investigación. Por consiguiente, para el presente estudio se empleará la guía de entrevista que servirá para establecer puntos a considerar para la investigación (Carhuancho et al.2019).

3.7.2. Descripción

Para la presente investigación se aplicó la encuesta como estudio cuantitativo que sirvió para medir el clima organizacional. El ítem utilizado es de autoría de Segredo (2017), que se realizó con la finalidad de medir el clima organizacional. Asimismo, para el estudio cualitativo se procedió a aplicar la entrevista, que consiste en la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, cuyas preguntas son establecidas de manera estratégica pretendiendo medir la problemática y no desviar del objetivo considerando la estructura para obtener el dato que queremos saber. (Hurtado, 2000).

3.7.3. Validación

Es el grado en que una herramienta verídicamente mide el fenómeno que se desea medir y que la medición cumpla las condiciones mínimas de autenticidad y confiabilidad. En el presente estudio los instrumentos, la encuesta y entrevista, fueron validados a través de juicio de expertos de conocimiento temático y metodológico. El instrumento utilizado fue validado por el experto Dr. Nolasco Labajos Fernando Alexis y Dra. Irma Carhuancho Mendoza Irma quienes pasaron por un filtro los ítems dejando solo los pertinentes para el variable clima organizacional. Asimismo, la propuesta de solución fue validado por dos especialistas en tema como se visualiza en el anexo (Ruiz, 1999).

3.7.4. Confiabilidad

Es el grado donde al aplicar el instrumento de manera repetida arroja el mismo resultado que el anterior. Si la variación es tan mínima que no requiere consideración, es decir el instrumento aplicado es confiable. Sin embargo, si el instrumento arroja resultados con mayor diferencia entre medidas de los mismos estudios, menor es la confiabilidad. Para el presente estudio se utilizó el indicador de confiabilidad Alfa de Cronbach, que brinda una medida consistente sobre los ítems si realmente están apuntando en la misma dirección (Hurtado, 2000).

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 Hurtado (2000)

Según el esquema, y utilizando el programa Excel, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach que dio como resultado 1.00. Esto significa que la confiabilidad del instrumento es alta, está midiendo lo que se quiere medir y los resultados de la investigación son verídicos y objetivos.

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Primer paso: Se procedió a ejecutar la validación del cuestionario por los expertos.

Segundo paso: Se llevó a cabo la prueba iniciática.

Tercer paso: Se procedió a enviar las encuestas vía online.

Cuarto paso: La tabulación de datos se realizó a través del programa Excel para optimizar el proceso.

Quinto paso: Revisión de la guía de entrevista.

Sexto paso: Las entrevistas se desarrollan a través de la aplicación de video llamadas.

Séptimo paso: Se transcriben las respuestas en programa Word y se procedió a aplicar el Atlas ti.

Inicialmente se recolectó información y seguidamente se evaluó en el programa Excel, donde los resultados se van evidenciando mediante los gráficos y tablas. Asimismo, se utilizó el programa Atlas ti para crear códigos, grupos y redes.

La triangulación de ambas fuentes, tanto cualitativa y cuantitativa, permitió obtener datos relevantes que permitieron, a la vez, comparar resultados para tener resultados convincentes.

3.9 Aspectos éticos

La investigación de desarrollo bajo el estilo APA. Asimismo, el total de los encuestados fueron 80 colaboradores de una compañía privada de servicio y para poder adquirir la información se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

APA: En la presente investigación se respetó los derechos de autoría de las revistas, libros, artículos científicos y los demás documentos que han sido consultados y citados para el estudio.

Muestra: Todas las respuestas adquiridas por los encuestados son informaciones confidenciales que no van a ser usadas para otros fines.

Data: Los datos adquiridos son informaciones reales y auténticas que no han sufrido ninguna manipulación durante el proceso de recolección.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos de la categoría clima organizacional

4.1.1 Nivel de la sub categoría autonomía individual

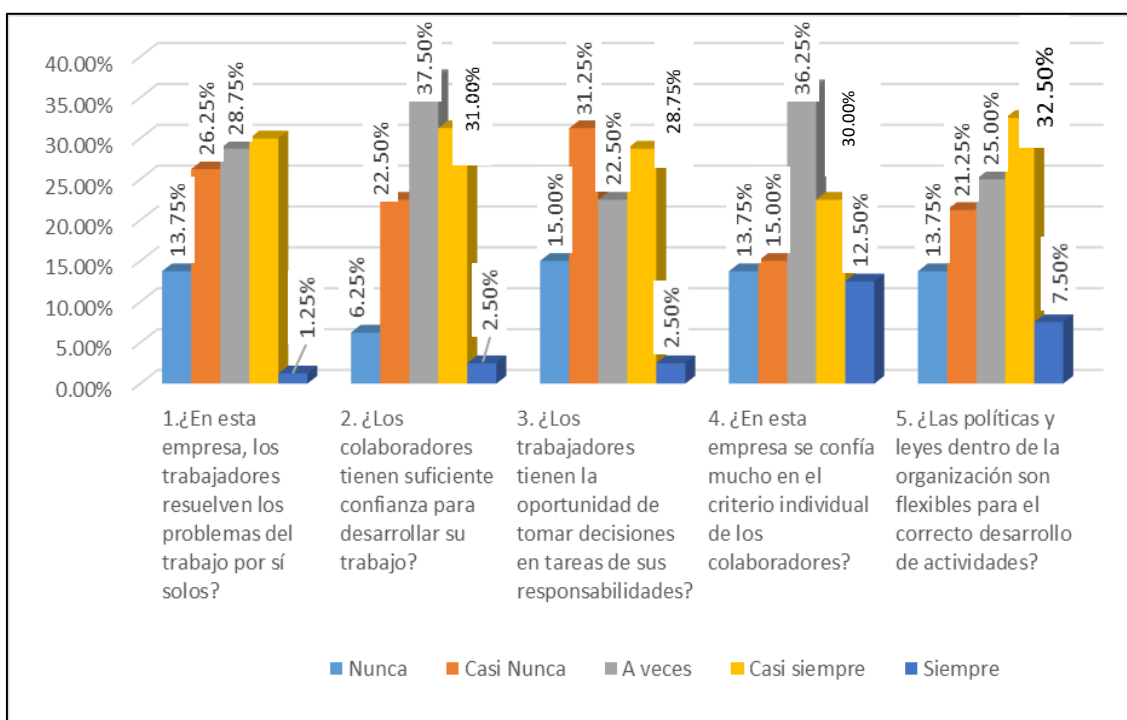
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría autonomía individual

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?	11	13.75%	21	26.25%	23	28.75%	24	30.00%	1	1.25%
2. ¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo?	5	6.25%	18	22.50%	30	37.50%	25	31.25%	2	2.50%
3. ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?	12	15.00%	25	31.25%	18	22.50%	23	28.75%	2	2.50%
4. ¿En esta empresa se confía mucho en el criterio individual de los colaboradores?	11	13.75%	12	15.00%	29	36.25%	18	22.50%	10	12.50%
5. ¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?	11	13.75%	17	21.25%	20	25.00%	26	32.50%	6	7.50%

Figura 1

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría autonomía individual



En la tabla 4 de la figura 1, se observa según los resultados referentes a la pregunta 1: ¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?, que el 21% de los colaboradores indican que casi nunca los trabajadores pueden tomar sus propias decisiones; sin embargo, el 30 % concluye que sí toman sus propias decisiones en determinadas tareas; por lo tanto, es importante conocer las causas primarias que influyen para que los altos mandos no dejen tomar decisiones según el criterio del trabajador. Además, recalcar que en una organización donde existe la autonomía de toma decisiones conduce a mayor confianza, mayor creatividad, los colaboradores que tienen autonomía alta poseen una gran responsabilidad, lo cual repercute en gran medida en su felicidad, al ser valorado tiene la sensación de éxito profesional.

Asimismo, la pregunta 2. ¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo? El 22 % de los encuestados resaltan que casi nunca están seguros

de tomar cualquier decisión, pero el 31.25% afirman que casi siempre consultan para ejecutar cualquier actividad. Por lo tanto, hoy en día no se trata solamente de instruir a los colaboradores sobre los procedimientos que deben seguir en sus tareas, sino impulsar para que desarrollen las habilidades blandas que se requiere en un mercado competitivo, como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y la inteligencia emocional. En ese sentido, lo que se requiere es que el personal tenga la libertad de realizar el trabajo dentro de la organización.

Finalmente, la pregunta más resaltante es la 5: ¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?, ante lo cual, el 21.25% indica que casi nunca las políticas son flexibles para realizar el trabajo según el criterio. Por lo tanto, se requiere intercambio de ideas para determinar los puntos que dificulta al personal a realizar su trabajo cómodamente. Solo mejorando las estrategias para el desarrollo de actividades se podría bajar el índice de negatividad por parte de los trabajadores. Además, tener políticas flexibles se convierte en un elemento clave para determinar la capacidad competitiva de las empresas, lo que se convierte en un arma para que las organizaciones generen efectividad y eficacia que, al mismo tiempo, es el instrumento básico para que las actividades que desarrollan no se conviertan en un obstáculo insuperable en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores. En conclusión, ante la situación que el mundo-está atravesando, los individuos tienden a estar más estresados, intolerantes, propensos a sufrir algunas enfermedades mentales que, a largo plazo, causa daños psicológicos a las personas. Es por ello, conveniente permitir a los colaboradores que trabajen con horario flexibles que favorezcan su retención en la empresa. Los colaboradores comprometidos comprenden su función y trabajan de manera más productiva generando la rentabilidad de la empresa.

4.1.2 Nivel de la sub categoría grado de estructura que impone el puesto

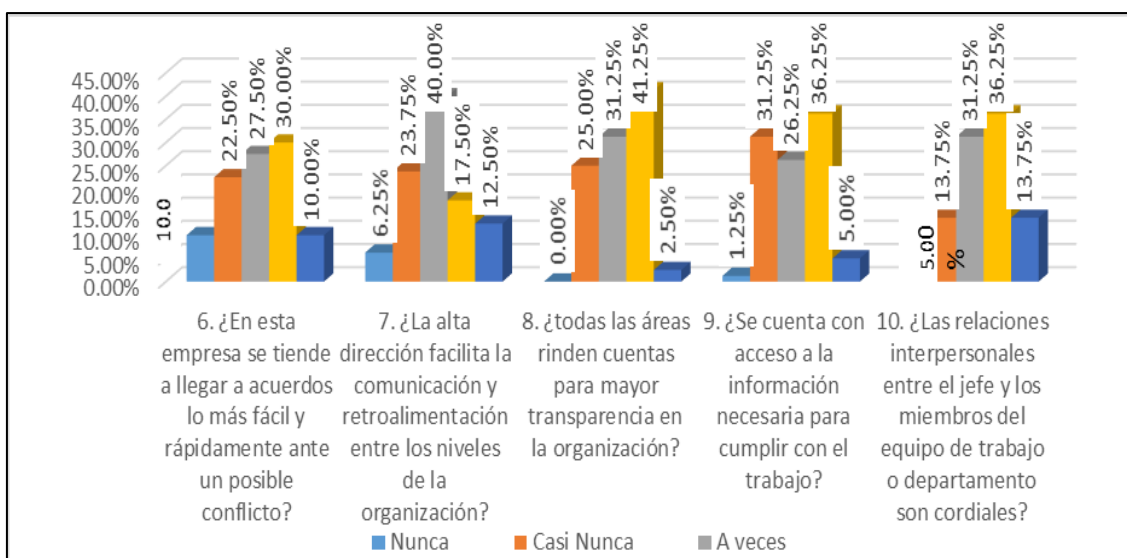
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría grado de estructura que impone el puesto

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto?	8	10.00%	17	22.50%	22	27.50%	24	30.00%	6	10.00%
7. ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?	5	6.25%	18	23.75%	32	40.00%	14	17.50%	8	12.50%
8. ¿Todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?	0	0.00%	19	25.00%	25	31.25%	33	41.25%	10	2.50%
9. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	1	1.25%	20	31.25%	21	26.25%	29	36.25%	2	5.00%
10. ¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?	4	5.00%	25	13.75%	25	31.25%	29	36.25%	4	13.75%

Figura 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría grado de estructura que impone el puesto



En la tabla 5 y figura 2 de la pregunta 6: ¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto? La gran mayoría de 30% indica que si se presenta algún inconveniente se resuelve de inmediato entre todos. Sin embargo, un 22.50 % indican que casi nunca proceden a solucionar los conflictos. En ese sentido, es necesario fomentar trabajo en equipo para solucionar el problema ante todo para su mayor rapidez. Resaltar, también, la comunicación efectiva en todas las áreas de la organización permite a los colaboradores dar conocer su punto de vista con total transparencia, de manera que la información emitida sea entendida como tal, sin mal interpretaciones.

Asimismo, la pregunta 7: ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?, refleja que el 23.75% de los colaboradores indican que casi nunca proceden a realizar la retroalimentación y capacitación. En ese sentido, se requiere implementar programas de capacitación para nutrir de conocimiento a los colaboradores que puedan realizar sus labores de la manera correcta, y que esta sea oportuna, genera confianza para que desarrollen su actividad de manera fluida evitando inconvenientes.

De la misma manera la pregunta 8: ¿Todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?, el 25% indica que no emiten pruebas ni documentos para controlar los procesos e insumos que se utiliza; pero, ante esta pregunta, también el 41.25% considera que sí se realiza para tener mayor transparencia y control de los inventarios. La empresa incentiva a los colaboradores a realizar el registro de insumos y materiales, para tener mayor control de los inventarios.

Finalmente, en la pregunta 10: ¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?, el 36.25% son cordiales, lo que se entiende que todos se llevan muy bien. Aun así, el 13.75% indica que no tiene

relación cordial con el jefe. Por lo tanto, es necesario la implementación de reuniones cada cierto tiempo para tratar sobre los estados emocionales de los colaboradores, dar mayor confianza a los colaboradores y que el ambiente no sea tenso en momento de presenciar a los altos mandos. También, recalcar la relevancia que tiene la buena relación con los jefes trae consigo ventajas como la buena comunicación, reduce el estrés al crear un ambiente agradable reduciendo las tensiones. Además, facilita la comunicación lo cual genera seguridad a los colaboradores en momento de ejercer sus actividades, mejorando así, considerablemente, el desarrollo profesional mediante feedback continuo del trabajo que contribuye en el aprendizaje.

4.1.3 Nivel de la subcategoría tipo de recompensa

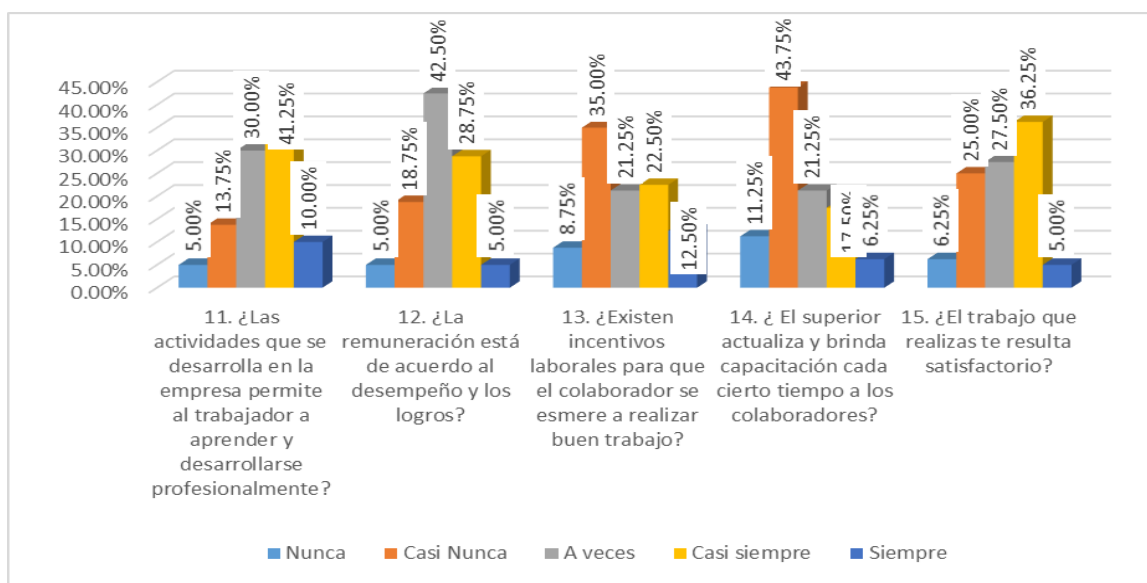
Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría tipo de recompensa

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?	4	5.00%	11	13.75%	24	30.00%	33	41.25%	8	10.00%
12. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?	4	5.00%	15	18.75%	34	42.50%	23	28.75%	4	5.00%
13. ¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?	7	8.75%	28	35.00%	17	21.25%	18	22.50%	10	12.50%
14. ¿ El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?	9	11.25%	35	43.75%	17	21.25%	14	17.50%	5	6.25%
15. ¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?	5	6.25%	20	25.00%	22	27.50%	29	36.25%	4	5.00%

Figura 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría tipo de recompensa



Según la tabla 6 y la figura 3 referente a la subcategoría tipo de recompensa, específicamente en la pregunta 11: ¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?, el resultado evidencia que el 41.25% de los 80 encuestados determina que casi siempre las actividades que desarrollan le permiten crecer profesionalmente. Sin embargo, un porcentaje de 13.75% consideran que no generan conocimiento en la tarea que desarrollan. Por lo tanto, se comprende que existe la burocracia o monotonía laboral lo cual trae consigo factores de riesgo como la ansiedad y estrés para los colaboradores

Asimismo, se observa en la pregunta 12 ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?, sobre lo cual el 42.50% de los 80 encuestados determinan que a veces están de acuerdo, lo cual quiere decir que la remuneración brindada por la empresa no está satisfaciendo las expectativas de los trabajadores, lo cual genera inconformidad y desmotivación. En ese sentido, la empresa debe implementar estrategias de recompensa, para que los colaboradores se sientan importantes, reconocidos y lo más importante

ofrecer el sueldo que le corresponde como profesionales de salud. De la misma manera, en la pregunta 13: ¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?, los encuestados demuestran claramente que la empresa no brinda ningún incentivo para motivar a los colaboradores; el 35% de los 80 encuestados determinaron que casi nunca reciben incentivo por parte de la empresa y, en tal sentido, se requiere implementar como parte de la política organizacional brindar incentivos cada cierto tiempo, lo cual genera una serie de ventajas positivas, tanto presentes o regalos que están directamente relacionados con el desempeño y el rendimiento de los colaboradores.

De la misma forma, en la pregunta 14: ¿El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?, según los encuestados determinan que el 43.75% indica que no brinda capacitación. Las empresas de hoy requieren constante capacitación para sus colaboradores ya que no solo compiten a nivel local sino a nivel internacional, las empresas que requieren permanencia en el mercado no deben dejar de innovar capacitar generar nuevas ideas. Finalmente, en la pregunta 15: ¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?, la mayoría indica que sí están conformes con su trabajo. Pero, el 27.50% resalta que no. Se requiere investigar qué factores influyen para que colaborador no esté cómodo en su centro de trabajo. Se concluye que la satisfacción de los colaboradores dentro de su trabajo es muy importante para que pueda desempeñarse de la mejor manera. Para ello influye mucho la motivación, ya sea monetaria o no monetaria, que repercute en el comportamiento de los colaboradores. Una empresa que tiene políticas de incentivos trae consigo varios beneficios como la mejora del compromiso de los trabajadores, porque sienten valorar sus esfuerzos y que al estar satisfechos se sentirán comprometidos con la organización.

4.1.4 Nivel de la sub categoría apoyo

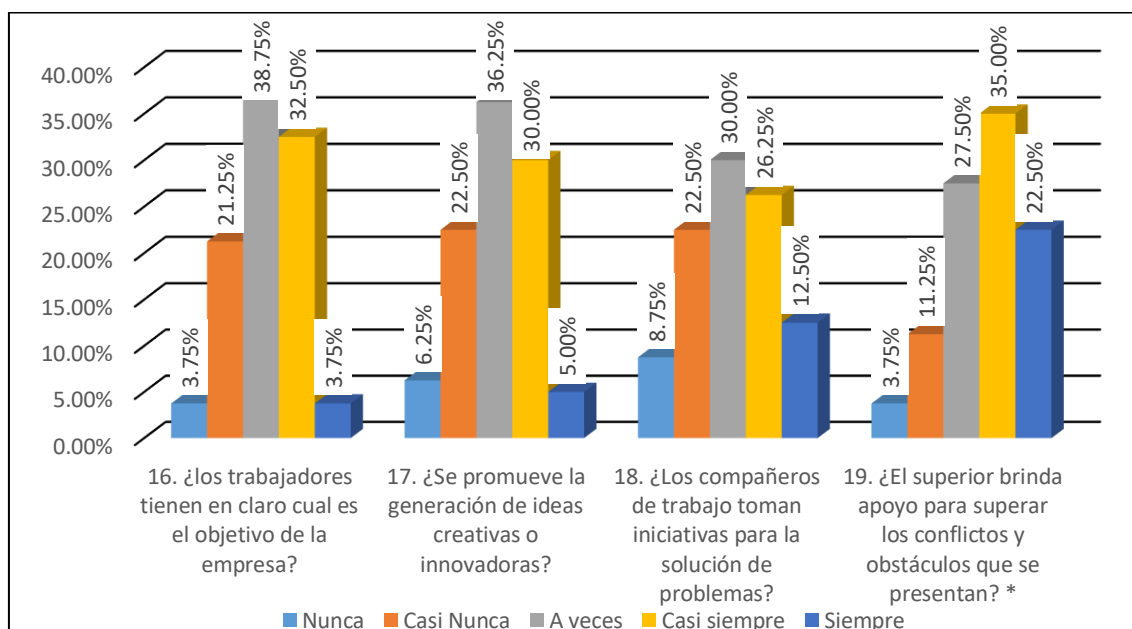
Tabla 7

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría apoyo

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Los trabajadores tienen en claro cuál es el objetivo de la empresa?	3	3.75%	17	21.25%	31	38.75%	26	32.50%	3	3.75%
17. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?	5	6.25%	18	22.50%	29	36.25%	24	30.00%	4	5.00%
18. ¿Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	7	8.75%	18	22.50%	24	30.00%	21	26.25%	10	12.50%
19. ¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan?	3	3.75%	9	11.25%	22	27.50%	28	35.00%	18	22.50%

Figura 4

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



Según los resultados obtenidos en cuanto a la subcategoría apoyo de la tabla 7 y figura 4 de la pregunta 16. ¿Los trabajadores tienen en claro cuál es el objetivo de la

empresa?, 26 de los 80 encuestados, que representa el 32.50%, indican que casi siempre tienen claro sobre los objetivos y la misión de la organización. Sin embargo, un 21.25% casi nunca tiene claro el objetivo de la empresa. En ese sentido es necesario incrementar el sentido de compromiso a los colaboradores, capacitando, incentivando el trabajo en equipos y materiales necesarios para que pueda desempeñarse de la mejor manera.

El resultado en cuanto a la pregunta 17: ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?, revela que un porcentaje mayoritario de 30% indica que casi siempre promueven la creatividad; no obstante, 36.25% del total de los encuestados indican que no están fomentando la creatividad. En consecuencia, se comprende que los trabajadores realizan actividades rutinarias que no permiten mucha creatividad. Por lo tanto, en todas las organizaciones es necesaria la generación de nuevas ideas a través de la comunicación, escuchando su opinión demostrando el interés ya que, de esa manera, los colaboradores al sentirse en confianza serán más participativos e incrementará la motivación y compromiso de su parte, generando beneficios económicos para la empresa.

Del mismo modo, sobre la pregunta 18: ¿Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?, los resultados demostraron que 21 de los 80 encuestados respondieron que casi siempre los compañeros están dispuestos a ayudar ante la presencia de conflictos. Sin embargo, un porcentaje considerable de 22.50% determina que casi nunca están prestos a ayudar. Ante la ausencia de la cooperación por parte de los colaboradores para solucionar el problema, se sugiere desarrollar habilidades que permitirán escuchar atentamente las dos versiones, pues cuanto más información se tenga de la situación será más fácil solucionar el inconveniente.

Finalmente, la pregunta 19: ¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan?, indica en un 35% que casi siempre intervienen los

superiores para ayudarlos ante los problemas. Es válido recalcar que los jefes deben estimular la participación de sus colaboradores en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas. Por lo tanto, ante la presencia de conflictos el jefe debe afrontar con la finalidad de buscar una salida, considerando los errores propios y ajenos como una oportunidad para mejorar y aprender. Finalmente, las organizaciones lo que requieren es tener colaboradores que tengan la predisposición a la hora de proponer mejores ideas que permitirá a solucionar los inconvenientes que pudiera presentar.

4.1.5 Nivel de la sub categoría elementos tangibles

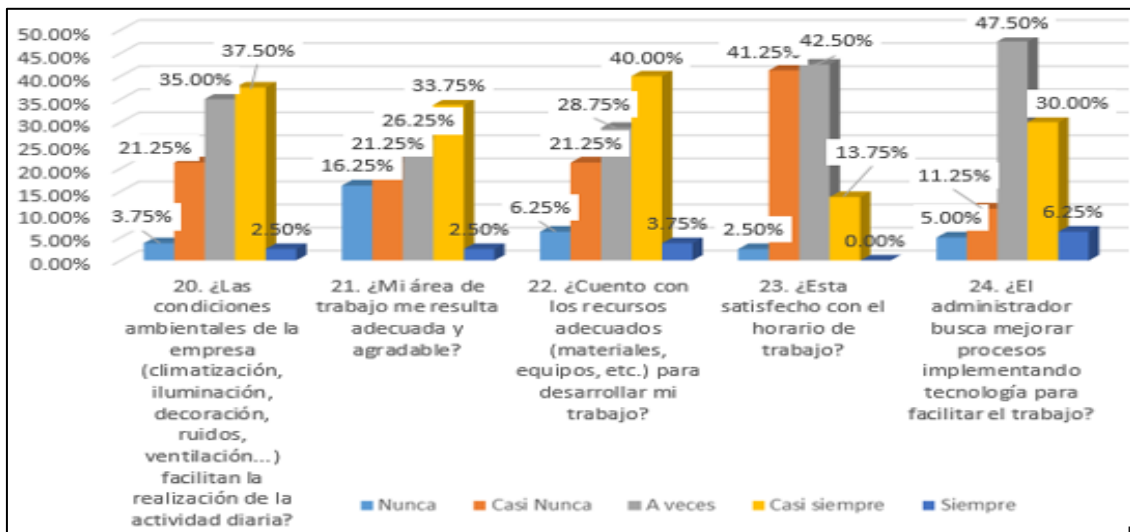
Tabla 8

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría elementos tangibles

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. ¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la realización de la actividad diaria?	3	3.75%	17	21.25%	28	35.00%	30	37.50%	2	2.50%
21. ¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable?	13	16.25%	17	21.25%	21	26.25%	27	33.75%	2	2.50%
22. ¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?	5	6.25%	17	21.25%	23	28.75%	32	40.00%	3	3.75%
23. ¿Está satisfecho con el horario de trabajo?	2	2.50%	33	41.25%	34	42.50%	11	13.75%	0	0.00%
24. ¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?	4	5.00%	9	11.25%	38	47.50%	24	30.00%	5	6.25%

Figura 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría elementos tangibles



En la tabla 8 y figura 5 de la pregunta 20: ¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...), facilitan la realización de la actividad diaria?, se determinó que el 37.50% no está de acuerdo en cuanto a las condiciones físicas de la empresa. Sin embargo, el 21.25% está de acuerdo con las estructuras físicas, con lo cual 17 de los 80 encuestados no está de acuerdo. Por lo tanto, es un dato considerable que requiere la intervención inmediata para solucionar la incomodidad y brindar todas las condiciones óptimas para la ejecución de tareas. Asimismo, en la pregunta 21: ¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable? Consideran que el 33.75% están cómodos en su centro de trabajo. Pero 17 de los 80 encuestados están disconforme y consideran que deberían implementar áreas donde puedan desplazarse libremente.

En cuanto a la pregunta 22: ¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?, el 40% del total de los encuestados indican que los equipos son óptimos y suficientes para correcto desarrollo de actividades. Sin embargo, 21.25% considera que no cuentan con materiales completos para ejecutar sus tareas. En tal sentido, la organización en general está brindando implementos necesarios

para el trabajo, pero, aun así, es necesario identificar las necesidades de los colaboradores para que realicen sus tareas de manera óptima.

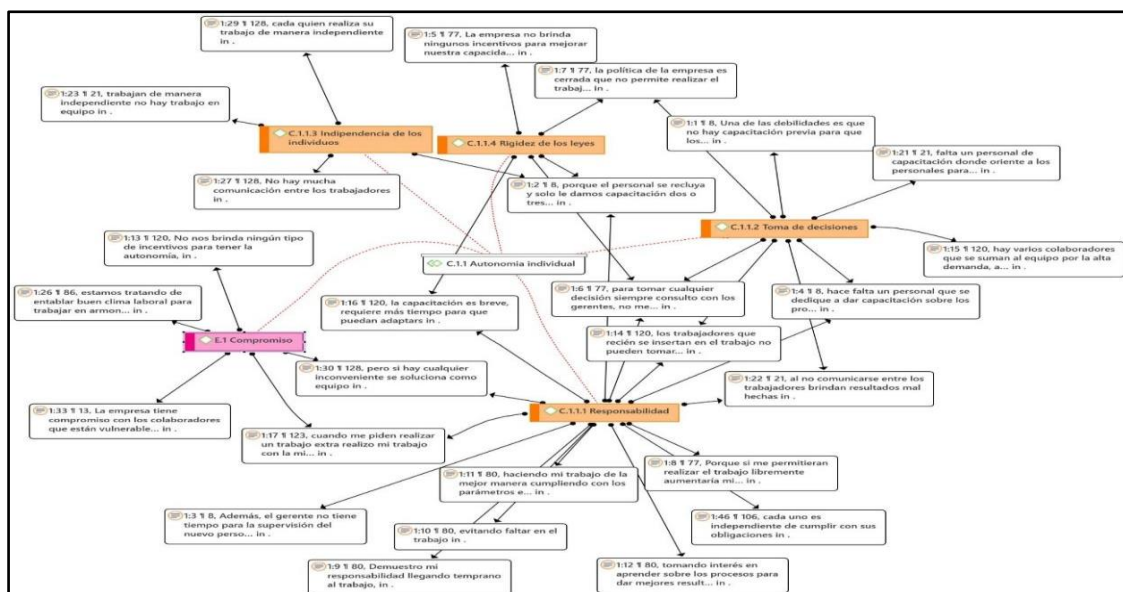
Con referencia a la pregunta 23: ¿Está satisfecho con el horario de trabajo?, el gran porcentaje de 41.25% del total de los encuestados, refleja que no están conformes con el horario de trabajo, por lo que la organización debe tomar en cuenta la incomodidad de los colaboradores ante la extensa hora de trabajo, lo cual, perjudica a los colaboradores tanto como a la empresa, ya que un trabajador descontento es menos productivo. Finalmente, la pregunta 24: ¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?, revela en sus respuestas que la mayoría de los encuestados, un 30%, indican que sí, que el administrador siempre está a la vanguardia de la tecnología y que cuando las actividades requieren mucho tiempo para procesar siempre trata de reemplazar con equipos tecnológicos para optimizar el tiempo.

4.2 Descripción de resultados cualitativos de la categoría clima organizacional

4.2.1 Análisis de la sub categoría Autonomía individual

Figura 6

Análisis vinculado a la subcategoría autonomía individual



En relación a la figura 6 relacionado a la subcategoría autonomía individual, se encuentran diversas respuestas desde el punto de vista de los profesionales que laboran en la empresa. Según la respuesta del jefe de logística, éste manifiesta que generalmente los colaboradores, antes de tomar cualquier decisión, deben consultar con los superiores para proceder a cualquier decisión que afecte directa o indirectamente a la organización, ya que las políticas y normas dentro de la compañía se cumplen. Asimismo, los colaboradores tienen mucho compromiso y voluntad, la responsabilidad la demuestran cumpliendo con los horarios y parámetros establecidos, adquiriendo nuevos conocimientos para dar mejores resultados.

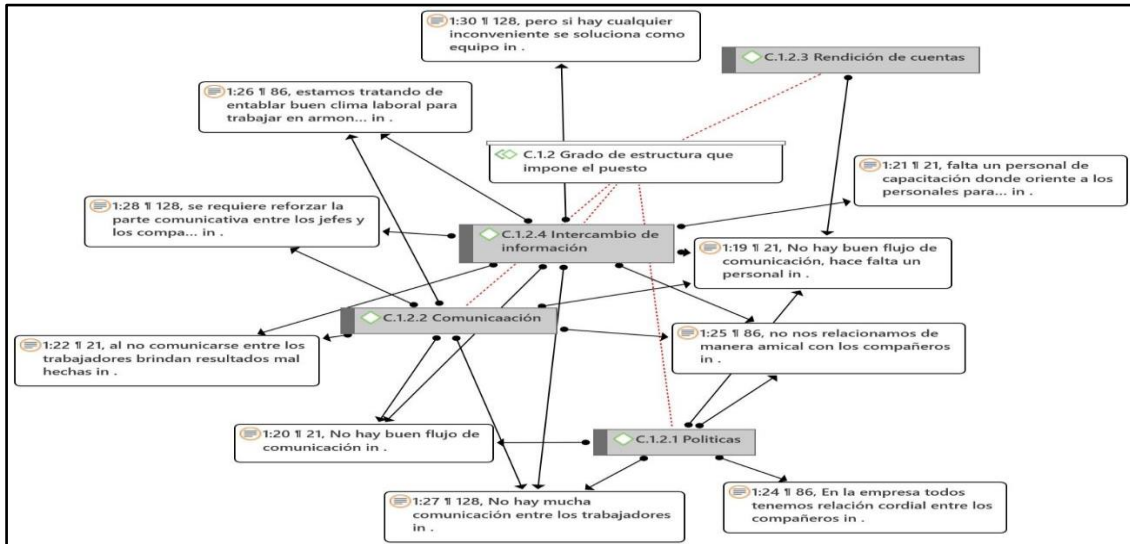
El segundo entrevistado fue la recepcionista, quien indica que los trabajadores que se insertan a trabajar, tras la rotación y la alta demanda, no pueden tomar decisiones ya que no tienen mucha experiencia y conocimiento sobre la empresa, por lo cual, para evitar futuros conflictos siempre acuden a consultar antes a los jefes para cualquier toma de decisiones.

Asimismo, la capacitación para el personal es muy breve al extremo que no permite realizar las tareas con confianza. En ese sentido la empresa debe tomar conciencia, porque los colaboradores requieren capacitación absoluta para poder adaptarse y comprender mejor los procesos. Finalmente, el gerente general manifiesta que sí, efectivamente, los colaboradores no pueden tomar decisiones por sí solos porque no hay capacitación previa. Ello se da porque el jefe tiene mucha carga laboral, aparte de que no hay un especialista que se dedique a capacitar en los procesos. Esta situación debilita considerablemente el proceso ocasionando inconvenientes no solo entre los colaboradores sino también, en lo exterior, a los clientes, brindando mal servicio y ocasionando incomodidad a los usuarios.

4.2.2 Análisis de la sub categoría grado de estructura que impone el puesto

Figura 7

Análisis vinculado a la subcategoría estructura que impone el puesto



En la figura 7 de la sub categoría grado de estructura que impone el puesto, se entrevistó al gerente general de la empresa lo cual manifestó que dentro de la organización hace falta un personal que capacite y que esté pendiente informando todos los cambios que se realiza para, asimismo, capacitar sobre los procesos, ya que los colaboradores, al tener muchas dudas, realizan el trabajo de manera errónea; además, los colaboradores, al no tener claros los procedimientos, vuelven a realizar los mismos procesos haciendo gastos de insumos.

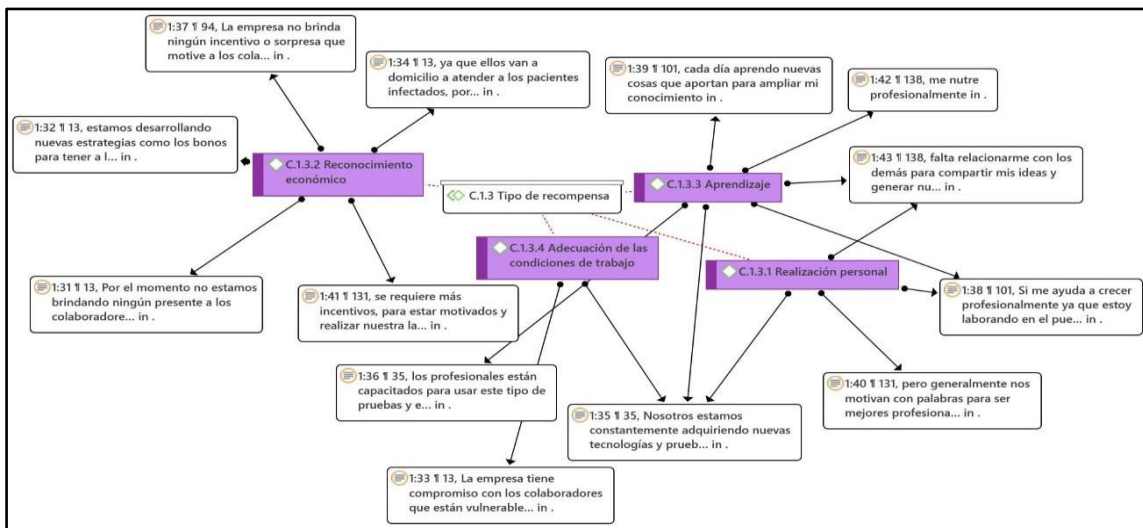
Asimismo, la entrevista al jefe de logística indica que dentro de la organización hay una relación cordial entre los compañeros, no hay mucha confianza porque dentro de la empresa no hay mucha comunicación ente ellos. Finalmente, la recepcionista confirma que no hay mucha socialización ya que está prohibido dentro de la organización estar conversando con los compañeros, razón por la cual no se tienen confianza a pesar de que

trabajan varios años dentro de la empresa, además de que hace falta el reforzamiento de comunicación entre los jefes y los trabajadores para trabajar en armonía.

4.2.3 Análisis de la sub categoría recompensa

Figura 8

Análisis vinculado a la subcategoría tipo de recompensa



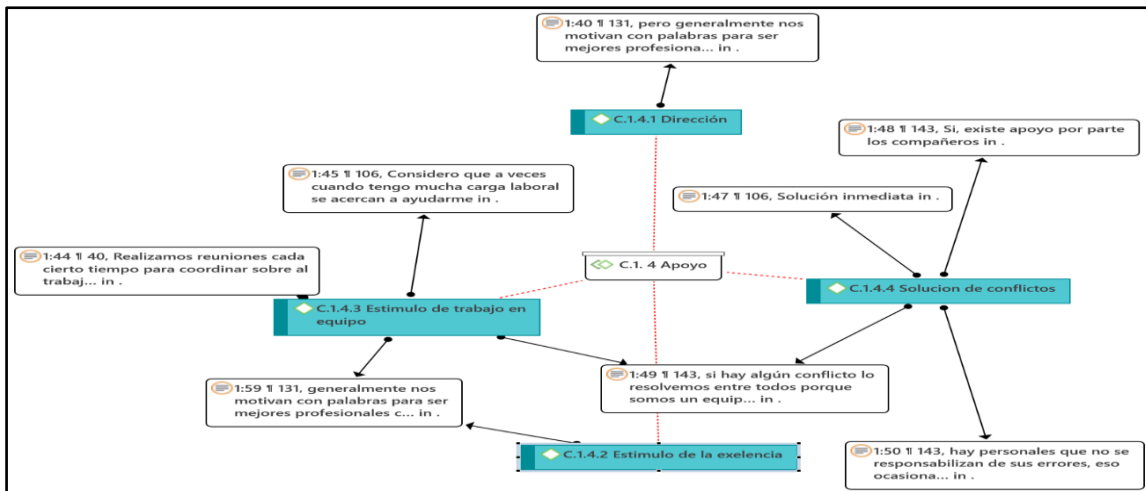
En la figura 8, según el gerente general no están realizando ningún incentivo por el momento. A cambio de ello dan un bono adicional a los colaboradores que son vulnerables de infectarse en esta pandemia, ya que como se trata de un laboratorio clínico están expuestos a contraer el virus. Sin embargo, este bono está destinado a solo algunos colaboradores, y el resto no adquiere ningún incentivo. Además, cabe resaltar que la empresa permite desarrollarse personal y profesionalmente ya que cuenta con equipos de última tecnología. Asimismo, el jefe de logística manifiesta que la empresa no brinda ningún incentivo, pero si aprenden mucho de la empresa porque están en el puesto correcto donde se les permite crecer profesionalmente adquiriendo nuevos conocimientos. Finalmente, la recepcionista indica que se nutren de nuevos

conocimientos. Sin embargo, los colaboradores necesitan socializar con los compañeros para compartir ideas y aprender de ellos, cosa que en ese aspecto hay mucho por mejorar.

4.2.4 Análisis de la sub categoría apoyo

Figura 9

Análisis vinculado a la sub categoría Apoyo



En la figura 9, la entrevista realizada al gerente general de la empresa sobre la subcategoría apoyo, manifiesta siempre estar pendiente de sus colaboradores, ayudando, motivando cuando tiene alguna dificultad en sus actividades que realizan. Además, para estimular el trabajo en equipo realizan cada cierto tiempo reuniones para tratar temas y estrategias para solucionar conflictos e informando sobre los objetivos y metas de la organización, lo que permite que la organización se dirija hacia la misma dirección.

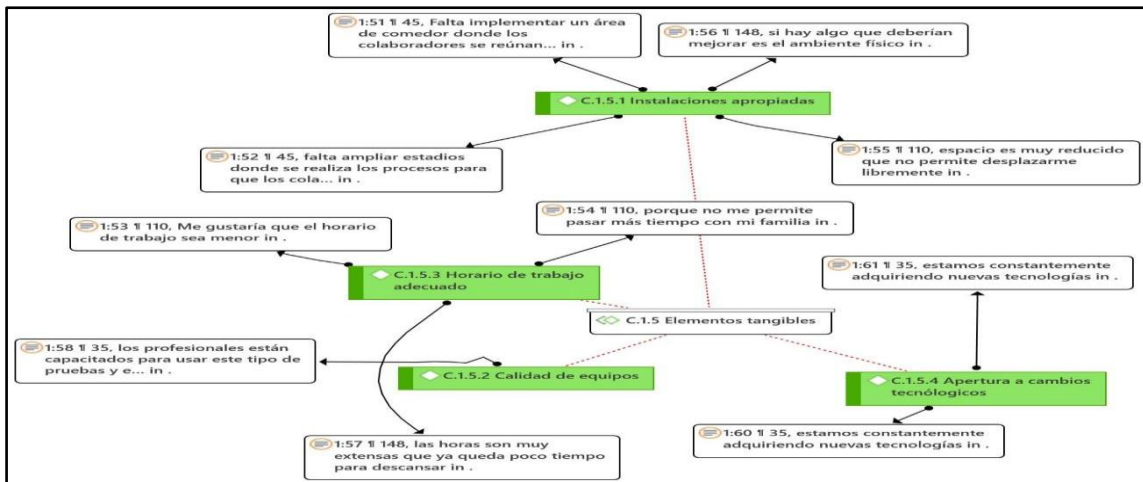
Asimismo, el jefe de logística indica que los compañeros siempre están prestos para apoyar cuando tienen mucha carga laboral, ya que cuando se presentan problemas dentro de la organización se apoyan entre todos para dar solución inmediata. Finalmente, la recepcionista manifiesta que cuando se presenta el conflicto los compañeros no se responsabilizan de los hechos y siempre buscan culpar a otras personas generando incomodidad entre los equipos de trabajo. Sin embargo, resalta el gran apoyo que tienen

por parte de los gerentes, ya que no se les deja actuar por sí solos para siempre busca dar solución y conseguir la armonía dentro de la organización.

4.2.5 Análisis de la sub categoría elementos tangibles

Figura 10

Análisis vinculado a la subcategoría elementos tangibles



Según la entrevista al gerente general sobre la subcategoría elementos tangibles relacionado a la figura 10, éste considera que falta la implementación de áreas donde los colaboradores se reúnan a sociabilizar, reforzar la comunicación a través de acercamiento entre los compañeros y además se requiere ampliación de sus áreas de trabajo ya que es un espacio reducido que no permite desplazarse fácilmente. Asimismo, el jefe de logística indica que no está de acuerdo con el horario.

Sin embargo, resulta positiva la eficiencia que tienen los nuevos equipos, así como los implementos tecnológicos que permiten realizar las actividades de manera automatizada, lo cual hace que los resultados salgan en menos tiempo posible. Cabe recalcar que la tecnología favorece tanto a los colaboradores porque están preparados para utilizar los equipos de última gama y, por otro lado, favorece el incremento de la productividad y la competitividad optimizando los procesos, ya que una organización que

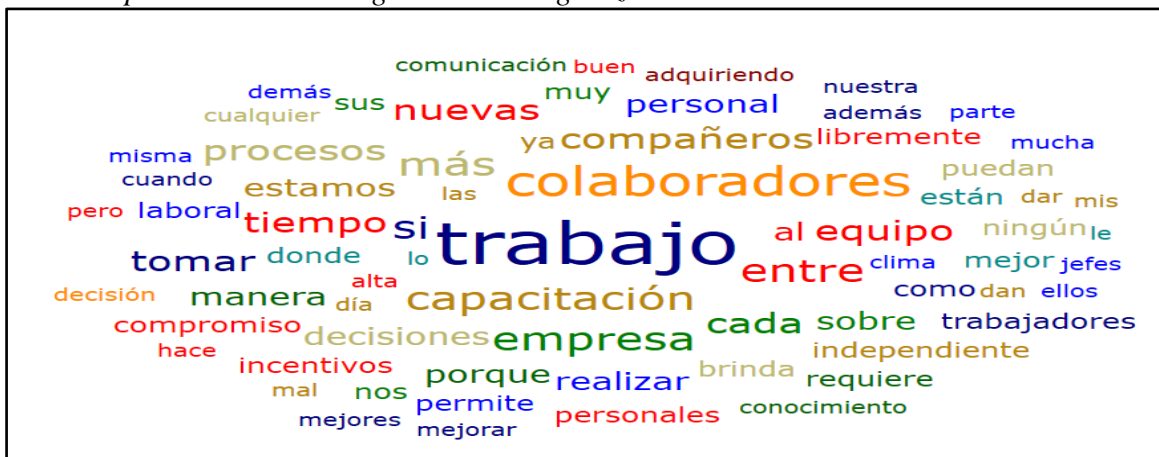
invierte en tecnologías abre fronteras y conoce más sobre el mercado nacional e internacional. De esta manera los ejecutivos apuestan por mayores desafíos.

Finalmente, la recepcionista menciona que sí, que efectivamente dentro de la organización las estructuras de ambiente físico no son lo más cómodas, por lo que se requiere la ampliación de espacios, más aún cuando en tema de pandemia se debe respetar el distanciamiento entre las personas. Por lo tanto, las condiciones físicas del ambiente inciden en trabajo y en el rendimiento de los colaboradores y al mismo tiempo influye positivamente en la salud física y mental de los colaboradores evitando situaciones de stress y suavizando la ansiedad. La empresa también se beneficia ya que atrae el talento humano, más aún en un mercado donde los trabajadores eligen las empresas donde trabajar.

Nube de palabras de la categoría clima organizacional

Figura 11

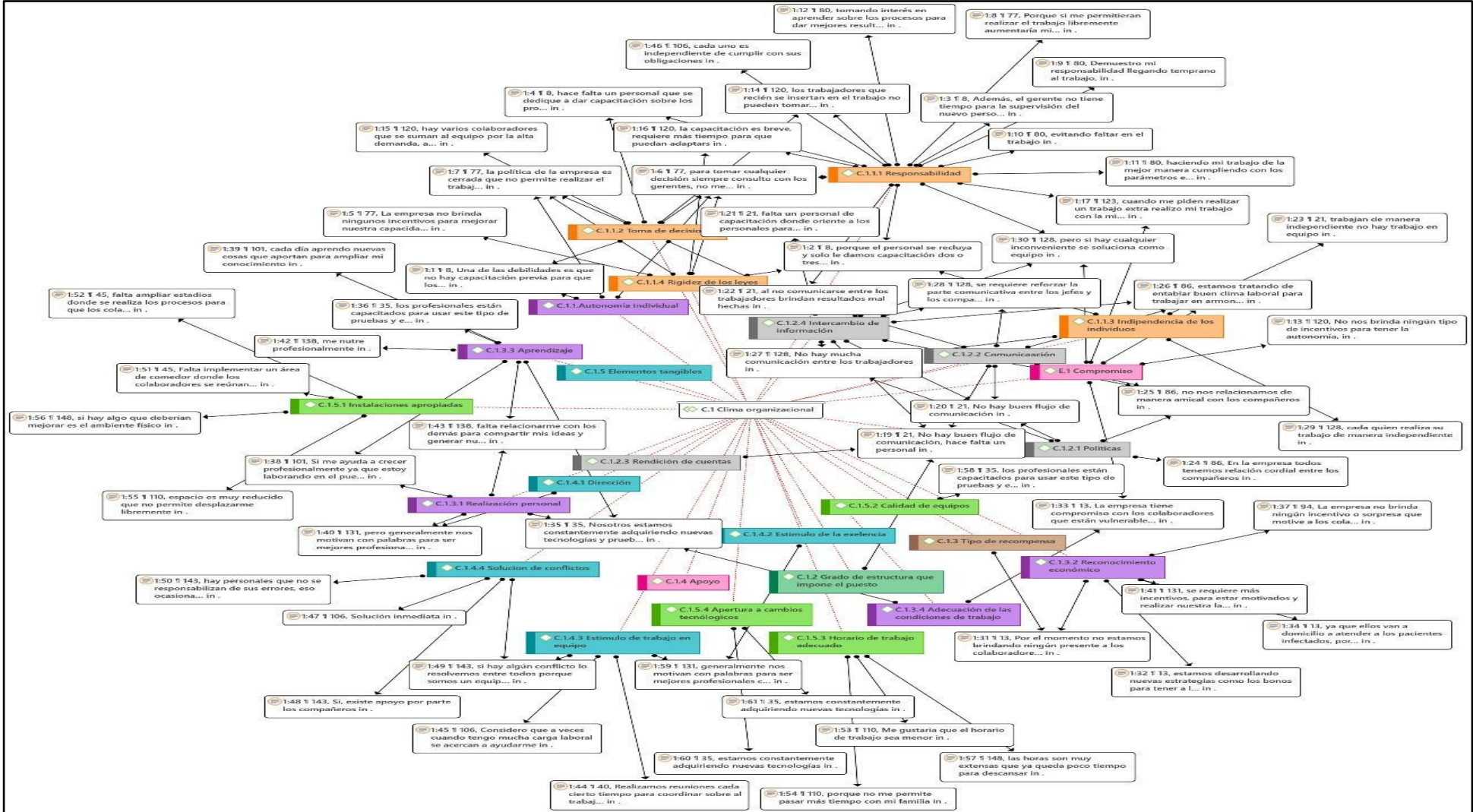
Nube de palabras de la categoría clima organizacional



Se puede evidenciar en la figura 11 de la nube de palabras que, en base a las respuestas de las posiciones como del gerente general, el jefe de logística y la recepcionista, se observa que las palabras más nombradas y que resaltan en la entrevista son: trabajo, capacitación, empresa, equipo, compañeros, colaboradores, decisiones, tiempo. Es decir, estas palabras son las que engloban la entrevista aplicada sobre el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2020.

4.2.6 Análisis de la categoría clima organizacional

Figura 12
Análisis de la categoría Clima Organizacional



En la figura 12 del presente estudio, se evidenció que el clima organizacional en el laboratorio clínico no es el adecuado en algunos aspectos, ya que existen factores que influyen en el estado emocional y el rendimiento de los colaboradores de los cuales, en cuanto a la sub categoría autonomía individual, los colaboradores indican que no son libres de tomar cualquier decisión por sí solos y siempre requieren la aprobación de un jefe para realizar las actividades. Estas condiciones generalmente suceden porque la organización no brinda capacitación previa sobre los procesos. Además, en cuanto a la responsabilidad, los colaboradores manifiestan que son puntuales a sus horarios de trabajo y que los procedimientos del trabajo se realizan bajo el criterio de los jefes tal como lo indican. Asimismo, en cuanto a la sub categoría estructura que impone el puesto, la comunicación entre las áreas es muy escasa, a pesar de que tienen tiempo trabajando en la organización no hay relación de confianza, son individualistas que solamente se dedican a hacer su función que les corresponde. Sin embargo, cuando se presenta algún conflicto colaboran entre todos a dar solución inmediata.

Además, referente a la subcategoría tipo de recompensa indican que los colaboradores están satisfechos porque la organización permite desarrollarse profesionalmente, implementando tecnologías de punta para el óptimo procesamiento de muestras. Por otra parte, manifiestan que solo algunos de los trabajadores tienen bono adicional por las condiciones de trabajo que tienen, ya que ellos son profesionales de salud que van a domicilios a sacar las muestras. De manera general la organización no brinda ningún incentivo para motivar a los colaboradores y, en ese sentido, la organización debe reforzar la fidelización de los miembros de equipo para que sientan que son parte de la organización para, de esa manera, desarrollar sentido de pertenencia y retener talentos.

Continuando con la entrevista, en la sub categoría apoyo, los altos mandos están dispuestos a apoyar, motivar a los colaboradores a ser mejores personas y profesionales,

además a estimular el trabajo en equipo mostrando los procesos, alineándolos para alcanzar el objetivo. Finalmente, en cuanto a la sub categoría elementos tangibles, cuentan con equipos de última gama totalmente automatizados. Sin embargo, se requiere mejorar en cuanto a las infraestructuras físicas del establecimiento ya que los colaboradores no cuentan con un espacio donde puedan socializar, el ambiente de trabajo es reducido lo cual no permite fácil desplazamiento, más aún que en la pandemia se requiere el distanciamiento mínimo entre las personas.

4.3 Diagnóstico

Según los resultados cuantitativos, se deduce que 26.25% del total de los encuestados indican que no tienen la autonomía individual de resolver los problemas por su propia cuenta, además del 22.50% de los colaboradores que se sienten inseguros de realizar las actividades que realiza. Asimismo, sobre las decisiones, el 28.50% de los trabajadores que toman son consultados antes por los jefes. Por lo tanto, se procedió a realizar las encuestas para adquirir información a más detalle, resultando estas cifras que son debido a que la empresa no brinda capacitación completa a sus colaboradores. Por lo tanto, no pueden tomar sus propias decisiones al tener dudas sobre alguna decisión, además de que el gerente indica que el personal que trabaja por campaña no puede tomar ninguna decisión dentro de la organización. Sin embargo, los colaboradores que trabajan permanentemente tampoco tienen capacitación o retroalimentación cada cierto tiempo sobre los procesos, menos de los equipos modernos y automáticos que implementa la empresa, por lo que se requiere un personal que se dedique netamente a dar capacitación sobre los procesos.

Según Kurt Lewin (citado en Jiménez, 2000), hace referencia a la motivación y frustración y su importancia en la psicología en los ambientes laborales, donde los individuos necesitan que sus opiniones sean valoradas, consideradas, que al no conseguir se frustran

llegando a cuadros de estrés que perjudica tanto al mismo colaborador como también a la organización, ya que el colaborador frustrado por no hacer correctamente y decidir libremente se siente frustrado y da un menor rendimiento. En ese sentido, la autonomía individual según Alcalá (2011), es que los individuos tienen su propia responsabilidad sobre su trabajo, es decir, el tomar decisiones por su propia cuenta el hecho de establecer sus propias responsabilidades genera la felicidad a los colaboradores porque se siente valorados de tal manera que su autoestima se ve fortalecida.

Según los datos cuantitativos en cuanto a la subcategoría grado de estructura que impone el puesto, indican que el 30% de los encuestados, ante los posibles conflictos dentro de la organización, llegan a solucionar los problemas lo más pronto posible entre los equipos. Sin embargo, el 23.75% afirman que no hay buena comunicación entre las personas, lo cual dificulta realizar algunas actividades que requieren mucha información. El personal, al no comunicarse con los compañeros, realiza trabajos de manera errónea. Según la teoría general de sistemas, Bertalanffy (1987), una organización está compuesta por sistemas que están enlazados entre ellos formando una sinergia; en ese sentido una sinergia es el objetivo, la buena comunicación asertiva entre los miembros da claridad a sus objetivos y metas de la organización. Según el autor Mercado y Toro (2008), la empresa debe informar claramente los canales de comunicación para que circule la información de manera vertical u horizontal, lo cual proporciona una comunicación dinámica y fluida.

Los datos cuantitativos en cuanto a la sub categoría tipo de recompensa, indican que el 28.75% de los colaboradores están satisfechos porque se desarrollan profesionalmente. Así mismo ¿Las remuneraciones están de acuerdo al desempeño y logros?, el 18.75% indica que es parcial, además que, en cuanto a los incentivos, el 22.50% considera que casi nunca reciben incentivos o algún presente por parte de la empresa. Finalmente, sobre la capacitación y retroalimentación, el 43.75% indican que no hay buena capacitación. Según

la entrevista a los profesionales manifiestan que sí se desarrollan profesionalmente porque aprenden a manejar nuevas tecnológicas que nunca antes habían utilizado. Asimismo, los incentivos no se están brindando a los colaboradores por el momento por el tema de pandemia. Según la teoría de la motivación de Maslow (1991), los individuos pasan por una serie de etapas donde el tipo de recompensa está dentro de la autoestima; todo individuo quiere ser reconocido y, motivado con algún presente, genera energía positiva y sentido de pertenencia. Para el tipo de recompensa, según (Chiavenato, 2007), los colaboradores necesitan ser estimulados a través de incentivos para fortalecer el rendimiento, para lo cual es indispensable dejar trabajar a criterio de cada persona para elevar la autoestima.

Los datos cuantitativos en cuanto a la subcategoría apoyo, resaltan que el 32.50% de los encuestados consideran que tiene claro el objetivo de la empresa, pero que es importante difundir siempre la dirección de la organización. Además, en el trabajo en equipo se resalta que un 26.25% considera que los compañeros ayudan a seleccionar cualquier inconveniente, así como que el 35% de los encuestados indican que cuentan con el apoyo de los jefes. Se corroboró con la entrevista que se realizó a los profesionales de la empresa, los cuales manifiestan que cada cierto tiempo realizan reuniones para tratar sobre los posibles conflictos que podría pasar y anticiparse estableciendo qué procedimiento se debe seguir ante ello. Además, los jefes están dispuestos a apoyar a sus colaboradores cuando tienen alguna dificultad. La teoría de motivación de Maslow (1991), hace referencia a las necesidades fisiológicas como el apoyo y seguridad que son necesarias para que el colaborador pueda desempeñar su trabajo con mayor seguridad. Asimismo, el apoyo, según Chiavenato (2007), es fomentar el compañerismo, trabajo en equipo y cooperación entre los miembros, siendo el apoyo de directivos la clave para empoderar a los trabajadores.

Según los resultados cuantitativos sobre los elementos tangibles de la organización, el 21 % no está de acuerdo con la infraestructura física del establecimiento, además de que

el lugar de trabajo no es lo más adecuado, indicando que el 21.25% está desacuerdo, lo cual se corroboró con las encuestas realizadas a los profesionales, indicando que los espacios donde trabajan no es totalmente cómodo por ser muy reducidos, más aún por el tema de pandemia que se requiere el mínimo distanciamiento entre las personas, faltando la implementación de áreas donde puedan socializar cómodamente con los compañeros de trabajo. En cuanto al horario de trabajo se estableció según la demanda del mercado. Según el autor Ibáñez y Sánchez (2005) indica que los elementos intangibles influyen en la percepción positiva y negativa dentro de la organización y que para obtener el clima agradable es necesario mejorar las instalaciones interiores y exteriores de la empresa.

Sobre el clima organizacional según los resultados cuantitativos, se evidencia que hay factores que la empresa debería considerar para crear un ambiente armonioso, de los cuales los factores más resaltantes que requiere la intervención inmediata son el apoyo, tipo de incentivos y la autonomía individual, porque los jefes no están brindando buena comunicación ni capacitación a los colaboradores para que puedan desenvolverse y tomar las decisiones libremente. Según Kurt Lewin (citado en Jiménez, 2000), resalta la importancia de la motivación y frustración en los colaboradores debido al estado emocional que pasa cuando no le dan libertad de realizar su trabajo según su criterio. Finalmente, el clima organizacional según (Alcalá, 2011), influye considerablemente en la motivación, en su actitud y en el comportamiento de las personas siendo por ello importante crear un ambiente o entorno agradable, armonioso, para que los individuos tengan mayor aportación para la organización.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

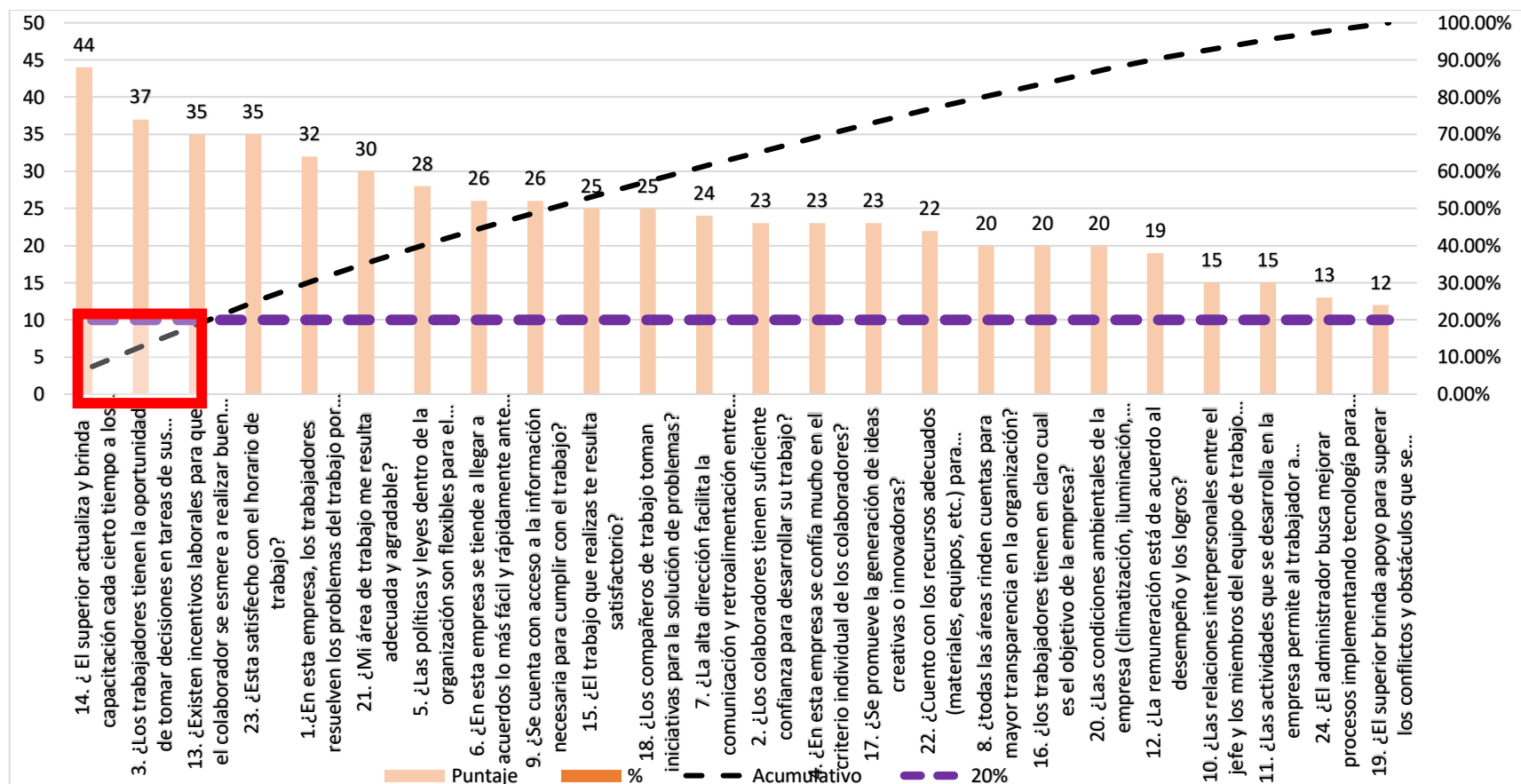
Tabla 9

Problemas identificados en el diagrama de Pareto de clima organizacional

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
14. ¿El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?	44	7.43%	7.43%	20%
3. ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?	37	6.25%	13.68%	20%
13. ¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?	35	5.91%	19.59%	20%
23. ¿Está satisfecho con el horario de trabajo?	35	5.91%	25.51%	20%
1. ¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?	32	5.41%	30.91%	20%
21. ¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable?	30	5.07%	35.98%	20%
5. ¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?	28	4.73%	40.71%	20%
6. ¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto?	26	4.39%	45.10%	20%
9. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	26	4.39%	49.49%	20%
15. ¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?	25	4.22%	53.72%	20%
18. ¿Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	25	4.22%	57.94%	20%
7. ¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?	24	4.05%	61.99%	20%
2. ¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo?	23	3.89%	65.88%	20%
4. ¿En esta empresa se confía mucho en el criterio individual de los colaboradores?	23	3.89%	69.76%	20%
17. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?	23	3.89%	73.65%	20%
22. ¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?	22	3.72%	77.36%	20%
8. ¿todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?	20	3.38%	80.74%	20%
16. ¿los trabajadores tienen en claro cuál es el objetivo de la empresa?	20	3.38%	84.12%	20%
20. ¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la realización de la actividad diaria?	20	3.38%	87.50%	20%
12. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?	19	3.21%	90.71%	20%
10. ¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?	15	2.53%	93.24%	20%
11. ¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?	15	2.53%	95.78%	20%
24. ¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?	13	2.20%	97.97%	20%
19. ¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan? *	12	2.03%	100.00%	20%

Figura 13

Pareto de la categoría clima organizacional



Como se observa en la figura 13 y en la tabla 9 al aplicar la encuesta, se consideran preguntas críticas; en primer lugar, el número 14 que indica ¿El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?, determinándose, según el análisis de Pareto el 7.43% de punto crítico en base al 20%. El resultado determina que la empresa no brinda capacitación para que el personal realice su trabajo de la mejor manera; en ese sentido, un colaborador capacitado constantemente mejora su actitud y genera un ambiente receptivo adaptativo mejorando el clima laboral.

Asimismo, la pregunta 3: ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?, en este punto indica que el 13.68% de encuestados no pueden tomar sus propias decisiones, lo que indicaría que siempre toman una decisión con la aprobación de los superiores. La gestión moderna ha dejado buenos resultados en los últimos tiempos: lo que se requiere es que los altos mandos empiecen a delegar autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Esto significa que debe confiar en los colaboradores que le acompañan, paralelamente reconociendo el desempeño y celebrando el alcance de las metas. Por último, es fundamental la capacitación permanente, ya sea incluso inculcar nuevas informaciones y conocimiento para que los empleados tengan libertad de tomar decisiones consistentes.

Continuando con la descripción, el 19.59% del total de los encuestados responden a la pregunta 13 que indica: ¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?, lo que quiere decir que la organización toma poca importancia al valor de brindar los incentivos o bonos que son medios para motivar a los colaboradores. Actualmente, en un mundo globalizado y competitivo se requiere retener los talentos a través de los incentivos laborales como los presentes en días festivos, bonos que influyen directamente en el comportamiento y en el rendimiento de los colaboradores. Finalmente, resaltar que existen varios factores que influyen positivamente creando clima laboral

agradable, la correcta compensación, planes de carrera, horario de trabajo flexible, incentivando a través de reconocimientos verbales haciendo sentir que su esfuerzo se ve recompensado, desarrollando los canales de comunicación en todos los niveles de la organización.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

De acuerdo con la consolidación del diagnóstico, se logró identificar tres problemas que se consideran relevantes dentro del clima organizacional. Los puntos más críticos encontrados mediante la aplicación del diagrama de Pareto son: (a) falta de actualización y capacitación del personal cada cierto tiempo, (b) los trabajadores no tienen autonomía de tomar decisiones y (c) la carencia de incentivos a los colaboradores.

4.5.2 Consolidación del problema

Actualmente la empresa está pasando por una situación compleja en cuanto a la gestión administrativa, ya que se diagnosticó que a los colaboradores les hace falta la capacitación, la retroalimentación cada cierto tiempo para que puedan realizar sus tareas sin complicaciones. Asimismo, la falta de autonomía de los colaboradores complica más aún a la organización porque todo el tiempo están preguntando qué hacer frente a la presencia de problemas, impidiendo tomar decisiones de manera inmediata. Por último, no tienen autonomía de tomar decisiones bajo su propio criterio y desconocen cuál es el procedimiento que deben seguir ante una situación. Finalmente, la falta de políticas de incentivos en la organización conlleva a perder colaboradores claves y talentosos.

4.5.3 Categoría solución

El plan de acción, en principio, está basado en el análisis de la situación actual teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones que el entorno proporciona para mejorar el clima organizacional, por lo que para poder plantear una acción se deben evaluar las condiciones (posibilidades físicas, económicas, disponibilidad de recursos, el tiempo) y según ello plantear una posible solución (Juan, 2004). Asimismo, Suarez (2002), define como un documento debidamente estructurado donde se priorizan las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos. Dichos planes deben contener el espacio definido de tiempo y responsabilidad de las áreas involucradas para cumplir con lo establecido, incluyendo que la implementación de los planes debe ser flexible y realista.

Finalmente, el plan de acción inicialmente se basa en analizar la situación y sobre las necesidades sobre las que se va a intervenir. Seguidamente se procede a establecer las metas específicas que se pretende alcanzar asignando los responsables y fijando tiempo límite para culminar con el proyecto (Vogel, 2015). En ese sentido, para el presente proyecto se ejecutará un plan de acción como una herramienta de gestión que permitirá definir las tareas y actividades que se van a realizar, definiendo responsables y el tiempo en que se va a realizar.

4.5.4 Objetivo general de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021. Servirá como una hoja de ruta definida, organizada que permitirá alcanzar los objetivos establecidos a través de previa identificación de necesidades y problemáticas.

4.5.5 Impacto de la propuesta

Mediante la capacitación se mejorarán las habilidades de los colaboradores, reduciendo considerablemente los errores. Asimismo, al diseñar los procesos los colaboradores tendrán mayor estabilidad seguridad de tomar las decisiones teniendo claro el procedimiento de las actividades. Finalmente, al implementar la política de incentivos generará beneficios tanto a la empresa como a los colaboradores logrando mayor autoestima y productividad de los colaboradores.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

En el cuadro 1 se presenta el consolidado de la direccionalidad de la propuesta, en el cual se da cumplimiento a los problemas identificados en el diagnóstico de la investigación. Además, se detallan las actividades que se realizaron durante la fecha y el presupuesto que se va a usar para la implementación de cada una de las propuestas. Además, se muestran los indicadores que se establecieron para medir cada uno de los objetivos que permitirán medir el impacto de cada uno de los planes. Finalmente se obtienen tres entregables como: (a) Plan de capacitación para reforzar el conocimiento de determinados temas que está causando conflicto e inconvenientes en la organización y el diseño del instrumento para medir el impacto de la capacitación que permitirá identificar a los trabajadores que se han capacitado y si han recibido la capacitación de manera correcta; (b) el establecimiento del organigrama y del manual de procesos que permitirá a los trabajadores tener en clara su ubicación en la organización, así como entender los procedimientos a seguir identificando sus responsabilidades en cada proceso; y finalmente (c) la implementación del plan de incentivos que generará compromiso y motivación en los colaboradores.

Cuadro 1

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Entregable
Objetivo 1. Implementar la política de incentivos	Actividades 1	Inicio: 3/01/22 Fin: 10/01/22	Ingreso S/. Egresos S/.1170	<u>N° de Innovaciones Presentadas</u> N° de Innovaciones esperadas	Plan de reconocimiento e Incentivos al personal, para promover la innovación Implementación del programa 5s Campaña de difusión del plan y el procedimiento de incentivos
	Identificar plan de incentivos y reconocimientos				
	Diseñar políticas de incentivos	Inicio: 11/01/22 Fin:15/08/21	Ingreso s/. Egresos S/.3000	<u>Colaboradores comprometidos</u> Cantidad total de colaboradores	
	Implementar	Inicio: 16/01/22 Fin:17/01/22			
Objetivo 2. Implementar organigrama y procesos en la organización	Actividades 2	Inicio: 19/01/22 Fin: 23/01/22	Ingreso S/. Egresos S/.580	<u>Cantidad de quejas recibidas</u> Total de atenciones efectuadas	Flujograma de procesos de la empresa Diseñar organigrama de la organización con su respectivo manual de funciones
	Identificar los procesos	Inicio:2 4/01/22 Fin:25/01/22			
	Diseño los procesos	Inicio:26/01/22 Fin: 26/01/22			
	Implementación de procesos				
Objetivo 3. Implementar programas de capacitación	Actividades 3	Inicio: 27/01/22 Fin:28/01/22	Ingreso S/. Egresos S/.1770	<u>Soluciones hechas por los colaboradores</u> Cantidad de problemas en la empresa	Implementar un Coaching Gerencial para gerentes y jefes. Plan de capacitación Diseñar instrumento para medir el impacto de capacitación
	Identificar las debilidades del personal	Inicio:29/01/22 Fin:30/01/22	Ingreso S/. Egresos S/.1580	<u>Cantidad de asistencias al trabajador</u> Cantidad de procedimientos efectuados	
	Diseñar el programa				
	Implementar el programa de capacitación	Inicio: 01/02/22 Fin:01/02/22			

4.5.7 Entregable 1

Implementar la política de incentivos

El tipo de incentivos que se maneja, según el gerente general que lo manifestó en una entrevista, fue que la empresa no cuenta con políticas de incentivos estandarizados. Por lo tanto, se está implementando brindar un diploma de reconocimiento a la creatividad e innovación y una tarjeta Gift Card con el monto individual de 200 soles para premios personales. Asimismo, se dispone que puedan participar varias personas, para lo cual se implementa una tarjeta grupal de 500 soles. Esto con el objetivo de promover la creatividad y premiar su esfuerzo, aporte a la mejora de los procesos. En ese sentido, las condiciones para participar implican proporcionar una idea innovadora que promueva la mejora continua de procesos, la optimización de recursos y la rentabilidad económica o social. Además, los colaboradores participarán de manera individual o grupal, se aceptarán hasta 3 participantes. Se prevé que este aporte para mejorar el clima laboral conllevará un beneficio económico para los colaboradores, pero a la vez la empresa se beneficiará en la implementación de nuevas ideas y procesos, lo que permitirá mejorar el servicio. El impacto de la implementación se medirá por la cantidad de innovaciones entre cantidad de innovaciones esperadas, en consideración que los premios serán bimestrales.

Ahora bien, el clima organizacional es el reflejo de un ambiente donde los colaboradores mantienen una relación de armonía, y es por ello que se propone implementar, el programa de 5-S para mejorar el desarrollo de la organización, creando disciplina propia como un modo de vida de los colaboradores, teniendo por objetivo mantener un buen ambiente a través de la clasificación, limpieza, bienestar personal y disciplina. El incentivo se aplicará por áreas que están conformadas por el área administrativa, área de operaciones y área comercial. El beneficio será otorgado con un monto de S/.1000 en tarjeta Gift Card más el diploma de reconocimiento para el grupo participante, y los premios se darán de

manera semestral. Para ello se deberán cumplir con las condiciones y puntajes establecidos: el área que supere el puntaje de 95%, aplicando la escala de Likert de 1 a 5 donde 5 es el puntaje perfecto, estará en condiciones de llevar su premio. Asimismo, el presupuesto para la aplicación del programa 5-S es de S/.3000 soles anuales.

4.5.8 Entregable 2

Implementar el organigrama y los procesos en la organización

El servicio que se brinda debe ser prestado de la mejor forma. Con estas herramientas se busca que quien acuda al laboratorio clínico, quede con la satisfacción de haber recibido una respuesta clara y completa a su inquietud, pregunta o solicitud y que las personas que lo atendieron lo hicieron con amabilidad y respeto.

En primer lugar, con el presente establecimiento del organigrama de la empresa, se logrará que el personal en general se ubique dentro de sus funciones y sus dependencias, con el fin de que entiendan y hagan suya su comprensión de su rol en la empresa. Así, y de manera complementaria, con la implementación de los procesos se pretende unificar los criterios de atención al usuario para que todos aquellos que atienden, de manera permanente o esporádica, lo hagan con la convicción de que con su labor están contribuyendo a prestar un servicio y a mejorar la percepción respecto del servicio del laboratorio clínico, obedeciendo inclusive a su posición dentro del organigrama de la empresa. Adicionalmente se propone establecer este organigrama para mejorar la identificación de cargos y las jerarquías en la empresa. Para ello es necesario identificar que los principales pilares del negocio están en el core de la organización, que lo conforman el gerente general, el gerente comercial y el gerente de operaciones. Asimismo, como unidades de apoyo se estableció al gerente de administración con sus jefaturas subordinadas como el jefe de RRHH, el jefe de logística y el jefe de finanzas. Con el organigrama propuesto se espera que la empresa cuente

con una óptima gestión, ya que será más fácil para los directivos de la empresa desarrollar estrategias que permitan cubrir las falencias de la organización ayudando mejorar el clima organizacional. Finalmente, el MOF, o manual de organización y funciones, permitirá la ubicación y orientación de cada personal definiendo sus funciones y responsabilidades, dando a conocer quién es el jefe inmediato y, lo más importante, permitirá escoger el personal idóneo para un puesto de esa manera contar con personal que cumpla con las expectativas del puesto.

2.5.9 Entregable 3

Implementar programas de capacitación

En la empresa se identificaron las siguientes necesidades que requieren la intervención de especialistas en temas que causan frustración a los colaboradores al momento de ejecutar sus tareas: Manejo de sistemas de emisión de comprobantes de pago; Manejo de sistemas software (Teamlab); Manejo de herramientas digitales; Manejo de conflictos y Manejo de residuos biocontaminados

El objetivo es reducir los errores en el momento de emitir comprobantes del pago, que afecta considerablemente a la organización y, en consecuencia, causa incomodidad a los clientes. Además, causando estrés y frustración a los colaboradores al realizar sus actividades de manera errónea. Asimismo, es necesario mejorar el manejo de sistemas para que los colaboradores realicen sus actividades con seguridad y sin limitaciones. También, prepararlos para el uso adecuado de las herramientas digitales para facilitar la comunicación y la correcta ejecución de actividades que concierne utilizar el aparato digital. Luego, reducir los conflictos brindando mecanismos para controlar la situación de conflicto. Finalmente, la implementación de plan de capacitación en el manejo de residuos biocontaminados para

cuidar tanto a los pacientes como también a los colaboradores distribuyendo correctamente los residuos.

El proyecto de capacitación se realizará 2 veces año, en los meses de enero y Julio, por lo que se procederá a realizar la primera semana de enero exactamente día lunes 03/01/22 y para la segunda capacitación en mes de julio, primera semana, fecha 04/07/22. Para la capacitación se realizará el contrato de un profesional ajeno a la empresa. En este caso se contratará una contadora especialista en facturación electrónica para correcto manejo de sistemas de emisión de comprobantes y se pagarán 900 soles por 3 horas de capacitación al año. Asimismo, se contratará un técnico en sistemas de software especialista en manejo de sistemas TeamLab, tal como indica en anexo 3, lo cual tratará temas como el manejo de sistemas de laboratorio. El contrato será por recibo por honorario por el monto de 600 soles por 3 horas de capacitación al año, sumando monto de 1200 soles. Es importante resaltar que gracias a la capacitación se generará mayor productividad, disminuyendo la necesidad de supervisión, prevenir accidentes y para la empresa genera los siguientes beneficios: Mejora la imagen de la empresa, refuerza la relación de jefes con subordinados y finalmente para los colaboradores: ayuda a los colaboradores a resolver problemas y a tomar decisiones de manera correcta, mejorar las aptitudes comunicativas de los colaboradores a través del empoderamiento, y aumenta la confianza en sí mismos.

Por otro lado, el personal gerencial también requiere de una capacitación de nivel tal que les permita empoderar a su personal a la vez que tomar mejores decisiones para beneficio de la empresa y de sus colaboradores. Es por ello que se estimado pertinente implementar un Coaching Gerencial para la plana Jefatural y gerencial, el cual deberá ser dictado por una empresa especializada en mejorar las competencias gerenciales.

En ese contexto, el Coaching, como tal, es un proceso de aprendizaje en áreas importantes para las vidas de las personas, a las cuales no siempre logran acceder por cuenta

propia, por lo que se convierte en una herramienta de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más expansiva, caracterizándose por incidir de manera directa en la observación de las personas y sus acciones o comportamientos, modificando su manera de actuar y de reaccionar ante los desafíos diarios. En consecuencia, a partir de su implantación, se enriquece e incrementa la efectividad de un mejor desarrollo de relaciones personales y laborales.

Así, el Coaching Gerencial es una metodología eficiente para el desarrollo personal y profesional de líderes empresariales de organizaciones muy diversas, apropiada para el clima de cambio y competitividad creciente en el mercado. El Coaching Gerencial es una forma de intervención profesional que se orienta a ayudar a gerentes a desarrollar y/o fortalecer competencias tales como: actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales, esperando con ello prepararlos para responder exitosamente a los requerimientos de su organización, toda vez que las empresas han pasado de la administración tradicional al coaching gerencial, siendo el coaching gerencial una metodología que no solo permite fortalecer las capacidades, habilidades y talentos de los individuos, sino también, mejora el desarrollo organizacional de las empresas (Valderrama, M. 2016).

Por lo tanto, la empresa adecuada para el dictado del Coaching Gerencial deberá tener una probada y garantizada experiencia en la herramienta y en su aplicación en experiencias de éxito empresarial, para así consolidar el aumento de la productividad y brindar soporte y capacitación para una gestión estratégica del RRHH que, a su vez, genere mayor bienestar en las empresas.

4.6 Discusión

Los resultados evidenciaron factores que están debilitando el clima organizacional en dicha empresa. 44 de los 80 encuestados indican que hace falta la capacitación y retroalimentación, para que los individuos adquieran conocimiento, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral, y así cumplir con el trabajo que se les encomienda, Asimismo, se identificó que el 13.68% que representa 37 individuos indican la falta de autonomía de los colaboradores. Cabe recalcar que la autonomía en los trabajadores es muy importante porque conduce a un mayor nivel de confianza, una mayor creatividad o un incremento de proactividad y, finalmente, el 19.59% que representa 35 de los 80 colaboradores que perciben la ausencia de las políticas de incentivos para sientan motivados.

Ante las problemáticas previamente identificadas se está proponiendo un plan de acción para mejorar el clima organizacional. Asimismo, un estudio realizado por Bárcenas, Pastás y Pantoja (2021), en una empresa pública con la finalidad de evaluar el clima laboral, se determinó que los colaboradores tienen poco sentido de pertenencia, eso a causa de constante rotación de personal y falta de política de incentivos.

De igual forma Garcés (2021), realizó el estudio en una empresa para comprender la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral, demostrando como resultado debilidad en el trabajo en equipo. Pero cabe recalcar que los colaboradores se desempeñan de la mejor manera, más eficiente, trabajando de manera individual. Ante la problemática identificada se propuso establecer un plan de mejora en cuanto al liderazgo para reforzar el compromiso ya que este plan permitirá el compromiso aflore de entre los colaboradores. Este antecedente coincide con los resultados de la presente investigación, ya que ante las problemáticas identificadas se está planteando un plan de acción para mejorar el clima organización. Asimismo, García y Valle (2020), realizó una investigación en una

empresa privada con la finalidad de conocer el comportamiento de los colaboradores y su percepción sobre la empresa, identificando como resultados el escaso manejo de liderazgo y el salario bajo. Ante las circunstancias se procedió la implementación de un coaching para reforzar el liderazgo. Estos antecedentes no coinciden con el presente porque habla de implementación de liderazgo. De la misma manera Flores y Meza (2020), ejecutaron una investigación a una empresa privada con la finalidad de comprender la percepción de los colaboradores, obteniendo como resultado la baja remuneración y la escasa comunicación dentro de la empresa. Frente a esta situación se procedió a plantear las políticas de incentivos y la contratación de un coaching para mejorar la comunicación entre los colaboradores, lo cual coincide con la propuesta planteada de incorporar las políticas de incentivos para motivar a los trabajadores.

Finalmente, en cuanto al último antecedente, Franco (2018), procedió a realizar una investigación en una empresa privada con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno donde labora, obteniendo como resultado la baja aceptación por que los trabajadores tienen gran responsabilidad porque las tareas no están distribuidas de manera equitativa, lo cual no coincide con los resultados de ésta investigación, ya que allí se habla de la carga laboral.

En cuanto a los antecedentes nacionales una investigación realizada por Guzmán (2018), con la finalidad de comprender la influencia que tiene el clima laboral en la estabilidad de los colaboradores, arrojó como resultado la falta de interés de los altos mandos en el crecimiento de los colaboradores, lo que ocasiona el desinterés y la falta de compromiso en los trabajadores. Esta conclusión coincide con el presente resultado porque se determinó la falta de retroalimentación y capacitación para desempeñarse con seguridad en las actividades que le compete, siendo así que 44 de los 80 encuestados consideran la indiferencia de los gerentes para incorporar plan de capacitación. Frente a la presente

problemática se planteó como propuesta un plan de capacitación que consiste en primera instancia identificar las debilidades y de acuerdo a ello, buscar un personal capacitado para la retroalimentación que beneficiara tanto a la empresa como a los colaboradores.

En un estudio realizado por Madueño (2015), sobre el clima organizacional con la intención de comprender la percepción de los trabajadores de enfermería sobre su ambiente laboral, se llegó a comprender que los trabajadores no se adaptan a los cambios y siempre prefieren trabajar bajo los mismos paradigmas. Asimismo, la remuneración no supera las expectativas de los colaboradores. Sin embargo, los elementos tangibles como la iluminación, equipos y la estructura física del establecimiento tienen mayor aprobación. Esta investigación no coincide con los resultados obtenidos en el presente estudio y de igual forma los gerentes deben de tomar en consideración lo que es la comunicación interna para crear el ambiente agradable para el trabajo.

En el presente estudio se concluyó que la categoría tipo de recompensa, tiene baja expectativa: 35 de los 80 encuestados consideran que no existe política de incentivos, lo que se corroboró con la entrevista que se realizó a las unidades informantes. En este caso los colaboradores determinaron que efectivamente no hay incentivos por parte de la empresa. Este resultado coincide con la investigación que realizaron Falcón y Vergara (2015), con la finalidad de identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organización donde concluyeron que existe poca comunicación entre los profesionales, falta de motivación, liderazgo, para incentivar trabajo en equipo limitándose a realizar trabajos individualistas que afectan a cualquier empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: Se cumplió con el objetivo 1 en proponer plan de acción para mejorar el clima laboral, lo cual se procedió a plantear estrategias que incidirá considerablemente en el desempeño de los colaboradores. Por ello, se están proponiendo varias estrategias que son viables para aplicar según las necesidades de la organización. Este plan permitirá mejorar la percepción y fortalecerá el ámbito laboral para el beneficio de los colaboradores y de la empresa.

Segunda: Para conocer la situación del clima organizacional, se propuso como objetivo analizar la situación a través de una entrevista a los colaboradores que están continuamente relacionados con la empresa quienes manifestaron su disconformidad en aspectos directamente relacionados a la motivación, incentivos, falta de capacitación y retroalimentación.

Tercero: Se identificaron los factores con mayor incidencia como la falta de capacitación y retroalimentación de los colaboradores, lo cual dificulta considerablemente en el momento de realizar sus actividades. Asimismo, se evidenció la poca autonomía de los empleados en momento de tomar la decisión, debido a que la falta de capacitación y desconocimiento de actividades y responsabilidades no establecidas, ocasionan fallas en la en proceso. Finalmente se evidenció que no existe política de incentivos para los colaboradores, lo cual ocasiona desmotivación, falta de interés y compromiso de los colaboradores por su trabajo.

5.2 Recomendaciones

Primera: Se recomienda implementar plan de acción a través de los gerentes de la empresa para mejorar el clima organizacional, mediante el plan de capacitación se procederá a identificar las debilidades de los colaboradores en determinados temas, luego proceder a plantear temas de manera inteligente para que pueda ser efectiva la capacitación.

Segunda: Frente al análisis realizado a los colaboradores, se identificó varias factores que debilitan a la organización, se recomienda a los gerentes juntamente con asistente administrativo realizar una encuesta anónima cada cierto tiempo para conocer la percepción de los trabajadores, lo cual permitirá comprender y mejorar el clima organizacional a través de planteamiento de estrategias y herramientas que servirán como apoyo para gestionar las estrategias tácticas que se va utilizar para la evaluación.

Tercera: Finalmente se recomienda al gerente general y asistente administrativo gestionando el plan de capacitación, que permitirá reducir errores a largo plazo podría afectar a la empresa, Asimismo, se recomienda establecer las funciones y responsabilidades a través del diseño de actividades que servirán como una ruta para proceder las actividades. Finalmente, el gerente de recursos humanos debe considerar la implementación de las políticas de incentivos para retener a los colaboradores.

Referencias

- Alcalá, Á. (2011). *Dirección de personas un timón en la tormenta*. Díaz de Santos.
- Bárceñas, D., Pastas, E., y Pantoja, M. (2021). Clima organizacional en funcionarios públicos de la secretaria de Gobierno de Pasto. *Informes psicológicos*, 217-229.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bertalanffy, L. (1987). *Teoría general de sistemas*. Fondo de Cultura Económica.
- Borea, F. (2017). *Módulo introductorio: Teoría de la decisión*. Univesidad Nacional de la Matanza.
- Bronstrup, C., Godoi, E., y Ribeiro, A. (2017). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26-37.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Centro de Psicología en Madrid. (2018). Psicología de los conflictos laborales. *Área Humana*, 4-7.
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaria, E. (2017). clima organizacional e psicológica profissionais de saúde: uma dualidade organizacional. *Dimension Empresarial*, 17-23. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008). Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal Instituciones Públicas. *Universum*, 66-72. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. MC-Graw/Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana.

- Cortés, N. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional. *Colecciones educativas en salud pública*, 12-17.
- Elgegren, U. (2015). *Fortalecimiento de clima organizacional en establecimiento de salud*. Unife.
- Falcon, F., y Vergara, L. (2015). *Clima organizacional del departamento de enfermería del servicio de emergencia de un hospital nacional de Lima*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral de los trabajadores de una universidad peruana. *Revista de investigación*, 12-18. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/>
- Flores, M., y Meza, B. (2020). *Clima Organizacional en una entidad de servicios en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Franco, R. (2018). *Medición del clima organización en una empresa distribuidora de energía eléctrica y su relación con la asignación del trabajo*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gan, F., y Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. UOC.
- Garcés, N. (2021). *El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de ferrocarriles del Ecuador empresa pública*. Ambato: Universidad técnica de Ambato.
- García, C., y Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Cuadernos de economía y administración*, 22-23. doi:10.46677/compendium.v7i1.781

- Gutierrez, G., y Payano, C. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el colaboradores en una empresa de enfermería de la clínica San Juan de Dios*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Guzmán, A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Sypal.
- Ibáñez, P., y Sánchez, G. (2005). *Lo tangible e intangible del diseño*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Iglesias, A., Torres, J., y Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional. *Medisur*, 45-49.
- Jiménez, D. (2000). Las políticas organizacionales en los sistemas de gestión. *Pymes y calidad*, 11-18.
- Jiménez, J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicio clínicos*. Díaz de Santos.
- Johansen, O. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa.
- Juan, G. (2004). La investigación-acción como estrategia para desarrollar planes de formación. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 201.
- Llaneza, J. (1993). *Ergonomía y psicología aplicada*. Nova.
- Lobatón, D. (2016). *Hablar de rendición de cuentas*. Universidad Cooperativa de Colombia.

- Lopera, J., Ramírez, C., Zualuaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Criticas de ciencias y jurídicas*, 1-27.
- López, P. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. Punto Cero.
- Madueño, L. (2015). *Percepción del profesional de enfermería sobre el clima organizacional en la Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica Ricardo Palma 2015*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Mercado, P., & Toro, F. (2008). Análisis comparativos del clima organizacional en dos universidades públicas de latinoamérica. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 5-15.
- Mestre, V., Sierra, J., Casanova, A., & Salbert, I. (2020). Clima organizacional en el policlínico José Luis Dubrocq. *Ecimed*, 105-126.
- Meza, J. (2016). *Comunicación estratégica*. Tecnológico de Monterrey.
- Naranjo, C., Alba, P., & Marín, S. (2015). Clima organizacional: Una investigación en la institución prestadora de servicios de salud de la universidad autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 105-126.
- Organización Mundial del trabajo. (2010). Informe sobre el trabajo en el mundo 2010. *Instituto Internacional de Estudios Laborales*, 2-31.
- Plazas, H. (2017). *Diseño de procesos*. Bogotá: Fundación Universitaria del área Andina.
- Psicólogo & Profesionales. (2011). Evaluación de clima laboral. *Liberty Seguros*.
doi:<http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Ramírez, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Cultura Unilibre*, 12-14.

- Rivera, R. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal de toma de muestra en laboratorio clínico del Hospital Nacional Dos de Mayo, en el distrito de Lima 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rosal, R. (1986). El crecimiento personal (autorealización). *Anuario de psicología*, 68-69.
- Rufín, R., & Medina, C. (2012). *Marketing Público*. Esic Editorial.
- Ruiz, C. (1999). *Instrumento de investigación educativa*. CIDEG.
- Sacco, F. (2009). Responsabilidad, responsabilidad social universitaria. *Visión Gerencial*, 383-397.
- Santana, P., & Araujo, (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 19-21.
- Suárez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 40-56.
- Vásquez, K. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y la calidad de atención al paciente en el centro de salud Llama*. Chiclayo: Universidad Católica Santos Toribio de Mogrovejo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Plan de acción para mejorar el clima organización en una empresa privada, Lima 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Clima organizacional	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?	Proponer plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021	Autonomía individual	Responsabilidad
			Toma de decisiones
			Independencia de los individuos
			Rigidez de los leyes
Problemas específicos	Objetivos específicos	Grado de estructura que impone el puesto	políticas
¿Cuál es la situación para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?	Analizar la situación para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021		Comunicación
			Rendición de cuentas
			Intercambio de información
		Tipo de recompensa	Autorrealización
Reconocimiento económico			
Formación			
Adaptación de las condiciones de trabajo			

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021?	Identificar los factores de mayor incidencia para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021	Apoyo	Dirección	
			Incentivar la excelencia	
			Reforzar el trabajo en equipo	
			Resolución de conflictos	
		Elementos tangibles	Instalaciones apropiadas	
			Calidad de equipos	
			Horario de trabajo	
			Adaptación a cambios tecnológicos	
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Tipo: Proyectiva Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y deductivo	Población: 80 colaboradores Muestra: Total de los colaboradores Unidad informante: 3 colaboradores de la empresa	Técnicas: Encuesta entrevista Instrumentos; guía de entrevista y cuestionario	Procedimiento: Programa Excel Análisis de datos: Análisis de Pareto	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Anexo 2.1 Objetivo 1 Implementar políticas de incentivo y reconocimiento

PROGRAMA	OBJETIVO	CONDICIONES PARA PARTICIPAR	PARTICIPANTES	PREMIO	RESPONSABLES	FECHA DE PREMIACIÓN	APORTE PARA EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
Reconocimiento a la Creatividad y la Innovación	Promover la creatividad del colaborador y premiar su esfuerzo	Proporcionar una idea innovadora que promueva la mejora continua de procesos, la optimización de recursos y rentabilidad económica o social, inclusive	Individual	GIFTCARD de S/200 + Diploma de	Participación personal	BIMENSUAL	La promoción de la creatividad y la innovación en la empresa traerá beneficios personales pero también empresariales, toda vez que se beneficiará al colaborador pero también a la empresa con la creación de mejoras en sus procesos y servicios.
			Grupal	GIFTCARD de S/500 + Diplomas de	Máximo 3 participantes por equipo		
Reconocimiento a la aplicación de las 5S en su centro de trabajo	Promover el orden, la limpieza, la autodisciplina y el bienestar personal de los colaboradores participantes	Aplicar la Metodología 5S según lo especificado en el anexo* a continuación	Grupal	GIFTCARD de S/1,000 + Diploma de Reconocimiento + Copa Integridad	La participación es por Áreas de la empresa. Todos son responsables de obtener el Premio que se exhibirá en una vitrina especial para visibilidad de todos.	SEMESTRAL	La aplicación de las 5S permitirá mantener un clima colaborativo entre todo el personal, beneficiando el trabajo en equipo y reduciendo inclusive los accidentes personales con la mejora empresarial esperada.

JAPONÉS	ESPAÑOL	SIGNIFICADO
1. SEIRE	CLASIFICACIÓN	Mantener solo lo necesario
2. SEITON	ORGANIZACIÓN	Mantener todo en orden
3. SEISO	LIMPIEZA	Mantener todo limpio
4. SEIKETSU	BIENESTAR PERSONAL	Cuidar su salud física y mental
5. SHITSUKE	AUTO DISCIPLINA	Mantener un comportamiento confiable

Instrumento para medir la efectividad del programa 5s

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	
FACTORES DE EVALUACIÓN		VERIFICAR		PUNTAJE	OBSERVACIONES Y DETALLES
1	CLASIFICACION				
1	OBJETO DE CUALQUIER CLASE Y AREAS DE CIRCULACION	Existencia de objetos que obstruyen el paso, señales de identificación.			
2	AREAS DE TRABAJO (ESTACION DE TRABAJO)	Identificación, seguridades (papelería, documentos, cajones de escritorio, etc.). Papelería y material de trabajo disperso y desordenado, inservibles.			
3	ESTANTERIAS Y ARCHIVADORES	Identificación, vigencia y seguridad (Insumos vencidos, sustancias tóxicas en lugar adecuado y los archivadores ordenados).			
4	CLASIFICACION DE DESECHOS	La correcta distribución de desechos (cada uno en tacho correspondiente).			
SUB TOTAL CLASIFICACION (MÁX.20)					
2	ORGANIZACION				
1	DISTRIBUCION ADECUADA DE AREAS DE TRABAJO	Materiales de trabajo en lugar correspondiente			
2	LUGAR DE UBICACION	Lugares adecuados para papelería, archivos, herramientas, materiales de laboratorio, correcta colocación de materiales de publicidad			
3	ORDEN EN AREA DE TRABAJO	Materiales de uso por orden de seguridad/calidad (seguridad que no puedan caer y que no estorben). Calidad (no se oxiden, no se golpeen deterioren)			
4	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	Lista de actividades de día			
SUB TOTAL DE ORGANIZACION (MÁX.20)					
3	LIMPIEZA				
1	LIMPIEZA DE PUESTO DE TRABAJO	Área de trabajo totalmente limpio y equipos libre de polvo			
2	LIMPIEZA DE AREAS COMUNES	Pasillos, baños, paredes y áreas sociales limpias			
3	RECOLECCIONN PERMANENTE DE DESECHOS	Acumulación de desechos en los tachos			
4	PRESENTACION DEL PERSONAL	Uniforme, Cabello recortado o cortado, fotocheck, zapatillas, uñas cortas			
SUB TOTAL DE LIMPIEZA (MÁX.20)					
4	BIENESTAR SOCIAL				
1	AMBIENTE D E TRABAJO (OFICINAS)	Luz, ruido ventilación			
2	EXISTENCIA DE IMPLEMENTOS	Implementos correctamente lavados y el uso correcto de materiales para evitar contagiarse de las enfermedades infecciosas			
3	AMBIENTE LABORAL	Relaciones interpersonales (La buenas relaciones entre los compañeros)			
4	MOTIVACION	Evidencia de incentivos y capacitaciones			
5	DONACION DE MATERIALES DE TRABAJO	Uso permanente de equipos, materiales e insumos de bioseguridad que brinda la empresa			
SUB TOTAL DE BIENESTAR SOCIAL (MÁX.25)					
5	DICIPLINA				
1	ATENCION AL CLIENTE	(Atención al cliente, buen trato, información de exámenes, orienta sobre la plataforma web, explica resultados)			
2	PUNTUALIDAD	Cumplir con el horario de trabajo y con la puntualidad en cuanto al servicio			
3	APLICACION DEL PROGRAMA 5 S	Velar por el cumplimiento del programa 5 s			
4	CUMPLIMIENTO DE LAS OBSERVACIONES	Observaciones levantadas en el anterior observación			
5	TRABAJO EN EQUIPO	Apoyo continuo de los participantes (trabajo en equipo)			
SUB TOTAL DE DICIPLINA (MÁX.25)					
PUNTAJE TOTAL		110			
Firma del evaluador:			Comentarios:		

PROCEDIMIENTO DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

1.- Objetivo

El presente reconocimiento tiene como objetivo promover la creatividad e innovación en los colaboradores generando beneficio para el colaborador como también para empresa al brindar un procedimiento o una idea innovadora mejora la operatividad interna y externa en todos los departamentos de la empresa.

2.- Glosario

Incentivos: Bien económico que se asigna a los servidores de acuerdo al plan de incentivos y reconocimientos que fue diseñado por la empresa

Reconocimiento: Conjunto de actividades donde se reconoce en forma grupal o individual el cumplimiento de objetivos o el logro de metas establecidas

Procedimiento: Descripción de un proceso que pertenece a un sistema de gestión

Plan: Especificación de una actividad o un proceso.

3.- Condiciones generales para la tarjeta Giftcard

En el cumplimiento de buscar el bienestar y las buenas relaciones, se desarrolló un plan de incentivos y reconocimientos al colaborador que presenta una idea creativa e innovadora de realizar alguna actividad generando ventaja entro las competencias de la empresa se otorgara una Giftcard de 200 soles más un diploma de reconocimiento, los participantes pueden ser de manera individual o grupal máximo de 3 integrantes se estará entregando de manera bimestral.



Un buen clima organizacional es el reflejo de un ambiente donde se comparten proyectos y preocupaciones, se clarifica el sentido individual y colectivo de la tarea y se potencia el compromiso de cada uno con las metas de la organización.

El ambiente opuesto tiende a atomizar a los sujetos. En este trabajo se valora la influencia del programa 5S en la mejora del clima laboral para el desarrollo de las organizaciones. El programa 5S, permite a los trabajadores crearse una disciplina propia y un modo de vida; permite organizar, preparar, limpiar y aprovechar las áreas de trabajo, lo cual provoca un mejoramiento en la productividad y reduce el esfuerzo de quienes realicen las tareas. La técnica los 5s tiene como objetivo mejorar y mantener características de clasificación, orden, limpieza, bienestar personal y disciplina



SEIRI Clasificar: Consiste en separar, en el área de trabajo, las cosas que sirven de las que no son útiles, lo necesario de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo, y eliminar lo que no sirve, lo innecesario y lo excesivo, con autorización para aquellas cosas que la requieren.

SEITON Organizar: Se refiere a la ubicación de cualquier elemento, de tal manera que esté listo para que cualquiera lo pueda usar en el momento en que lo necesite.

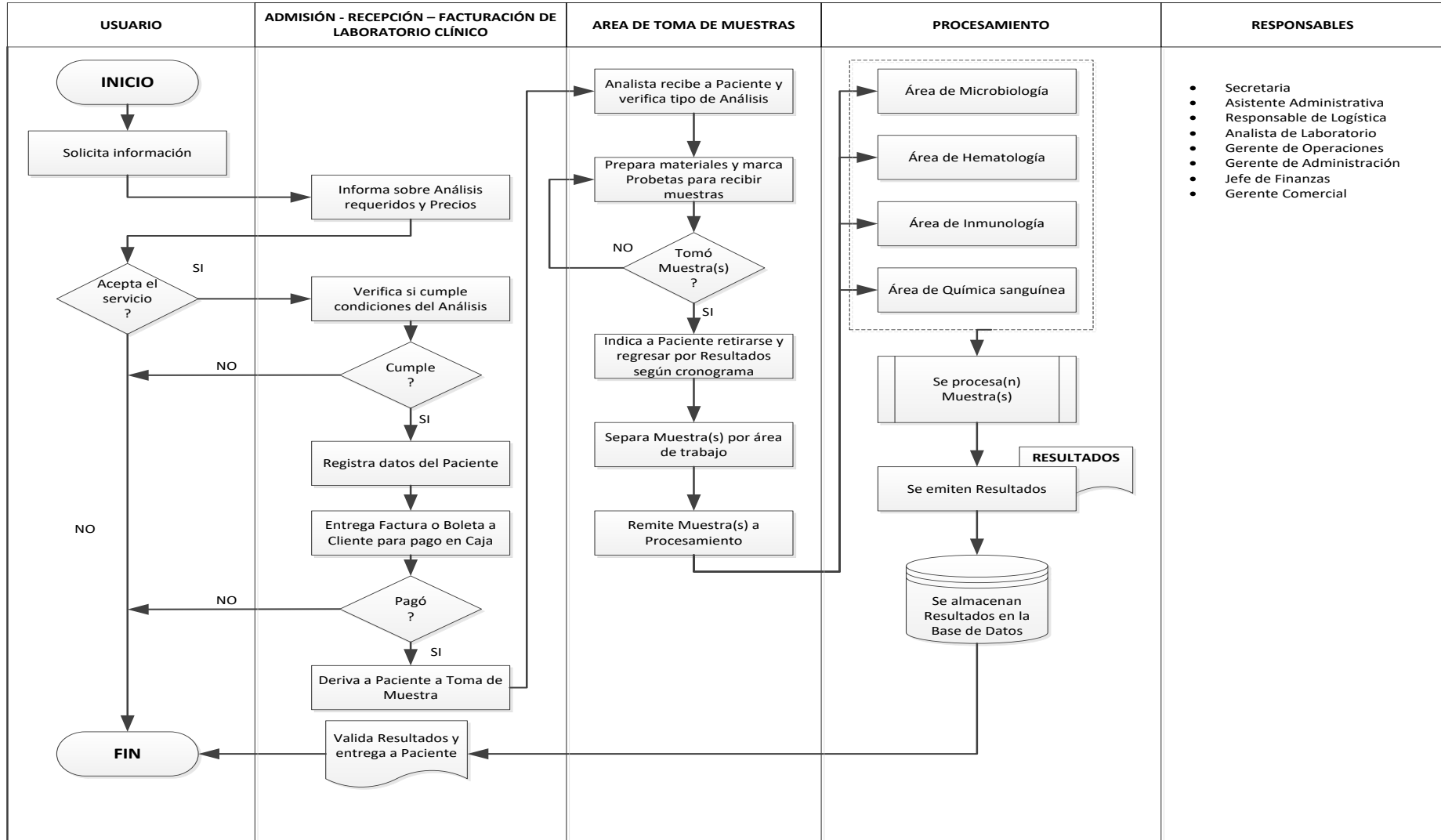
SEISO Limpieza: Acto de quitar lo sucio, se trata de eliminar manchas, mugre, grasa, polvo, desperdicios, etc., de pasillos, talleres de trabajo, oficinas, bodegas, escritorios o bancos de trabajo, sillas, bibliotecas, estantes, ventanas, puertas, equipos, herramientas y otros elementos del sitio de trabajo y mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

SEIKETSU Bienestar Personal: Es el estado en que la persona puede desarrollar da manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la “limpieza” mental y física en cada trabajador, medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin contaminación.

SHITSUKE Autodisciplina: Se refiere al hecho de que cada trabajador mantenga como hábito.

Anexo 2.2 Objetivo 2: Implementar procesos de la organización

MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN



MANUAL

PROCEDIMIENTOS PARA EL CORRECTA EJECUCION DE ACTIVIDADES DE LABORATORIO CLÍNICO



INDICE

1.OBJETIVO	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
2. ALCANCE	4
3. GENERALIDADES	4
4. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	5
5. MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE UN LABORATORIO CLINICO	6

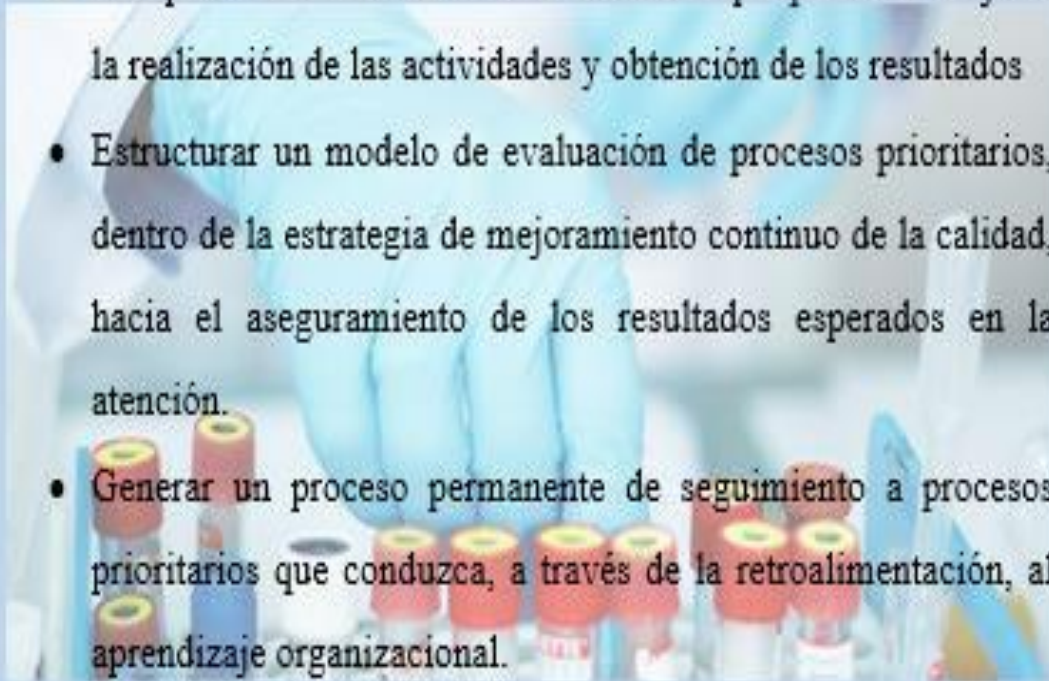


1.OBJETIVO

Proporcionar servicio de calidad que sirvan de apoyo para el diagnóstico médico y establecer procedimientos para el personal profesional sepa que actividades realizar primero para brindar un servicio de calidad

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Aumentar la satisfacción y fidelización de los usuarios
- Cumplir estándares de calidad definidos que permitan mejorar la realización de las actividades y obtención de los resultados
- Estructurar un modelo de evaluación de procesos prioritarios, dentro de la estrategia de mejoramiento continuo de la calidad, hacia el aseguramiento de los resultados esperados en la atención.
- Generar un proceso permanente de seguimiento a procesos prioritarios que conduzca, a través de la retroalimentación, al aprendizaje organizacional.
- Llegar a ser un laboratorio de calidad reconocido a nivel nacional que sirva de punto de referencia de diagnóstico para el resto de los laboratorios y servicios de salud.



2. ALCANCE

Proponer el mejoramiento de la calidad en la prestación de salud en el área de laboratorio clínico

3. GENERALIDADES

- El presente documento es una guía de consulta. contiene los aspectos más importantes que identifican nuestros servicios. le permite conocer qué tipo de usuario es y cómo acceder a los servicios, cumpliendo con los requisitos y normas exigidos por el laboratorio clínico.

- El servicio que se brinda debe ser prestado de la mejor forma. Con esta herramienta se busca que quien acuda al laboratorio clínico quede con la satisfacción de haber recibido una respuesta clara y completa a su inquietud, pregunta o solicitud y que las personas que lo atendieron lo hicieron con amabilidad y respeto.

- Con el presente manual se pretende unificar los criterios de atención al usuario, para que todos aquellos que atienden de manera permanente o esporádica, lo hagan con la convicción de que con su labor están contribuyendo a prestar un servicio y a mejorar la percepción respecto del servicio del laboratorio clínico.

- Adicional a lo anterior también es preciso señalar la importancia de la socialización que deberá hacer de este documento entre los colaboradores, con la finalidad de mantener un estándar de calidad en cuanto al servicio.

4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

Admisión y recepción del paciente

Recepción de solicitud: El paciente ingresa al laboratorio solicitando información según el orden del médico o por su propia cuenta, la recepcionista verifica si se realiza los exámenes del paciente, si no se realiza ahí termina el proceso. Sin embargo, si la respuesta es positiva, proceden inmediatamente a detallar los requisitos, condiciones y el monto a pagar por la muestra.

Firmar el consentimiento: Se le informa que por su propia voluntad acepta que le realicen los exámenes (consentimiento firmado y autoriza por medio de la firma para que sean tomadas)

Facturación: El orientador del laboratorio, guía al usuario a la sección de caja con el fin de que entregue la orden médica para que esta misma sea facturada y para que pueda llenar el formato de consentimiento para toma de muestra.

Procesos de facturación: la recepcionista procede a preguntar si requiere o factura o boleta, y realiza el comprobante de pago pidiendo antes todos los datos del cliente, para no emitir resultados con datos erróneas.

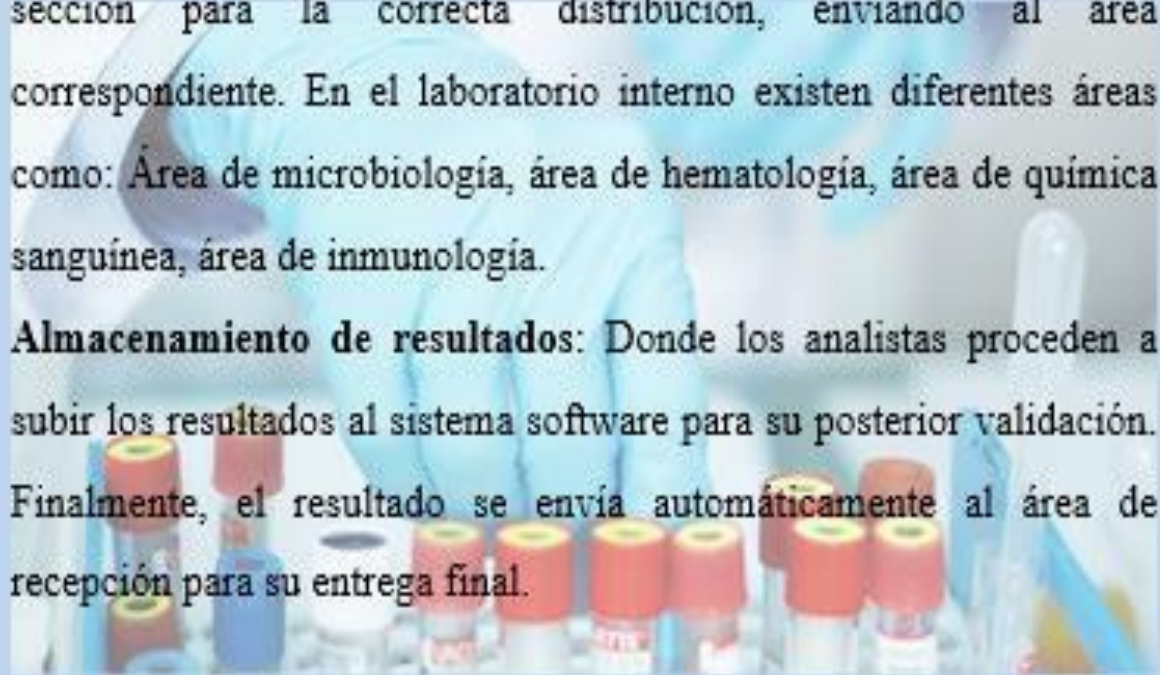
Analista del laboratorio

Verificación de datos: El personal de laboratorio se acerca al área de recepción y va llamando con nombre y apellidos a los pacientes cuyos ordenes hayan sido facturados.

Toma de muestra: hace el proceso de ~~venopuncion~~ ~~venopunción~~ y obtención de otras muestras si lo requiere

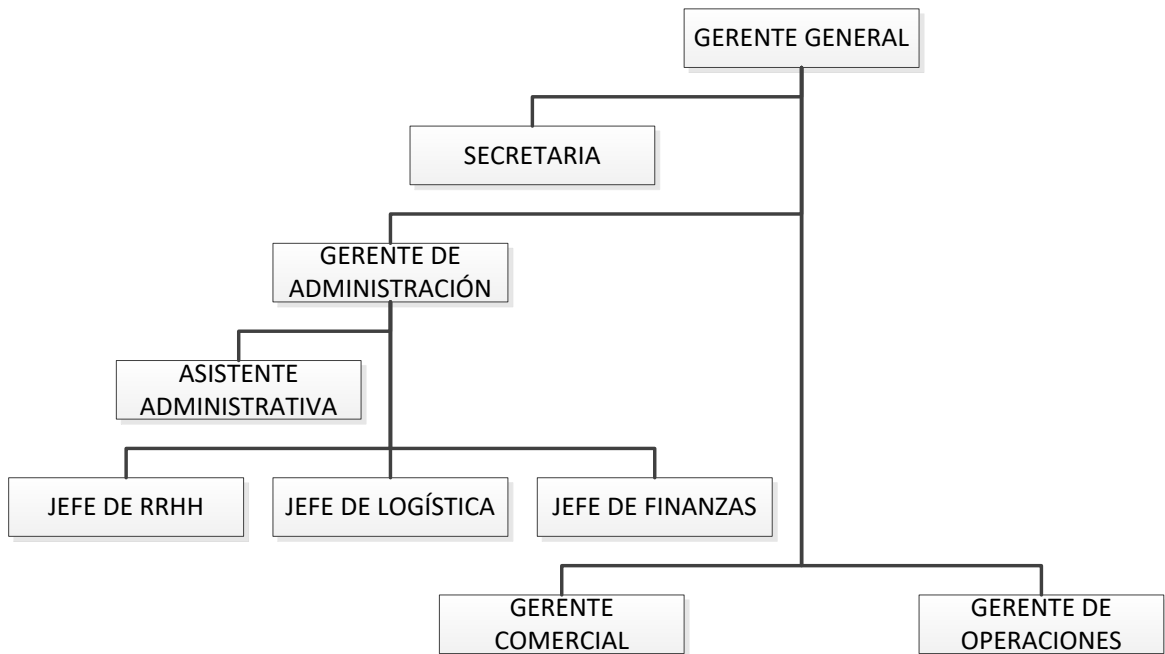
Análisis y procesamiento de muestra: se separa las muestras por sección para la correcta distribución, enviando al área correspondiente. En el laboratorio interno existen diferentes áreas como: Área de microbiología, área de hematología, área de química sanguínea, área de inmunología.

Almacenamiento de resultados: Donde los analistas proceden a subir los resultados al sistema software para su posterior validación. Finalmente, el resultado se envía automáticamente al área de recepción para su entrega final.



ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANIGRAMA GENERAL



Con la estructura organizacional establecida, será más fácil para la empresa desarrollar estrategias que les permitan cubrir cada falencia que actualmente existe.

Manual de funciones. El siguiente manual de funciones propuesto, es un instrumento que facilita la ubicación y orientación del personal, en él se definen los cargos que hay en la empresa, las funciones, responsabilidades, requisitos, relaciones y jerarquías.

Manual de funciones cargo de gerente General

GERENTE GENERAL	
Descripción del Puesto : Gerente General	Código : F-GG
Misión del Puesto Dirigir y supervisar el cumplimiento de las políticas y valores organizacionales de la empresa a fin de asegurar el logro de la visión de la empresa, es decir, que la empresa sea el Líder Mundial en Gestión de la Salud Ocupacional, siendo reconocidos por la calidad de servicio, excelencia en el trato y solidez financiera.	
Relación de autoridad: Ejerce autoridad sobre: Toda la Organización	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none">• Dirigir y crear nuevas oportunidades de negocio y consolidarse en el segmento de grandes empresas, con la finalidad de mantener sólidas bases financieras para la realización de las metas organizacionales.• Supervisar y dirigir las operaciones comerciales, financieras, logísticas, Gestión humana (Compensaciones) y sistemas informáticos, así como la gestión operativa de los servicios, a fin de asegurar y mejorar la estructura de costos• Dirigir y controlar los diferentes planes de comercialización y promoción de la empresa, a fin de garantizar la incorporación de nuevos clientes y ampliar las compras de los clientes actuales.• Dirigir y supervisar la estrategia de marketing en la empresa como: Precios de los diferentes productos de la empresa, imagen e identidad corporativa, comunicación externa, a fin de garantizar la rentabilidad de la empresa garantizando precio acorde al mercado y a nuestro punto de equilibrio.	

- Mantener la relación con los clientes, líderes de opinión y autoridades, a fin de ampliar nuestras posibilidades de hacer negocios, así como incrementen el conocimiento y prestigio de la empresa en el mercado.
- Autorizar y firmar cheques para el pago de proveedores y profesionales; así como autorizar los planes operativos de las diversas áreas que tengan impacto en la política económica, de calidad y/o estén relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Planificar, dirigir, supervisar y coordinar con los Sub Gerentes administrativos y demás jefatura, las actividades operativas y proponer políticas generales operacionales, la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar los fines y metas organizacionales.

Perfil del puesto

Formacion profesional	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras afines, con maestría en Administración con mención en dirección general.
Educacion complementaria	De Preferencia: Especialización en Gestión de Recursos y Planeamiento Estratégico. De preferencia: inglés Intermedio.
Experiencia	05 años de experiencia en puestos similares.
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo de Gerencia comercial

GERENCIA COMERCIAL	
Descripción del Puesto: Gerente comercial	Código : F-GC
Misión del Puesto: Posicionar a la empresa en el mercado objetivo, desarrollando las acciones de investigación, evaluación, promoción, planificación, contacto, negociación y cierre de ventas.	
Relación de autoridad: Depende directamente: Gerente General	
Funciones del puesto <ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades del área comercial.• Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.• Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.• Proponer en conformidad a los requerimientos de cada segmento de negocio, el desarrollo de las capacidades productivas de apoyo de posventa, para la apropiada gestión en la atención de nuestros clientes que darán sustento al logro de las metas contenidas en el plan de calidad.• Proponer a la Gerencia General conforme a los objetivos estratégicos, alianzas y acuerdos con otros socios estratégicos del mercado, que posibiliten a la empresa alcanzar ventajas competitivas sostenibles, para competir con éxito en el mercado del rubro de salud ocupacional.• Conocer a los clientes actuales y potenciales, a las empresas de nuestro rubro, para generar la necesaria base actualizada de información para ir revisando	

nuestra posición y sobre todo, para estar convenientemente preparados para reconocer las oportunidades y amenazas que permitan generar respuestas oportunas y apropiadas que mantengan a la empresa en un plano superior de competitividad.

- Ejercer un control permanente del grado de cumplimiento en la elaboración de las encuestas de satisfacción al cliente, con el propósito de generar mejora continua y acentuar la fidelidad de los clientes.
- Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales.
- Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.
- Realizar labores asignadas por el jefe inmediato.

Perfil del puesto

Formación profesional	Professional en Administration
Educación complementaria	Deseable: Conocimientos sobre estrategias comerciales. Maestría en Administration
Experiencia	Minimo 2 años en puestos similares
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo de Jefe de Finanzas

JEFE DE FINANZAS	
Descripción del Puesto: Jefe de Finanzas	Código : F-JF
Misión del Puesto: Administrar los recursos financieros de la empresa, planificando, ejecutando y controlando el uso de los recursos económicos y financieros, suministrando información al área contable, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa de corto, mediano y largo plazo.	
Relación de autoridad: Depende directamente: Gerente General	
Funciones del puesto <ul style="list-style-type: none">• Dirigir y supervisar la formulación de los lineamientos económicos – financieros que se confeccionen para el corto, mediano y largo plazo sustentando y sometiendo a la aprobación de la alta dirección, a fin de garantizar la compatibilidad de las metas del área con las metas de la organización.• Analizar y aprobar las solicitudes de recursos por las diferentes áreas de la compañía, a fin de asegurar la continuidad del trabajo.• Supervisar la implementación de la política de pago de haberes, procedimiento de entrega de documentos a clientes y política de pago a proveedores, a fin de garantizar el pago oportuno de los tributos y aportaciones.• Supervisar el cumplimiento de las compras y actividades logísticas formando parte en algunas negociaciones con los proveedores aprobando o denegando la asignación del presupuesto, a fin de garantizar el uso racional del presupuesto asignado a los centros de costo.• Supervisar la actualización de la información contable, la emisión de estados financieros, el reporte de cuentas corrientes, el presupuesto anual general, los	

activos fijos, a fin de garantizar la óptima planificación financiera, económica y la rentabilidad de la empresa.

- Supervisar la implementación de método de costos, a fin de racionalizar los costos operativos por unidad de salud.
- Administrar las unidades operativas detectando oportunidades de mejora en la prestación del servicio, a fin de garantizar la calidad de servicio brindada a los clientes.
- Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales.
- Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

Perfil del puesto

Formación profesional	Administracion, Economia
Educación complementaria	Deseable: Maestría en finanzas
Experiencia	Mínimo 3 años en puestos similares
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo de gerente de Operaciones

GERENTE DE OPERACIONES	
Descripción del Puesto: Gerente de Operaciones	Código : F-GO
Misión del Puesto: Coordinar y organizar todos los procesos de laboratorio estableciendo estrategias para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, alineado a los objetivos estratégicos de la misma.	
Relación de autoridad: Depende directamente: Gerente General	
Funciones del puesto Evaluar todos los procesos del área de Laboratorio, implementando herramientas de mejora continua. Definir, establecer y difundir los procedimientos del Área de laboratorio alineados a los Objetivos estratégicos de la empresa. Coordinar y capacitar a los profesionales del área, con la finalidad de garantizar personal competente y calificado para el desempeño de las funciones y actividades del área. Supervisar y verificar el cumplimiento de los Programas operativos del área. Evaluar la eficiencia de los procedimientos de laboratorio con la finalidad de generar información confiable, integra y oportuna. Generar grato ambiente laboral, trabajo en equipo, motivar y capacitar al personal a cargo en la empresa a fin de desarrollar sus competencias en beneficio del área de laboratorio. Apoyar en la gestión de los Programas de Calibración Preventivos, con la finalidad de asegurar la integridad de los resultados.	

Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales.

Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

Realizar labores asignadas por el jefe inmediato.

Perfil del puesto

Formación profesional	Tecnólogo Médico en Laboratorio Clínico titulado y con colegiatura habilitada.
Educación complementaria	Deseable: Maestría en Salud Ocupacional
Experiencia	Mínimo 03 años en el puesto de tecnólogo medico en laboratorio clínico en clínicas (de preferencia de salud ocupacional)
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de Problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo Asistente Administrativo

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Descripción del Puesto : Asistente administrativo	Código : F-AA
Misión del Puesto Dar soporte administrativo a la Dirección del laboratorio Clínico.	
Relación de autoridad: Jefe inmediato Gerente comercial	
Funciones del puesto Planificar y realizar el seguimiento del programa de mantenimiento de la infraestructura y del Equipamiento de su Clínica en función a las necesidades operativas Supervisar el desempeño y cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la Clínica Coordinar y controlar el abastecimiento continuo de insumos, respetando los procedimientos del área de logística de la organización. Supervisar y controlar la asistencia del personal. Coordinar y controlar los ingresos y egresos de caja, respetando los procedimientos del área de contabilidad y finanzas. Realizar las valorizaciones mensuales de las sedes designadas. Monitorear las condiciones de limpieza, aseo y conservación de las instalaciones y la adecuada presentación del personal que labora en clínica. Supervisar la facturación y cobranzas que se realizan en las clínicas, así como el ingreso de la información en los sistemas utilizados por la empresa. Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales. Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.	

Perfil del puesto	
Formacion profesional	Con formación técnica en administrativo o carreras afines
Educacion complementaria	Deseable: Manejo de SAP, POS y detección de billetes, Tener conocimientos básicos en seguridad y salud ocupacional.
Experiencia	06 meses de experiencia en puestos similares.
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias especificas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo de Jefe Logístico

JEFEE LOGISTICO	
Descripción del Puesto : Jefe Logístico	Código : F-JL
Misión del Puesto Coordinar, controlar, supervisar y evaluar que se cumpla con las actividades necesarias para abastecer oportunamente de materiales e insumos a las clínicas y unidades	
Relación de autoridad: Jefe inmediato: Gerente comercial	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la atención de los requerimientos solicitados.• Elaborar y hacer seguimiento de las órdenes de compras y servicios,• Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores y seleccionarlos considerando los criterios de Calidad.• Realizar la evaluación de proveedores y comunicar el resultado de la misma al Jefe de Logística.• Coordinar con el proveedor seleccionado la atención al requerimiento solicitado.• Coordinar el envío de los requerimientos a las diversas sedes.• Coordinar con finanzas la atención de los pagos a los diversos proveedores.• Evaluar y proponer mejoras a los problemas logísticos que se presenten.• Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales.	

- Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.
- Realizar labores asignadas por el jefe inmediato

Perfil del puesto	
Formacion profesional	Egresado de carrera de administración.
Educacion complementaria	Obligatorio: Cursos de Manejo logística
Experiencia	1 años de experiencia en puestos similares.
Competencias generales	Compromiso Integridad Trabajo en equipo Adaptación al cambio Orientación al cliente
Competencias especificas	Liderazgo Seguridad en sí mismo Solución de problemas Eficiencia

Manual de funciones cargo de Jefe de RRHH

JEFE DE RRHH	
Nombre del Puesto : Jefe de RRHH	Código : F-JRRHH
Misión del Puesto Desarrollar y supervisar la implementación de las políticas y sistemas corporativos en el área de Gestión Humana, con el fin de asegurar el reclutamiento, desarrollo, retención e identificación del Talento Humano adecuados a la estrategia general de la empresa.	
Relación de autoridad: Depende directamente: Gerente general	
Funciones del puesto	
<p>Planificar y controlar las actividades de comunicación interna en las diferentes áreas de la organización.</p> <p>Evaluar continuamente la organización, su cultura y procesos, desarrollando e implantando programas de cambio planificado.</p> <p>Planificar y asesorar a la empresa en el adecuado manejo de administración del personal.</p> <p>Analizar y desarrollar la implementación planes de desarrollo del personal.</p> <p>Velar, almacenar y proteger de daño todo el legajo legal de la empresa.</p> <p>Difundir el Reglamento Interno de Trabajo, las normas y disposiciones laborales, así como los convenios aprobados.</p> <p>Planificar y establecer el sistema administrativo de sueldos.</p> <p>Desarrollar y supervisar programas de asistencia social, medico, recreación y deportes.</p>	

Supervisar el buen funcionamiento de las contrataciones laborales.

Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales.

Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.

Perfil del puesto

Formación profesional	Profesión de administración
Educación complementaria	Conocimiento de informática
Experiencias	Mínimo 3 años en puestos similares
Competencias generales	Compromiso, Integridad, Trabajo en equipo, Adaptación al cambio, Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo, Seguridad en sí mismo, Solución de problemas, Eficiencia

Manual de funciones cargo de Secretaria

SECRETARIA	
Nombre del Puesto : Asistente	Código : F-A
Misión del Puesto	
Dar soporte Administrativo a la Jefatura del laboratorio clínico	
Relación de autoridad: Depende directamente: Gerente general	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de control de asistencia del personal que se encuentre en inducción y/o capacitación. • Entregar materiales al personal en capacitación. • Traspasar las notas obtenidas en las diferentes capacitaciones en una matriz y difundir a los participantes. • Elaborar certificados o constancias de los participantes de las diferentes capacitaciones. • Llenar los formatos de sustentos de viáticos. • Emitir los listados para las mediciones de eficacia y hacer le seguimiento respectivo. • Tabular las mediciones inmediatas de satisfacción de la capacitación. • Participar en la identificación de aspectos e impactos ambientales, peligros y riesgos según las actividades de que se desarrollan y apoyar en la implementación de los controles operacionales. • Cumplir con las políticas establecidos por el SGI, Reglamento Interno de Trabajo y Políticas Organizacionales a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, la calidad del servicio brindado, garantizar la gestión de la salud y seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente. • Realizar labores asignadas por el jefe inmediato. 	
Perfil del puesto	
Formacion profesional	Profesión de administración, Secretariado
Educacion complementaria	Conocimiento de informática

Experiencias	Mínimo 6 meses en puestos similares
Competencias generales	Compromiso, Integridad, Trabajo en equipo, Adaptación al cambio, Orientación al cliente
Competencias específicas	Liderazgo, Seguridad en sí mismo, Solución de problemas, Eficiencia

Anexo 2. 3 Objetivo 3 Implementación de un programa de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL																		
Necesidades	Objetivos	Temas	Capacitadores			¿A quién va dirigido?	Meses de aplicación								Horas al año	Medios	costo	Instrumentos para medir el impacto
			Técnico en informática	Asistente RRHH	Proveedor de servicios		Enero				Julio							
							SEGUNDA SEM				PRIMERA SEM							
							1	2	3	4	1	2	3	4				
Manejo del sistema de comprobantes electrónicos	Reducir errores en la emisión de comprobantes	Sistema de comprobantes electrónicos	x				X				X				3 horas		s/900	Encuesta
Manejo del Software de Laboratorio (Sistema de gestión)	Mejorar el proceso utilizando correctamente el software	Funcionamiento de sistema software	x				X				X			3 horas		s/1200		
Manejo de herramientas digitales	Reforzar el manejo de sistemas digitales, para facilitar el proceso de información	Tipos de herramientas digitales empresariales		x			X				X			2 horas	zoom	s/80		
Manejo para la solución de conflictos	Prevenir, reducir los posibles conflictos	Manejo de conflictos		x			X				X							
Manejo de residuos biocontaminados	Sensibilización de la recolección y disposición final de los residuos peligrosos	Importancia de la distribución correcta de los residuos			x		X				X			2 horas		s/50		
Prevenir las accidentes laborales	Prevenir accidentes y contagios de las enfermedades peligrosas	Prevenir accidentes			x		X				X							

CONTRATO POR RECIBO POR HONORARIOS

Conste por el presente documento, el Contrato de Locación de Servicios que celebran de una parte _____R.U.C. N° _____, con domicilio _____, Lima, representada por su representante _____identificado con D.N.I. N° _____en adelante el COMITENTE; y de la otra parte _____, con D.N.I. N° _____ con domicilio fiscal _____en adelante EL LOCADOR, de conformidad con los términos siguientes:

PRIMERO: LA EMPRESA está ejecutando Plan de capacitación del personal en temas de manejo de software, manejo de emisión de comprobantes de pago para lo cual requiere contar con servicio de un Especialista en técnico en computación informática.

SEGUNDO: EL LOCADOR es una persona natural, se dedica habitualmente al ejercicio de su profesión en forma individual e independiente, con conocimiento y experiencia como especialista en manejo de software.

TERCERO: Por este instrumento LA EMPRESA al amparo de lo establecido en los art. 1764° y siguientes del Decreto Legislativo No. 295, Código Civil, contrata los servicios de EL LOCADOR, a fin de que, en forma personal, le preste servicios como Especialista en manejo de informática como se menciona en la CLAUSULA PRIMERA; por lo que corresponde a un contrato de naturaleza civil.

CUARTO: Los servicios que realiza EL LOCADOR, serán las inherentes al cargo para el cual se le contrata y de su exclusiva responsabilidad para el pago de su RETRIBUCION. Sin perjuicio de ello, EL LOCADOR está obligado a informar al COMITENTE sobre el desarrollo de los servicios contratados.

QUINTO: Las partes dejan expresa constancia que no existe relación de subordinación ni dependencia entre ellas y los servicios objeto del presente contrato serán RETRIBUIDAS con el RECIBO POR HONORARIOS ELECTRONICOS especificando su concepto real (Locación de servicios).

SEXTO: En virtud de lo expuesto en la cláusula anterior, a EL LOCADOR no rigen los beneficios sociales y/o laborales contemplados para los trabajadores del Régimen Laboral de la Actividad Privada, toda vez que el vínculo contractual entre EL CONSORCIO y EL LOCADOR es de naturaleza civil conforme expresamos en la CLAUSULA TERCERO del presente.

SETIMO: Como RETRIBUCION por los servicios que EL LOCADOR realice a favor de EL CONSORCIO, se fija de común acuerdo el monto de S/. 400 (trescientos nuevos soles /100 Nuevos Soles) por hora las que serán abonados mediante la transferencia entre las partes. Se estableció que capacitador brindada servicio cada 6 meses, es decir 2 veces al año con tiempo de 3 horas cada capacitación, la fecha exacta se hará llegar a través del correo previa coordinación.

OCTAVO: La RETRIBUCION por los servicios de EL LOCADOR, será abonada por EL CONSORCIO previa presentación de sus RECIBOS POR HONORARIOS ELECTRONICOS y estará sujeta a los tributos que correspondan de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

NOVENO: El presente contrato tendrá una duración de dos años, comprendido entre enero del 2022 al 30 de diciembre del 2023, con plazo fijo, antes del vencimiento de dicho plazo, cualquiera de las partes podrá darle término mediante carta simple, que deberá ser remitido con quince (15) días de anticipación a la fecha en que se pretende dejar sin efecto el contrato.

DECIMO: EL LOCADOR señala como su domicilio, el indicado en la introducción del presente, donde válidamente se le efectuarán todas las citaciones, comunicaciones y notificaciones a que hubiera lugar, reconociendo EL LOCADOR como válidas, las citadas comunicaciones que le lleguen a su domicilio aludido, salvo que con anterioridad hubiera comunicado a EL LOCADOR, la variación domiciliaria dentro de la ciudad de Lima.

CLAUSULA DECIMO PRIMERO: En el supuesto que las partes incurriesen en conflicto en el objeto materia del presente contrato, ambos se someterán a una conciliación extrajudicial y de no haber solución extrajudicial, se someterán a los jueces civiles, comerciales y penales de la jurisdicción de COMITENTE en la ciudad de Lima.

CLAUSULA DECIMO SEGUNDO: En todo lo no previsto por las partes intervinientes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del Sistema Jurídico Nacional que resulten aplicables.

Estando las partes conformes del contenido de todas y cada una de las cláusulas del presente contrato, se suscribe el presente contrato por duplicado en Lima, a los _____días del mes-----.

EL LOCADOR

LA EMPRESA

CORPORACION S.A.C.

Perfil del personal para capacitador

PERFIL DEL PERSONAL A CONTRATAR	
DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCION	Capacitador
PROFESION	Técnica en contabilidad
OBJETIVO DEL CONTRATO	
Capacitar un grupo de colaboradores de la empresa, para la correcta emisión de comprobantes del pago, describiendo cada una de ellas, su función, importancia y riesgos	
Temas a tratar	
Emisión de todo tipo de comprobantes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factura electrónica ✓ Boleta de venta ✓ Nota de debito ✓ Nota de crédito electrónica ✓ Guía de remisión electrónica 	
Requerimiento	
Formación profesional	Especialista en facturación electrónica Técnica en contabilidad
Experiencia laboral	Minino 6 meses cono capacitadora en puestos similares
Habilidades	Buen manejo de sistemas de informática, excelente manejo de Excel Conocimiento contable legales y tributarios Buenas habilidades comunicativas

Perfil del capacitador

PERFIL DEL PERSONAL A CONTRATAR	
DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCION	Capacitador
PROFESION	Técnico en sistemas de software y hardware
OBJETIVO DEL PUESTO	
Garantizar el adecuado funcionamiento y calidad de las tecnologías de apoyo a la operación de los usuarios para que el desempeño de sus labores sea óptimo, mediante los procesos y metodologías definidos por la organización, aumentando la productividad del usuario final.	
Mantener la operatividad de la plataforma tecnológica de los usuarios, optimizando el mantenimiento preventivo y correctivo de los diferentes equipos de cómputo.	
Conocimiento en sistemas software laboratorio clínico especialmente del TENMALAB	
Requerimiento	Conocimiento de diferentes sistemas software

Formato de registro de los capacitados

	FORMATO DE REGISTRO DE CAPACITACIONES	Versión 1
		Página 1 de 1
		Documento controlado

CONTROL DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES

Fecha: Horario:..... Hora de finalización:.....

Tema:

Nombre del capacitador.....

Objetivo de capacitación.....

No.	Nombre	Cargo	Firma	Hora de entrada	Hora de salida	Celular	Correo electrónico
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

POST CAPACITACIÓN

Temas de capacitación: _____

Nombres de los capacitadores: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Canal comunicación: Presencial Online

El presente cuestionario tiene como objetivos de evaluar los diferentes temas de capacitación desarrolladas por el programa de formación de recursos humanos. En tal sentido, marque con una x la respuesta que mejor refleje su opinión.

OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN		Si	No
1	¿Los objetivos del programa estuvieron definidos en forma clara y correcta?		
2	¿los objetivos del programa respondieron a las necesidades de capacitación?		
3	¿en el programa ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes?		
4	¿los nuevos aprendizajes le son útiles para desempeñar mejor sus necesidades?		
5	¿La capacitación de absolvió todas las dudas que tenías?		

METODOLOGIA Y LOGISTICA DE LA CAPACITACIÓN		Excelente	Bueno	Regular	Malo
6	¿Cómo califica usted la forma como se realizó el programa de capacitación?				
7	¿Cómo considera la motivación y la valoración de sus conocimientos y experiencias?				
8	¿Cómo te pareció el material didáctico utilizada en la capacitación?				
9	¿Cómo se sintió en el desarrollo de la capacitación?				

DESEMPEÑO DE LOS CAPACITADORES		Excelente	Bueno	Regular	Malo
10	¿Cómo calificarías el dominio del tema por parte de capacitador?				
11	¿Cómo percibiste la interacción comunicativa de los capacitadores y los capacitados?				
12	¿Los capacitadores respondieron todas las preguntas de los capacitadores?				
13	¿Cómo te pareció la motivación del capacitador para la participación de los capacitados?				

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA, LIMA 2021

Instrucciones: Estimados colaboradores, este cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que tiene usted con respecto al clima organizacional en esta empresa, Por lo tanto, le solicitamos que responda todas las preguntas con sinceridad.

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

Nro.	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA: AUTONOMÍA INDIVIDUAL						
1	¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?					
2	¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo?					
3	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?					
4	¿En esta empresa se confía mucho en el criterio individual de los colaboradores?					
5	¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?					
SUB CATEGORÍA: GRADO DE ESTRUCTURA QUE IMPONE EL PUESTO		Escala				
		1	2	3	4	5
6	¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto?					
7	¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?					
8	¿Todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?					
9	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
10	¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?					

SUB CATEGORÍA: TIPO DE RECOMPENSA		Escala				
		1	2	3	4	5
11	¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?					
12	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?					
13	¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?					
14	¿ El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?					
15	¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?					
SUB CATEGORÍA: APOYO		Escala				
		1	2	3	4	5
16	¿Los trabajadores tienen en claro cuál es el objetivo de la empresa?					
17	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?					
18	¿Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?					
19	¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan?					
SUB CATEGORÍA: ELEMETOS TANGIBLES		Escala				
		1	2	3	4	5
20	¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la realización de la actividad diaria?					
21	¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable?					
22	¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?					
23	¿Está satisfecho con el horario de trabajo?					
24	¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?					

Anexo 4: Instrumento cualitativo



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE GENERAL, JEFE DE LOGÍSTICA Y RECEPCIONISTA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	¿Cuáles son las debilidades de la empresa que debería mejorar para que los colaboradores tenga autonomía para tomar decisiones ?	X		X		X			
2	¿De qué manera fomentas el compromiso de los colaboradores?	X		X		X			
3	¿Qué estrategias se está desarrollando para el buen flujo de comunicación entre los colaboradores?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores?	X		X		X			
5	¿De qué manera las actividades que desarrollan ayuda a crecer personal y profesionalmente a los colaboradores?	X		X		X			
6	¿Qué estrategias aplican para potenciar trabajo en equipo?	X		X		X			
7	¿Qué aspectos físicos de la empresa se requiere cambio para brindar comodidad completa a los colaboradores?	X		X		X			

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	X		X		X			
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	X		X		X			
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	X		X		X			
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional	X		X		X			
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	X		X		X			
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	X		X		X			

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No		
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	X		X		X			
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	X		X		X			
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	X		X		X			
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional	X		X		X			
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	X		X		X			
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolasco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciado Educación /Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, 23 de Abril del 2021

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

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

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

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

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE GENERAL, JEFE DE LOGÍSTICA Y RECEPCIONISTA

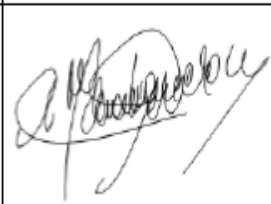
N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cuáles son las debilidades de la empresa que debería mejorar para que los colaboradores tenga autonomía para tomar decisiones ?	X		X		X			
2	¿De qué manera fomentas el compromiso de los colaboradores?	X		X		X			
3	¿Qué estrategias se está desarrollando para el buen flujo de comunicación entre los colaboradores?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores?	X		X		X			
5	¿De qué manera las actividades que desarrollan ayuda a crecer personal y profesionalmente a los colaboradores?	X		X		X			
6	¿Qué estrategias aplican para potenciar trabajo en equipo?	X		X		X			
7	¿Qué aspectos físicos de la empresa se requiere cambio para brindar comodidad completa a los colaboradores?	X		X		X			

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	X		X		X			
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	X		X		X			
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	X		X		X			
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional?	X		X		X			
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	X		X		X			
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	X		X		X			

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	X		X		X			
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	X		X		X			
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	X		X		X			
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	X		X		X			
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional?	X		X		X			
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	X		X		X			
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

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

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuacho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

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

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

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

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

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario clima organizacional

Nro.	Items	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.
Sub categoría 1: Autonomía individual																					
Indicador 1: Responsabilidad																					
1.	¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?				4					4					4					4	
2.	¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo?				4					4					4					4	
Indicador 2: Toma de decisiones																					
3.	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?				4					4					4					4	
Indicador 3: Independencia de los individuos																					
4.	¿En esta empresa se confía mucho en el criterio individual de los colaboradores?				4					4					4					4	
Indicador 4: Rigidez de los leyes																					
5.	¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?				4					4					4					4	
Sub categoría 2: Grado de estructura que impone el puesto																					
Indicador 5: Políticas																					


6.	¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto?				4					4					4					4	
Indicador 6: Comunicación																					
7.	¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?				4					4					4					4	
Indicador 7: Rendición de cuentas																					
8.	¿Todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?				4					4					4					4	
Indicador 8: Intercambio de información																					
9.	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?				4					4					4					4	
10.	¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?				4					4					4					4	
Sub categoría 3: Tipo de recompensa																					
Indicador 9: Realización personal																					
11.	¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?				4					4					4					4	
Indicador 10: Reconocimiento económico																					
12.	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?				4					4					4					4	
13.	¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?				4					4					4					4	
Indicador 11: Aprendizaje																					
14.	¿El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?				4					4					4					4	

Indicador 12: Adecuación de las condiciones del trabajo																			
15.	¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?															4			
Sub Categoría 4: Apoyo																			
Indicador 13: Dirección																			
16.	¿Los trabajadores tienen en claro cual es el objetivo de la empresa?															4			
Indicador 14: Estímulo a la excelencia																			
17.	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?															4			
Indicador 15: Estímulo de trabajo en equipo																			
18.	Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?															4			
Indicador 16: Solución de conflictos																			
19.	¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan?															4			
Sub Categoría 5: Elementos tangibles																			
Indicador 17: Instalaciones apropiadas																			
20.	¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la realización de la actividad diaria?															4			
21.	¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable?															4			
Indicador 18: Calidad de equipos																			
22.	¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?															4			
Indicador 19: Horario de trabajo adecuado																			
23.	¿Está satisfecho con el horario de trabajo?															4			
Indicador 20: Apertura a cambios tecnológicos																			

24.	¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?															4			
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

Validación

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

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuacho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

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

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

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

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

Ficha de validez del cuestionario clima organizacional

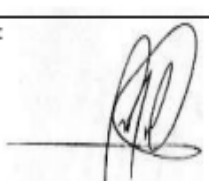
Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.
Sub categoría 1: Autonomía individual																					
Indicador 1: Responsabilidad																					
1.	¿En esta empresa, los trabajadores resuelven los problemas del trabajo por sí solos?				4					4					4					4	
2.	¿Los colaboradores tienen suficiente confianza para desarrollar su trabajo?				4					4					4					4	
Indicador 2: Toma de decisiones																					
3.	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?				4					4					4					4	
Indicador 3: Independencia de los individuos																					
4.	¿En esta empresa se confía mucho en el criterio individual de los colaboradores?				4					4					4					4	
Indicador 4: Rigidez de las leyes																					
5.	¿Las políticas y leyes dentro de la organización son flexibles para el correcto desarrollo de actividades?				4					4					4					4	
Sub categoría 2: Grado de estructura que impone el puesto																					
Indicador 5: Políticas																					

6.	¿En esta empresa se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente ante un posible conflicto?				4					4					4					4	
Indicador 6: Comunicación																					
7.	¿La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización?				4					4					4					4	
Indicador 7: Rendición de cuentas																					
8.	¿Todas las áreas rinden cuentas para mayor transparencia en la organización?				4					4					4					4	
Indicador 8: Intercambio de información																					
9.	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?				4					4					4					4	
10.	¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?				4					4					4					4	
Sub categoría 3: Tipo de recompensa																					
Indicador 9: Realización personal																					
11.	¿Las actividades que se desarrolla en la empresa permite al trabajador a aprender y desarrollarse profesionalmente?				4					4					4					4	
Indicador 10: Reconocimiento económico																					
12.	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?				4					4					4					4	
13.	¿Existen incentivos laborales para que el colaborador se esmere a realizar buen trabajo?				4					4					4					4	
Indicador 11: Aprendizaje																					
14.	¿El superior actualiza y brinda capacitación cada cierto tiempo a los colaboradores?				4					4					4					4	

Indicador 12: Adecuación de las condiciones del trabajo																				
15.	¿El trabajo que realizas te resulta satisfactorio?				4						4									4
Sub Categoría 4: Apoyo																				
Indicador 13: Dirección																				
16.	¿Los trabajadores tienen en claro cuál es el objetivo de la empresa?				4						4									4
Indicador 14: Estimulo a la excelencia																				
17.	¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras?				4						4									4
Indicador 15: Estimulo de trabajo en equipo																				
18.	¿Los compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?				4						4									4
Indicador 16: Solución de conflictos																				
19.	¿El superior brinda apoyo para superar los conflictos y obstáculos que se presentan?				4						4									4
Sub Categoría 5: Elementos tangibles																				
Indicador 17: Instalaciones apropiadas																				
20.	¿Las condiciones ambientales de la empresa (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan la realización de la actividad diaria?				4						4									4
21.	¿Mi área de trabajo me resulta adecuada y agradable?				4						4									4
Indicador 18: Calidad de equipos																				
22.	¿Cuento con los recursos adecuados (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?				4						4									4
Indicador 19: Horario de trabajo adecuado																				
23.	¿Está satisfecho con el horario de trabajo?				4						4									4
Indicador 20: Apertura a cambios tecnológicos																				

24.	¿El administrador busca mejorar procesos implementando tecnología para facilitar el trabajo?				4						4									4
-----	----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Validado por:

Apellidos	Nolazco Labajos		
Nombres	Fernando Alexis		
Profesión	Docente		
Máximo grado obtenido	Doctor		
Especialidad	Educación / Administración		
Años de experiencia	20 años		
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático	DNI: 40086182	
		Sello y firma: 	
Fecha	Mayo 2021		

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

Yo, VALDIVIEZO LOPEZ RAUL, identificado con DNI Nro. 07616194 Especialista en Economía, actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, ubicada en la Av. Petit Thouars, 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.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

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

Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

Firma

Fecha: 13/07/2021

Apellidos y nombres:	VALDIVIEZO LOPEZ RAUL		
Profesional en:	Economía	Máximo grado:	Doctor en gestión pública
Experiencia en años:	20 años	Experto en:	Planeamiento y Estadística
DNI:	07616194	Celular:	989975667

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021

Yo, Leoncio Robinson SANCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740. Especialista en Docente temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars. Lince. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 14 de Julio 2021

Apellidos y nombres:	Sánchez Roque Leoncio Robinson		
Profesional en:	Licenciado en Educación/Ciencias militares	Máximo grado:	Doctor en Administración/Ciencias de la Educación
Experiencia en años:	13 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	43339740	Celular:	995607633

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Ejemplo cuantitativo. Matriz de categorización. Resultados Pareto. 2021 - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Nueva pestaña Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Nitro Pro ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Calibri 11 A A Ajustar texto General

Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Formato Dar formato Estilos de Insertar Eliminar Formato
condicional como tabla celda

Autosuma Rellenar Ordenar y Buscar y
Borrar filtrar seleccionar

AK25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1																																	
2		No.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24							
3		1	2	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	2	2	3	3	3	2	4	5	3	1	3	3	3							
4		2	1	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	1	4	3	3	4	3	3	4	2	4							
5		3	3	3	1	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3							
6		4	3	3	3	2	5	1	2	2	2	3	3	3	3	2	1	4	3	3	4	3	1	4	4	3							
7		5	2	2	1	2	5	4	3	3	4	5	4	3	2	2	4	3	3	5	3	3	3	4	2	4							
8		6	3	3	3	5	5	1	5	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4							
9		7	3	3	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	1	2	4	2	1	2	2	3							
10		8	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	1	3	1	5	4	4	3	4	4	3							
11		9	3	3	4	1	4	1	3	3	4	5	3	3	2	3	3	2	2	2	5	3	2	3	2	3							
12		10	3	3	4	5	1	2	5	2	3	4	3	3	3	3	4	4	1	3	5	2	4	3	1	4							
13		11	3	3	4	3	5	4	4	3	3	5	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3							
14		12	3	3	4	4	4	3	5	3	4	5	3	3	3	2	2	3	1	3	5	3	3	3	1	3							
15		13	3	4	3	2	4	1	3	3	3	5	5	3	3	4	4	1	5	5	2	2	3	2	4								
16		14	3	3	4	1	5	4	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	5	3	4	4	4	2	3							
17		15	3	3	4	5	5	1	3	4	3	4	4	3	4	1	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3							
18		16	3	3	2	1	4	3	5	4	4	4	2	3	3	3	2	4	2	3	5	3	4	4	3	4							
19		17	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5							
20		18	3	3	4	1	5	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	1	4	1	3							
21		19	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4							
22		20	4	3	2	5	5	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3							
23		21	1	3	1	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	2	3							
24		22	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	5	4	3	5	4	2	3	3	3							
25		23	2	3	4	2	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	4	4	2	4							
26		24	1	3	2	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	2	4							
27		25	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	3							
28		26	1	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	1	2	4	3	4	2	3	3	3	2	1	3							

Escala de likert

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

01_Categorización Vaceado de datos 3_Resultados cuantitativos suma de puntos criticos

Ejemplo cuantitativo. Matriz de categorización. Resultados. Pareto. 2021 - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Nueva pestaña Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Nitro Pro ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Calibri 11 Fuente Ajustar texto General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

AK25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	
29	27	1	3	1	4	4	5	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4								
30	28	3	2	1	1	1	3	3	3	4	1	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3								
31	29	4	4	4	3	1	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3								
32	30	2	4	2	1	4	4	4	2	3	4	4	3	1	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3								
33	31	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	1	2	2	1	3	4	3	3	4	2	3									
34	32	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3								
35	33	4	4	2	1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	1	4	1	3								
36	34	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3							
37	35	2	4	2	2	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2								
38	36	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3							
39	37	4	4	2	3	1	4	3	3	4	3	3	4	2	1	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	3								
40	38	2	2	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	2	1	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	5								
41	39	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	3	3	2	3								
42	40	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3								
43	41	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3								
44	42	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2								
45	43	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4								
46	44	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4								
47	45	4	3	1	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3							
48	46	4	4	2	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4								
49	47	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	1	3	2	3								
50	48	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3								
51	49	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	4								
52	50	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3								
53	51	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
54	52	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3								
55	53	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	5	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	4								
56	54	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	1	2	1	3	2	1	3									
57	55	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	5	4									

Ejemplo cuantitativo. Matriz de categorización. Resultados: Pareto. 2021 - Excel (Error de activación de productos)

Archivo Inicio Insertar Nueva pestaña Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Nitro Pro ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Calibri 11 Fuente Ajustar texto General

Portapapeles Pegar Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

AK25

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
54	52	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3							
55	53	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	4							
56	54	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	1	3	2	1	3							
57	55	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	5	4								
58	56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
59	57	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
60	58	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5								
61	59	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5								
62	60	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
63	61	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	5								
64	62	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4								
65	63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3								
66	64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
67	65	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2								
68	66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5								
69	67	4	4	4	2	1	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4								
70	68	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2								
71	69	3	3	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2	2	2								
72	70	1	1	1	4	2	1	1	3	1	2	1	1	3	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	3								
73	71	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3								
74	72	3	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4								
75	73	2	2	1	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4								
76	74	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2								
77	75	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	5	2	2	1	1	1								
78	76	3	1	2	4	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2								
79	77	2	2	1	1	4	2	1	1	1	2	4	3	1	2	4	3	1	1	3	4	1	2	2	2								
80	78	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	2	1	3	2	3	1	3	4	4	2	2	2								
81	79	1	1	3	3	4	2	2	2	2	1	1	4	1	1	3	2	4	1	3	2	1	1	3	3								
82	80	1	3	2	2	1	2	2	4	2	2	5	4	2	2	3	1	2	1	3	2	3	1	3	1								

01_Categorización Vaceado de datos 3_Resultados cuantitativos suma de puntos criticos

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE GENERAL

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las debilidades de la empresa que debería mejorar para que el colaborador tenga autonomía para tomar decisiones?	Una de las debilidades es que no hay capacitación previa para que los colaboradores tomen sus propias decisiones, porque el personal se recluya y solo le damos capacitación dos o tres días máximo sobre los procesos y lo dejamos solos. Además, el gerente no tiene tiempo para la supervisión del nuevo personal. Finalmente, hace falta un personal que se dedique a dar capacitación sobre los procesos
2	¿De qué manera fomentas el compromiso de los colaboradores?	Por el momento no estamos brindando ningún presente a los colaboradores, estamos desarrollando nuevas estrategias como los bonos para tener a los personales satisfechos. Antes de la pandemia entregábamos sorpresa en onomásticos de los colaboradores. La empresa tiene compromiso con los colaboradores que están vulnerables a infectarse de covid, ya que ellos van a domicilio a atender a los pacientes infectados, por la misma razón la remuneración es más alta que los demás colaboradores.
3	¿Qué estrategias se está desarrollando para el buen flujo de comunicación entre los colaboradores?	No hay buen flujo de comunicación, hace falta un personal de capacitación donde oriente a los personales para que puedan tomar decisiones consistentes, los personales al tener muchas dudas realiza el trabajo de manera errónea. Además, al no comunicarse entre los trabajadores brindan resultados mal hechas, por que trabajan de manera independiente no hay trabajo en equipo. Además, el personal al no tener conocimiento de los procesos volvía repetir el proceso, eso hace que gaste de insumos y recursos al realizar nuevamente el proceso.
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores?	No realizamos ningún incentivo por el momento, solo pagamos conscientemente lo que corresponde su sueldo del mes.
5	¿De qué manera las actividades que desarrollan ayuda a crecer personal y profesionalmente a los colaboradores?	Nosotros estamos constantemente adquiriendo nuevas tecnologías y pruebas para equipar el laboratorio, por lo tanto, los profesionales están capacitados para usar este tipo de pruebas y equipos especiales, están adquiriendo conocimiento en manejo de nuevas tecnologías.

6	¿Qué estrategias aplican para potenciar trabajo en equipo?	Realizamos reuniones cada cierto tiempo para coordinar sobre al trabajo en equipo, para dar conocimiento sobre el nuevo personal de qué manera deben apoyar al nuevo integrante.
7	¿Qué aspectos físicos de la empresa se requiere cambio para brindar comodidad completa a los colaboradores?	Falta implementar un área de comedor donde los colaboradores se reúnan cómodamente. Además, falta ampliar estadios donde se realiza los procesos para que los colaboradores puedan desplazarse libremente.

ENTREVISTA APLICADO AL JEFE DE LOGISTICA

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	La empresa no brinda ningunos incentivos para mejorar nuestra capacidad de trabajo, además, para tomar cualquier decisión siempre consulto con los gerentes, no me dan la libertad para tomar mis propias decisiones, la política de la empresa es cerrada que no permite realizar el trabajo como mejor le parezca. Porque si me permitieran realizar el trabajo libremente aumentaría mi responsabilidad en la empresa y generaría un sentido pertenencia muy fuerte.
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	Demuestro mi responsabilidad llegando temprano al trabajo, evitando faltar en el trabajo, haciendo mi trabajo de la mejor manera cumpliendo con los parámetros establecidos, tomando interés en aprender sobre los procesos para dar mejores resultados
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	En la empresa todos tenemos relación cordial entre los compañeros, mas no nos relacionamos de manera amical con los compañeros, ya que algunos son individualistas no le gusta sociabilizarse, hace unos meses atrás teníamos una compañera que era destructora para la empresa, porque tenía mala relación con la mayoría de los personales lo cual ocasionaba incomodidad y cambios negativos entre los colaboradores, afecto mucho a la empresa. Ahora nuevamente estamos tratando de entablar buen clima laboral para trabajar en armonía.
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	La empresa no brinda ningún incentivo o sorpresa que motive a los colaboradores, la primera vez que me dieron sorpresa fue en día del trabajador, los demás días especiales tampoco no nos da ninguna sorpresa, de igual forma en las fechas especiales no brindan ningún presente a los colaboradores.
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional?	Si me ayuda a crecer profesionalmente ya que estoy laborando en el puesto que me corresponde, cada día aprendo nuevas cosas que aportan para ampliar mi conocimiento, igual forma me gustaría aprender otras cosas para salir de la rutina. Cada día aprendo nuevas cosas que me agrada, mi trabajo no es rutinario, cada día presenta cosas diferentes nuevas actividades.
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	Considero que a veces cuando tengo mucha carga laboral se acercan para apoyarme, sin embargo, cada uno es independiente de cumplir con sus obligaciones, ellos cuándo existe algún conflicto de la empresa atácatenos el problema entre todos, para dar una solución inmediata. Para no hacer esperar tanto al
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	Me gustaría que el horario de trabajo sea menor, porque no me permite pasar más tiempo con mi familia, además me gustaría el cambio de mi puesto de trabajo el espacio es muy reducido que no permite desplazarme libremente.

ENTREVISTA APLICADO A LA RECEPCIONISTA

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa incentiva a los trabajadores para que tengan la autonomía de tomar decisiones?	No nos brinda ningún tipo de incentivos para tener la autonomía, nosotros mismo como trabajadores tomamos la decisión de realizar nuestra labor de la mejor manera, sin embargo, los trabajadores que recién se insertan en el trabajo no pueden tomar decisiones por la poca experiencia y la falta de capacitación, hay varios colaboradores que se suman al equipo por la alta demanda, a ellos no les dan libertad de tomar decisión, además, la capacitación es breve, requiere más tiempo para que puedan adaptarse y comprender mejor los procesos. De esa manera tendrían mayor productividad el trabajo.
2	¿Cómo demuestras responsabilidad en el trabajo?	Demuestro mi responsabilidad cumpliendo con mi horario de trabajo, realizando todo lo que me encomendaron, siempre trato de realizar mi trabajo de la mejor manera, cuando me piden realizar un trabajo extra realizo mi trabajo con la misma voluntad y compromiso.
3	¿Cómo te das cuenta que existe buen clima laboral en la organización?	No hay mucha comunicación entre los trabajadores, a pesar que estamos laborando buen tiempo, se requiere reforzar la parte comunicativa entre los jefes y los compañeros para crear clima laboral agradable, cada quien realiza su trabajo de manera independiente, pero si hay cualquier inconveniente se soluciona como equipo.
4	¿Qué tipo de recompensa brinda la empresa para motivar a los trabajadores y cuando fue la última vez que recibió algún incentivo?	En la empresa hay veces que brindan incentivos en las fechas importantes, pero generalmente nos motivan con palabras para ser mejores profesionales cada día, la última vez que me dieron incentivo fue hace unos días, por el día del trabajador, en mi opinión particular, se requiere más incentivos, para estar motivados y realizar nuestra labor con más compromiso y dedicación.
5	¿Cómo las actividades que realizas aporta en tu crecimiento personal y profesional?	Aprendí mucho porque estoy laborando en área que a mi me gusta, en área que yo estudie, cada día aprendo nuevas cosas de mi carrera, eso me nutre profesionalmente. Sin embargo, nivel personal no puedo comunicarme fluidamente con mis compañeros de esa manera generar habilidades, además falta relacionarme con los demás para compartir mis ideas y generar nuevas aprendizajes y experiencias, quiero sociabilizarme más.
6	¿Qué acciones consideras como apoyo por parte de tus compañeros de trabajo?	Sí, existe apoyo por parte los compañeros, si hay algún conflicto lo resolvemos entre todos porque somos un equipo, sin embargo, hay personales que no se responsabilizan de sus errores, eso ocasiona confusión y mal interpretaciones con los jefes y entre los compañeros.
7	¿Qué le cambiaría a su puesto de trabajo?	Me agrada mi espacio de trabajo, pero si hay algo que deberían mejorar es el ambiente físico, el ambiente muy pequeño, asimismo, me gustaría cambiar las horas de trabajo, las horas son muy extensas que ya queda poco tiempo para descansar.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The main window shows a document titled "ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE GENERAL" containing a table with two rows of interview data. The table has columns for "Nro", "Preguntas", and "Respuestas".

Nro	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las debilidades de la empresa que debería mejorar para que el colaborador tenga autonomía para tomar decisiones?	Una de las debilidades es que no hay capacitación previa para que los colaboradores tomen sus propias decisiones, porque el personal se recluya y solo le damos capacitación dos o tres días máximo sobre los procesos y lo dejamos solos. Además, el gerente no tiene tiempo para la supervisión del nuevo personal. Finalmente, hace falta un personal que se dedique a dar capacitación sobre los procesos
2	¿De qué manera fomentas el compromiso de los colaboradores?	Por el momento no estamos brindando ningún presente a los colaboradores, estamos desarrollando nuevas estrategias como los bonos

On the right side of the interface, there is a list of coded terms (tags) associated with the text. These include:

- C.1.1.2 Toma de decisiones
- C.1.1. Autonomía individual
- C.1.1. Responsabilidad
- C.1.1.3 Independencia de los indiv...
- C.1.1.4 Rigidez de los leyes
- C.1.1.1 Responsabilidad
- C.1.3 Tipo de recompensa
- C.1.3.2 Reconocimiento económico
- C.1.3. Reconocimiento económico
- C.1.3 Tipo de recompensa

The interface also shows a top menu bar with options like "Archivo", "Inicio", "Buscar & Codificar", "Analizar", "Importar & Exportar", "Herramientas", "Ayuda", "Documento", "Herramientas", "Transcripciones", and "Vista". A left sidebar shows a project explorer with a search bar and a list of document types such as "Códigos (31)", "Memos (0)", "Redes (0)", "Grupos de document", "Grupos de códigos (6)", "Grupos de memos (0)", "Grupos de redes (0)", and "Transcripciones de m".