



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en
una empresa privada de seguros, Lima 2021**

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

AUTORA

Br. Ferrer Poma, Anshela Ines

Código ORCID

0000-0001-5489-4474

LIMA – PERÚ

2021

Tesis

Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de Calidad

Asesor

Dr. Sánchez Roque Leoncio Robinson

Código ORCID

0000-0003-1336-8288

Miembros del Jurado

Capristán Miranda Julio (ORCID: 0000-0001-5741-7438)

Presidente del Jurado

Solano Lavado Mariela Stacy (ORCID: 0000-0002-1752-5300)

Secretario

Nolazco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Vocal

Asesor temático

Sánchez Roque Leoncio Robinson (ORCID: 0000-0003-1336-8288)

Dedicatoria

Para mi abuela Victoria por apoyarme en los momentos más difíciles, por enseñarme a nunca rendirme y siempre ser constante ante situaciones adversas. Porque todo lo que soy y he logrado es por ti “Mama”.

Agradecimiento

A la Universidad Norbert Wiener por haber contribuido en mi desarrollo personal y profesional, también agradezco a Dios por la salud y la fuerza, a los docentes por la paciencia y el compromiso, también gracias a mi metodólogo por el nivel académico solicitado en el desarrollo de la tesis, a mi novio por haberme acompañado en este nuevo reto para lograr mis objetivos.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORÍA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2021

Yo, Ferrer Poma Anshela Ines estudiante de la escuela académica de Negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021." para la obtención del título profesional de: Licenciada en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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

.....
Firma

Anshela Ines Ferrer Poma

DNI: 73094145

Lima, 02 de Diciembre de 2021



Huella

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
O resumen	xiv
Introducción	15
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	24
2.2 Bases teóricas	26
2.2.1 Desempeño laboral	26
2.2.2 Estrategias de gestión	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	48

3.1 Método de investigación	48
3.2 Enfoque	48
3.3 Tipo de investigación	49
3.4 Diseño de la investigación	49
3.5 Población, muestra y unidades informantes	49
3.6 Categorías y subcategorías	50
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1 Técnicas	52
3.7.2 Instrumento	53
3.7.3 Descripción	53
3.7.4 Validación	54
3.7.5 Confiabilidad	55
3.8 Procesamiento y análisis de datos	56
3.9 Aspectos éticos	56
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	57
4.1.1 Niveles del desempeño laboral	57
4.1.2 Niveles de la Satisfacción	58
4.1.3 Niveles de la eficiencia	59
4.1.4 Niveles del crecimiento	61
4.1.5 Niveles de la productividad	62
4.1.6 Niveles de la calidad	63
4.2 Descripción de resultados cualitativos	65
4.2.1 Niveles de la innovación	65
4.2.2 Niveles de la Satisfacción	66
4.2.3 Niveles de la eficiencia	67
4.2.4 Niveles del Crecimiento	68
4.2.5 Niveles de la productividad	69
4.2.6 Niveles de la calidad	70
4.3 Diagnóstico	72
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	75
4.5 Propuesta	78
4.5.1 Priorización de los problemas	78

4.5.2 Consolidación del problema	78
4.5.3 Categoría solución	79
4.5.4 Objetivo general y específico de la propuesta	81
4.5.5 Impacto de la propuesta	82
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	82
4.5.7 Entregable 1	86
4.5.8 Entregable 2	90
4.5.9 Entregable 3	93
4.6 Discusión	95
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	100
ANEXOS	109
Anexo 1: Matriz de consistencia	110
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	111
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	131
Anexo 4: Instrumento cualitativo	135
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	138
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	147
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	151
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental	153
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	159

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Muestra unidades informantes	50
Tabla 2 Matriz de categorización de la categoría problema	51
Tabla 3 Matriz de categorización de la categoría solución	52
Tabla 4 Expertos que validaron el instrumento	54
Tabla 5 Expertos que validaron la propuesta	55
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad	55
Tabla 7 Confiabilidad del cuestionario	55
Tabla 8 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría Innovación.	57
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Satisfacción.	59
Tabla 10 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría eficiencia	60
Tabla 11 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría crecimiento.	61
Tabla 12 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría productividad.	62
Tabla 13 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Calidad.	64
Tabla 14 Pareto de las categorías en estudio	76

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría Innovación.	58
Figura 2 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Satisfacción.	59
Figura 3 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría eficiencia.	61
Figura 4 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Crecimiento.	62
Figura 5 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Productividad.	63
Figura 6 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Calidad.	64
Figura 7 Análisis cualitativo de la subcategoría Innovación	65
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría Satisfacción	66
Figura 9 Análisis cualitativo de la sub categoría eficiencia.	67
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría crecimiento.	68
Figura 11 Análisis cualitativo de la sub categoría Productividad.	69
Figura 12 Análisis cualitativo de la subcategoría calidad.	70
Figura 13 Análisis de la categoría desempeño laboral.	71
Figura 14 Pareto puntos críticos	77
Figura 15 Revisión semestral de satisfacción laboral	86
Figura 16 Proceso de interacción laboral	87
Figura 17 Intranet Laboral	87
Figura 18 Revisión y seguimiento semestral de satisfacción laboral	88
Figura 19 Proceso de evaluación y reconocimiento laboral	88
Figura 20 Intranet de comunicaciones y beneficios laborales	89
Figura 21 Procesos de capacitación inicial	90
Figura 22 Procesos de capacitación Interna	91
Figura 23 Procesos de capacitación a nuevos colaboradores	92
Figura 24 Procesos de capacitación de colaboradores	92
Figura 25 Procesos de cultura organizacional	93
Figura 26 Procesos de eventos interactivos mediante actividades lúdicas.	94
Figura 27 Procesos de intercambio de colaboradores entre equipos.	94

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Ficha técnica encuesta	54
Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta	83
Cuadro 3 Matriz de direccionalidad de la propuesta	84
Cuadro 4 Matriz de direccionalidad de la propuesta	85

Resumen

La presente investigación de estudio titulada “Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021”, se realizó con el objetivo de proponer estrategias a fin de mejorar el desempeño laboral en el área administrativa y operativa de una empresa privada.

La investigación se basó en un sintagma holístico que permitió analizar de forma integral el desempeño laboral en un enfoque mixto; a nivel comprensivo. La población de la muestra estuvo conformada por cincuenta colaboradores de las áreas administrativas y operativas de la empresa de seguros; la entrevista fue conformada por tres unidades informantes las cuales fueron dos líderes de equipo y un jefe de área; la encuesta estuvo conformada por quince preguntas y la entrevista por siete preguntas; por medio de las encuestas y entrevistas se pudo recolectar información cuantitativa procesada a través del diagrama de Pareto y tablas estadísticas mientras que la información cualitativa por medio del Atlas. Ti8.

Los resultados evidenciaron que, el 30% de los colaboradores no cuentan con una capacitación adecuada para el uso eficiente de los recursos, que el 24% mencionó que no tienen adaptación ante los cambios y tampoco flexibilidad además un 20% indicó no tienen estimulación en su ambiente laboral para su desarrollo profesional ocasionando un desgaste en la comunicación, asimismo estos porcentajes han ido en aumento en el trabajo remoto motivó por el cual fue necesario proponer estrategias de gestión que se estructuraron por medio de Bizagi Modeler, porque anteriormente no se presentaban como procesos con esto se contribuyó a que los colaboradores se sientan incentivados a trabajar en equipo desarrollando conocimiento de valor, además de una identificación con la organización, así de esta manera incrementar el desempeño laboral en la empresa privada de seguros.

Palabras clave: Desempeño laboral, estrategias, gestión, conocimiento, identificación.

O resumo

A presente pesquisa intitulada "Estratégias de gestão para a melhoria do desempenho no trabalho em uma seguradora privada, Lima 2021", foi realizada com o objetivo de propor estratégias para a melhoria do desempenho no trabalho na área administrativa e operacional de uma empresa privada.

A pesquisa a seguir foi baseada em uma frase holística que permitiu uma análise abrangente do desempenho no trabalho em uma abordagem mista; no nível abrangente. A população amostral foi composta por cinquenta funcionários das áreas administrativas e operacionais da seguradora; A entrevista foi composta por três unidades de informantes, sendo dois chefes de equipe e um chefe de área; a pesquisa foi composta por quinze questões e a entrevista sete questões; Por meio de pesquisas e entrevistas, foi possível coletar informações quantitativas processadas por meio do diagrama de Pareto e tabelas estatísticas, enquanto informações qualitativas por meio do Atlas. Ti8.

Os resultados mostraram que 30% dos colaboradores não possuem treinamento adequado para o uso eficiente dos recursos, que 24% referiram não possuir adaptação às mudanças ou flexibilidade e 20% indicaram não possuir estimulação em seu ambiente de trabalho para o seu desenvolvimento profissional ocasionando desgastes na comunicação, também esses percentuais têm crescido no trabalho remoto, por isso foi necessário propor estratégias de gestão que se estruturavam através do Bizagi Modeler, pois anteriormente não se apresentavam como processos Com isso, colaboradores sentem-se estimulados a trabalhar em equipe desenvolvendo conhecimentos valiosos, além de uma identificação com a organização, aumentando assim o desempenho profissional na seguradora privada.

Palavras-chave: Desempenho no trabalho, estratégias, gestão, conhecimento, identificação.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones buscan implementar estrategias para poder mantenerse a la vanguardia respecto de otras, especialmente en la coyuntura que se vive a nivel mundial, por eso los directivos y los colaboradores son una pieza fundamental para las empresas, es por eso que se invierten recursos para el seguimiento del desempeño laboral y como este se puede mejorar con la participación y el incentivo de los directivos y colaboradores en general. El trabajo remoto ha sido un reto tanto para la organización como para los colaboradores, por lo que ha sido necesaria la presente investigación para abordar aquellos aspectos que afectaron el desempeño laboral en el trabajo remoto. Es necesario que los trabajadores tengan estimulación, desarrollo personal, capacitaciones adecuadas tanto para el personal nuevo que ingresa como para el que tiene varios años laborando dentro de la organización; la comunicación es importante entre los colaboradores porque contribuye a la adaptación a los cambios, esto acompañado de compensaciones que permitan enfrentar los desafíos con optimismo y contribuir al alcance de las metas de la empresa.

El objetivo principal del presente estudio de investigación titulada “Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.” se desarrolló con el propósito de brindar un ambiente laboral saludable para los trabajadores, la categoría problema desempeño laboral y las subcategorías innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento, productividad y calidad ayudaron en el análisis de los problemas que presenta la empresa privada de seguros.

Para la investigación se utilizó un enfoque mixto; asimismo se ordenaron los cinco capítulos con su respectivo contexto.

En el capítulo I, se redactó el planteamiento del problema donde se mencionan los problemas el general y los específicos, así como los objetivos generales y específicos, aquí también se analizó el desarrollo de la justificación teórica, metodológica y práctica, así como las limitaciones temporales, espacial y recursos de la investigación.

En el capítulo II, se contemplaron los antecedentes de investigación que están conformados por antecedentes internacionales y nacionales, también contiene las bases teorías que contribuyeron al entendimiento del problema y su vez también este capítulo tiene teorías respecto de las categorías, subcategorías e indicadores.

Por otro lado, en el capítulo III se detalló la metodología aplicada en el tema de estudio, también el diseño que se utilizó, la población que se encuestó, las unidades

informantes que fueron entrevistadas, así como detalles de otros puntos que se mencionaron en la investigación.

En el capítulo IV, se contempló los resultados de los datos cuantitativos y cualitativos que ayudaron a la redacción e interpretación de estos, como también la discusión, las propuestas, la priorización de los problemas, los factores, categoría solución, objetivos entre otros. En este capítulo la redacción de la discusión fue importante desarrollarla de acuerdo a los problemas.

Por último, en el capítulo V, se presenta las conclusiones y las recomendaciones respecto de los problemas de investigación, también se menciona las referencias redactadas y los anexos que completan la investigación, en este último se colocó los programas de acuerdo al tema de estudio, como el programa de estimulación y desarrollo personal, programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores; también el programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores, que están conformadas por actividades que contribuyeron con la mejora del desempeño laboral en la empresa privada de seguros, estas actividades ayudaron a incrementar el compromiso, identificación e interacción de los colaboradores.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Respecto al desempeño laboral, el organismo gubernamental (Ministerio de Educación Nacional de Colombia) expuso que el seguimiento a los resultados del desempeño de los empleados administrativos, mediante etapas de evaluación y calificación empleando metodologías que facilitaron la gestión del talento humano por considerarlo el activo fundamental en la productividad de las entidades, se desarrollaron las siguientes actividades para el cumplimiento de la normativa de evaluación de desempeño laboral, capacitación a evaluados, apoyo permanente a responsables del proceso de evaluación, uso de soluciones tecnológicas para realizar seguimiento a evaluados y evaluadores cumpliendo los términos legales en el ministerio (Ministerio de Educación, 2020).

Respecto al desempeño laboral, la fundación KOINONIA a través de su revista menciona que determinar la relación de los tipos de clima organizacional en el desempeño laboral de las entidades gubernamentales, se encontró que el clima predominante en la entidad es el autoritario, explotador y participativo, evidenciando que los colaboradores actúan positivamente y mejoran su desempeño laboral en climas participativos, permitió generar nuevos aportes para el cumplimiento de metas organizacionales (KOINONIA, 2019).

Una publicación de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, busco establecer la relación de la calidad de vida laboral, el desempeño laboral y la autoestima de profesionales en entidades públicas y privadas en Perú, contando con los siguientes componentes de correlación: seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, desarrollo personal, bienestar logrado por el trabajo, autoestima, administración del tiempo libre y desempeño. Permitted comprobar que a mayor calidad de vida laboral mayor será el nivel de autoestima y desempeño laboral, además de encontrar una mejora de la gestión de servicios por parte de las entidades públicas y privadas a nivel nacional (Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2020).

Un informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, analizó el comportamiento de indicadores que promueven el desempeño laboral en 10 empresas peruanas mediante la encuesta nacional de variación mensual del empleo (ENVME), abarcó los siguientes indicadores: rotación laboral mensual (movimiento de ingreso y salida de colaboradores) y huelgas en sector privado (horas hombre perdidas), obteniendo un índice mensual de desempeño laboral por departamento a nivel nacional que permitió conocer la

tendencia de los cambios en el desempeño laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2009).

La consultora Dench, mediante una publicación cuyos datos de estudio fueron obtenidos través de encuestas, indicó que en la actualidad el 73% de trabajadores peruanos demostró un deseo por cambiar de empleo, una gran cantidad de empleados considero renunciar como alternativa de solución al estrés que sus labores implican, permanencia de conectividad (trabajos remotos) y/o mal clima laboral, a pesar de la crisis económica por la pandemia, el 26% de trabajadores señaló que el motivo principal se trata de agotamiento debido a la intensidad que se requiere para realizar sus labores ya que estas obligan a mantenerse conectados de forma perenne, el 24% expresó el motivo por el cual desearía cambiar de trabajo debido al mal clima laboral y el 20% consideró la incertidumbre empresarial que existe en el país como motivo de renuncia (debido a la situación política y de salud). El factor salario formó parte de la causa para tomar esta decisión, pero no es la única ya que la estrategia de retención de talento en las empresas dada la coyuntura se enfoca en un salario emocional, es decir ofrecer flexibilidad en los horarios por motivos personales, otorgar cursos de capacitación, promover reconocimientos, premiaciones durante todo momento y mantener una comunicación continua (Dench, 2021).

Un informe de la Revista Pakamuros, evaluó las competencias del personal como factor clave en la productividad en diversas entidades públicas y privadas. El estudio fue descriptivo de enfoque cuantitativo no experimental, identificó que la existencia de problemas complicó el desarrollo óptimo de los colaboradores, siendo importante la intervención de la gerencia y/o directiva promoviendo el conocimiento, responsabilidad, productividad, capacidad de liderazgo, incentivo emocional, especialización técnica, etc. Siendo de suma importancia la implementación de programas, modelos de evaluación, políticas de incentivos y reconocimiento de buenas prácticas para mejorar el desempeño laboral (Revista Pakamuros, 2021).

En la empresa privada de seguros se encontró tres factores que afectan principalmente el desempeño laboral. El primer factor es el reconocimiento laboral debido a que la empresa cuenta con programas que no satisfacen las necesidades de los trabajadores. Por ejemplo, talleres de evaluación entre los trabajadores, así como promover puestos de trabajo para el desarrollo profesional porque existen empleados que permanecen en la misma área desarrollando los mismos procedimientos operativos de forma continua. El segundo factor es la compensación salarial, que no está alineada al nivel de carga laboral

esto trajo como consecuencia que los horarios de trabajo sean prolongados, por lo que hubo días en que los trabajadores vieron afectadas sus actividades personales, es decir el salario no compensa la producción de los empleados. El tercer factor es la satisfacción del trabajo porque los trabajadores no ven a sus labores como algo que los estimule sino como una situación de ocupación por lo que muchas veces no superaron la producción mínima que se requiere en la operación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros en Lima, 2021?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en el aumento del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.

Identificar los factores que inciden en el aumento del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

La presencia de diferentes teorías expuestas demostraron la validez del presente estudio el cual se identificó tres teorías, la primera sobre las relaciones humanas de Soria, Pinilla, & Lewin, donde se observa que una empresa debe establecer relaciones entre compañeros para mejorar la interacción del sujeto con el ambiente en el que se desarrolla y así disminuir la presión social o el estrés que se presente en diferentes momentos, porque si no se realiza un estudio de estos factores el desempeño de los trabajadores será improductivo (problema que actualmente se presentó en la empresa). Esta teoría presenta procesos que permitieron detectar estos factores que mejoran el desarrollo de los procesos y ayudaron a

eliminar las situaciones críticas que impidió una correcta interacción entre áreas. En segundo lugar, contamos con las teorías de aprendizaje social de Jubany, Albert & Rotter, que propusieron que la actitud del sujeto con el ambiente en el que se encuentra ayuda a analizar información de la orientación del trabajador reflejada en su actitud que es influenciada por el lugar de trabajo lo que ayudó a interpretar estos datos cuantificándolos. Esta teoría nos permite identificar la importancia del aprendizaje tanto laboral como personal, en lo laboral las capacitaciones de los procesos deben ser enriquecedores, es decir, que incentivan al trabajador a aprender y trasladar la información obtenida que genere valor en conocimiento, no solo de forma individual sino de manera colectiva y en lo personal que el colaborador aprenda a interactuar con su entorno generando un ambiente saludable, esto ayudó a que la empresa tenga un desempeño laboral eficiente por la mejora de sus procesos porque el sujeto será eficaz y eficiente. Finalmente, las teorías del comportamiento organizacional, se enfocó directamente en plantear metas al que el sujeto le brindara valor de autorrealización mejorando su capacidad de producción, siendo más eficaz con la finalidad de lograr los objetivos que se le presenten. Esta teoría permitió el planteamiento de objetivos reales que ayudó a la empresa a observar cómo los colaboradores interactúan entre ellos, la forma en cómo realizan sus labores y así se anticipó a situaciones que se podrían presentar en la empresa, para tomar acción y cambiar conductas que prevengan comportamientos o situaciones que afecten el desempeño laboral.

1.4.2 Metodológica

La justificación de la investigación se presentó en el sintagma holístico que permitió analizar datos cuantitativos y cualitativos en base del enfoque mixto, este método indicó información que se analizó y relacionó con la finalidad de hallar valores y datos que indiquen de forma detallada el problema presentado en la investigación. Para esto se utilizó instrumentos como las encuestas y entrevistas a los trabajadores, cuya finalidad fue el estudio del diagnóstico del problema definido como desempeño laboral en una empresa privada de seguros con esto se propuso estrategias de gestión que mejoran y cuantifican el desempeño de los trabajadores.

1.4.3 Práctica

El desempeño laboral es de gran importancia en las empresas porque muchas de ellas invierten recursos que ayudan a mejorar el entorno laboral de sus empleados, con el fin de cuantificar el éxito de su compañía. Al mejorar el entorno laboral de los trabajadores éstos tendrán un desempeño productivo, que se refleja en las ganancias que la empresa genere.

Los resultados del desempeño permiten a los directivos, jefaturas y superiores plantear proyectos que ayudan a seguir mejorando el ambiente laboral, a través de propuestas propias de los trabajadores lo que permite a la empresa asegurar la permanencia de sus empleados de valor. Brindar a los empleados las herramientas que los ayudan a sentirse realizados, así como también propuestas que estén alineadas a sus necesidades. Estas herramientas colaboraron con la gestión de la variedad de técnicas de la investigación de enfoque mixto-proyectivo, que ayuda a tener soluciones respecto al desempeño laboral

1.5 Limitaciones de la investigación

La información contemplada que el proyecto de investigación se desarrolló entre los meses de agosto a diciembre del año 2021.

El trabajo de investigación estuvo ubicado en el distrito de San Isidro en el departamento de Lima. El estudio referente al desempeño laboral fue realizado en el área administrativa y operativa de la empresa.

En la investigación se utilizaron herramientas de recolección de datos (encuestas y entrevistas virtuales) debido a la emergencia sanitaria que atraviesa el país. Estas herramientas permitieron comprender a fondo aspectos de la organización referente al desempeño laboral.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En España, Castro, Sosa & Galarza (2020) realizaron un análisis de la estrategia de comunicación interna en Admiral Seguros para identificar las herramientas que la empresa utilizó a fin de mejorar su productividad. El objetivo de la investigación fue aplicar herramientas y estrategias encontradas en la organización las cuales fueron documentación de información de cada departamento, distribución organizacional, procedimientos para el traspaso de personal a otros puestos, registro de ventas, calendario de actividades, programas de línea de carrera, evaluación laboral, programa de reconocimiento, actividades de recreación, servicios de salud (terapia, nutrición y fisioterapia), etc. Los resultados mencionaron que Admira Seguros desarrolló estrategias de planeamiento organizativas que contribuyó a utilizar materiales digitales que permitió al personal expresar su sentir a través de plataformas. Se concluyó que las estrategias permiten afirmar que una gestión efectiva de las comunicaciones organizacionales facilita el cumplimiento de los objetivos, genera un ambiente laboral saludable que incentiva el ingreso y retención de talento humano y agrega valor a los servicios y/o productos ofertados al cliente.

En Ecuador, Grijalva, Guamán & Castro (2019) el problema descrito por los investigadores, explica que 44% de los trabajadores no desarrollaron sus actividades de manera óptima debido al clima laboral lo cual impacta en la productividad. Un análisis de desempeño permitió establecer estrategias que mejoren el rendimiento (Método Dacum), esta herramienta permitió valorar al personal en cuatro dimensiones: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje. Bajo estas dimensiones se propuso analizar los factores involucrados en el desempeño laboral basado en el método de análisis Dacum, obteniendo como resultado que los elementos antes mencionados repercuten en el desempeño laboral por lo que se concluyó a través del método que el trato recibido por los jefes y los procesos de labores son configurados en dimensiones de percepción y aprendizaje lo que generó un ambiente laboral equilibrado y colaboró con la innovación y adaptación de nuevos cambios que repercuten de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores.

En Colombia, Pulido (2018) elaboró una investigación que permitió comprender la relación de la satisfacción laboral de los empleados con el desempeño laboral, la motivación y la comunicación en una empresa. El objetivo de la investigación es utilizar estrategias metodológicas mediante entrevistas individuales y grupales, la información de esta última

se recolectó en una matriz donde se puede contrastar las respuestas de los entrevistados con referencias de autores respecto a la motivación, comunicación y desempeño laboral. Se obtuvo como resultado de la información almacenada que los sujetos otorgan una importancia relevante a las premiaciones, lo que permitió mejorar su desempeño laboral. Se concluyó que los colaboradores no cuentan con las condiciones mínimas para incrementar la satisfacción laboral y por ende la productividad debido a la falta de reconocimiento material y emocional. Es de importancia indicar que los trabajadores al no tener motivaciones internas ni externas como el desarrollo profesional y económico afecta la calidad y cantidad de la producción empresarial.

En Buenos Aires, Ojeda (2017) realizó una investigación donde busca la legitimidad de “la evaluación de desempeño”. El objetivo del estudio fue evaluar los siguientes seis aspectos estratégicos: administrativo, comunicación, desarrollo, mecanismo, mantenimiento organizacional y documentación que permitió relacionar las metas propias del colaborador con las metas de la organización. Se obtuvo como resultado que la información obtenida de los empleados para el área de gestión humana; permitió mantener una comunicación sobre los trabajos que vienen realizando permitiendo mejorar y cumplir las expectativas en futuras labores; además ayudó al equipo de evaluación de desempeño brindando retroalimentaciones para desarrollar su línea de carrera; sobrepasar dificultades laborales, conflictos laborales, reducir factores de riesgo; asegurar la retención del talento humano; reducir la vulnerabilidad legal de organizaciones en diversos temas legales y mecanismos de disputa laboral. Se concluyó que los instrumentos y herramientas permiten diagnosticar, proyectar y desarrollar lógicas que permitan incrementar la productividad y rentabilidad en una organización por lo que se debe realizar un uso correcto de la evaluación del desempeño utilizando estrategias adecuadas que se relacionan con las necesidades observadas de los colaboradores.

En España, Martínez (2017) realizó una investigación de cómo el clima laboral y el compromiso afecta el desempeño laboral a través de una muestra de 570 profesionales de empresas privadas y públicas, mediante el análisis de correlación para comprobar la relación entre las variables estudiadas con el modelo teórico de Bakker & Demerouti, que explica la relación que un clima laboral saludable promueve el compromiso y por lo tanto un desempeño laboral obteniendo un rendimiento favorable. El objetivo de la investigación fue realizar un análisis de correlación para verificar el vínculo que existe entre las variables referentes al tema de estudio. Los resultados demostraron que estas variables se encuentran directamente relacionadas y confirmaron las hipótesis planteadas por el autor, la cual explicó

que el clima laboral y la motivación afectan directamente el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se concluyó que las variables tienen correlación de forma positiva y significativa, dentro de los cuales el clima laboral influye significativamente en el desempeño laboral lo cual mejora diferentes aspectos de la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En Perú, Carhuachin (2019) realizó una investigación para determinar la influencia de la satisfacción laboral (SL) en el desempeño laboral (DL). El objetivo fue definir en qué magnitud influye la SL en el DL en los empleados de una PYME en Lima para la que se utilizó una muestra de 47 empleados del área de producción, el 70% por ciento eran mujeres las cuales tenían edades entre 18 a 70 años, asimismo después de hacer un estudio de regresión múltiple sobre el DL se obtuvo como resultado que la satisfacción intrínseca con la satisfacción de la intervención así como la satisfacción calidad de producción influyen de modo relevante sobre la eficiencia. En conclusión, los empleados que formaron la muestra evidenciaron que la satisfacción laboral sí tiene una influencia significativa en el desempeño laboral, además se recomendó implementar capacitaciones sobre la cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral, eficiencia y eficacia (productividad).

En Perú, Sota (2019) realizó una investigación para determinar la relación entre el desempeño laboral y la gestión administrativa de una empresa privada con una muestra de 94 colaboradores para recoger la sensación percibida entre las variables estudiadas, esta investigación obtuvo como resultado que la compañía debe generar sinergia entre sus colaboradores y los objetivos de la organización, asignar tareas claras para ser ejecutadas por cada persona dentro de la compañía, motivar a los trabajadores, fortalecer el compromiso del talento humano, identificar aquellos procesos deficientes y rediseñarlos. En conclusión, se diagnosticó que se debe mejorar el nivel de planeación dentro de la compañía, a partir de la comunicación entre niveles jerárquicos y actividades alineadas a los objetivos organizacionales.

En Perú, Arias (2019) elaboró una investigación para identificar la falta de estrategias referentes a los aspectos intrapersonales e interpersonales mediante una muestra censal de 11 personas, aplicando como tipo de investigación no experimental y enfoque mixto. El objetivo de la investigación fue incrementar el desempeño laboral, implementando un programa de evaluación de desempeño (evaluación 360°), a través de las encuestas se obtiene que el 54.5% de los empleados manifestó que la falta de compañerismo afecta el desempeño laboral, así mismo no conocen las condiciones de trabajo que debe ofrecer el

centro de labores. Se obtuvo como resultado que la falta de conocimiento por parte del personal sumado al poco interés de la entidad para desarrollar estrategias que fortalezcan un clima laboral motivador y enriquecedor para el desarrollo profesional incide en un desempeño laboral ineficiente. Se concluyó que los colaboradores reconocen que la falta de compañerismo afecta el desempeño laboral, así como la falta de motivación dificulta el cumplimiento de metas laborales y personales.

En Perú, Victorio (2017) realizó una investigación para determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área de operaciones en las principales empresas aseguradoras de Lima. El objetivo de la investigación fue identificar el motivo por el cual las empresas han perdido total interés en promover las buenas relaciones entre empresa y colaborador mediante la comunicación, trabajo colectivo, derechos laborales y reconocimiento. Se obtuvo como resultado, que en la actualidad las organizaciones han perdido el interés en profundizar y desarrollar cotidianamente (buena relación entre colaborador y empresa, aspectos como comunicación, trabajo colectivo, igualdad laboral, condiciones laborales y reconocimientos); la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo no experimental mediante una muestra probabilística de 183 encuestados de una población de 352 empleados del área de operaciones utilizando la técnica de encuesta con 57 preguntas que involucran 10 factores que influyen en el desempeño laboral. Se concluyó que se recomienda desarrollar incentivos no económicos, es decir un salario emocional que busque satisfacer las necesidades personales y profesionales del colaborador, crear incentivos educativos donde se capacite y/o certifique al colaborador, incentivar una comunicación abierta, poner en marcha un programa de incentivos por producción (bonos), almacenar todas las propuestas en un documento de libre acceso (calendario de actividades y/o directivas de talento humano).

En Perú, Cuadros (2016) realizó un estudio sobre los valores éticos y desempeño laboral del personal administrativo en una entidad de salud. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre las variables de estudio, eficiencia, eficacia y calidad del personal administrativo; la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de una población de 100 empleados, la muestra bajo el método aleatorio simple fue de 67 empleados, utilizando las encuestas para la recopilación de datos. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 59% de los colaboradores indican que existe un bajo nivel de valores éticos y el 41% manifiesta que existe un nivel medio de desempeño laboral, dado los resultados de los cuestionarios y la prueba estadística Rho Spearman la cual permitió

evidenciar la correlación entre ambas variables. Se concluyó que establecer normas de conducta laborales para optimizar el servicio administrativo frente a los usuarios, garantizar la confiabilidad de la información promoviendo la mejora continua de los servicios e impulsar el desempeño laboral mediante el cumplimiento de objetivos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Desempeño laboral

Para la investigación de la categoría problema se tomaron tres teorías que contribuyeron en el estudio de forma positiva las cuales se detallaran a continuación:

La teoría de relaciones humanas permitió analizar diversos factores del entorno del trabajador que dificultan su buen desempeño laboral, es decir pueden presentarse situaciones que el empleador no ha contemplado y que esta teoría ayudó a identificar para tomar acción. Permitted predecir y anticipar cualquier comportamiento del empleado además de analizar su capacidad de producción dentro de la organización. Desarrollo formas de acción para que el trabajador agregue valor en sus labores y así tenga resultados favorables en su desempeño laboral. Las relaciones humanas direccionaron el comportamiento de los individuos que son situaciones que perciben en su ambiente laboral que hace que su desenvolvimiento no sea el esperado por la organización, por lo que fue importante crear ambientes que permitan la comunicación social lo que ayudará al individuo a desarrollar mejor sus labores contribuyendo de forma positiva a la organización (Soria, 2004; Pinilla, 1972; Lewin, 1947).

Por otro lado, la teoría del aprendizaje social permitió diseñar un ambiente laboral además se desarrolló formas de interacción entre los trabajadores, estableciendo, desarrollando y determinando las expectativas de valor del trabajador en base a la relación de sus experiencias en el ambiente que se desarrolla. Permitted analizar el aprendizaje como valor para la interacción social que de acuerdo a la comunicación y/o relación que se tenga con las personas del ambiente laboral se podrá obtener información relevante en el desempeño laboral del trabajador. La teoría del aprendizaje es el planteamiento de formas en las percepciones y el conocimiento que el sujeto siente. Las percepciones competentes son divergentes al resultado por lo que dependerá del comportamiento del colaborador. El utilizar conocimiento relevante es importante porque ayuda a descartar aquello que no es de utilidad para la organización, de esta manera el personal de trabajo puede desarrollar y procesar información que contribuya a sus labores, teniendo en cuenta que los datos son ilimitados es importante seleccionarlos debido a que la capacidad de procesamiento del individuo es limitada (Jubany, 2012; Bandura, 1977; Rotter, 1954).

Sin embargo, la teoría del comportamiento organizacional permitió evaluar la conducta del trabajador la cual se ve reflejada en la productividad que genera la empresa. Ayudó a identificar diferentes situaciones problemáticas que se presentan en diversas organizaciones, de esta manera se mejoró el procedimiento actual desarrollando competencias en los trabajadores. En una organización los colaboradores deben ser observados por sus superiores para identificar la satisfacción que estos presentan al realizar sus funciones y preocuparse por las necesidades que motiven y cambien el comportamiento que desemboca en un desempeño laboral ineficiente. El generar valor monetario sin interesarse en las necesidades de los colaboradores tendrá como consecuencia poca producción a futuro desencadenado el declive de la organización, por eso es importante desarrollar un clima laboral saludable que ayude a cambiar las conductas negativas y ayude a reforzar el comportamiento positivo que aporte resultados que garantizan el éxito de la empresa (Alles, 2017; Amorós, 2012; Robbins, 1998).

La categoría problema que es el desempeño laboral es un tema de investigación importante porque afecta directamente los intereses de la organización, motivo por el cual las empresas actualmente forman diferentes tipos de investigación referente al desempeño laboral de los trabajadores debido a su importancia para el desarrollo de éxito constante del mismo. Por lo que para la investigación se citaron cinco autores los cuales explican los siguientes puntos: a) El comportamiento de los trabajadores permite diagnosticar situaciones que se estén desarrollando dentro de su ambiente laboral las cuales afectan el desempeño en sus funciones, por lo que se necesario analizar sus conductas y tomar acción para evitar que afecte los objetivos de la empresa; b) El concepto de desempeño laboral no debe definirse en un sola investigación sino que las organizaciones deben realizar diferentes tipos de estudio dependiendo lo que se desea analizar dentro de la empresa, porque los factores que afectan el desempeño laboral suelen ser cambiantes así como las satisfacciones de los empleados no son estáticas y esto es porque la forma en cómo se desarrollan las funciones laborales son completamente diferentes a cómo eran anteriormente; c) El desempeño laboral es un valor que el empleado aporta a la empresa donde labora, porque dependiendo como realice sus funciones este aporte será de contribución positiva o negativa, por lo que para evitar que se dé de manera negativa se deben establecer metas y objetivos comunes planteando estrategias individuales y/o colectivas que fomente la relación y reconocimiento entre compañeros para que le de valor a sus labores dentro de la organización. De acuerdo con lo indicado en los puntos anteriores se definió que el desempeño laboral es de estudio

importante debido a que abarca situaciones que pueden afectar no solo el valor monetario que produce una organización, sino que también la forma estructural de sus procesos internos si no se realiza un seguimiento constante (Araujo & Leal, 2007; Palací, 2005; Drucker, 2002; García, 2001; Chiavenato, 2000).

Sin embargo, el desempeño laboral de los trabajadores es distinto por diferentes motivos. La variedad de estos ocasiona comportamientos que generalmente están vinculadas con necesidades y objetivos. Se empleó una diversidad de factores para explicar el desempeño laboral que presentan. Por ejemplo, las destrezas, aptitudes y compensaciones tanto a nivel personal como profesional, los niveles de aprendizaje y así sucesivamente, pero un trabajador sin satisfacción acompañado de una compensación pobre es el primer factor entre todos (Chiavenato, 2000).

Por otro lado, se puede definir como el alcance de una labor en particular medida relacionada con parámetros predeterminados o identificados en precisión, integridad, costos y velocidad. En una situación contractual de trabajo, se determinó que el desempeño laboral debe cumplir con compromisos que libera a las personas que realizan las funciones de responsabilidades establecidas a nivel contractual (Robbins & Jude, 2016)

En cuanto a la gestión del desempeño laboral, se definió como procesos continuos que se reflejarán en acciones positivas de gestión, normalizadas que se establecen en la dirección, monitoreo, en la medición del desempeño y en la toma de decisiones consecuentes. La gestión del desempeño laboral no debe imponerse en los directivos ni como en algo en particular que debería realizarse. Por el contrario, debe tratarse como algo espontáneo que deben realizar los directivos (Chiavenato, 2016).

Asimismo, también se entiende que la gestión del desempeño se basa en la obtención de resultados. Es de preocupación tener lo mejor de los individuos para apoyarlos y ayudarlos en el alcance de sus objetivos desarrollando su potencial. Es una visión para lograr compartir los propósitos y objetivos de la organización. La preocupación por los individuos de ayudarlos captando su potencial es para la validación de su contribución referente a los objetivos de la empresa (Alles, 2008).

Sin embargo, la gestión del desempeño laboral también se entiende como procesos organizados para la mejora del desempeño laboral en la empresa a través del rendimiento de los colaboradores de forma individual y conjunta (Cuesta, 2015).

Respecto a la medición del desempeño laboral su medición se puede hacer por indicadores puntuales del rendimiento, es decir los KPI y también a través de métricas. Los

KPI definen resultados importantes para alcanzar el rendimiento de los colaboradores. Si se define de forma puntual las métricas se miden a través de un sistema medible, basados en este término se utiliza para cualquier configuración medible, argumentando en cualquier forma fácil de medir y en algunas labores lo que es relevante no es medible y lo que no se mide no es de importancia o significancia (Chiavenato, 2016).

Pero el desempeño laboral es una construcción multidimensional, donde su medida es variable de acuerdo a una extensa posibilidad de factores. Se llega a una visibilidad completa del desempeño laboral si esta es definida como la aceptación de la conducta y los resultados que se obtienen. El desempeño laboral de los trabajadores es un aspecto importante que ayuda en la mejora de los indicadores, en la conducta y el carácter. Ayuda a contribuir en un aumento positivo en la productividad de las empresas porque a la vez se establecen controles que se concentran en resultados de desempeño real como el producto o en los procesos que conducen el rendimiento como la conducta. Por un lado, los controles de conducta detallan como es el procedimiento para realizar algo por medio de políticas, reglas, estándares, funciones operativas y labores otorgadas por los directivos, mientras que los controles externos indican que se debe lograr en el enfoque de resultados finales de las conductas a través de los objetivos y metas del desempeño (Alles, 2008).

En cuanto a la importancia del desempeño laboral en las organizaciones es altamente relevante debido a que la evaluación de las funciones que realizaba el colaborador es diferente a las que se realiza actualmente los cuales son: a) Desempeño de la tarea: que se refiere a la realización de las labores a deben desarrollar en el área de trabajo que ayudará a la productividad de un producto o servicio con la finalidad de contribuir con las necesidades conjuntas e individuales de la organización. b) Civismo: que se direcciona a la situación psicológica de cada colaborador, que de forma detallada quiere decir en el apoyo positivo que un trabajador le brinda a sus partners con los que comparte funciones, además de la tolerancia y conversación que aumenten su iniciativa de mejorar constantemente para que de esta manera se logre con el cumplimiento de los objetivos y metas dentro de la organización. c) La falta de productividad: Se relaciona con factores que afectan las relaciones de interacción dentro de las organizaciones. Son comportamientos que dañan los valores de la organizaciones como las malas prácticas que son mal uso de la información confidencial del cliente o procesos inadecuados de los que la empresa no tiene conocimiento, además de las conductas propias de una mala estimulación como el ausentismo laboral, la falta de confianza de un colaborador para dirigirse a sus superiores, ausencia en la

preocupación en el desarrollo profesional, así como también una estructuración de procesos no definida son formas y situaciones que no ayudan en el aumento de la productividad en las áreas de la organización. Por tal motivo es importante afirmar que el objetivo es identificar las necesidades que presenta la organización (Campos, 2017).

Asimismo, las dimensiones del desempeño laboral respecto del tema de investigación son seis los cuales se detallan con sus respectivos indicadores para un estudio concreto, amplio y comprensible.

El ambiente de coyuntura que marcó la Covid-19 ha provocado situaciones que no se anticiparon, inclusive hoy en día las organizaciones se enfrentan a desafíos tanto en América latina como en Europa. Aumentó la innovación de procesos con programas estructurados a nivel mundial. La situación que provocó y provoca la pandemia es el requerimiento de la innovación para adaptar de forma ágil las gestiones por lo que se ha acelerado las automatizaciones, el avance de lo digital y el funcionamiento de espacios visuales para los clientes y colaboradores. También la pandemia, para que la innovación sea efectiva ha contribuido a que las empresas tengan la necesidad de la recopilación y análisis de datos en tiempo real agilizando los resultados (Sun & Glennie, 2021).

La innovación es una forma de presentar cambios internos y externos en una empresa, esta se desarrolla en cambiar estándares o hábitos por medio de la dispersión del desempeño de las labores del trabajador y su intervención. La innovación a través de la creación de cosas nuevas establece y desarrolla nuevas oportunidades en la organización, que permite la conexión de los sujetos para que de esta manera se identifiquen con los objetivos planteados por la organización y así puedan brindar aportes que ayuden a estar en tendencia con los constantes cambios del mercado tanto a nivel interno como externo. Por lo mencionado anteriormente, se entendió que la innovación es fundamental para el desempeño laboral de los empleados y que su resultado se refleja en el crecimiento económico de la empresa y en la estabilidad que está presente (Corma, 2013; Barba, 2011; Ruiz & Mandado, 1989).

El indicador es: Cumplimiento de objetivos.

En el cumplimiento de los objetivos todas las organizaciones se basan en los principios base de visión, misión y valores. Por esto, las empresas plantean de forma clara y concreta sus objetivos para alcanzarlos en un determinado momento. Los objetivos se definen como logros que obtiene la organización por eso mientras más detallados y definidos sean se tienen más alternativas para su cumplimiento (Lisboa, 2019).

El cumplimiento de los objetivos dentro de una organización es importante porque permite el cumplimiento del planeamiento estratégico, para obtener mejores resultados dentro de la empresa debido a que promueve que el desempeño laboral de los trabajadores sea óptimo (Matilla, 2008).

La satisfacción se define de forma global, es decir, la percepción que maneja cada colaborador respecto de su trabajo y su entorno personal. Es importante indicar que es relevante el desempeño que el trabajador realiza con relación a sus funciones, es decir está relacionada con las experiencias positivas frente a las actitudes que manejen sus compañeros y superiores, también está el entorno que lo rodea como es brindar herramienta que permitan el desarrollo de sus funciones de forma óptima (Hannoun, 2011).

La satisfacción conforma la percepción de lo que se realiza de forma consciente al hacer una labor adicional, se tiene como expectativa que el colaborador sienta comodidad en su entorno laboral, por lo que se puede decir que es un indicador para el desempeño laboral. La satisfacción laboral es una forma en la que el trabajador realiza sus labores, el comportamiento que presenta y como este aporta de forma positiva en la organización. Se explica la satisfacción laboral como una conducta en la que el empleado le brinda valor al trabajo, valor que debe estar a la par con las metas de la empresa para que el trabajador sienta autosuficiencia y motivación, para esto la empresa debe mejorar el entorno laboral que permita autorrealización individual de los trabajadores y la comunicación de estos para que de esta manera se pueda trasladar información relevante para lograr ventaja competitiva en la organización (Gan & Triginé, 2012; Alles, 2010; Galaz, 2003).

El indicador es: Lograr ventaja competitiva.

Con el tiempo las organizaciones almacenan información para usarse de forma correcta e inteligente para ser convertida como un activo principal y así la empresa logre una ventaja competitiva a comparación de otra. Para ello se debe centrarse en tres enfoques, primero realizar estudios que colaboren con optimización para la producción, comercialización y distribución, estructurando programas, segundo ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del colaborador y adaptarse a los clientes internos y externos para cubrir sus necesidades de forma específica. Pero antes de lo mencionado anteriormente la empresa debe conocer sus debilidades y fortalezas respecto de sus competidores (Zanatta, 2020).

Lograr una ventaja competitiva en el mercado requiere de esfuerzo unificado por parte de las organizaciones. Las empresas realizan mejoras constantes en sus procesos

internos para aumentar sus resultados, por eso es importante la supervisión constante del desempeño laboral de los trabajadores para que la empresa se adelante al mercado y pueda diferenciarse de sus competidores (Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997).

En tiempos actuales las empresas no solo necesitan ser eficaces sino también ser eficientes y mantener constante la mejora en progreso, para ello se deben manejar conceptos básicos conocidos por las organizaciones para usar de manera adecuada los recursos, además ser eficiente contribuye de forma positiva en el desempeño laboral porque es una forma de hacer las cosas de forma correcta, por eso es imprescindible su aplicación. En esta crisis económica la estrategia para mantenerse en el mercado se centra en realizar las cosas de forma diferente y significativa (Rizo, 2020).

La eficiencia es la competencia del colaborador para generar mejores resultados empleando recursos de la empresa de manera óptima. Se puede decir que es la forma en cómo se utilizan los recursos dentro de una organización empleando gestiones que mejoren su utilización, de esta manera se obtiene una mejor administración de estos y no se pierde recursos que pueden generar valor. Por lo que se contempla que esta información es importante para evaluar y corroborar la utilidad que se tenga para la empresa (Andrade, 2005; Samuelson & Nordhaus, 2002; Sander, 2002).

Los indicadores son: Grado de compromiso, satisfacción laboral e identificación con la organización.

Para aumentar el grado de compromiso del colaborador para que este se refleje en su productividad en esta coyuntura pandémica, primero no se debe replicar al cien por ciento los horarios que se daban en oficina en casa debido a que muchos de ellos tienen procesos diferentes para elaborar sus funciones, segundo no tomar como relevancia el horario de trabajo sino el cumplimiento de metas y objetivos que tiene cada área dentro de la organización, por eso para evitar el estrés laboral se debe incentivar al colaborador a encender sus cámaras de esta manera se pueden leer gestos corporales además de que ayuda en la fluidez y confianza de la comunicación, tercero aumente la interacción de las comunicaciones en conjunto con actividades aunque resulte bastante retador y por último, para aquellos colaboradores que recién se incorporan evitar que se sienta saturado de mensajes repetitivos a través de diferentes personas estandarice el mensaje, es necesario analizar a sus empleados y sus necesidades para saber cuál es programa estructural que se debe implementar en la empresa, después de todo la empresa con los colaboradores son un conjunto similar a la de una familia (Bruno, 2020).

La satisfacción laboral es lo que el individuo percibe del entorno que lo rodea, como la comodidad, estabilidad y tranquilidad emocional. El trabajador evalúa sus necesidades y cómo estas son tomadas en cuenta por la organización para que de acuerdo a ello él pueda desarrollarse profesionalmente y personalmente (Chiang, Rodrigo & Núñez, 2010).

La identificación en la organización por parte de los trabajadores es importante para su desarrollo y desempeño laboral porque al ser parte de la organización se constituye en la estructura cultural y funcional. La identificación permitió saber cuán fundamentales son los colaboradores para el crecimiento y el éxito de la organización (Ind, 1990).

Es sencillo percibir la recurrente necesidad de obtener un personal identificado que se sienta comprometido con la organización para el alcance sus objetivos y tenga como resultado el aumento del desempeño laboral. La identidad reflejada en compromiso se observa como una forma incondicional de asumir diferentes obstáculos. Asimismo, se detalla entre el vínculo de los colaboradores con la organización y con los directivos. Por lo que debido a la coyuntura económica si las organizaciones logran que su personal se sienta identificado no tendrán que gastar esfuerzos ni recursos en supervisar perennemente tareas porque la realización de las funciones será espontánea agregando valor a las funciones además de brindarle resultados óptimos a la organización debido al aumento del desempeño optimo (Weller, 2020).

La irrupción del Covid-19 durante el año pasado ha producido diferentes cambios en las actividades empresariales afectando a las empresas en tres formas: Humana, física y de flujos de trabajo. Para adaptarse a estos cambios se tuvieron que tomar decisiones en ámbitos de duda o incertidumbre, situación que tuvieron que afrontar líderes de equipo a presiones complicadas con aumentos de riesgos en la organización. En el escenario actual después que comenzó la pandemia, muestra una oportunidad de crecimiento, de resiliencia de las organizaciones impulsada por sus propios equipos humanos, que se enfrentó a una nueva normalidad sobre cómo serán las empresas y el trabajo en la siguiente etapa (Etlinger, 2021).

El crecimiento personal por parte de los trabajadores permitió la estabilidad económica de una organización. Por lo que fue necesario que las organizaciones evalúen el desempeño laboral de los trabajadores para identificar qué parte de la estructura tiene debilidades y así poder tomar acción reforzando y estableciendo estrategias de competitividad, así como también revisar si los empleados generan gastos adicionales a la empresa por no manejar bien los recursos de la compañía. Las compañías que se centraron en brindar soporte económico, así como ascensos de puestos para sus empleados mejorando

su vida profesional y también proponiendo horarios flexibles para que exista un equilibrio y no sature al colaborador son las que tienen mayor credibilidad en el mercado debido a que generan retención de talentos humanos (Naumov, 2018; Duque, 2005; Llano, 2004).

Los indicadores son: Utilización correcta de los recursos disponibles.

La utilización correcta y eficaz de los recursos es importante, muchas veces por falta de motivación los individuos son redundantes al realizar sus labores desgastando horas y recursos dentro de la compañía. Desde este punto se establecieron estrategias para desarrollar actividades que supervisen el entorno de trabajo, así como la interacción que se da entre los empleados y sus superiores. La innovación aplicada de forma adecuada en los procesos que los colaboradores realizan permitió a la compañía mantener su capacidad competitiva. (Ventura, 1997).

La utilización correcta de los recursos como parte de una organización al realizar un proceso o un proyecto es tratar de hacer más por menos. Porque a ninguna empresa o líder de equipo le agrada desperdiciar recursos. Por eso la utilización correcta de los recursos se enfatiza en la optimización y la eficiencia. Es importante saber que se necesita para que un proceso o proyecto se realice con éxito, por eso la planificación eficiente y adecuada de utilizar recursos. Con esto se obtienen ventajas como es evitar incidencias imprevistas, un desgaste inadecuado, además de seguridad en cuanto alguna forma de prevención, transparencia, se puede medir la eficacia de lo que se realiza. Para esto hay técnicas para una adecuada gestión de los recursos como es la asignación al personal capacitado, nivelación de los recursos, es decir organización y la prevención de una gestión presupuestal (Hansen, 2018).

La productividad es la capacidad de producir o crear soporte económico en una organización. Los conocimientos que el colaborador adquiere en la compañía generan potencial en la productividad y rentabilidad. La compañía percibe que su productividad es eficiente cuando sus resultados económicos aumentan por el trabajo creativo y por la competitividad laboral de sus colaboradores. Es importante estar atentos a los resultados de las labores de los individuos para tomar acción y actuar de manera asertiva reforzando las debilidades y permitiendo el desarrollo organizacional y laboral (Herrera, 2013; Oficina Internacional del trabajo, 2008; Rodríguez, 1999).

Es una forma eficiente de medir las labores de un trabajador. La medición de la eficiencia de un conjunto o de un individuo, de una máquina que realizó la función de los procesos de forma automatizada, es decir, mide la cantidad de productos elaborados vs la

cantidad de recursos utilizados para la realización del producto. Existen varios factores que inciden en la productividad que hace que este no sea el esperado por un desempeño ineficiente como es el caso de no contemplar compensaciones, no tienen las herramientas físicas y visuales en su equipamiento entre otras. Tener un desempeño laboral eficiente aumenta la productividad y esto genera ventajas como un beneficio económico, alcance de objetivos y una mejor organización todo esto ayuda porque de esta manera el colaborador se podrá sentirse realizado tanto en su vida personal y laboral reflejándose esto en un desempeño laboral en aumento (Coll, 2020).

Los indicadores son: Línea de carrera, logros en su vida laboral y personal

Es importante para las organizaciones cobrar relevancia en un futuro para el descubrimiento entusiasta y la capacidad de aprender de los trabajadores en todas las áreas de la organización. Esto indicó que el conocimiento es una fuente de importancia para lograr una línea de carrera dentro de la organización además de otros factores que inciden para su realización de esta manera la organización será competitiva, además de ser beneficiada por la capacidad potencial de sus trabajadores informados y comprometidos con el desarrollo y alcance de la empresa (Senge, 2006).

El desarrollo de una línea de carrera debe detallarse de acuerdo a ciertas características y necesidades que presente la organización y esta se debe relacionar con la misión, visión, valores y la cultura organizacional. También es prioridad validar en que consiste el desarrollo profesional de los colaboradores y sus intereses para la determinación causal de su potencial y capacidad respecto de la organización, el desarrollo de los conocimientos, aptitudes y competencias debe estar alineada con lo que pretende la organización para el colaborador (Caseres & Sicileo, 1995).

Es importante mantener un equilibrio laboral y personal de los trabajadores, para esto la compañía debe tener incentivos económicos e innovación en la interacción entre los colaboradores, de esta manera se desarrollaron logros laborales y personales y así se evitó un personal cansado o preocupado que afecte los indicadores de la empresa (Patlán, 2016).

Día a día son una variedad de individuos que se ponen esfuerzos y recursos para el cumplimiento de los objetivos y así lograr sentirse autorrealizados en su vida personal y laboral motivo por el cual cumplen sus labores en la empresa con entusiasmo esperando compensaciones o al menos algún tipo de reconocimiento. Los colaboradores no solo se preocupan por su vida laboral sino también por su vida personal, por eso las organizaciones

deben crear estrategias que contemplen estos aspectos para que el colaborador sienta la importancia del desarrollo de sus labores dentro de la empresa (Mendoza, 2013).

Existen diferentes conceptos respecto de la calidad tales como: la calidad de vida que se basa en la percepción subjetiva que entrañan al colaborador para lograr su bienestar general en todo entorno social, además del acceso de los bienes materiales que necesita para satisfacer sus necesidades primordiales. Por ejemplo, para algunos colaboradores es un ambiente saludable donde pueda expresar sus ideas y recibir sugerencias constructivas, para otros que la organización realice actividades que promuevan la unión y el trabajo en equipo mientras que la calidad del producto se basa en una serie de características de un producto, su función, el compromiso de lo que refleja adquirirlo, y las expectativas que se desarrollaron al momento de recibirlo, para esto la organización debe tener un personal satisfecho para una elaboración del producto de forma óptima por un desempeño laboral de calidad del mismo (Peiró, 2020).

El éxito de una organización depende de la calidad interna y externa que esta mantenga en la empresa y en sus productos. La calidad interna es el ambiente saludable en el que se desarrollan sus empleados, la gestión adecuada de este ambiente permite un mejor desempeño laboral y en el ambiente externo es la presentación de un producto que satisface las necesidades del consumidor la cual dependiendo de cómo la empresa se preocupe por la calidad interna este cumplirá con las expectativas del cliente (Nava, 2006; Rodríguez, 1999; Larrea, 1991).

Los indicadores son: Actitud mental y brindar servicios.

Tener una actitud mentalmente positiva ayuda a mejorar el desempeño laboral y personal propio, porque permite moldear las ideas para crear herramientas que mejoren nuestros procesos de trabajo y así alcanzar el éxito con buenos resultados, en el ámbito personal ayuda a romper barreras negativas que limitan al ser humano. Las organizaciones deben preocuparse en ser innovadores en los procesos de los individuos creando ambientes saludables que no desgasten a sus colaboradores sino al contrario que refuercen las capacidades mejorando su actitud mental (Duque, 2006).

Sin embargo, como cualquier problema de la vida cotidiana que parte de la solución dada la coyuntura que atraviesa el país respecto de la pandemia covid-19 pasa por optar por una actitud mental positiva que resulta curioso que una determinación tan básica puede ser el impulso para un cambio que no solo permite afrontar la situación actual sino también la que se presente a largo plazo. Por ende, la actitud mental implicó tres elementos prioritarios:

conocimientos, emociones y conductas, todo esto como conjunto dentro de las relaciones con un ambiente. Es de importancia para las organizaciones la actitud mental, referente a las conductas que el colaborador percibió en su entorno de trabajo al realizar sus labores remotas (Venegas, 2020).

Los servicios no se ofrecen si el cliente no lo solicita es por eso que apenas se pide el servicio por el cliente este debe cumplir sus expectativas por eso las empresas buscan generalmente automatizar sus procesos para que el cliente reciba el servicio de forma rápida. Las automatizaciones aplicadas por las organizaciones deben tener supervisión de un individuo con conocimiento que dirija el proceso y no permita que se pierda la calidad del servicio (Monsalve, 2019).

Los servicios orientados al cliente son aquellas acciones y esfuerzos direccionados a la obtención de una agradable experiencia por parte del cliente interno y externo de forma interactiva y social. No es recomendable enfocar a un área de la empresa como responsable de la satisfacción del cliente sino a todas las áreas, para que contemplen estrategias de gestión en cada actividad como parte del proceso, sobre todo en la actualidad, que el servicio del cliente tanto para los colaboradores como para el cliente es visual e interactiva, por lo que se debe aplicar el uso de plataformas que mejoren esta experiencia además que la tecnología aplicada sea lo más amigable posible en cuanto a su uso de esta forma evitaremos quejas de nuestros trabajadores y clientes. Las plataformas virtuales con las que los trabajadores se comunican deben estar siendo revisadas continuamente para que se modifiquen de acuerdo a las necesidades (Martinez, 2020).

2.2.2 Estrategias de gestión

Las estrategias de gestión se definen como procesos relacionados de identificación y descripción de estrategias, que los directivos utilizaron para alcanzar un aumento en el desempeño laboral y en su ventaja competitiva. Se menciona que las organizaciones que tienen una rentabilidad mayor a la de sus competidores en su rubro, alcanzaron ventaja competitiva. Los directivos generalmente tienen conocimiento del ambiente empresarial global y de competitividad para la toma de decisiones acertadas. Las estrategias de gestión son aplicables para todo tipo de empresas así se han grandes o pequeñas, que inclusive para las pequeñas empresas al ser aplicadas de forma acertada pueden lograr ventaja competitiva importante. Asimismo, la gestión estratégica otorga perspectivas completas a los colaboradores de una empresa. Esto ayudó mejor en la comprensión de cómo sus labores están alineadas a la organización y cómo se relacionan con otros trabajadores. Con la

aplicación de estas estrategias los colaboradores mejoraron conductas volviéndose más comprometidos y estimulados debido al entendimiento de las labores otorgadas por la organización. Los directivos y operarios hicieron las cosas de forma correcta porque fueron efectivos y eficientes (Neetwork, 2021).

Las estrategias son herramientas de dirección que permitieron la satisfacción respecto de las necesidades de los individuos a quienes se dirigen las actividades de la organización, por medio de la interacción activa de las empresas con su ambiente laboral y la utilización de los procesos y técnicas con base científica aplicadas de forma repetitiva e integral. Sin embargo, las estrategias son elementos de diferentes significados lo que significa que se tiene una variedad de perspectivas para poder formular estrategias (Ronda, 2021).

Asimismo, la estrategia va de la mano con una variedad de conceptos similares con los que tiene relación que son: Estrategia, planeamiento estratégico, administración estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estrategias y así sucesivamente, que normalmente se utilizan, pero que no se sabe con exactitud cuándo y cómo aplicarlo. Por lo que permitió que se ubiquen en literaturas, artículos almacenados de conceptos con relación a la estrategia, y temas respecto del mismo, que generalmente son lecturas pero que finalmente no se comprende lo que el autor intenta explicar (Contreras, 2013).

La implementación de nuevas estrategias corporativas es importante pero difícil de conseguir con éxito. Toda estrategia debe estar abierta a ser modificable porque los procesos de años no son los mismo que se realizan actualmente, por eso las empresas que mantienen estrategias estáticas y cerradas se sorprenden del cambio constante de ellas y muchas veces por evitar el cambio pierden su ventaja competitiva (Jackson, 2011).

Por otro lado, la estrategia es caracterizada por tener una variedad de opciones, múltiples direcciones con resultados variables, su diseño es más complicado de aplicar que otras alternativas de solución lineal. Tal como lo menciona el autor, conversar de estrategia se puede convertir en una situación difícil de manejar debido a que todos intentan brindar sus ideas y quieren realizarlas, motivo por el que nadie se entiende. Esto hizo que muchas organizaciones implementen estrategias que no les han beneficiado, por lo contrario, los llevó a cometer errores complicados de solucionar, porque estuvieron alejadas de sus objetivos a los que inicialmente la empresa deseaba alcanzar. Otro aspecto relevante que muchas empresas no toman en cuenta es la fijación de objetivos. Se entiende que la estrategia no es alterable y que las organizaciones con las que se compite de alguna manera u otra, van a tratar de involucrarse y romper sus estructuras para copiar lo que se está implementando

dentro de su empresa para copiar sus estrategias. Por eso fue importante establecer la aplicación de la estrategia de forma segura y concreta antes de que otra se adelante e imite lo que se pretende hacer (Davies, 2000).

La estrategia relacionada con las actividades de la organización es determinar metas y objetivos de una empresa en un momento lejano, las acciones para empezar y asignar los recursos son necesarios para alcanzar las metas. En cuanto al largo plazo hace indicar que una empresa no se genera de la nada y que requiere mucho esfuerzo, dedicación y perseverancia, tiempo y recursos importantes para alcanzar su desarrollo y logró. La utilización de los recursos no solamente es económica, sino también requiere procesos e individuos para realizarlos. Los procesos en la capacitación respecto de las empresas deben encaminarse relacionada de la parte cualitativa de la capacidad y habilidad del capital humano, esto con la finalidad de marcar ventaja competitiva importante con las otras (Chandler, 2003).

Los objetivos de las organizaciones se deben unir para obtener una percepción respecto de lo que en realidad se anhela de las empresas. Una excelente estrategia viene hacer un modelo de objetivos, metas con planes relevantes para alcanzarlos, determinados de tal forma que se defina que es la empresa, a dónde quiere llegar y que quiere ser. El informarse y conocer respecto de lo anteriormente mencionado en la organización y la accesibilidad que le den los recursos administrativos fueron de utilidad para poder otorgarle el sustento importante para la determinación de dichos procesos (Gurth, 1969).

Sin embargo, la estrategia también se explica como un conjunto de fines y objetivos simples de la empresa, los primordiales programas de acción seleccionados para lograr lo que se desea lograr, y los sistemas relevantes principales para la asignación de recursos utilizados para relacionar la empresa con su ambiente. Básicamente se propuso que los recursos de las empresas se direccionan a los objetivos que tiene planteado para la realización de los programas, que le ayuden a mejorar la interacción e identificación con su ambiente corporativo y de esa forma tener un mejor posicionamiento (Schendell & Harten, 1972).

En cuanto a la orientación, la estrategia es el accionar en el futuro, determinando un fin en un momento determinado, direccionando al cual se orienta el sector empresarial. Es decir, que los objetivos se establezcan para un periodo largo y de tiempo para la estructuración de procesos que esté alineado a lo que realmente necesita la organización. Este suele ser una situación primordial de las estrategias: El pensamiento a futuro, colocando

en el campo todas las opciones necesarias para poder moverlas de una forma que lo que se desee alcanzar se torne predecible (Carneiro, 2010).

En base a lo anteriormente mencionado la actual teoría estratégica propondría una reconstrucción de la estrategia que empezó en la comunicación a través de cinco puntos: a) Entender que las teorías de la estrategia primero se basaron en la recuperación del capital humano, hoy en día reemplazado por robots y procesos artificiales como lo son bots de Homo oeconomicus, los actores racionales, el player que miden la cantidad de movimiento en base a fuerzas que detectan el aceleramiento de dispositivos en los ejes de un entorno específico, b) Posicionando en el pensamiento que la estrategia como la ciencia que se basó en la interacción y movimientos sociales y no tomarlo como algo que cause discusión y conflictos en magnitudes grandes, c) Colocándose en la posición de los demás que genere unión, colaboración, tolerancia, respeto y diálogo, d) Si bien es cierto los bienes económicos son importantes pero no se debe dejar de lado los bienes intangibles que hacen que los económicos tengan un valor agregado por la estimulación brindada, e) En lugar de estandarizar procesos complicados y de reglas rectas, la nueva teoría estratégica se centra en reglas que acomoden a los trabajadores de estimulación, reglas cambiantes. Es una estrategia que resulta más compleja y relacional, que tienen como herramienta importante la comunicación para contribuir con las organizaciones a ser articuladas mejorando sus interacciones para el logro de sus objetivos, es decir es una estrategia menos hermética y racional para ser más relacional (Pérez, 2001).

En cambio, en la gestión se indican elementos medibles, estrategias y destrezas que se llevan a cabo con la finalidad de que las actividades económicas o empresariales sean viables en lo financiero. Pero para que sea posible se mencionan aspectos importantes como el planificar, organizar, comunicar y controlar de la gestión. Como los detallados por ejemplo: a) La gestión es relacionada ampliamente con el ambiente que es cambiante del entorno de las organizaciones, sobre todo respecto de las modificaciones de tecnología, b) La gestión debe estar centrada en los individuos, indistinto de la dimensión empresarial, c) La gestión se debe anticipar y validar respecto de los cambios que atraviesa la organización, esto para la utilización de los elementos para poder responder de forma satisfactoria a los cambios, en beneficio de los clientes, de los colaboradores y sociedad en general. De acuerdo a la evolución historia en la gestión se desarrolló por ideas de acuerdo a las distintas culturas del oriente y occidente, logrando que los individuos desarrollen cada uno estructuras sociales por las que ha ido atravesando, ya en su evolución al tomar decisiones aplicó y

analizó cuatro procesos claves para el desarrollo de la autoridad en el ámbito empresarial, como: la planificación, organización, direccionalidad y el control; por lo que seguiría una gestión y un individuo en el ámbito empresarial, el desenvolverse en el entorno de competencia para ser productivo en función a un escalamiento mundial (Guzmán, 2016).

La gestión de procesos se basa en buscar continuamente ser eficiente en las funciones productivas que se realizan, esto a razón de evaluar e implementar actividades que ayuden a lograr objetivos. Asimismo, para la gestión de procesos existen herramientas que contribuyeron en analizar tomando medidas acerca de procesos que son de utilidad. Por lo general las herramientas que se utilizaron están ligadas a un desarrollo de comercio en una organización, pero también se presentan otras que contribuyeron con optimizar funciones laborales, en el que la ingeniería participó de manera importante por medio de sistemas que buscan mejores opciones de solución. Entonces basándonos en lo anterior la gestión de procesos abarca el liderazgo de individuos, y su contribución por medio de sistemas industriales. Es decir, en resumen, la gestión de procesos es de desarrollo continuo para la mejora de procesos de producción en sus diferentes niveles de la organización y así aumentar su desempeño laboral, sean llevados sólo por individuos, o de la mano entre individuos y tecnología. La evaluación de los resultados como en cualquier control debe asociar medidas, es decir, indicadores de desempeño para evitar alteraciones de decisiones respecto de la depuración o modificación de un proceso. En general, la gestión se basó en dos, en el trabajo de los procesos por personas y en el control que se ejecuten de forma correcta (Orellana, 2019).

La gestión de procesos como cadena de valor se describe del cómo se realizan las acciones y actividades en una organización, lo anteriormente mencionado tiene importancia en la gestión de procesos, porque se diferencia de distintos procedimientos que están interrelacionadas entre sí en todo proceso de producción. Así de esta manera se presentarán primeras actividades centradas en el desarrollo material del producto y otras de apoyo que son acciones que brindan valor agregado propio, pero no necesariamente por eso pierde importancia. Es decir, cada función en el proceso le agrega un valor adicional, por eso la gestión que se basa en procesos contiene adecuadas cadenas de importancia en su totalidad y también de manera horizontal (Porter, 2008).

Respecto de la gestión de procesos como situación de mejora continua se contempla con el entorno el marco de organización idealizado para realizar planes de mejora constante, optimización de costos y gastos por la utilización de los recursos disponibles de forma

adecuada. Por eso es fundamental la planificación, la toma de decisiones en base a los procesos de manera conjunta, siempre teniendo en cuenta el bien de la organización. A pesar de que las áreas estén funcionando por separado, la visión y los intereses deben ser en toda situación lineales y generales. Así se podrá lograr eficiencia y mejora constante, por eso es necesario seleccionar de manera correcta los procesos que se desean gestionar de manera correcta, con un método asertivo aplicando herramientas adecuadas y analizando la información obtenida como datos, comparaciones, etc. Si se aplica una metodología adecuada sumando la intervención de los directivos y operarios, es posible solucionar en su mayoría la inestabilidad en el entorno laboral, así como barreras que afecten la interacción, consiguiendo así proyectos de éxito que se alineen a los objetivos y el interés en conjunto de la empresa (Castellnou, 2020).

Por ende, la gestión de procesos se basa en contemplar necesidades de los clientes porque es él quien vive el resultado de los procedimientos de una organización al interactuar con el producto, en base a esto se dan cuatro etapas: a) La primera sobre en que se define la gestión y se trata de una doctrina que tiene como finalidad enriquecer el desempeño de los procedimientos de la empresa siendo eficaz, eficiente y flexible. La eficacia y la eficiencia han tomado relevancia actualmente por la pandemia por los cambios rápidos del ambiente que obligaron a las organizaciones a cuestionar aspectos del cómo realizaron sus procesos porque si no lo hacían corrían el riesgo de desaparecer, b) segundo, la gestión de procesos responde generalmente a las necesidades de los clientes porque estos tienen el producto final y de acuerdo a sus expectativas la empresa puede verse atractiva o de descarte, lo mismo sucede internamente, los colaboradores también vienen a ser clientes por eso se debe enfocar la gestión de los procesos desde el inicio de los eslabones de la estructuración para que agregue valor, c) tercero se debe identificar y determinar la secuencia de procesos, es decir como una estructuración, para luego describir cada uno de los eslabones y así se pueda modificar de forma ágil de acuerdo a los objetivos que presente la empresa en ese momento. Asimismo, también se debe realizar un seguimiento y medición de los indicadores para validar si aumento el desempeño de los colaboradores en la realización de las funciones que abarcan cada eslabón, d) La cuarta etapa vendría a ser el seguimiento del producto, así como la medición, donde se empleó la planificación de mejora, para que se pueda asegurar el cumplimiento de los objetivos utilizando de forma correcta los recursos (Osvaldo, 2021).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se detalló en conjunto que la aplicación de una estrategia de gestión se debe plantear de acuerdo a las necesidades de la organización,

que mejore el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, para el logro de la mejora de la categoría problema, se planteó estrategias de gestión que contienen tres programas, enfocados a mejorar el estrés, la ansiedad, la sensación de aislamiento y las labores que no se sienten estimulados, es decir, estrategias de gestión donde existe preocupación por los colaboradores tanto física y mental, además de afianzar la comunicación entre colaboradores y del aseguramiento de su satisfacción en la adaptación a sus labores. Los programas que contribuyeron en el aumento del desempeño laboral son: Programa de estimulación y desarrollo personal, programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores y, por último, pero no menos importante el programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores. Todas, las empresas siguen procesos que con el tiempo se vuelven conocimiento de valor que ayudan a la organización a seguir mejorando continuamente, los procesos ayudan a no permanecer estáticos, sino a visualizar formas que contribuyan de manera positiva a lo que se hace actualmente, eso si se desea alcanzar los objetivos (Monroy, 2019).

El mapeo de procedimientos del As Is y el To Be son herramientas de gestión que contribuyen en describir procesos anteriores con los actuales que se desea agregar dependiendo los objetivos de la organización, es decir, explora la corporación por medio de métodos y prácticas reflejadas en las actividades continuas. El As Is es lo que se ve actualmente en la empresa, procesos clave en los que se encuentran vacíos y se leen datos que no se habían contemplado, porque en ese momento no eran necesarios porque no se ajustaban a las necesidades de la organización. El To Be es la definición futura del proceso anterior es lo que se desea alcanzar, y cubrir respecto de la anterior, con la contribución de los integrantes en general de la organización, en este proceso se pueden aumentar herramientas tecnológicas, actividades que beneficiarán tanto a los colaboradores como a la organización (Pacheco, 2017).

La plataforma que facilita de manera relevante el transformar y automatizar procesos de una organización es Bizagi, porque mapea procesos y los convierte en una estructura amigable para el entendimiento general de toda la corporación, ayuda a diseñar, reducir, aumentar, personalizar y desarrollar procesos de forma conjunta por medio de conectores para cada proceso del ambiente empresarial (Bizagi, 2014).

Existen fuerzas que impulsan a continuar, que contribuyen con el buen ánimo para actuar de forma optimista para el logro de los objetivos. Esta fuerza es la estimulación, el impulso que perciben los colaboradores para aumentar su desempeño. Sobre todo,

actualmente por la situación de duda que provocó en Covid-19, que aumenta el nivel de estrés. Las organizaciones se percataron que los colaboradores estaban en un proceso de incertidumbre constante no solo por la pandemia sino por el encierro que abarcó. Por eso la estimulación es un factor clave para evitar desanimación que no ayuda al aumento del desempeño. La estimulación ayuda de forma importante porque aumenta la productividad no solo en cantidad sino también en eficiencia, además ayuda en el aumento del sentido de pertenencia, las ideas suelen ser de apoyo y no destructivas, en cuanto a la empresa le brinda mayor competitividad, mejora su imagen y reduce las posibilidades de deserción por parte de sus colaboradores. Además, las organizaciones que presentan una alta preocupación por sus colaboradores tienen mejores resultados tanto a corto y largo plazo por eso es importante el aumento de la estimulación para alcanzar los objetivos (Sanabria, 2020).

La estimulación de centra en incentivos que direccionan el comportamiento de los colaboradores, la cual debe estar orientada a los objetivos de la organización, con los incentivos aumenta el desempeño laboral, no se generan pérdidas importantes para la organización, por la disminución de errores al no tener un personal que realiza los procesos sin interés alguno, así también, el colaborador siendo estimulado a través de estos incentivos logra alcanzar la satisfacción respecto de su autorrealización (Silva, 2016).

En cuanto al desarrollo personal el coronavirus no ha sido ajeno, porque se planteó un futuro diferente para los trabajos a nivel mundial. Lo cual nos lleva a un cambio sin precedentes, el impacto del coronavirus en las organizaciones y las personas ha sido totalmente relevante, por ende, las organizaciones están mostrando preocupación por mejorar habilidades transversales que permitan transferibilidad entre los colaboradores en este momento de incertidumbre. Así se intermediaría las labores con preparación para el trabajo. Por lo mismo parte del programa es el desarrollo personal que contribuyó en el aumento del desempeño laboral por el conocimiento que abarcó el colaborador ayudado de sus experiencias y de sus habilidades para interactuar con otras respecto de algunas consultas (Aguerrebere, Amaral, Bentata & Rucci, 2020).

En cuanto al desarrollo profesional de los colaboradores en pandemia se convirtió en un desafío, porque mientras estaba en cuestionamiento la vigencia del negocio y el puesto laboral, por otro lado, estaban las oportunidades para crecer tanto fuera como dentro de la empresa. Los colaboradores generalmente buscan quedarse si se les brinda herramientas para su mejora constante en este caso las empresas se centraron en mantener a los colaboradores con capacidad competitiva para que no tomen la decisión de retirarse, sino por lo contrario

mantenerse por el desarrollo brindado, para esto la organización busco herramientas ágiles para un mejor aprendizaje. El bienestar mental y personal es importante a considerar, porque si bien es cierto se aplican métodos tecnológicos, estos deben ser amigables para su uso y no abrumantes, es decir, lo que sucede en este caso, porque las herramientas que se aplicaron contribuyen en la interacción en modo fácil sin estresar al colaborador y así se logró el objetivo que es aumentar el desempeño laboral (Peláez, 2021).

Sin embargo, respecto de las capacitaciones online, la incertidumbre debido a la coyuntura hizo que todas las empresas acelerarán cambios en sus procesos quienes estaban acostumbrados a trabajar ahora y en el futuro. Muchos empleadores consideraron lo vivido actualmente como una oportunidad de mejora para alcanzar el desarrollo profesional de sus colaboradores. Existen empresas que han tenido personal físico, es decir, presencial por el proceso de trabajo que manejan, pero que los han ido modificando para que se realicen de forma virtual, aplicando el aprendizaje en línea sin perder la esencia de la capacitación que se desea brindar de forma óptima. Las capacitaciones virtuales que se brindaban en algunas empresas pero cobró fuerza a nivel general por la pandemia y lo más seguro es que sea considerada como una función prioritaria dentro de las organizaciones, porque las capacitaciones virtuales si se aplican de forma adecuada traen muchos beneficios y ventajas a la organización, como: ahorro de tiempo que son los e-learning que generan optimización de tiempo, porque el usuario se puede conectar desde cualquier parte y en toda situación desde sus dispositivos electrónicos, reducción de la huella ecológica, aunque esto se daba en alguna empresas por la preocupación ambiental, ahora se ha dado de forma exponencial beneficiando al medio ambiente, porque las capacitaciones virtuales no requieren de material físico como sí lo necesitaban las capacitaciones presenciales, mayor alcance para poder exponer ideas en las videoconferencias, comunicaciones fluidas y feedback interactivo que retroalimenta de forma positiva, ahorro de costos porque el e-learning no necesita gastos por instrucciones presenciales y por último la mejora en la pedagogía, que mejoró la participación del colaborador y la retención de lo que se capacita (Moroni, 2020).

La adaptación de los empleados consiste en la identificación que ha cobrado importancia con el tiempo, porque ofrece seguridad e integridad a las organizaciones, situación que se ha vuelto visible debido a la coyuntura por la pandemia. Lo mencionado es debido a que la cuarentena fue obligatoria, en donde los colaboradores si tenían que trabajar llevaban consigo su identificación otorgada por la empresa. Con el paso de los días esta solución se ha vuelto común dentro de las organizaciones, y lo que ha diferenciado de manera

relevante durante la nueva normalidad. Por qué, las empresas, que no se preocuparon por sí mismas, sino que también por sus trabajadores, tienen personal más motivado, comprometido e identificado con sus objetivos a diferencia de otras que no contemplaron la situación y obligaron a sus trabajadores a asistir, arriesgando su salud física y mental, por eso es importante contribuir con la identidad respecto de la cultura organizacional las metas y objetivos, para alinearlos a las necesidades de los colaboradores, las empresas no solo se deben preocupar por generar activos económicos, aunque es importante, pero estos activos generan valor y aumentan debido al desempeño laboral, por eso la importancia de tener un colaborador satisfecho para que la participación y elaboración de sus funciones sea espontánea (Carrizo, 2020).

Es importante compensar a los colaboradores en la organización porque es una actividad fundamental para planificar los recursos humanos, esto si deseas estimular a los trabajadores para que puedan brindar todo su potencial en el desarrollo de sus funciones, con la finalidad de lograr que cada uno de ellos alcance los objetivos que desean obtener en la organización, además de esto las compensaciones refuerzan vínculos de fidelidad con sus líderes cercanos. Brindar compensación salarial colabora a que la empresa sea mejor vista respecto de otras, para que las personas con talento quieran trabajar por la visibilidad que los trabajadores actuales le darán al comentar respecto del ambiente saludable que ofrece. Si se desea que las compensaciones cumplan de forma real sus funciones tener en cuenta las siguientes siete compensaciones más valoradas: a) seguro médico, la salud es un factor fundamental para los trabajadores, por eso las organizaciones deben mostrar preocupación por sus colaboradores, porque si el equipo de trabajo que maneja los procesos no goza de salud no podrán realizar sus funciones de forma óptima o de la forma en cómo las organizaciones esperan que se realicen, un seguro médico es una poyo que permite al colaborador atención médica, b) vacaciones, los días de descanso son muy apreciados, por eso se recomienda ofrecer periodos de vacaciones que compensen el esfuerzo que los trabajos realizan, esto también acompañado de una bonificación de importancia que satisfaga al colaborador, c) aguinaldo, es un dinero que se paga en diciembre por fiesta, que es necesario otorgarlo para cubrir las expectativas del cliente respecto de su salario habitual, d) flexibilidad laboral, recursos humanos debe tener en cuenta esto que es muy importante porque es la más apreciada por los colaboradores, por permitirle al colaborar ajustar su horario para la realización de sus funciones, e) fondo de ahorro, es de importancia incentivar al colaborar a ahorrar para que perciba que la organización se preocupa por que tenga un

futuro de tranquilidad, f) Bonos de productividad, que es de ayuda para el colaborador porque es una forma de agradecimiento por parte de la organización por haber alcanzado los objetivos, g) seguro de gastos médicos mayores, si está dentro de las posibilidades de la organización es bueno aumentar la cobertura de los gastos médicos en unidades privadas. Las compensaciones aumentaron la productividad de los colaboradores impactando en la retención de talento que está alineada a los objetivos de la organización (Pérez, 2021).

La comunicación es asertiva cuando se quiere enviar un mensaje de manera clara y honesta, es decir sin lastimar ni herir personas. Para que las comunicaciones sean asertivas se necesita reconocer la mejora de los procesos que realiza el colaborador. La habilidad más requerida por las organizaciones es la comunicación asertiva, porque para manejar un equipo se debe dar está de forma óptima. Para ello se debe tener ciertas características que son: Mostrar lo que uno espera o desea alcanzar, pero de forma correcta y transparente, también se debe evitar los reproches personales, conflictos destructivos, tampoco se debe dar de manera pasiva sino de forma fluida marcando siempre el respeto, y tampoco se debe dar menos como una forma de menosprecio hacia otro individuo. Para ello existen técnicas como: La escucha activa, el habla en tercera persona, la comunicación no juiciosa y argumentar con base lo que se intenta expresar (Peiró, 2021).

La comunicación empresarial, contribuye en otorgar datos referentes a cómo se visibiliza la empresa tanto interna como externa, este puede hacer referencia al cómo se transmite un mensaje, a través de qué medio y forma se intenta enviar la información o lo que se intenta explicar. Los canales de comunicación empresarial, son vitales para difundir, y aumentar el desempeño laboral dentro de un corporativo. Por ende, también se refiere a conductas para trasladar los datos sobre la empresa, funciones, y formas de realizar tareas ante situaciones críticas, en caso se tenga algún reclamo de un cliente entre otras (Trelles, 2005).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

La investigación se respaldó por los métodos seleccionados los cuales fueron inductivos y deductivos. El método de investigación inductivo parte desde los datos en particular hasta los datos generales, para que de esta manera se pueda plantear propuestas de solución en base a conclusiones generales. El razonar del método inductivo fue de importancia para la investigación de forma general porque implicó recoger información de hechos particulares, así como también el análisis de estos para el desarrollo de la solución (Bernal, 2010; Hurtado, 2010).

Este método permitió trabajar la investigación de forma ordenada empezando por datos característicos que ayudaron a llegar a una propuesta general del problema de estudio.

El método de investigación deductivo planteó conclusiones partiendo desde lo general hacia lo particular, es decir de forma lógica para concluir su raciocinio en base a estudios de investigación. En este método las conclusiones a las que se llegó son de valor y de gran importancia porque para llegar a la conclusión de una investigación este método parte del estudio y verificación de informaciones anteriores, además fue de utilidad dado que también ayudó a la observación de situaciones que se presentaron en la investigación (Bernal, 2010; Hurtado, 2010).

Este método permitió deducir supuestos partiendo de estudios anteriores, además se utilizó instrumentos de estudio, para terminar, el desarrollo de una conclusión.

3.2 Enfoque

La investigación se realizó en base a un enfoque mixto porque la aplicación de este enfoque permitió almacenar, analizar y totalizar la información que se obtuvo de la investigación cuantitativa y cualitativa. El enfoque mixto ayudó en la investigación a comprender de forma óptima el problema lo que no se daría si se trabajara la investigación cuantitativa y cualitativa por separado. La investigación cuantitativa ayudó a almacenar información que se pueda contabilizar de forma estadística la cual se da a través de preguntas en encuestas mientras que la investigación cualitativa son datos que se obtuvieron a través de entrevistas. Por tal motivo fue importante la aplicación de una investigación mixta porque permitió tener un panorama más amplio y a la vez ayudó a tener un mejor análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuancho, Nolazco, Sichieri, Guerrero & Casana, 2019).

Asimismo, el estudio se basó en un nivel de investigación comprensivo que permitió acceder de manera comprensiva a la investigación del problema, evaluando los distintos factores que se presentan en el ámbito de estudio. La investigación comprensiva se refiere a la serie de tomas de decisión y participación que tienen una estructura de conocimiento y una serie de métodos, los cuales permitieron la accesibilidad comprensiva del ambiente, es decir, se percibió las situaciones experimentadas por las personas para que a partir de estas se traduzcan y entiendan las circunstancias que se estén desarrollando (Hurtado, 2010; Carhuacho, Nolazco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019).

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación realizado fue proyectiva porque permitió obtener información real y acertada sobre el estudio del problema planteado, además de ayudarnos a solucionar la investigación de forma práctica. La investigación proyectiva es el desarrollo del planteamiento de una solución, un sistema, estructura o diseño de cómo puede mostrarse el resultado a un determinado problema de forma práctica partiendo de una solución concreta de lo que se requiere plasmar. La investigación proyectiva abarcó el diseñar y elaborar propuestas para que así en base a estas se visibilicen modificaciones satisfactorias. Asimismo, las propuestas de solución estuvieron orientadas a la información de la situación a cambiar, la explicación del desarrollo actual y la propuesta de cambio (Carhuacho, Nolazco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019; Hurtado, 1998)

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de investigación aplicado es el explicativo secuencial, que permitió analizar datos cuantitativos que se van recogiendo conforme se realice la investigación para luego analizarlos y llegar a una conclusión integrando la evaluación de la información. El diseño de investigación secuencial permitió analizar y almacenar información relevante para el estudio que se realizó. Este diseño se estructuró de forma secuencial: En la primera fase se recibieron y analizaron diferentes tipos de datos que ayudaron a la investigación y en la segunda se almacenó y evaluó información para que luego ambos datos sean integrados en la explicación del problema que se estudió (Carhuacho, Nolazco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019; Ameigeiras, Chernobilsky, Béliveau, Gialdino, Mallimaci, Mendizábal, Suárez, & Gialdino, 2019).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población es el conjunto de individuos o cosas de las que se pretende saber dentro de una investigación la cual puede constituirse por personas, registros de datos entre otros.

La población debe compartir características similares para llegar a una conclusión válida y además deben estar alineadas en tiempo, información y ubicación. El muestreo son los individuos que participan en la implementación y aplicación de los instrumentos además se seleccionan porque ellos son partícipes de los sucesos que se presentan en la población en general. La muestra es el subgrupo o una porción de la población en la se desarrolló o centró el estudio, es decir debe ser representativa del grupo de estudio (Lepkowski, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hurtado, 2010; Bernal, 2010).

En base a lo indicado respecto a la definición por los autores la población fue conformada por 150 trabajadores y se tomó una muestra por conveniencia de 50 trabajadores debido al problema de la pandemia la cual impidió el desplazamiento y limitación de la investigación. Asimismo, la investigación que se desarrolló en la tesis ha requerido de unidades informantes, que ayudaron a tener un panorama claro respecto al tema de estudio de forma completa y eficaz. Las personas que ocupan esos cargos se encargan del desarrollo de los procesos dentro la organización y tienen experiencia desde áreas básicas hasta áreas de conexión gerencial, por lo que fueron seleccionadas para tener información relevante que ayudó a la investigación. De modo que, las unidades informantes fueron conformadas por tres individuos a las cuales se les realizó preguntas, el primer informante es un jefe de área, y los otros informantes son líderes de equipos, ellos brindaron información que permitió entender la situación en la que se encuentra actualmente el desempeño laboral en la empresa de seguros en lima.

Tabla 1

Muestra unidades informantes

Unidades informantes
Cualitativa - Entrevista
Jefe de área
Líder de equipo 1
Líder de equipo 2

3.6 Categorías y subcategorías

Definición conceptual categoría problema

El desempeño laboral de los colaboradores suele ser distinto, porque cada uno de ellos tiene diferentes necesidades, esto desemboca en comportamientos no esperados por la organización, por eso es importante estar atentos y alertas referentes a los cambios de

conducta, porque la insatisfacción de estos se verá reflejada en su rendimiento y productividad. El desempeño laboral es de preocupación si no se realiza una acción en el momento que se identifica su disminución, por lo que es importante invertir recursos para que los colaboradores puedan desarrollar los procesos de forma óptima (Chiavenato, 2000).

Tabla 2

Matriz de categorización de la categoría problema

Categorías	Sub categoría	Indicadores
C1: Desempeño Laboral	C.1.1 Innovación	C.1.1.1 Cumplimiento de Objetivos.
	C.1.2 Satisfacción	C.1.1.2 Lograr Ventaja competitiva.
	C.1.3 Eficiencia	C.1.1.3 Grado de compromiso. C.1.1.4 Satisfacción laboral. C.1.1.5 Identificación con la organización.
	C.1.4 Crecimiento	C.1.1.6 Utilización correcta de los recursos disponibles.
	C.1.5 Productividad	C.1.1.8 Logros en su vida laboral y personal. C.1.1.9 Línea de carrera
	C.1.6 Calidad	C.1.1.10 Actitud mental C.1.1.11 Brindar servicio

Definición conceptual categoría solución

Las estrategias de gestión se refieren a funciones respecto de identificar y describir estrategias para la estructuración de un determinado proceso con lo que se buscó aumentar el desempeño laboral de forma eficiente, para lograr esto se deben aplicar herramientas tecnológicas que estén alineadas al objetivo que se desee alcanzar. Lograr ventaja competitiva en el mercado es parte de realizar estrategias de gestión que aplique procesos y completos para que los trabajadores puedan aplicar análisis y desarrollo dándole un valor agregado a cada actividad que realizo, esto se da a través de diseños de programas donde se detalla la participación de los colaboradores en general con lo que se pretendió a la vez identificar al colaborador con la organización. Para que la aplicación de las estrategias de gestión funcione fue necesario el compromiso de los participantes y el incentivo que aplique la organización en ellos, de esta forma se pudo tener ventajas como la direccionalidad,

optimización ágil de tiempo, medición de indicadores y mejoras en el proceso a través de experiencias (Neetwork, 2021).

Tabla 3

Matriz de categorización de la categoría solución

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Estrategias de gestión	Planificar el diseño del programa de estimulación y desarrollo personal.	% Nivel de satisfacción del programa de estimulación y desarrollo personal	Programa de estimulación y desarrollo personal.
	Planificar el diseño del programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores.	% Nivel de rendimiento laboral de los colaboradores	Programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores
	Planificar el diseño del programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores.	% Nivel de eficiencia de la comunicación entre colaboradores	Programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Técnicas

En la presente investigación se aplicó dos técnicas, las cuales fueron la encuesta y la entrevista, estas técnicas brindaron datos importantes para el estudio de la categoría problema. La encuesta permitió analizar resultados de la investigación los cuales tuvieron información ordenada de forma lógica con conceptos precisos y claros. La encuesta fue importante para la investigación ya que permitió realizar un procedimiento de recopilación de datos ayudado por un cuestionario que se aplicó a los individuos de la muestra representativa, los cuales brindaron respuestas que se analizaron para conocer sus respectivos aportes sobre el tema de estudio (Carhuancho, Nolzco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019; Bernal, 2010).

Por otro lado, la entrevista fue de utilidad en la investigación, porque ayudó a captar datos de forma directa con el entrevistado planteando preguntas abiertas y de carácter espontáneo que de acuerdo a lo preguntado se obtuvo respuestas a las dudas sobre el tema de estudio. Este método se entiende que es más eficaz, porque los datos que se proporcionaron son completos lo que lo hace dinámico, pero para que la información fuese de importancia en la entrevista no se orientó la conversación a un tema que no tenga nada que ver con el estudio porque de ser el caso se hubiera anulado los datos obtenidos (Carhuancho, Nolzco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019; Bernal; 2010).

3.7.2 Instrumento

El instrumento que estuvo alineado con las técnicas mencionadas anteriormente permitió almacenar datos cuantitativos y cualitativos, para lo cual se utilizó un cuestionario con preguntas conformadas por una muestra escogida por conveniencia de la empresa de seguros. El cuestionario fue un documento conformado por preguntas realizadas de manera lógica, precisa y concreta con una estructura que permitió la recepción confiable de los datos. Fue importante que la información sea válida porque de acuerdo a la información que se proporcionó el cuestionario se llegó a conclusiones referente al tema de investigación. El cuestionario fue desarrollado a conciencia para ser útil y eficiente (Carhuancho, Nolzco, Sichieri, Guerrero & Casana, 2019; Chasteauneuf, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Por otro lado, para el almacenamiento de datos cualitativos se empleó la entrevista que estuvo apoyada a través de guías que ayudaron al entrevistador en la obtención de datos. La guía de la entrevista es un procedimiento para preparar una estrategia de acción y orientación a la entrevista de acuerdo con lo que se necesita por lo que se plantearon preguntas que permitieron captar la información requerida y relevante para el tema de estudio. Las preguntas que se realizaron al entrevistador tuvieron refuerzos y se replantearon de distintas formas, cuando el entrevistado no entienda la pregunta y así se consiguió información con datos relevantes sin perder la dirección de la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hurtado, 2010).

3.7.3 Descripción

En el presente estudio se realizaron dos técnicas para la recolección de la información que fueron por medio de entrevistas de un total de 7 preguntas, que brindaron datos importantes para la investigación, asimismo, se realizó la guía de la entrevista para el almacenamiento de datos cualitativos que apoyaron la entrevista debido a que ofrece la

realización de las preguntas de forma acertada además de no permitir desviarse del objetivo principal de la entrevista.

En la segunda técnica se utilizó un cuestionario conformado por 15 preguntas realizadas a los indicadores para el análisis de las subcategorías, esta técnica contribuyó en la investigación a desarrollar datos.

Cuadro 1.

Ficha técnica encuesta

Ficha Técnica	
Instrumento	Encuesta
Año	2021
Objetivo del instrumento	Identificación del desempeño laboral
Características del instrumentó	Cuestionario 15 preguntas
Procedencia	Lima- Perú
Forma de aplicación	Online
Herramienta de edición	Escala Likert
Subcategorías	Innovación/satisfacción/crecimiento/productividad/calidad
Escala/ Niveles	Nunca/ casi nunca/a veces/casi siempre/siempre

3.7.4 Validación

La validez del instrumento fue conectada con la base teórica que se tiene en la investigación por lo que fue necesario tener consistencia teórica para la validez del instrumento medible. La validez de parte de los expertos permitió medir de forma eficaz una orientación respectiva, además de la comparativa que se aplicó del instrumento que se utilizó respecto de otras (Corral, 2009; Bernal, 2006).

Tabla 4

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Metodología	Ninguna
Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Docente	Ninguna
Martinez Quintanilla, Roy Fernando	Docente	Ninguna

Asimismo, se realizó la validación de la propuesta para el tema de investigación que se centra en estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021, por lo que se detalla la aprobación de los expertos.

Tabla 5

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Docente	Ninguna
Valdiviezo López, Raúl	Planeamiento y estadística	Ninguna

3.7.5 Confiabilidad

La confiabilidad del alfa de Cronbach se basa en la percepción concreta que se obtiene respecto a una acción como adivinar sucesos futuros. Respecto a la investigación, la confiabilidad se entendió al trabajo del evaluador para indicar con seguridad la procedencia y estabilidad del proceso como de diferentes actividades y procedimientos que se evaluaron en el tema de estudio. La confiabilidad cualitativa depende de una explicación minuciosa que el evaluador realiza conforme al tiempo y momento, para de esta manera brinde juicios de valor y la confiabilidad cuantitativa se refiere a la solidez interna en los instrumentos (Silva, & Brain, 2006; Bernal, 2006).

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	15

Tabla 7

Confiabilidad del cuestionario

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
Alfa de Cronbach	0,930	Alta confiabilidad

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Después de la obtención de la información a través de las técnicas de la entrevista y la encuesta, se realizó la tabulación de las respuestas por medio del Excel el cual proporcionó tablas estadísticas, también a la vez se utilizó el diagrama de Pareto para reconocer los efectos y causas más comunes y después se realizó el análisis de datos cuantitativos. Para procesar la información que resultó de la entrevista fueron datos cualitativos que utilizó el atlas TI 8, para la codificación de los resultados a través del análisis de la información. Por medio de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos se realizó un análisis mixto que se dio a través de la triangulación, fusionándose para tener información concreta y precisa del desempeño laboral y así se pudo dar una solución completa y particular ante los principales problemas.

Sin embargo, la triangulación es la mezcla de diferentes métodos que se emplearon para la investigación del estudio, así sea una posición cuantitativa o cualitativa. Al interior de este método se combinaron más de dos almacenamientos de información, con cercanías parecidas en el tema de estudio. Es decir, en una investigación donde se realizó cuestionarios, entrevistas y revisión de lectura son tres fuentes de información que se situaron en puntos de un triángulo, en la que cada información proporcionó una partida sistemática para los otros puntos del triángulo (Carhuancho, Nolzco, Sichieri, Guerrero, & Casana, 2019; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.9 Aspectos éticos

En la presente investigación se utilizaron las normas y métodos de la versión APA 7 para la redacción estructural y referencial de la tesis, además para la investigación se utilizó una muestra de una empresa la cual mantendremos en anonimato para que se garantice la colaboración. Asimismo, la información obtenida de las fuentes fue verídica, así como la redacción de la tesis. La aplicación y análisis de los instrumentos se orientó al beneficio de la organización por lo que se brindaron los permisos para su aplicación respetando la confidencialidad de sus datos.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

4.1.1 Niveles del desempeño laboral

Realizadas las encuestas, de la subcategoría innovación, referida en la tabla 7 y figura 1, las preguntas y respuestas el resultado de esta subcategoría se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 1: ¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?, un importante 24% indican que, nunca se muestra flexibilidad y adaptación a los cambios dentro de la empresa, es decir, que la organización tiene dificultades para adaptarse ante situaciones de cambio que se presenten.

La pregunta 2: ¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?, Se manifestó un importante 34% que siempre y un 24% que casi siempre se incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de los colaboradores; por eso es una empresa que puede mantener diferenciación en su rubro, aunque tiene un importe 16% que nunca y otro 16% que nunca cifras de importancia relevante.

Con respecto a la pregunta 3: ¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?, un considerable 42% indican que casi siempre se cumplen sus actividades planificadas dentro de sus áreas y un preocupante 20% indican que casi nunca se realizó este tipo de planificaciones en sus funciones dentro de la empresa.

Finalmente, en relación a la pregunta 4: ¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?, el 46% de los encuestados manifiestan que siempre la innovación mejora su desempeño laboral y por ende la empresa puede generar resultados positivos.

La innovación es un cambio positivo para la organización y sus colaboradores, es decir, gestiona de forma creativa las funciones actuales que se realizan dentro de la empresa para mejorar las condiciones laborales generando resultados rentables debido a un desempeño laboral eficiente (Barba, 2011).

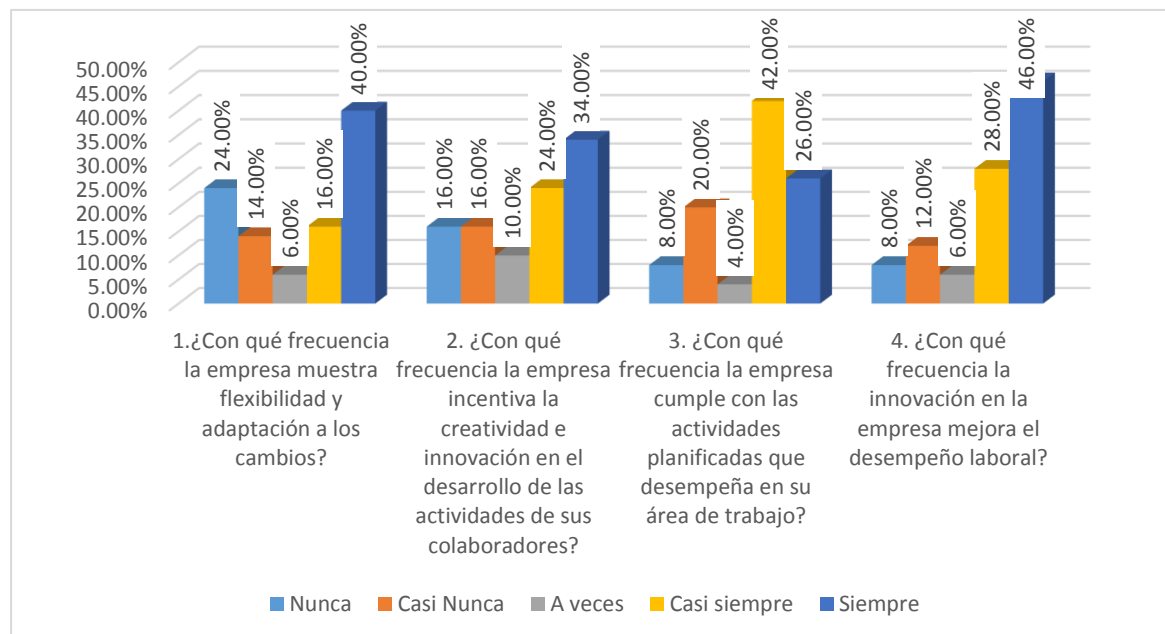
Tabla 8.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Innovación.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?	12	24.00%	7	14.00%	3	6.00%	8	16.00%	20	40.00%
2. ¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?	8	16.00%	8	16.00%	5	10.00%	12	24.00%	17	34.00%
3. ¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?	4	8.00%	10	20.00%	2	4.00%	21	42.00%	13	26.00%
4. ¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?	4	8.00%	6	12.00%	3	6.00%	14	28.00%	23	46.00%

Figura 1

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Innovación.



4.1.2 Niveles de la Satisfacción

Realizadas las encuestas, de la subcategoría satisfacción, referida en la tabla 8 y figura 2, las preguntas y respuestas del resultado de esta subcategoría expresó a continuación: Con respecto a la pregunta 5: ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?, un importante 34% indican que, casi siempre la empresa se preocupa por su desarrollo profesional, es decir, que la organización puede generar ventaja competitiva al desarrollar conocimiento de valor en sus trabajadores. Finalmente, en relación a la pregunta 6: ¿Con qué frecuencia los líderes

emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?, Se manifestó un importante 50% que casi siempre y un 22% que siempre se emplean estrategias de comunicación para la generación de conocimiento; por la empresa puede reforzar estas estrategias para obtener colaboradores eficientes.

La satisfacción se presenta como percepciones del individuo respecto del entorno que lo rodea y de cómo este contribuye en el logro de su aprendizaje académico y personal. La satisfacción de los colaboradores es importante dentro de las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos (González, 2001).

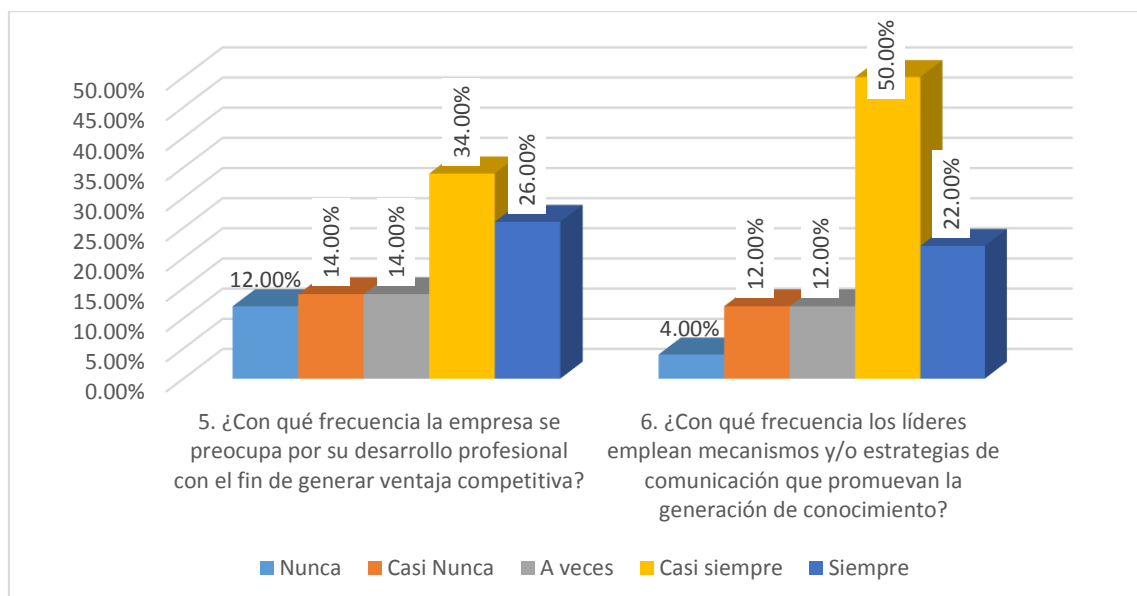
Tabla 9.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Satisfacción.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?	6	12.00%	7	14.00%	7	14.00%	17	34.00%	13	26.00%
6. ¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?	2	4.00%	6	12.00%	6	12.00%	25	50.00%	11	22.00%

Figura 2.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Satisfacción.



4.1.3 Niveles de la eficiencia

Realizadas las encuestas, de la subcategoría eficiencia, referida en la tabla 9 y figura 3, las preguntas y respuestas el resultado de esta subcategoría se expresa a continuación: Con

respecto a la pregunta 7: ¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?, un importante 58% indican que, si tienen reconocimiento de sus aportes por partes de sus líderes, es decir, que los colaboradores pueden contribuir en la mejora de sus labores por el reconocimiento que se da por parte de sus superiores. La pregunta 8: ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?, Se manifestó un importante 34% que siempre y un 16% que casi siempre el ambiente laboral estimula la productividad; por eso la empresa puede adaptar a un ambiente laboral saludable para mejor el rendimiento de sus trabajadores. Con respecto a la pregunta 9: ¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?; un considerable 54% indican que siempre se promueve la cultura organizacional y 32% indican que casi siempre reforzando la empresa fomenta su cultura en sus trabajadores. Finalmente, en relación a la pregunta 10: ¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?, el 32% de los encuestados manifiestan que sus opiniones impactan dentro de sus áreas por lo que la empresa puede tomar como ejemplo estas áreas para aplicarlas en el 16% que manifiestan que casi nunca sus opiniones generan un impacto en sus áreas.

La eficiencia es el rendimiento laboral que muestra un colaborador empleando sus capacidades para optimizar sus procesos y cumplir los objetivos que tiene dentro de la empresa esto se da si el colaborador se siente identificado con la empresa. Asimismo, la eficiencia se presenta si los líderes reconocen y estimulan a los colaboradores de forma constructiva (Isea, 2013).

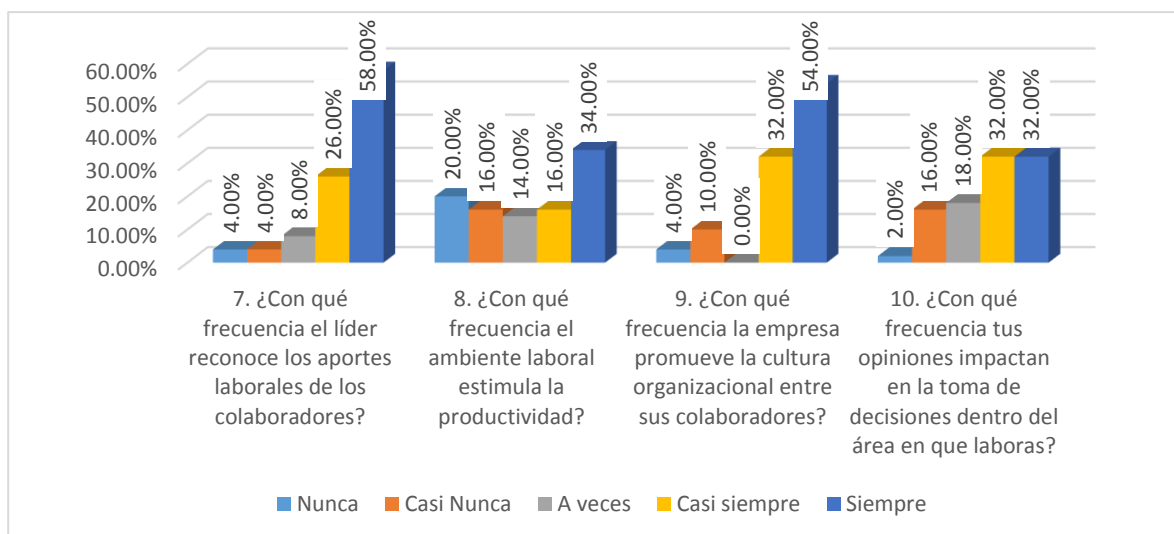
Tabla 10.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?	2	4.00%	2	4.00%	4	8.00%	13	26.00%	29	58.00%
8. ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?	10	20.00%	8	16.00%	7	14.00%	8	16.00%	17	34.00%
9. ¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?	2	4.00%	5	10.00%	0	0.00%	16	32.00%	27	54.00%
10. ¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?	4	2.00%	6	16.00%	3	18.00%	16	32.00%	23	32.00%

Figura 3.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría eficiencia.



4.1.4 Niveles del crecimiento

Realizadas las encuestas, de la subcategoría crecimiento, referida en la tabla 10 y figura 4, las preguntas y respuestas del resultado de esta subcategoría se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 11: ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?, un importante 30% indica que, nunca se capacitaron para el uso eficiente de los recursos y un 22% indica que siempre, es decir, la empresa puede reforzar el tema de las capacitaciones para evitar utilizar recursos innecesarios en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Las áreas y las funciones que el colaborador desarrolla se dividen en dos: capacitación y entrenamientos y desarrollo de personas. Este último pretende mejorar las labores del colaborador con el fin de aumentar su rendimiento actual y asegurar un trabajo futuro, así de esta manera mejorar su capacidad, habilidad y desarrollo profesional (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007).

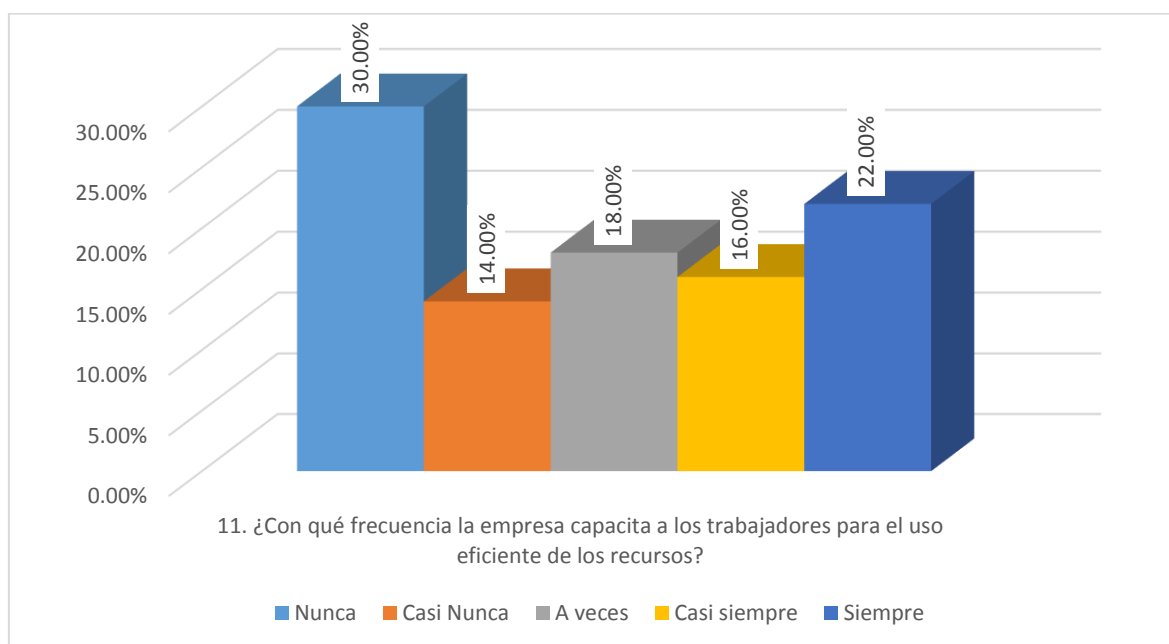
Tabla 11.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría crecimiento.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?	15	30.00%	7	14.00%	9	18.00%	8	16.00%	11	22.00%

Figura 4.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Crecimiento.



4.1.5 Niveles de la productividad

Realizadas las encuestas, de la subcategoría productividad, referida en la tabla 11 y figura 5, el resultado de esta subcategoría se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 12: ¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?, un importante 46% indica que, casi siempre los líderes y la alta directiva se preocupa por mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, es decir, que los colaboradores pueden realizar sus labores sin afectar su vida personal. Finalmente, en relación a la pregunta 13: ¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?, Se manifestó un importante 32% que siempre y un 26% que casi siempre se planifican las funciones de sus labores, es decir, los colaboradores pueden trabajar de manera equilibrada en sus procesos mejorando su productividad.

La productividad es resultado del desarrollo del individuo dentro de la organización, es decir, cómo percibe su ambiente laboral y sus funciones. La productividad se refleja en la fuerza que determinen ambas situaciones para reforzar el potencial del colaborador generando resultados eficientes en la empresa (Lopez, 2013).

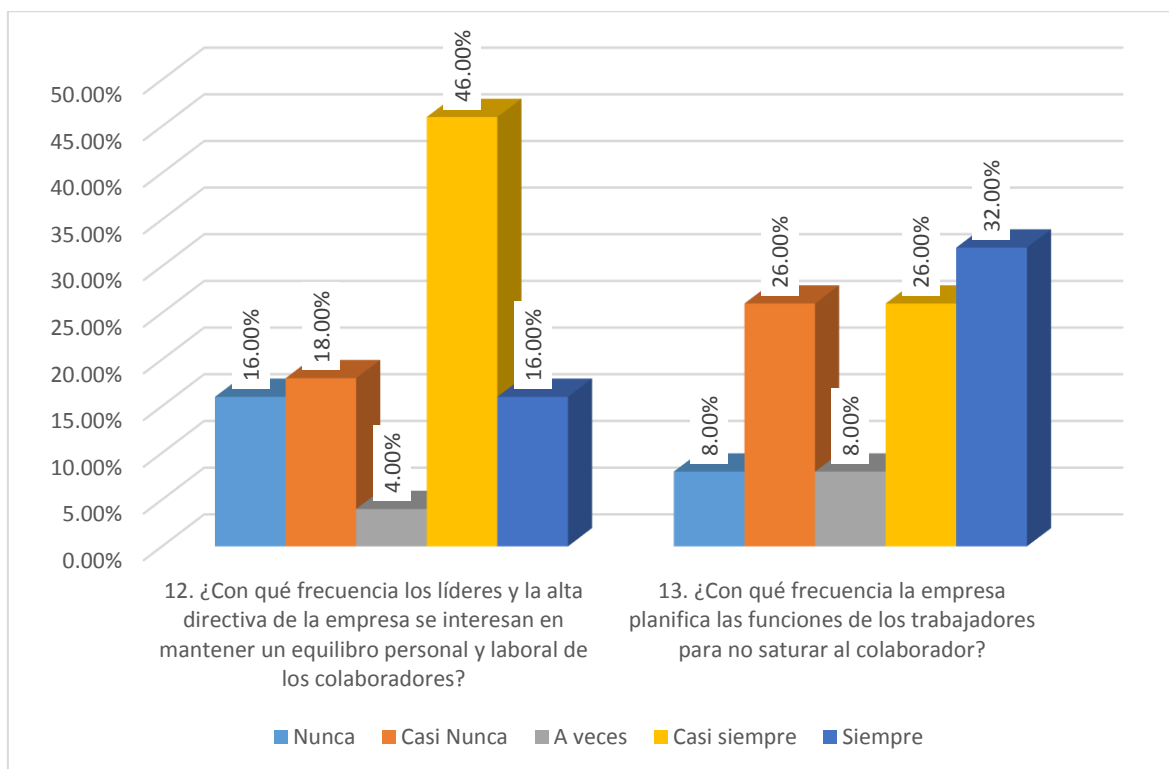
Tabla 12.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría productividad.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?	8	16.00%	9	18.00%	2	4.00%	23	46.00%	8	16.00%
13. ¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?	4	8.00%	13	26.00%	4	8.00%	13	26.00%	16	32.00%

Figura 5.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Productividad.



4.1.6 Niveles de la calidad

Realizadas las encuestas, en esta última subcategoría calidad, referida en la tabla 12 y figura 6, las preguntas y respuestas del resultado de esta subcategoría se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 14: ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?, un importante 48% indica que, casi siempre la empresa se preocupa por su estado emocional, es decir, los colaboradores pueden comentar sus percepciones referentes a diferentes situaciones en la empresa. Finalmente, en relación a la pregunta 15: ¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?,

Se manifestó un importante 44% que casi siempre la automatización va acompañada de una supervisión humana y un preocupante 28% indica que a veces existe supervisión humana, es decir, la empresa puede tener errores en sus procesos automatizados con el fin de mejorar su calidad.

La calidad es de importancia para todas las organizaciones para ser competitiva. Se define en cuanto al producto la aplicación de una variedad de atributos deseable por el cliente y en cuanto a los colaboradores en brindar herramientas personales y laborales para la mejora de su producción (Griful & Canela, 2002).

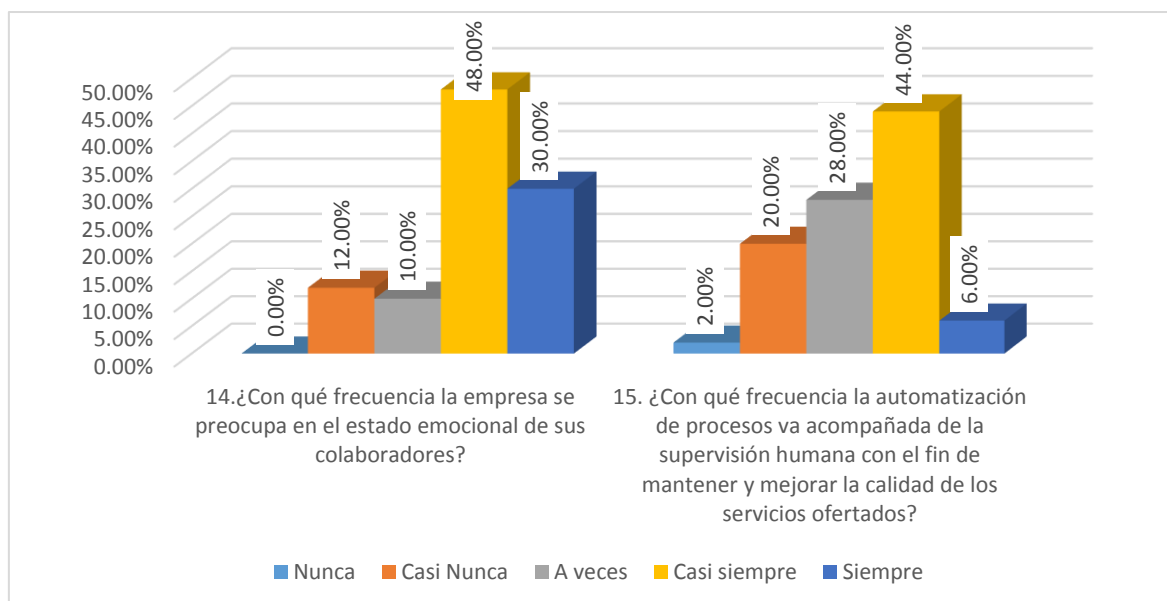
Tabla 13.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Calidad.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?	0	0.00%	6	12.00%	5	10.00%	24	48.00%	15	30.00%
15. ¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?	1	2.00%	10	20.00%	14	28.00%	22	44.00%	3	6.00%

Figura 6.

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Calidad.

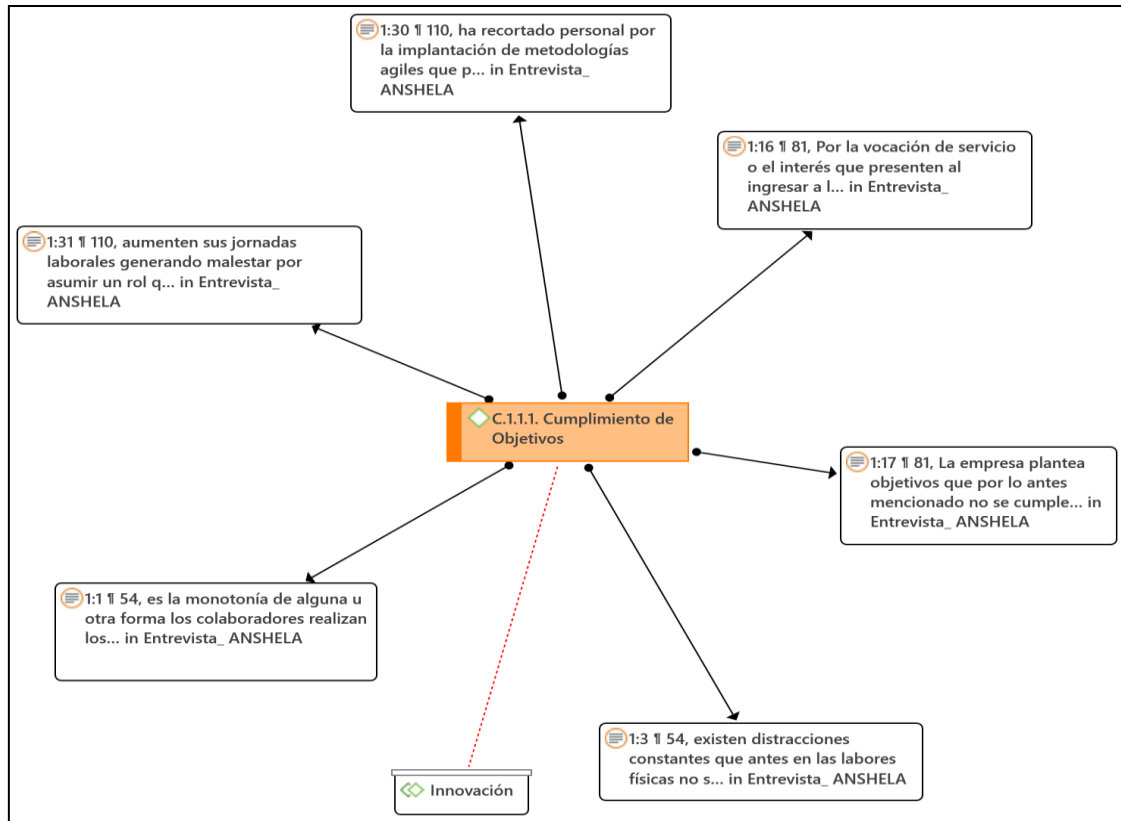


4.2 Descripción de resultados cualitativos

4.2.1 Niveles de la innovación

Figura 7.

Análisis cualitativo de la subcategoría Innovación

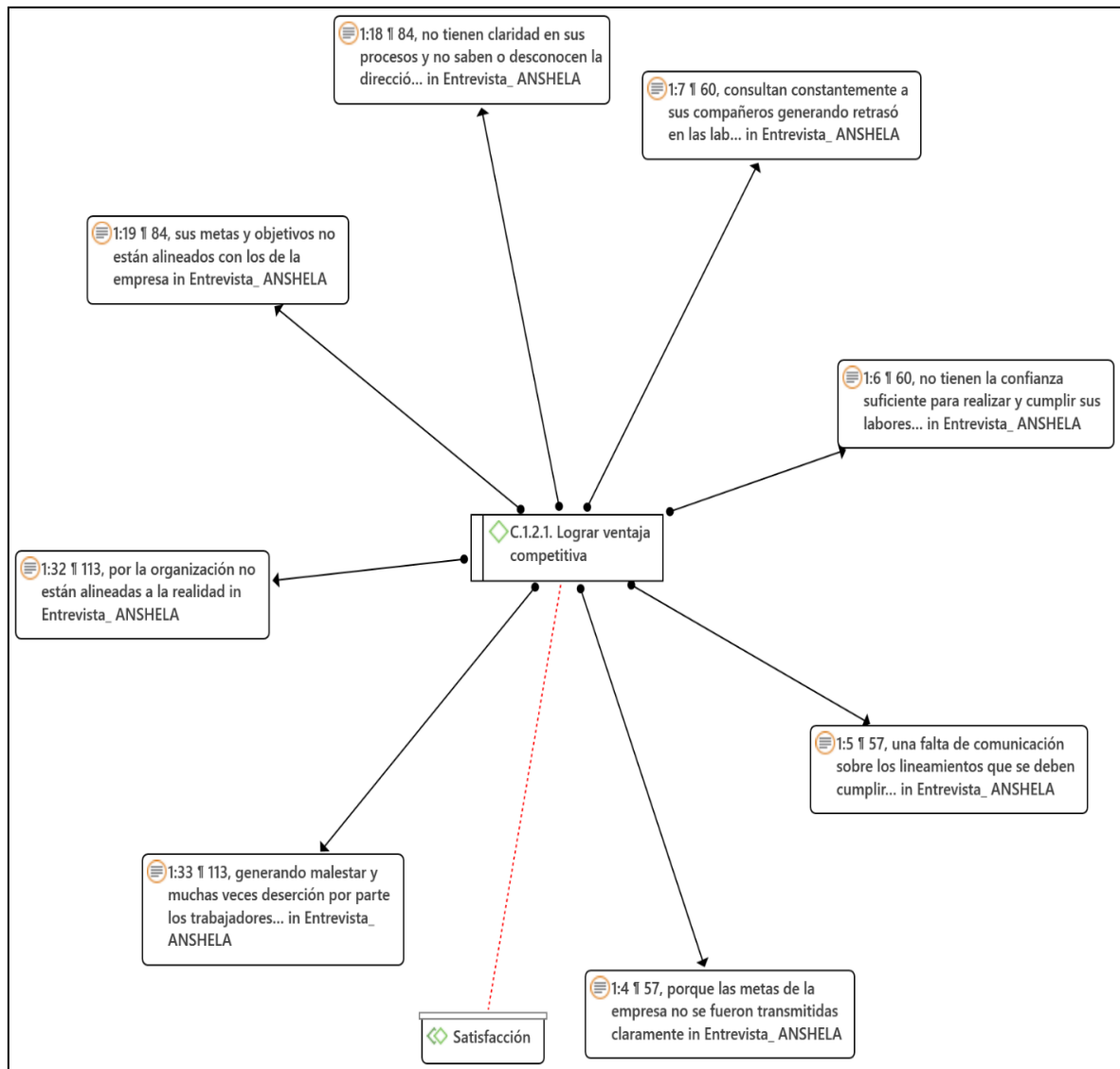


Se observa en la figura 7, de la subcategoría innovación que este se respalda en indicadores como es el cumplimiento de objetivos. Con respecto a generar resultados en los procesos de la empresa se muestra que los objetivos sólo son deseables porque no se adecua a la realidad la empresa. Desde esta perspectiva se genera procesos continuos que no tienen mejora y que conlleva a obtener en la empresa de seguros un personal con poco interés para resolver los incidentes que se presenten en sus labores. Asimismo, los entrevistados indican que el trabajo remoto ha dificultado el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores ya que no presentan la misma concentración esto debido a las distracciones personales en el hogar.

4.2.2 Niveles de la Satisfacción

Figura 8.

Análisis cualitativo de la subcategoría Satisfacción

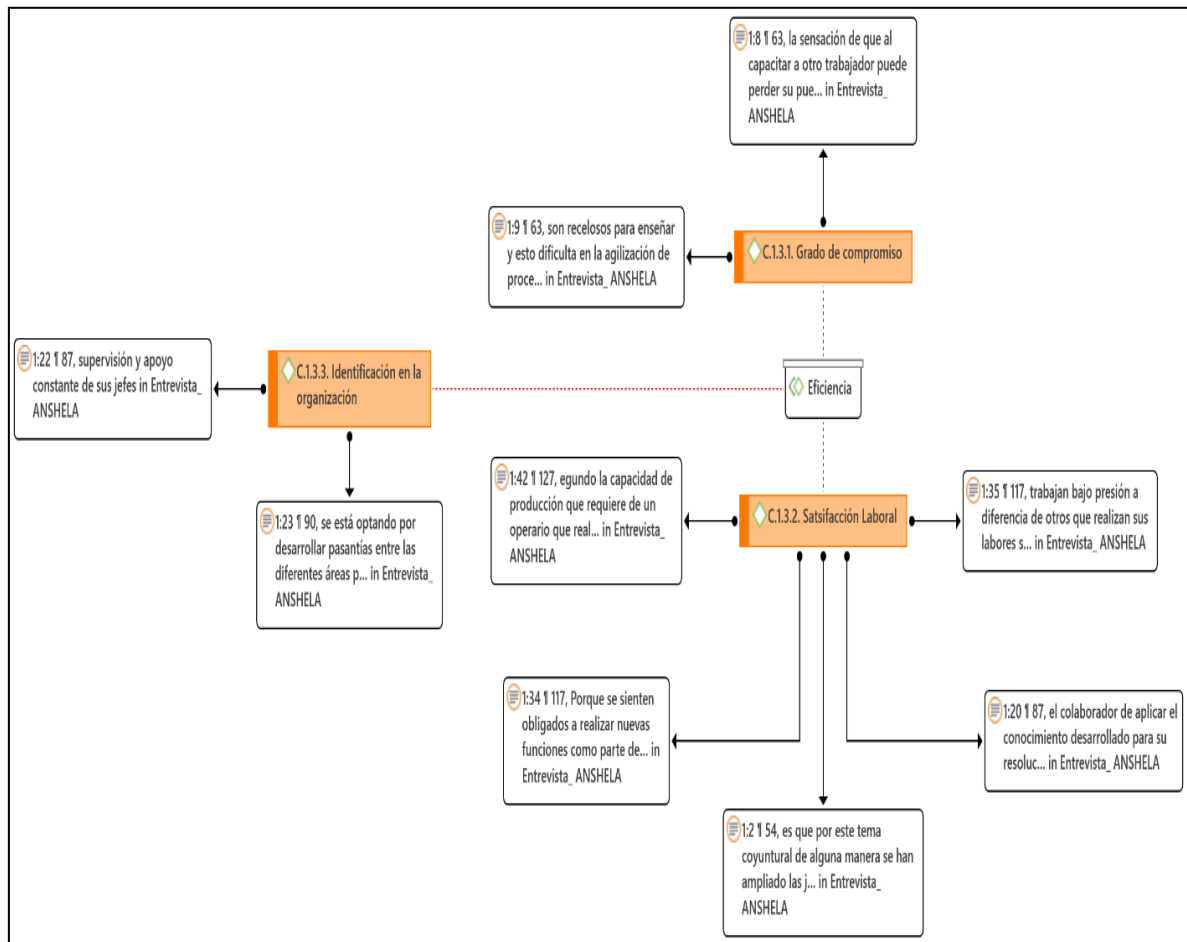


Visto en la figura 8, de la subcategoría satisfacción este se respalda en indicadores como es lograr ventaja competitiva. Respecto a tener ventaja competitiva referente a los colaboradores se muestra que los objetivos que la empresa plantea no están alineadas a las necesidades de los colaboradores lo que genera un deficiente desempeño. Desde esta perspectiva de acuerdo a lo indicado en las entrevistas los trabajadores requieren supervisión constante tente por la claridad en cuanto a sus funciones esto con la finalidad de evitar que los sancionen en caso de cometer errores.

4.2.3 Niveles de la eficiencia

Figura 9.

Análisis cualitativo de la sub categoría eficiencia.

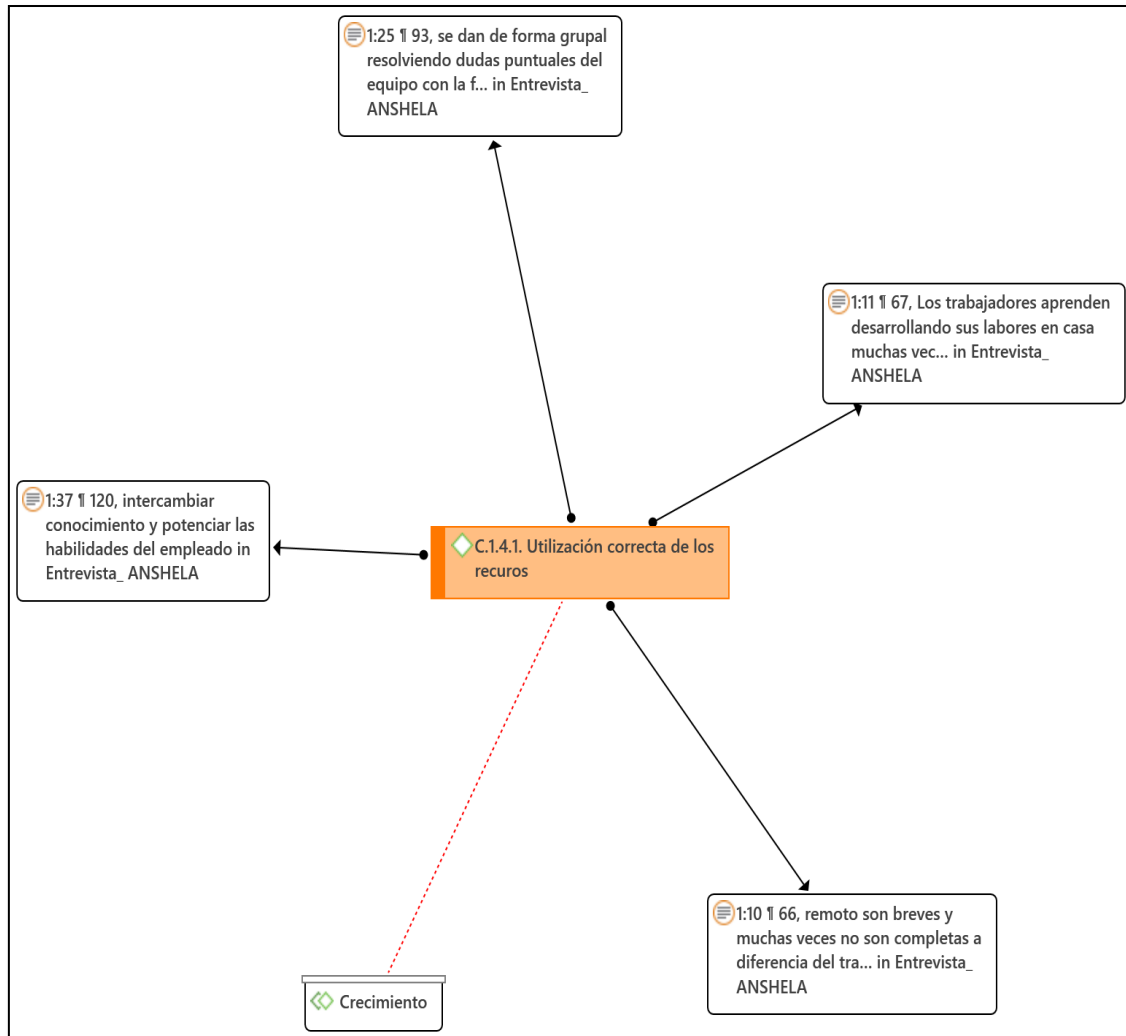


Visto en la figura 9, de la subcategoría eficiencia este se respalda en indicadores como grado de compromiso, satisfacción laboral e identificación con la organización. Con respecto a tener grado de compromiso de los colaboradores, las áreas entrevistadas indican que en el trabajo remoto se han ampliado las jornadas laborales por lo que muchas veces los empleados están obligados a realizar sus funciones además del trabajo bajo presión para generar resultados. Desde esta perspectiva el grado de compromiso es de acuerdo a lo esperado pues por este tema coyuntural los trabajadores por temor a ser reemplazados no capacitan a sus compañeros para permanecer como un recurso necesario y respecto a la identificación de la organización, indican en las entrevistas los líderes de los trabajadores que están optando por desarrollar formas que promuevan la identificación de los trabajadores con la cultura empresarial que se ha aislado debido al trabajo remoto.

4.2.4 Niveles del Crecimiento

Figura 10.

Análisis cualitativo de la subcategoría crecimiento.

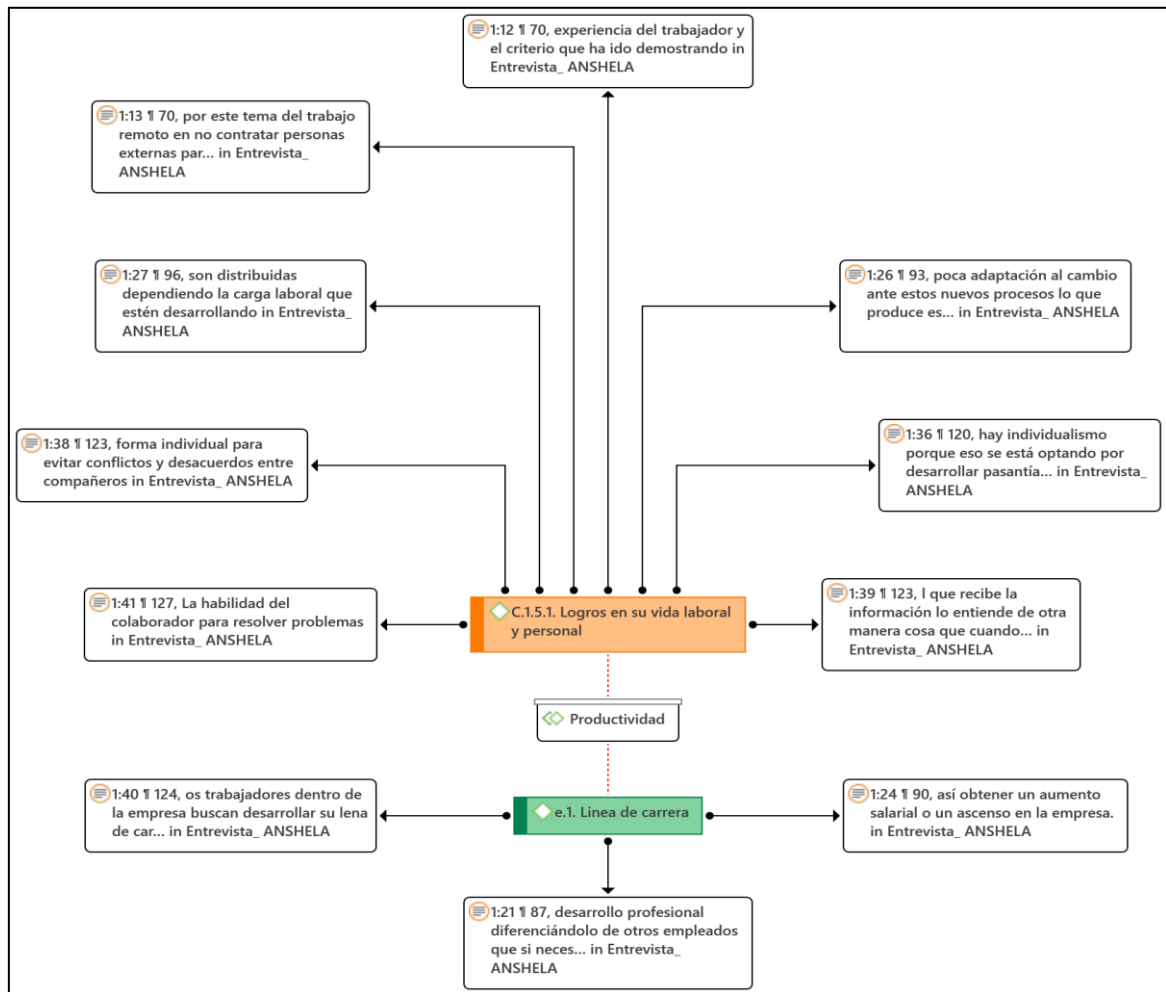


Visto en la figura 10, de la subcategoría crecimiento este se respalda en indicadores como la utilización correcta de los recursos. Con respecto tener capacitación en la utilización de los recursos los colaboradores de acuerdo a lo mencionado por los líderes debido al trabajo remoto aprenden en el camino por la falta de tiempo de sus compañeros lo que genera utilización de horas prolongadas para la resolución de problemas que pueden resolverse si se diera una capacitación completa y eficiente.

4.2.5 Niveles de la productividad

Figura 11.

Análisis cualitativo de la sub categoría Productividad.

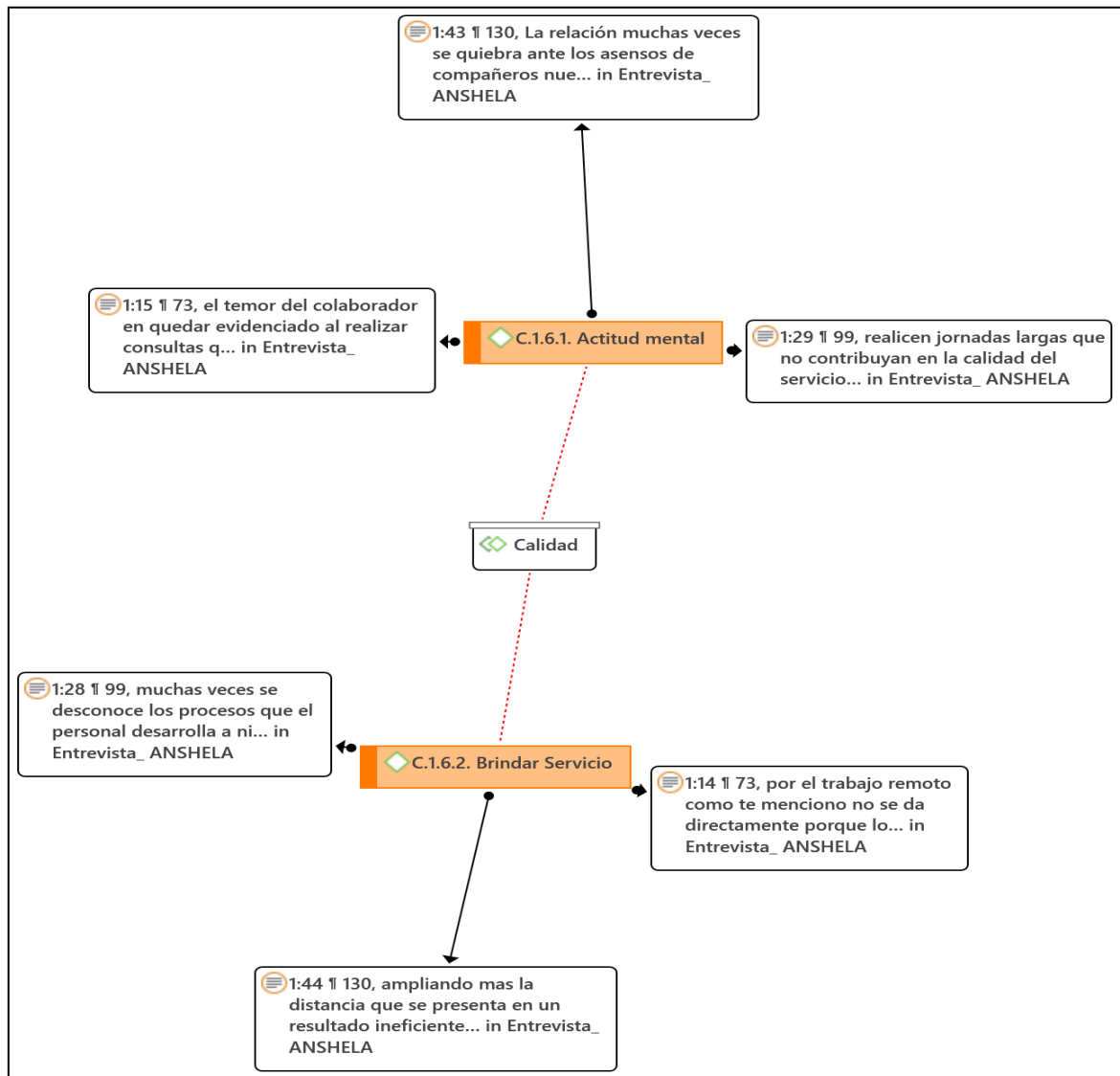


Visto en la figura 11, de la subcategoría productividad este se respalda en dos indicadores como logros en su vida laboral y personal y en otra emergente que es línea de carrera. Con respecto tener logros en su vida laboral y personal los entrevistados indican que va de la mano con la predisposición del trabajador y la habilidad que esté presente ante situaciones fuera de sus funciones habituales esto también va de la mano con un adecuado equilibrio entre su vida laboral y personal y con respecto a la línea de carrera los entrevistados mencionaron que los colaboradores buscan desarrollarse escalando a otros puestos superiores a lo que se encuentran por lo que una de sus necesidad es que la empresa les brinde conocimiento de valor en sus procesos diarios.

4.2.6 Niveles de la calidad

Figura 12.

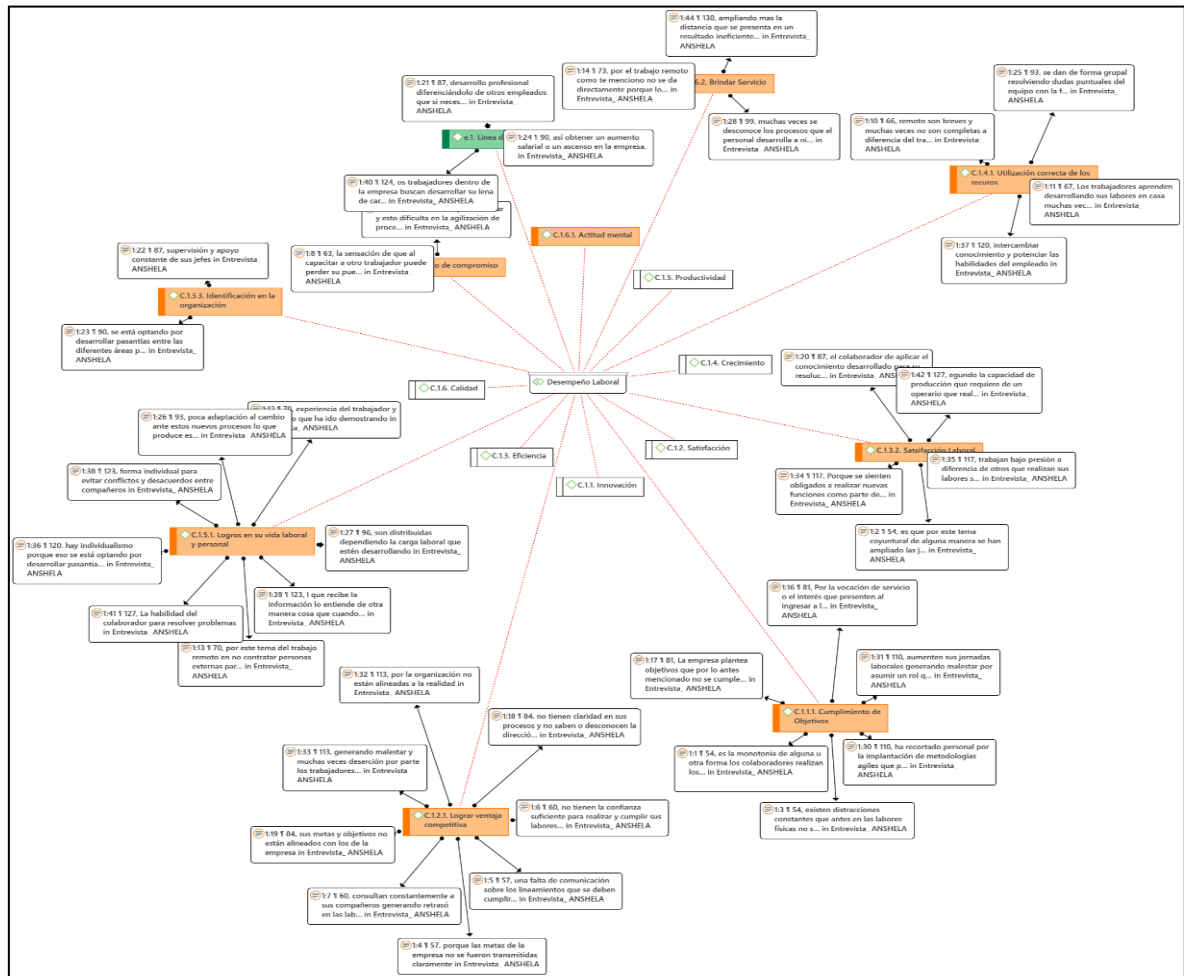
Análisis cualitativo de la subcategoría calidad.



Visto la figura 13, de la subcategoría calidad este se respalda en los indicadores como actitud mental y brindar servicio. Con respecto actitud mental se refiere a que, debido a las horas laborales sin descanso, es decir, no puede trabajar de manera tranquila por lo que para evitar evidenciar sus errores muchas veces no se comunica con sus jefes y con respecto a brindar servicio como el trabajo remoto se ha presentado de forma inesperada en su momento esto no ha ayudado a tener una comunicación cercana, situación que genera como consecuencia resultados desfavorables para el área y la organización.

Figura 13.

Análisis de la categoría desempeño laboral.



Visto en la figura 13, el desempeño laboral se sostiene de las subcategorías innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento, productividad y calidad. Con respecto a la innovación, los entrevistados manifiestan que la empresa pueden buscar generar nuevas formas de mejorar los procesos y las indicaciones de cómo estas deben realizarse para el cumplimiento de los objetivos, además mencionan que la satisfacción de los trabajadores pueden lograr ventaja competitiva, respecto a la eficiencia que va de la mano con la predisposición y el aprendizaje autónomo que desarrolle el colaborador como el grado de compromiso, la satisfacción laboral y la identificación con la organización, en cuanto al crecimiento se puede buscar capacitaciones adecuadas para la utilización de los recursos de forma óptima, respecto de la productividad los colaboradores buscan desarrollarse profesionalmente realizando líneas de carrera dentro de las empresas en las que laboran lo que conlleva a tener logros en su vida personal y laboral y finalmente respecto a la calidad los entrevistados mencionan

que la tranquilidad mental de los trabajadores brinda un servicio de forma interna y externa dentro de la empresa.

4.3 Diagnóstico

Según el gráfico visto en la figura 13, el desempeño laboral que se percibe en las áreas de una empresa privada de seguros, refleja una serie de dificultades que se puede mejorar si se establece una forma de comunicación más asertiva al factor humano referente a las funciones en la organización. En la figura 13 se puede observar una red mixta, que resulta ser de una triangulación cuantitativa y cualitativa, que determina un ambiente de trabajo difícil para su desarrollo eficiente dentro de la empresa, debido a que los colaboradores no tienen una identificación con la cultura organizacional de la empresa por lo que los líderes y jefes muchas veces establecen reuniones para promover la identificación con las metas y objetivos que se requieren para que su equipo tenga el resultado esperado que sus superiores solicitan. Sin embargo, el 20% de los encuestados indican que nunca ha habido una estimulación para mejorar su productividad y 16% que casi nunca, causa que ha impedido la mejora en alcanzar los objetivos en sus respectivas áreas.

Asimismo, debido a una falta de capacitación a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos se genera un factor crítico importante que se refleja en un 30% de los que participaron en la encuesta refieren que nunca existe un plan de capacitación para realizar de forma efectiva sus procesos optimizando el uso de recursos y un 14% refiere que casi nunca, se han presentado este tipo de capacitaciones por lo que muchas veces en su trabajo remoto han aprendido por sí mismos y esto porque muchas veces los horarios con sus líderes o capacitantes es limitado por la cantidad de reuniones que estos presentan, con lo cual se refuerza que no se presenta una capacitación eficaz que ayude a los colaboradores a desarrollar conocimiento de valor para contribuir con la empresa. Contemplado lo indicado anteriormente, la dificultad de la empresa para adaptarse y ser flexible ante los cambios es otro factor que no contribuye al desarrollo de los colaboradores generando trabajos monótonos y poco relevantes para su aprendizaje, un 24% indicó que nunca ha habido esta adaptación y flexibilidad en cuanto a sus labores dentro de sus respectivas áreas motivo por el cual no presentan mejora en sus indicadores. La adaptabilidad y flexibilidad en el trabajo remoto para los colaboradores ha resultado ser impactante por lo que muchas veces se sienten obligados a realizar solo las labores asignadas. En realidad, los colaboradores requieren una capacitación adecuada y detallada de sus procesos para que puedan indicar juicios de valor a sus tareas y de esta manera ser eficientes por lo que esto es clave para captar otros procesos

aportando ideas para el desarrollo de toda la organización. Es necesario el manejo de estos puntos críticos que pueden afectar a la empresa porque los colaboradores son la pieza fundamental que tiene toda organización para ser competitiva respecto a otras, por tal motivo se debe observar y evaluar el desarrollo de sus funciones y comportamientos ante un resultado desfavorable y así anticipar mayores consecuencias.

Según Billikopf (2009), menciona que el desarrollo del conocimiento en cuanto a las labores es una constante de prácticas, generalmente mucho más eficiente que la teórica. Es decir, que existe una diferencia entre una tarea y la transmisión de información práctica. El trabajo del entrenador debe brindar todas las herramientas para que el individuo que lo recibe pueda usar este conocimiento en la empresa utilizando todo su potencial.

Otro de los factores que se debe reforzar es el impacto de las opiniones de los trabajadores en la toma de decisión dentro de sus áreas, se presenta en un 16% que casi nunca sus opiniones son tomadas en cuenta, un 18% que a veces perciben que sus opiniones si son aplicadas, un 2% que nunca tienen impacto mientras que un 32 % que casi siempre y un 32% que siempre, porcentajes moderadamente preocupantes porque de no tomar acción pueden aumentar creando un ambiente laboral de conflicto entre sus compañeros mencionado favoritismos desfavoreciendo su desempeño y claridad para completar su funciones. Otro factor importante es que la empresa no cumple con la planificación de las funciones asignadas a los colaboradores, porque 20% de los encuestados refiere que casi nunca se respetan estas programaciones lo que conlleva a carga laboral mientras que el 42% indica que casi siempre por lo que un porcentaje seguro del 26% indica que siempre. Estos porcentajes son importantes porque generan una visión real del sentir de los trabajadores respecto a la planificación de sus procesos, si bien existe un porcentaje moderado es necesario tomarlo en cuenta para anticipar próximas dificultades que se presenten en otros procesos, es necesario que los líderes, superiores y jefes programen las funciones y respeten estos horarios si bien es cierto que se presentan situaciones externas difíciles de controlar es importante que se converse de estos con los trabajadores antes de entregar programaciones.

Según Domínguez (1995), es el proceso de planificación y control el cual se distingue en diferentes etapas como es identificar la situación a resolver estableciendo prioridades manteniendo fijos los objetivos finales tanto a corto y largo plazo lo que conlleva a un resultado esperado en el desempeño laboral.

Por otro lado, en la subcategoría categoría satisfacción, un 14% menciona que casi nunca existe preocupación por su desarrollo profesional mientras que un inseguro 14% también

indica que a veces se presenta preocupación y un preocupante 12% que menciona que nunca, lo que refuerza la poca preocupación para el desarrollo laboral. Los entrevistados mencionaron que están promoviendo pasantías entre las áreas para que los colaboradores puedan sentir la satisfacción de sus necesidades en este aspecto, pero en general actualmente no se aplica de forma estratégica por lo que la empresa puede perder personal de valor importante. Pero a pesar de lo identificado anteriormente se presenta en la empresa un aspecto positivo de que un 34% casi siempre y un 26% siempre, es decir, que existen áreas que fomentan valor y preocupación para el desarrollo de sus colaboradores por lo que se puede imitar estas acciones para reducir los porcentajes de preocupación.

Según Paul (2015), la insatisfacción es un signo del declive de la eficiencia en una empresa que va relacionada con un resultado improductivo, ausencia por parte del personal y diferentes comportamientos que perjudican el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo en la subcategoría producción existe un 46% casi siempre de inseguridad respecto al equilibrio laboral y su vida personal y un 16% que siempre por lo que se puede decir que el trabajo remoto ha perjudicado la perspectiva del colaborador respecto al desarrollo de su función, porque existen colaboradores que no responden en su horario determinado y estos terminan siendo resueltos por otros que dejan sus proceso de lado para cumplir con lo asignado lo que conlleva a un 16% que refiere que nunca y un 18% que casi nunca. Es necesario generar un equilibrio entre la vida personal y laboral tanto de los jefes como de los empleados para que cada uno cumpla con su labor sin afectar el resultado y de esta manera tener resultados efectivos tal como se presentaba en los horarios determinados en oficina para evitar insatisfacción por parte de los trabajadores. Asimismo, se presenta dentro de esta subcategoría un indicador emergente denominado línea de carrera, que es lo que buscan los trabajadores dentro de sus áreas para sentirse realizado y motivado. Es importante brindar cursos de capacitación diferentes a las funciones que se realizan en el área para el desarrollo y criterio juicioso que necesita la empresa, pero estos deben darse sin afectar los procesos principales de la empresa, así como tampoco se debe dar en los horarios libres del colaborador.

Según Chiavenato (2009), la línea de carrera es la planificación a futuro para los colaboradores que demuestren capacidad y potencial para ser asignados a cargos superiores en el transcurso de su desarrollo profesional, asignaciones que se dan por los líderes de la organización.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Según Pareto referida en la tabla 13 y figura 14, con respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se considera la pregunta 11: ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos? Resultando según Pareto un 11,76% de punto crítico en base al 20%; determinando que la empresa no capacita de forma general a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos que se utilizan; y es necesario el mejoramiento de estas capacitaciones para evitar utilizar recursos que generan costos adicionales a la empresa. La otra pregunta crítica con 21,93% es la pregunta 1. ¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?; refiriéndose a que la empresa muestra flexibilidad a adaptación ante los cambios que se presenten, desconociendo los procesos que se deben aplicar para una participación eficiente en su adaptación ante estos cambios.

Con esto se entendió lo necesario que es marcar un proceso de capacitación adecuado dentro de la organización para que sea menos tedioso el desarrollo de la función, también por medio de los resultados y por lo mencionado por los entrevistados se pudo identificar que una cultura organizacional contribuye en la adaptación ante los cambios sobre todo en una crisis económica y pandémica.

De igual manera en la tabla 13, se considera la pregunta 8: ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad, de acuerdo a lo mencionado por Pareto un 9,63 % en base al acumulativo, menciona que, si es necesaria la estimulación para el aumento de su productividad, Asimismo, otra de la pregunta relevante es la 12: ¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?, según el resultado es 9,09 % en base al acumulativo.

Este resultado permitió entender la importancia de la estimulación para un trabajador y lo que en sí abarca el concepto porque una adecuada aplicación de la estimulación contribuyo a mejorar la interacción social dentro de la empresa como lo mencionaron los entrevistados. Por otro lado, referente al resultado de la pregunta 12 se pudo validar que el equilibrio personal y laboral es relevante en la obtención del alcance de los objetivos planteados por la organización, por lo que en base a estos resultados se enfatizó los programas para que se tome acción antes de que la empresa aumente sus resultados negativos a largo plazo.

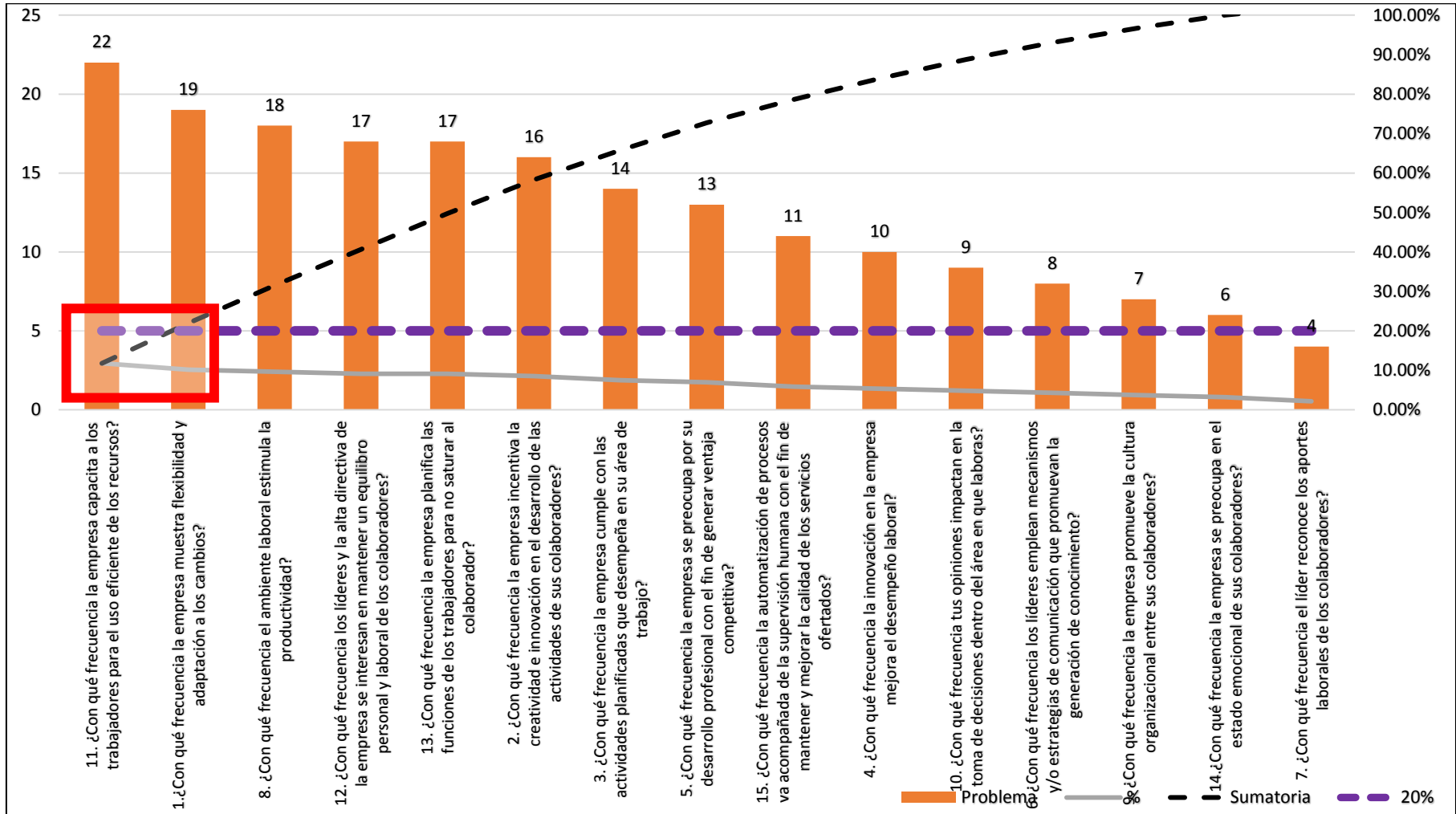
Tabla 14.

Pareto de las categorías en estudio

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
11. ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?	22	11,76%	11,76%	20%
1. ¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?	19	10,16%	21,93%	20%
8. ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?	18	9,63%	31,55%	20%
12. ¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?	17	9,09%	40,64%	20%
13. ¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?	17	9,09%	49,73%	20%
2. ¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?	16	8,56%	58,29%	20%
3. ¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?	14	7,49%	65,78%	20%
5. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?	13	6,95%	72,73%	20%
15. ¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?	11	5,88%	78,61%	20%
4. ¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?	10	5,35%	83,96%	20%
10. ¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?	9	4,81%	88,77%	20%
6. ¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?	8	4,28%	93,05%	20%
9. ¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?	7	3,74%	96,79%	20%
14. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?	6	3,21%	100,00%	20%
7. ¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?	4	2,14%	102,14%	20%

Figura 14.

Pareto puntos críticos



4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

De acuerdo a los resultados del diagnóstico (cuantitativo y cualitativo) realizado, se procedió a darle prioridad a los problemas, de los cuales se obtuvieron tres problemas principales tales como: (a) Ausencia en la estimulación direccional del colaborador para mejorar su productividad; (b) Ausencia de capacitaciones productivas a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos y la falta de una estabilidad en su programación laboral; y por último como tercer problema tenemos: (c) Ausencia de comunicación asertiva entre los colaboradores (trabajadores y directivos) y dificultad de la empresa para la adaptación ante los cambios.

Estos factores inciden en un desempeño laboral ineficiente y coloca en riesgo la estabilidad de la organización, contemplando lo anteriormente mencionado fue necesaria la implementación inmediata de una solución que genere un impacto positivo en los problemas.

4.5.2 Consolidación del problema

Respecto del diagnóstico que se realizó se observa que los trabajadores de la empresa de seguros privada no cuentan con estrategias de gestión que generen un desempeño laboral positivo, presenta una ausencia en la estimulación direccional del colaborador para mejorar su productividad, no hay estímulo y beneficios que satisfagan y le den percepción al colaborador de la importancia de su participación en la organización; Por lo que se concluyó que el problema que se identifica para la propuesta, es la falta de un programa de estimulación y desarrollo personal.

Por otro lado, la ausencia de capacitaciones productivas a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos y la falta de una estabilidad en su programación laboral de estos en el área, resulta afectando los resultados de la organización, por lo que se indica como propuesta de solución capacitación a nuevos y actuales colaboradores para mejorar el rendimiento laboral en el área.

Finalmente, se identifica que existe ausencia de comunicación asertiva entre los colaboradores (trabajadores y directivos) y la dificultad de la empresa para la adaptación ante los cambios que se presenten dentro de la organización, además de no tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores en las áreas por parte de los directivos, indica que el problema para la propuesta de solución es la falta de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos).

Estos problemas, desembocan en un desempeño laboral ineficiente en la productividad de los trabajadores de la empresa de seguros privada, por lo que es necesaria su atención inmediata de un programa de estimulación y desarrollo personal, así como una metodología que mejore las capacitaciones en los trabajadores y una adaptación ante los cambios internos y comunicación transversal, esto va de la mano con un estímulo, desarrollo, promulgación de la interacción e incentivo del trabajo en conjunto, generando un desempeño laboral eficiente que desemboca en su productividad y satisfacción, conllevando hacia el crecimiento de los trabajadores en conjunto con la organización.

4.5.3 Categoría solución

En la presente investigación se detallaron diferentes palabras de las cuales se tomaron aquellas que tuvieron mayor relevancia, para obtener así tres alternativas de solución: Programas para la mejora del desempeño laboral, así también como la categoría solución a “Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021”.

Según Cuesta (2010), menciona que la estimulación laboral se interpreta como actividades orientadas a que los colaboradores puedan alcanzar objetivos de la empresa y satisfagan sus necesidades propias, que tendrá como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, así de esta manera ambos puedan cumplir sus expectativas. Asimismo, menciona que como parte de la estimulación se debe emplear la compensación salarial porque aumenta el desempeño laboral de los colaboradores, es decir, un incentivo por haber destacado en el proceso de sus funciones ayuda a estimular a los colaboradores a mejorar conductas que desemboquen en un alto desempeño que beneficia como se menciona anteriormente a ambas partes.

Por otro lado, Alhama, Alonso & Cuevas (2001), mencionan que la estimulación se interpreta como un conjunto de vías, medios, métodos y formas de participación que se establece en relación con las labores y con el colaborador, para orientar estas diferentes formas de conductas que conllevan a aumentar la eficiencia individual y conjunta en las labores, además de permitir la satisfacción de las necesidades del colaborador de manera material y personal como la autoestima. Tal cual, la estimulación tiene dos vertientes: las recompensas por las labores, las valoraciones individuales y colectivas del desempeño en las funciones del colaborador y el equipo al que pertenece.

Por lo tanto, la estimulación laboral es un reconocimiento, que incentiva al colaborador a seguir desarrollando sus funciones con mayor entusiasmo porque este puede perderse a medida que sus funciones se vuelvan rutinarias además de no ser recompensadas.

Se debe tener presente que la estimulación se debe aplicar de acuerdo a las necesidades del colaborador como se menciona anteriormente porque de no ser así puede generar un impacto no deseado para la organización.

Asimismo, se entiende que la estimulación es una manera de direccionar el comportamiento de los trabajadores a un desempeño laboral eficiente con procesos que satisfagan sus necesidades profesionales y personales como compensaciones salariales, reconocimientos y adecuando estrategias que mejoren las comunicaciones e interacciones con sus compañeros o directivos para lograr un desarrollo personal y laboral.

Según Robbins (2004), menciona que las empresas dependen en su mayoría de sus colaboradores, debido a que el desarrollo personal se define en el crecimiento propio del individuo o su autorrealización y generalmente en muchas organizaciones no se da la importancia requerida en aplicar actividades que ayuden al colaborador a su desarrollo personal y muchas veces sus colaboradores no cumplen los objetivos deseados.

Es de gran importancia que las organizaciones realicen actividades que contribuyan al desarrollo personal sobre todo ahora que el trabajo es remoto porque un trabajador estimulado y con un desarrollo personal satisfecho genera optimismo que se traslada a un ambiente laboral positivo y reconfortante pero con esto no se refiere a un ambiente físico por lo contrario a un ambiente de compromiso que va direccionada a que el colaborador perciba a la compañía como parte de sí mismo y así establecer vínculos de forma más sencilla con la organización.

Por otro lado, Arias, Portilla & Villa (2008), mencionan que el desarrollo personal de los colaboradores es ampliamente contemplado y de conocimiento en el ámbito laboral de todas las organizaciones, se enfoca en un camino direccionado al éxito que para lograrse se deben alcanzar las metas laborales y personales planteadas. Con esto se puede decir que las personas buscan trabajar en su desarrollo personal, para la cual deben tener capacitaciones que agreguen conocimiento de valor esto reforzado de interacciones por sus compañeros por eso las compañías deben involucrarse proactivamente con actividades y beneficios que apoyen la iniciativa de superación propia del colaborador.

Por lo tanto, con esto podemos decir que las organizaciones deben implementar programas con procesos y actividades que estimulen a los colaboradores a tener incitativa

de superación o en todo caso si la tuvieran reforzar para enriquecer el conocimiento que generaron a través de sus experiencias en las funciones que desempeñaron en la organización. Es importante enfocarse en la estabilidad emocional del colaborador sobre todo en el trabajo remoto respecto a la ansiedad por la crisis económica y pandémica para que pueda sentir bienestar personal y laboral, basándonos en este enfoque podrá mejorar su potencial y lograra alcanzar los objetivos, es importante brindarle oportunidad de crecimiento profesional a través de talleres de aprendizaje para que contribuya de manera positiva en la organización con el aumento de su desempeño.

Por último, lo mencionado anteriormente por los autores como parte de los análisis realizados en la tesis, permite y posibilita el enfoque en un programa para el beneficio no solo de la organización sino también de los colaboradores en general, como: programa de estimulación y desarrollo personal, programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores y programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos) que permitirá mejorar el desempeño laboral.

4.5.4 Objetivo general y específico de la propuesta

Para plantear el objetivo general se evaluaron los problemas cualitativos y cuantitativos el cual se direcciono como resultado a “Mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros en Lima, 2021”, debido a que la mejora de este es parte de una falta de estrategia de gestión que contribuya en una estimulación direccional del comportamiento del trabajador además de los beneficios propios que busca para su bienestar y desarrollo personal, es la orientación de buscar conocimiento eficaz que le permita desarrollarse profesionalmente logrando la realización propia.

Para los objetivos específicos se tuvieron que priorizar tres problemas con mayor relevancia para el planteamiento de los objetivos los cuales son:

El primer objetivo es diseñar un programa de estimulación y desarrollo personal, es decir, se basa en direccionar el comportamiento del colaborador para aumentar su desempeño en sus funciones de forma voluntaria.

El segundo objetivo es diseñar un programa de capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral en el área, es decir, que ayudará a los colaboradores a generar conocimiento de valores enfocados a las metas de la organización.

El tercer Objetivo es diseñar un programa de adaptación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos), que contribuirá en la interacción continua para el logro de las metas de forma unificada.

4.5.5 Impacto de la propuesta

El impacto de la investigación es básica y continua, se centra en estimular a los colaboradores en general, esto permitirá medir el nivel de satisfacción que los trabajadores perciben respecto de su entorno laboral, con esto se pretende que los empleados trabajen con entusiasmo y contagien energía positiva a las diferentes áreas de la organización. Pero lo que se busca es que estas actividades planteadas en los programas mejoren la estabilidad emocional y laboral.

Por lo mismo, se promoverán programas de interacción social que rompan barreras de comunicación burocráticas, además de programas de capacitación que permitan al colaborador desarrollarse, asimismo también reconocimientos y compensaciones económicas por su predisposición a mejorar. Por lo anteriormente mencionado es necesario estar abiertos a modificación en los procesos para adecuarnos a los cambios que presenten los colaboradores porque estos no son estáticos y pueden cambiar como sucedió debido a la pandemia. Cada trabajador requiere estimulaciones distintas que ayuden a su desarrollo personal y profesional y es necesario visualizar estas necesidades para el beneficio y el éxito de la empresa.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Como resultado de los inconvenientes presentados en el equipo, se decidió plantear tres sugerencias a partir de los objetivos como una opción para mejorar el desempeño laboral en el grupo, basado en la planificación de tres programas para las tres propuestas aprobadas para implementación.

Para elaborar el presente estudio, se identificó la mejora en el desempeño laboral como categoría, porque una organización con un bajo rendimiento laboral puede generar pérdidas económicas y problemas legales por eso el tomar acción empleando actividades de estimulación que abarca los reconocimientos y compensaciones, así como también satisfacciones personales y profesionales, además de actividades de interacción general y capacitaciones que permitan la realización del cumplimiento de objetivos para el colaborador contribuye en la mejora del desempeño laboral.

Cuadro 2

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Diseñar un programa de estimulación y desarrollo personal.	Planificar el diseño del programa de estimulación y desarrollo personal.	A1. Descargar información de los indicadores actuales para PE.	16/11/2021	4	20/11/2021	a. Analista de datos de GDH. b. Ejecutivo de consultoría de datos. c. Owner de GDH.	450	KPI. % Nivel de satisfacción del programa de estimulación y desarrollo personal	Entregable 1. Programa de estimulación y desarrollo personal.
		A2. Diseñar y elaborar un prototipo para PE	20/11/2021	4	24/11/2021	a. Analista de datos de GDH b. Ejecutivo de consultoría de datos c. Owner de GDH.	300		
		A3. Evaluación de los objetivos para PE	24/11/2021	3	27/11/2021	a. Analista de datos de GDH b. Ejecutivo de consultoría de datos c. Owner de GDH.	300		
		A4. Descargar información de los ascensos actuales para DP.	27/11/2021	4	1/12/2021	a. Analista de datos de GDH b. Ejecutivo de consultoría de datos c. Owner de GDH.	750		
		A5. Diseñar y elaborar un prototipo para DP.	1/12/2021	4	5/12/2021	a. Analista de datos de GDH b. Ejecutivo de consultoría de datos c. Owner de GDH.	480		
		A6. Evaluación de los objetivos para DP.	5/12/2021	5	10/12/2021	a. Analista de datos de GDH b. Ejecutivo de consultoría de datos. c. Owner de GDH.	750		

Cuadro 3

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Diseñar un programa de capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral en el área.	Planificar el diseño del programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores para mejorar el rendimiento laboral en el área.	A7. Análisis de las habilidades transversales	16/11/2021	4	20/11/2021	a. Analista de GDH. b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	450	KPI 2. % Nivel de rendimiento laboral de los colaboradores	Entregable 2. Programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores
		A8. Diseño de un programa de satisfacción	20/11/2021	4	24/11/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	1050		
		A9. Evaluación de los objetivos para direccionados al aumento de los resultados	24/11/2021	3	27/11/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	300		
		A10. Aplicación del programa para mejorar los ANS (indicadores).	27/11/2021	4	1/12/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	750		
		A11. Diseño del programa para mejorar la productividad.	1/12/2021	4	5/12/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	1050		
		A12. Evaluación de los objetivos para direccionados a la productividad	5/12/2021	5	10/12/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	750		

Cuadro 4

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Diseñar un programa de adaptación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos).	Planificar el diseño del programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos).	A13. Análisis de los movimientos internos que se presentaron en la organización.	10/12/2021	4	14/12/2021	a. Analista de GDH b. Ejecutivo de Sr de datos. c. Owner de GDH	540	KPI 3. % Nivel de eficiencia de la comunicación entre colaboradores (trabajadores y directivos).	Entregable 3. Programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores (trabajadores y directivos)
		A14. Desarrollo del diseño del programa para mejorar la adaptabilidad interna entre la empresa y sus colaboradores en general.	16/11/2021	3	19/11/2021	a. Analista Sr de GDH. b. Ejecutivo de Coaching. c. Owner de GDH	780		
		A15. Evaluación de los objetivos para mejorar la interacción entre la empresa y sus colaboradores en general.	19/11/2021	4	23/11/2021	a. Analista Sr de GDH. b. Ejecutivo de Coaching c. Owner de GDH	600		
		A16. Análisis de los skill y reconocimiento de las necesidades de los operarios y los jefes y/o superiores.	23/11/2021	4	27/11/2021	a. Analista Sr de GDH. b. Ejecutivo de Coaching c. Owner de GDH	450		
		A17. Desarrollo del diseño del programa para los operarios y los directivos.	27/11/2021	4	1/12/2021	a. Analista Sr de GDH. b. Ejecutivo de Coaching c. Owner de GDH	780		
		A18. Evaluación de los objetivos para mejorar la comunicación que se da entre los operarios y los directivos.	1/12/2021	4	5/12/2021	a. Analista Sr de GDH. b. Ejecutivo de Coaching c. Owner de GDH	600		

4.5.7 Entregable 1

Según lo indicado en el objetivo presentado de acuerdo al problema establecido que es la ausencia en la estimulación direccional y desarrollo personal de los colaboradores para mejorar su productividad, se contempló como estrategia realizar un proceso de estimulación global que contemple la satisfacción ganar o ganar. Por lo que se diseñaron actividades que empiezan por brindar beneficios a nivel personal y profesional orientadas a los objetivos de la organización con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Se diseñará un programa de estimulación y desarrollo personal que se medirá semestralmente, las actividades del programa se detallan en tres aspectos la revisión del proceso de satisfacción laboral, autoevaluaciones entre colaboradores (trabajo e interacción con otras áreas) y el intranet laboral, es decir, se orienta a generar en los colaboradores una estimulación direccional y desarrollo personal en la empresa privada de seguros. Asimismo, para comprobar la efectividad del programa se descarga un reporte con los resultados de las respuestas y participaciones de los colaboradores las cuales están formuladas con preguntas a escala Likert, que se basa en medir el nivel de estimulación y desarrollo personal de los colaboradores.

Para la elaboración del diseño de los procesos actuales y nuevos se utilizó Bizagi para la visualización estructural de los programas.

Información adicional

As is– Programa del desarrollo personal y laboral.

Figura 15.

Revisión semestral de satisfacción laboral

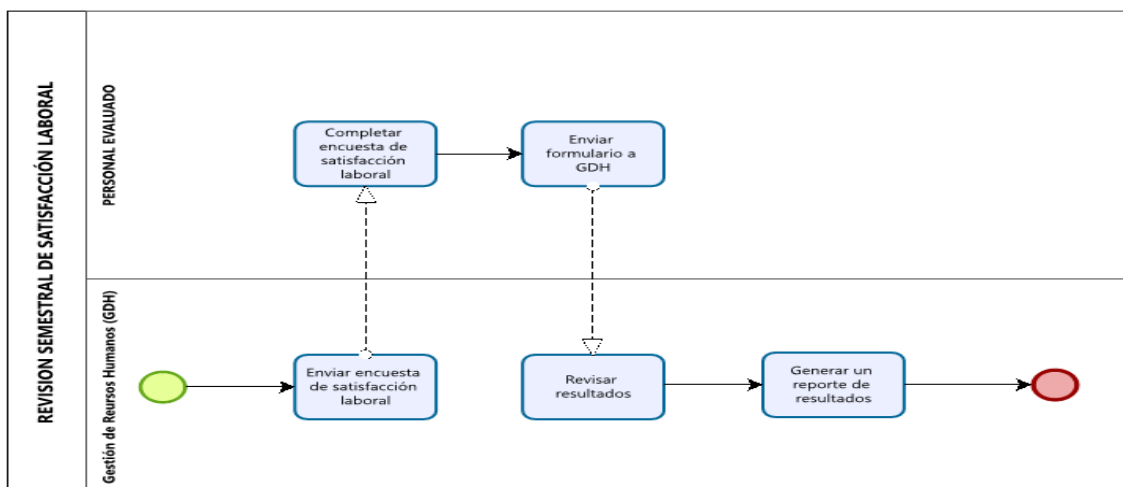
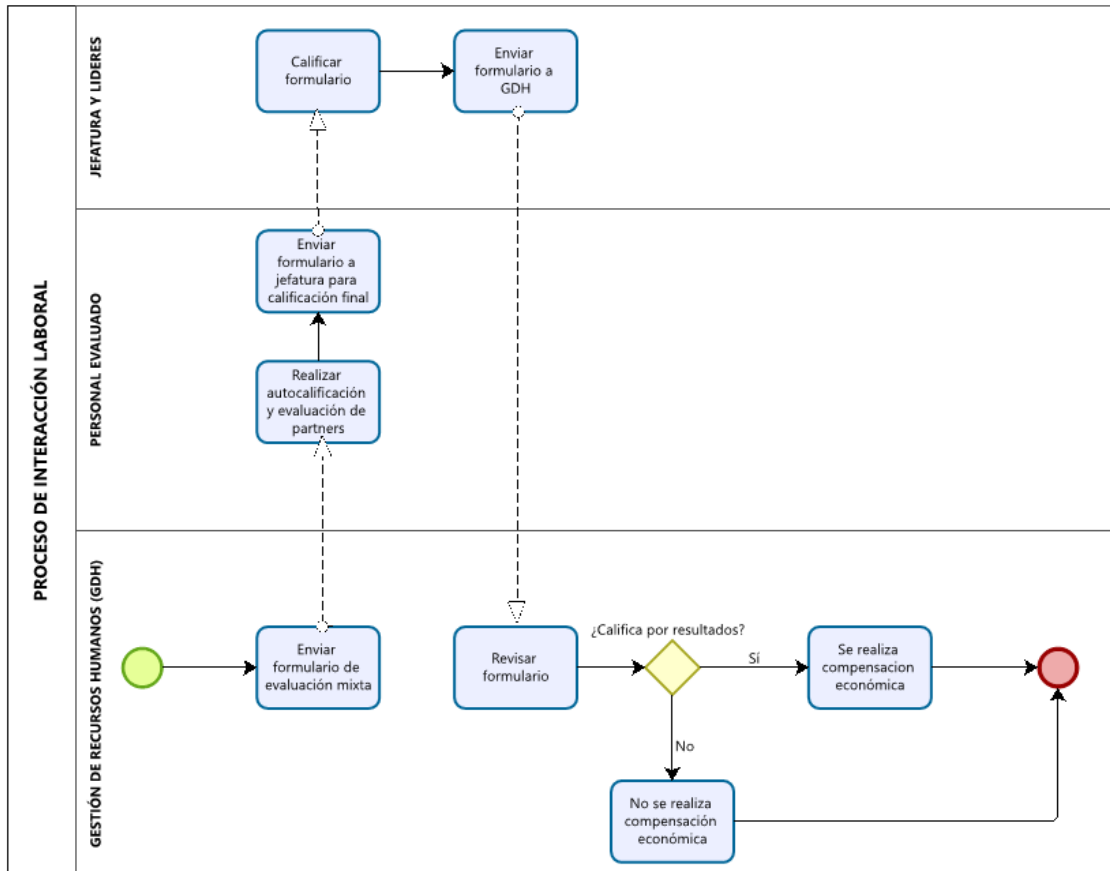


Figura 16.

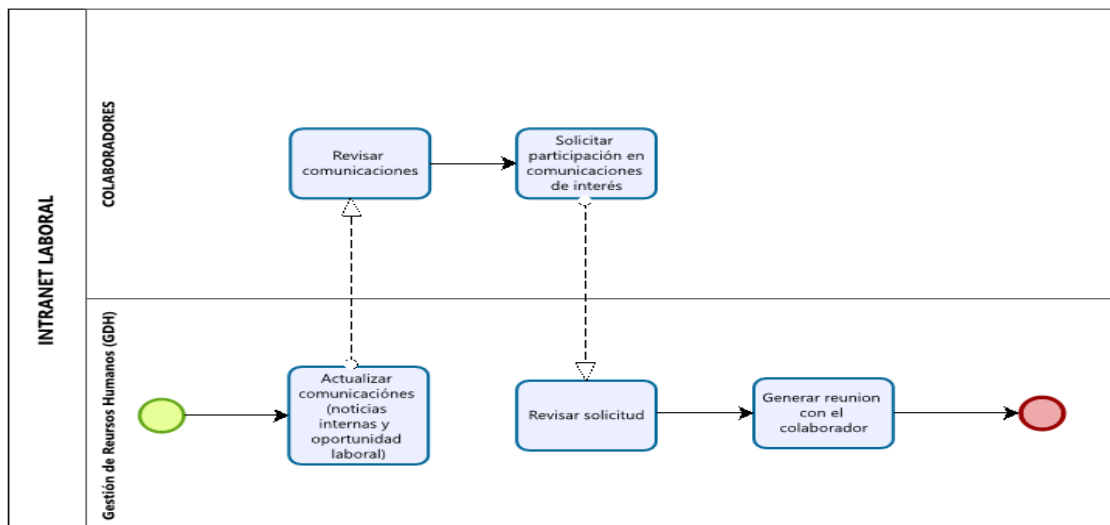
Proceso de interacción laboral



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 17.

Intranet Laboral

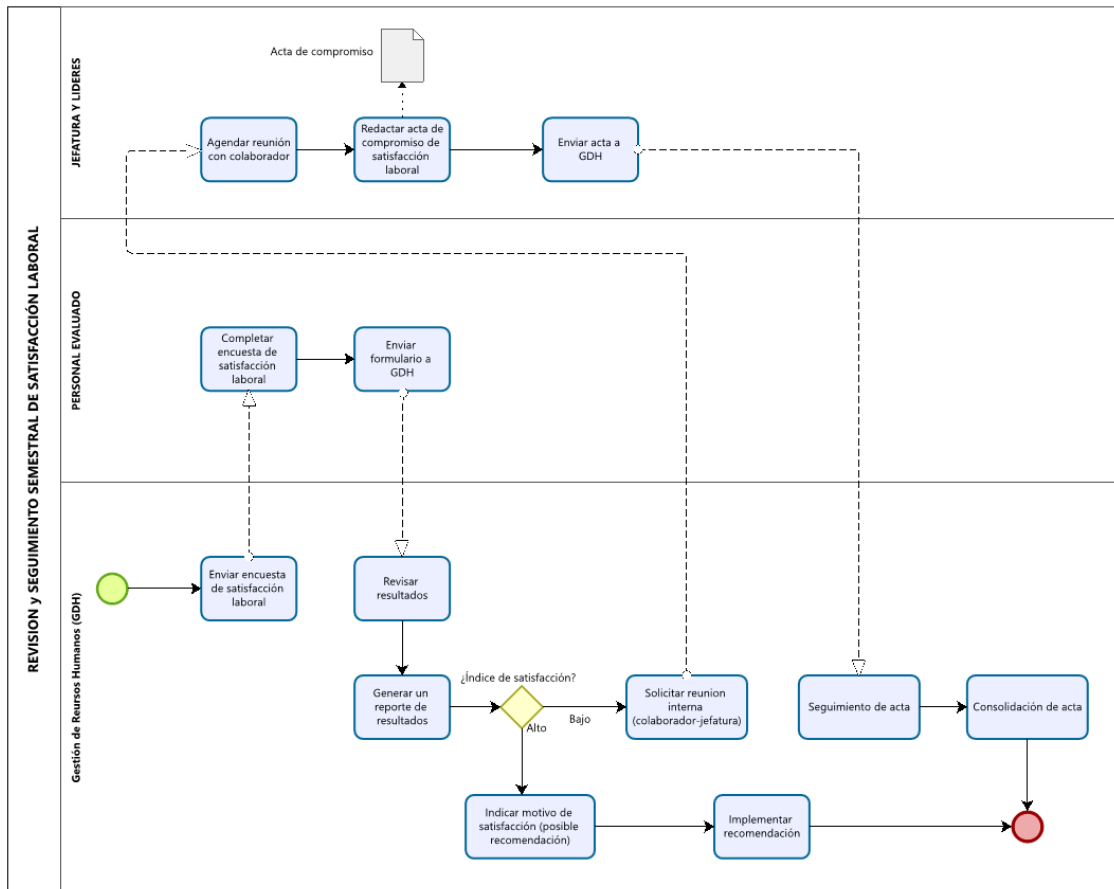


Powered by
bizagi
Modeler

To be – Programa de estimulación y desarrollo personal.

Figura 18.

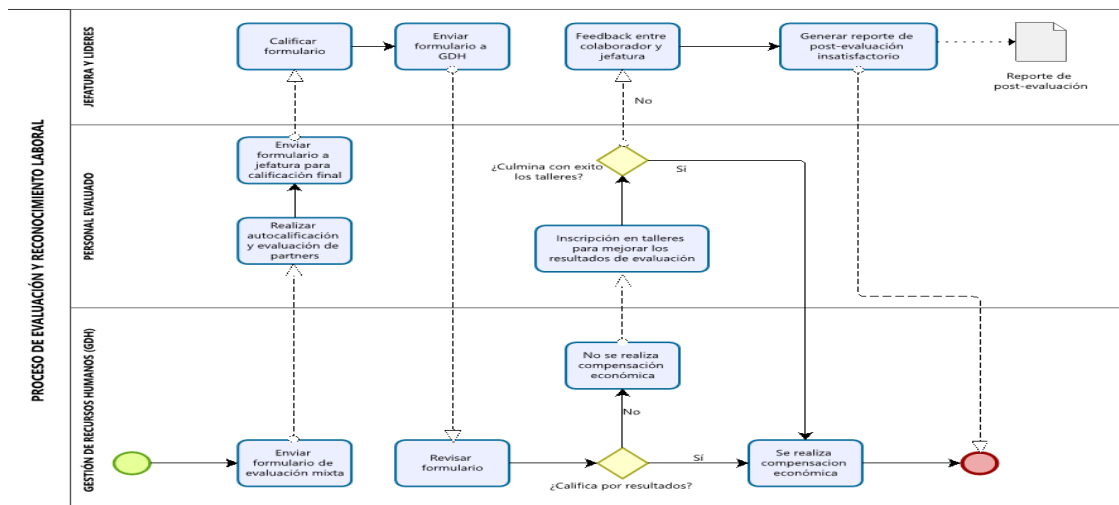
Revisión y seguimiento semestral de satisfacción laboral



Powered by bizagi Modeler

Figura 19.

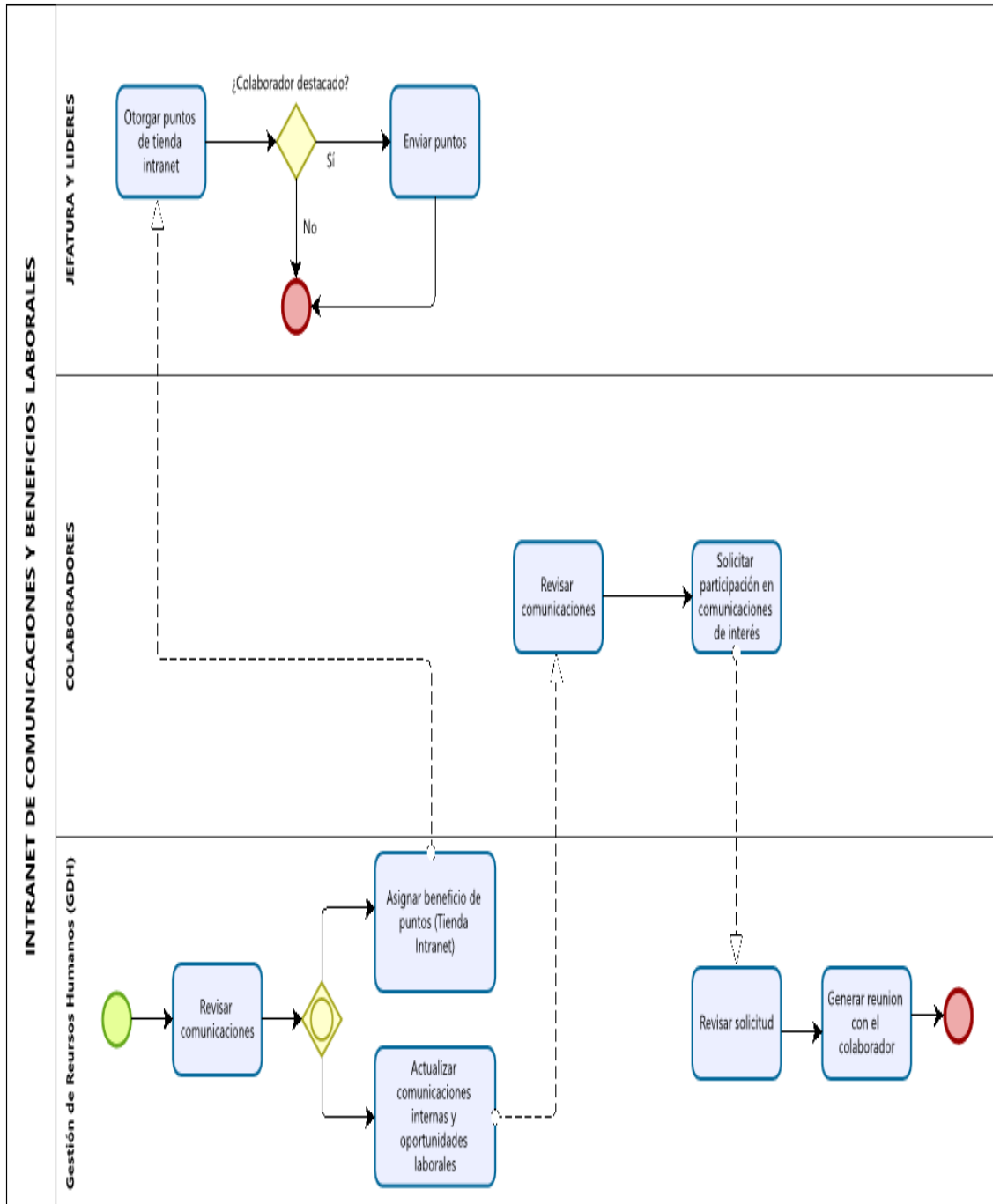
Proceso de evaluación y reconocimiento laboral



Powered by bizagi Modeler

Figura 20.

Intranet de comunicaciones y beneficios laborales



4.5.8 Entregable 2

Es un diseño basado en el problema de ausencia de capacitaciones productivas a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos y la falta de una estabilidad en su programación laboral que consiste en un programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores para mejorar el rendimiento laboral en el área, la propuesta es planteada en distintos procesos. El primer proceso es para la capacitación a los nuevos ingresantes al área donde se busca que la inducción sea completa y detallada donde se indican puntos claves que adviertan incidencias a evitar y el segundo proceso es mejorar el aprendizaje de los trabajadores mediante talleres que le permitan crecer profesionalmente otorgándoles certificados y traslados a otras áreas.

Asimismo, para el diseño del programa se incluyeron procesos que contemplen las necesidades direccionadas al problema para lo cual se deben cumplir actividades orientadas a los objetivos.

El diseño de este programa está orientado a mejorar el desempeño laboral. La organización tiene como meta que los trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente desde la incorporación a la organización y también perciban que durante las labores tengan oportunidades para seguir creciendo. Asimismo, el seguimiento, se realizará cuatrimestralmente con una evaluación de rendimiento laboral en el que se calculará la cantidad de colaboradores que hayan desarrollado un aumento en su rendimiento laboral.

Para la elaboración del diseño de los procesos actuales y nuevos se utilizó Bizagi para la visualización estructural de los programas.

Información adicional

As is– Programa de capacitación

Figura 21.

Procesos de capacitación inicial

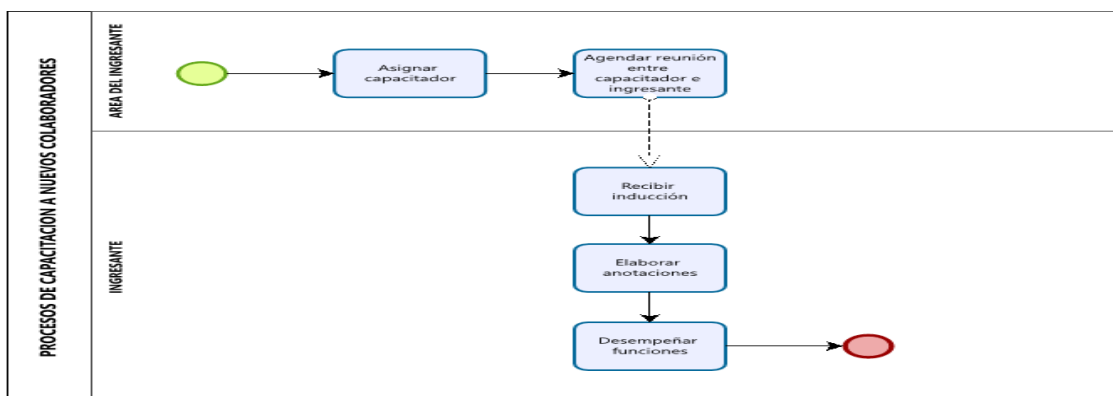
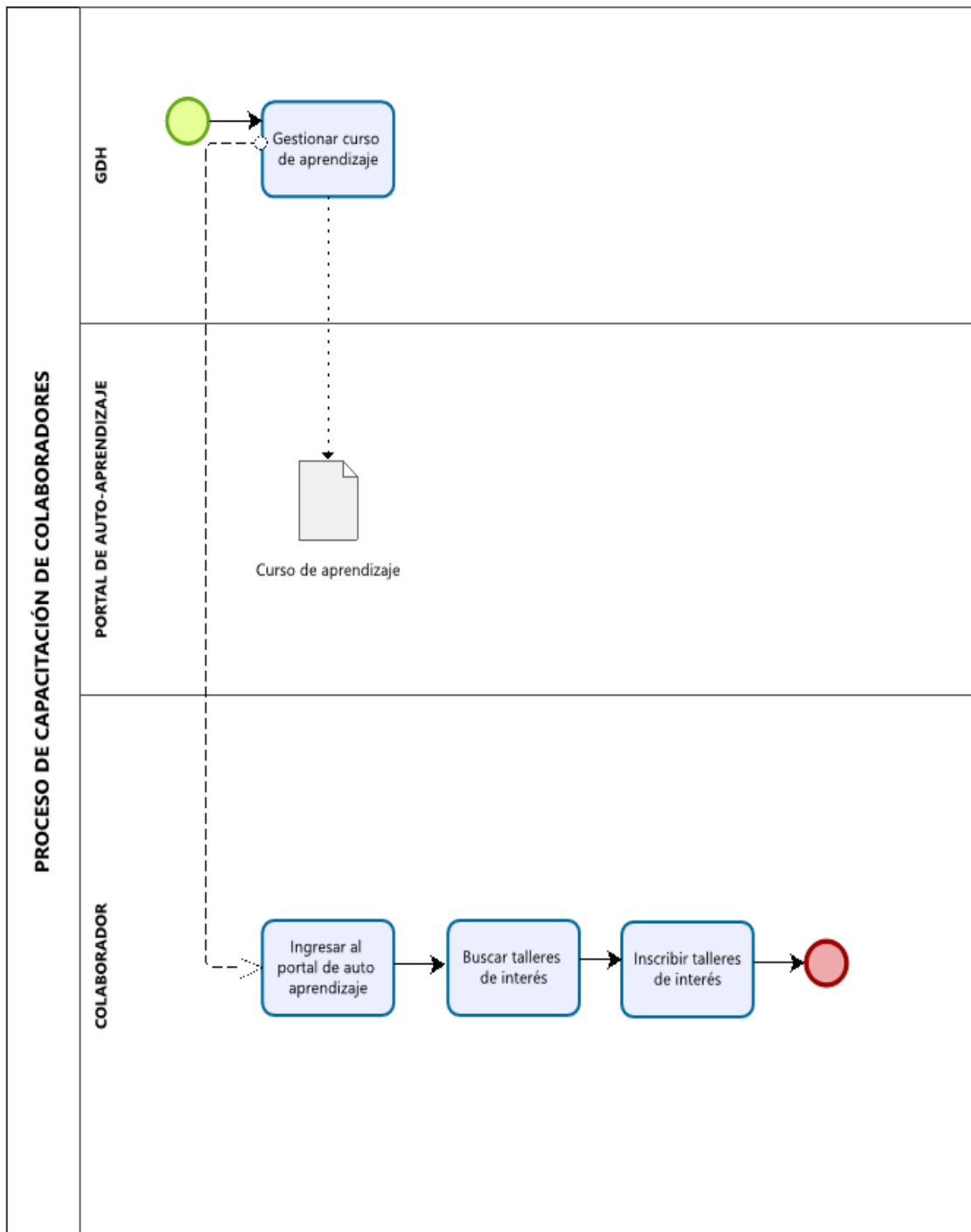


Figura 22.

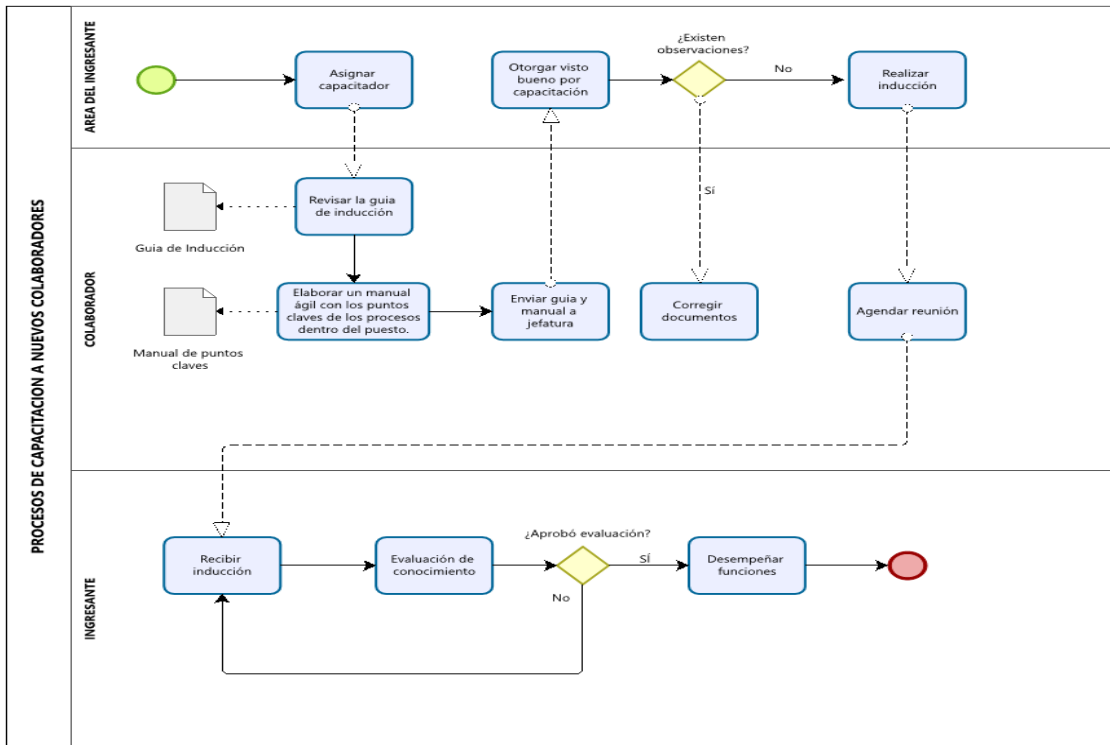
Procesos de capacitación Interna



To be – Programa de capacitación de nuevos y actuales colaboradores.

Figura 23.

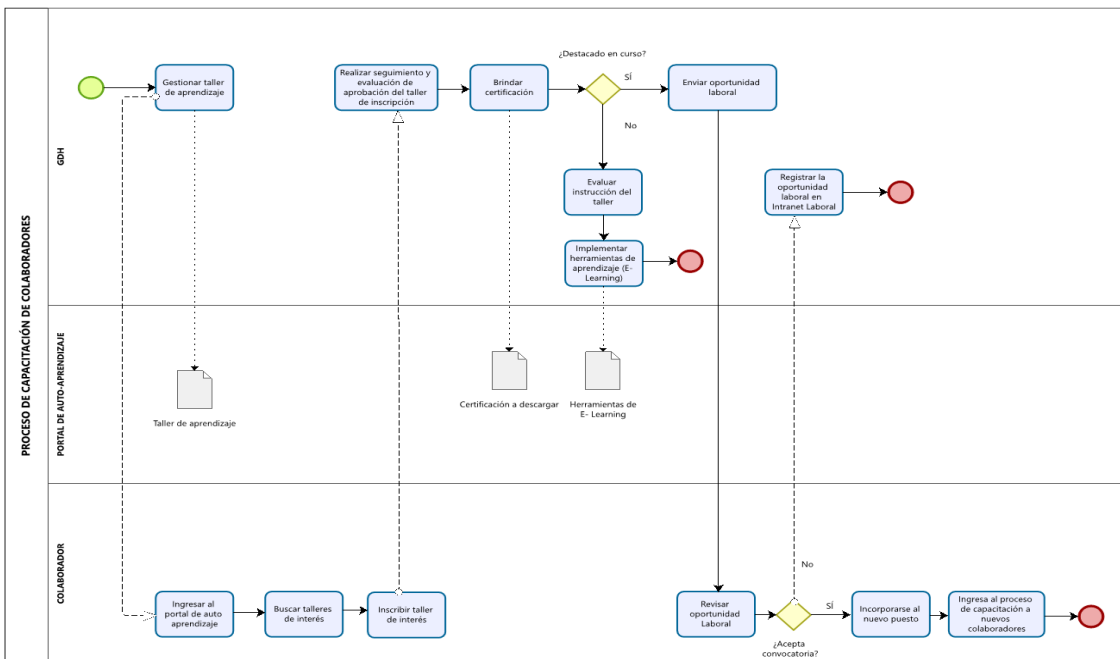
Procesos de capacitación a nuevos colaboradores



Powered by Modeler

Figura 24.

Procesos de capacitación de colaboradores



Powered by Modeler

4.5.9 Entregable 3

Se plantea de acuerdo al problema la ausencia en la comunicación asertiva entre los colaboradores (trabajadores y directivos) y la dificultad de la empresa para la adaptación ante los cambios.

Una estrategia es fortalecer la comunicación que consiste en un programa de adaptación, compensación y comunicación entre los trabajadores y directivos direccionada a los objetivos la cual consiste en tres actividades el primero es el proceso de cultura organizacional que ayuda a reforzar los conocimientos de la empresa, el segundo es un proceso de eventos interactivos mediante actividades lúdicas en la se generará una comunicación directa entre los trabajadores indistintamente el cargo que manejen y el tercero es el proceso de intercambio de colaboradores entre equipos para agregar conocimiento de valor práctico. Estos procesos serán medidos cuatrimestralmente esto con el fin de realizar un seguimiento para aumentar el desempeño laboral de los colaboradores.

Se diseñan estos procesos para aumentar la cercanía en el equipo rompiendo barreras burocráticas que limitan las comunicaciones y no contribuyen con el objetivo de la organización. Por otro lado, se realizará la evaluación cuatrimestralmente de conocimiento de los temas tratados en los eventos, en la que se evaluará a escala Likert el nivel de eficiencia de la comunicación de los trabajadores que participaron en los eventos.

Para la elaboración y diseño de los procesos se utilizó Bizagi para la visualización estructural de los programas.

Información adicional

Programa de adaptación, compensación y comunicación

Figura 25.

Procesos de cultura organizacional

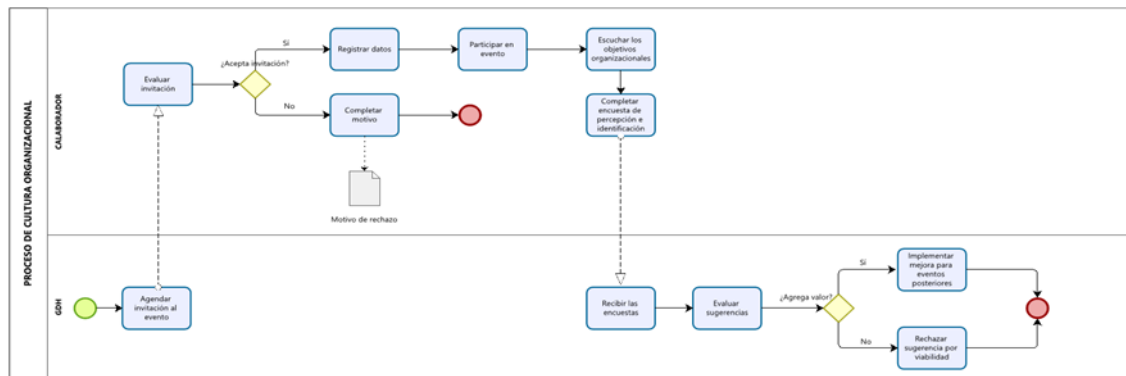
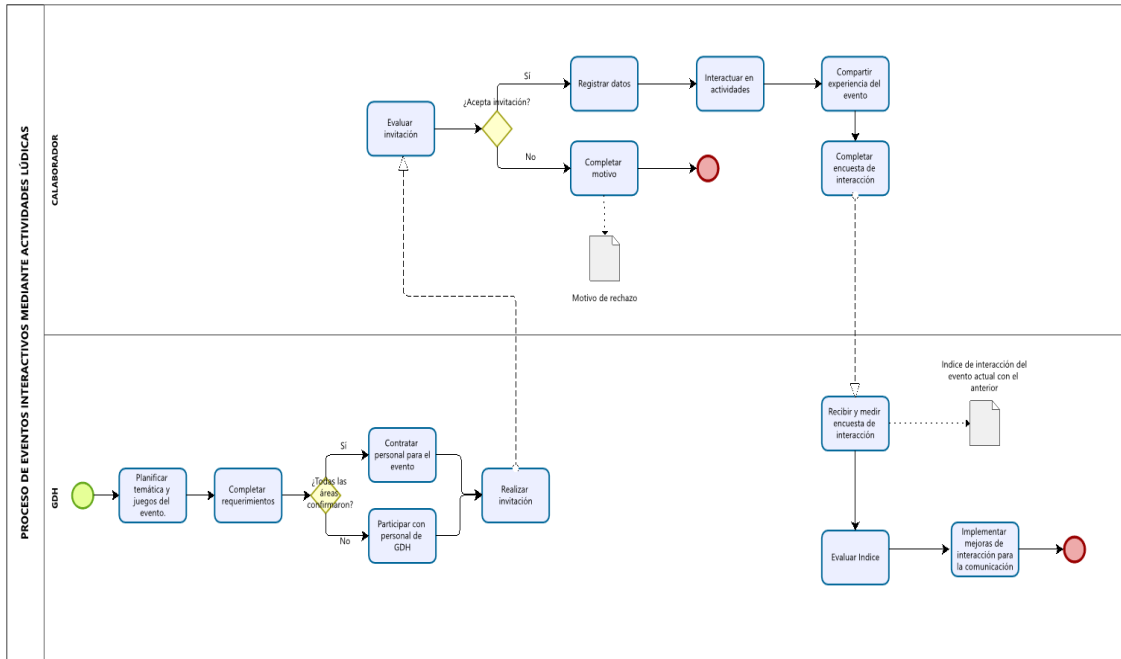


Figura 26.

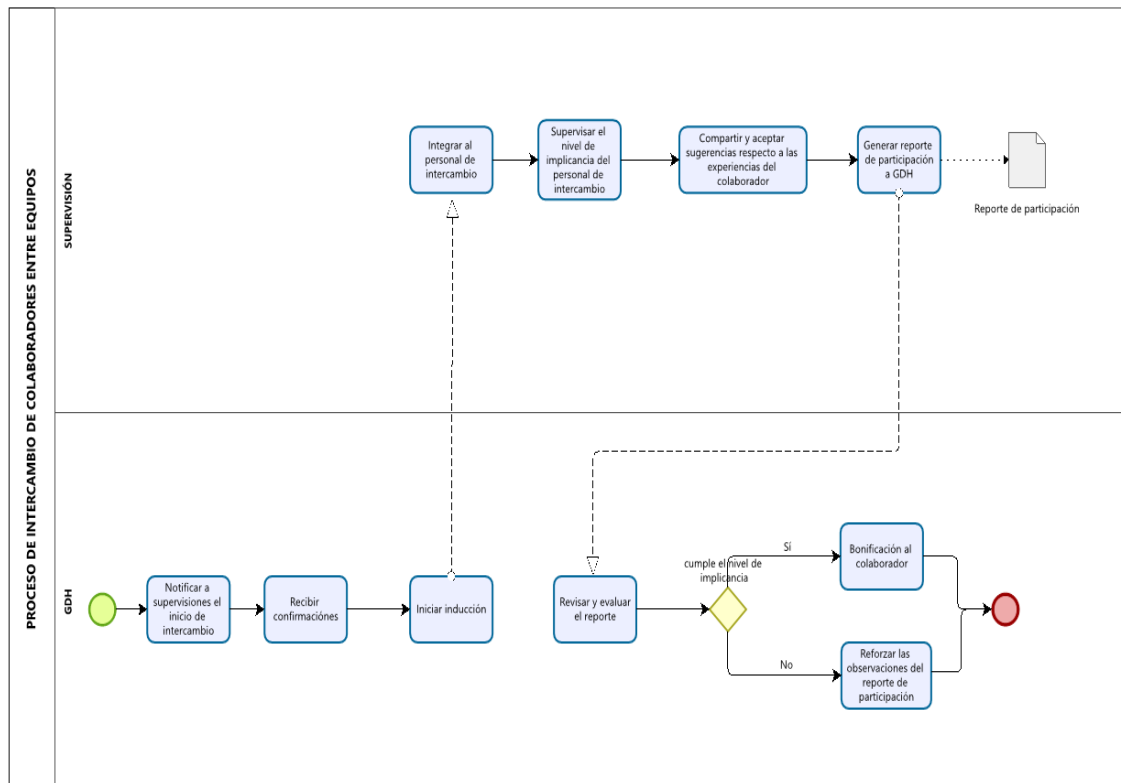
Procesos de eventos interactivos mediante actividades lúdicas.



Powered by
brazgi
Modeler

Figura 27.

Procesos de intercambio de colaboradores entre equipos.



Powered by
brazgi
Modeler

4.6 Discusión

La investigación, titulado Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en empresa privada de seguros, Lima 2021; fue desarrollada con el fin de brindar soluciones estratégicas ante los problemas que se presentaron en el área administrativa y operativa, que de acuerdo al diagnóstico mixto y de la triangulación tanto cualitativa como cuantitativa se estableció tres problemas importantes como la ausencia de la estimulación direccional del colaborador, ausencia de capacitaciones productivas a los trabajadores y la ausencia de la comunicación asertiva entre colaboradores que desembocaron en un desempeño laboral no esperado por la organización.

De acuerdo con los resultados y los análisis realizados se validó que un 20% de los colaboradores visibilizó que no contaba con una estimulación para mejorar su productividad direccionada a los objetivos de la organización, también un 30% manifestó que no contaban con una adecuada capacitación para el uso eficiente de los recursos, lo cual es necesario para el bienestar a futuro de la empresa, y un 24% que tenía problemas con la adaptación y flexibilidad dentro de la organización, cosa que es alarmante porque un trabajador no identificado tiende a cometer errores en su procesos. Por lo mismo, el objetivo de la investigación fue mejorar el desempeño laboral de tal manera que impacte positivamente a los trabajadores en general, por eso la propuesta planteada es estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros.

Lo anteriormente mencionado tiene coherencia con lo estudiado por Billikof (2019), en el que evidencia que el desarrollar conocimiento a través de estrategias gestionadas en buenas capacitaciones, genera un colaborador analítico y de alto potencial, así como la adecuada aplicación de estrategias para las compensaciones estimula de forma directa a los colaboradores logrando que la realización de las tareas sea tomada como propia y realizada de forma espontánea.

La investigación de Castro, Sosa & Galarza (2020), donde evidencian que aplicar herramientas y estrategias en cada área de la organización ayudó a mejorar la productividad, porque agiliza las funciones además contribuyó de manera positiva en el desarrollo de las funciones de los colaboradores. La aplicación de las estrategias tales como, procedimientos de traspaso de personal a otras áreas, tener un control de los procesos, desarrollar programas de líneas de carrera, de reconocimiento, de recreación y servicios de salud facilitó el cumplir los objetivos, generando un ambiente laboral atractivo que incentiva la retención de talento, este estudio tiene coincidencia con la investigación de Grijalva, Guamán & castro (2019),

donde se indicó que un porcentaje elevado de los trabajadores no desarrollaron de forma óptima sus labores porque no se sentían estimulados lo que impactó su rendimiento laboral. Bajo estas premisas en el estudio se propuso el análisis de diversos factores que no colaboraban con el aumento del desempeño laboral, asimismo en esta investigación se propuso la aplicación de tecnologías de innovación y adaptación para él logró de cambios que impactan directamente en el aumento del desempeño.

Seguido, el objetivo específico es analizar el desempeño laboral en una organización, donde coincide con Sota (2019), aquí se evidencia el análisis de diversos factores claves que afectan el desempeño laboral de los colaboradores, bajo el análisis de estos factores se obtuvo como resultado que la empresa debe generar conexión con los trabajadores y revisar los objetivos que estos presenten. Para esto fue necesario la asignación de tareas transparentes de ejecución, el desarrollo de programas de motivación, también se fortaleció el compromiso de los colaboradores, y por último se realizaron revisiones a los procesos anteriores para modificarlos. Con estos estudios se mejoró el desempeño laboral y la rentabilidad económica de la empresa.

Asimismo, Arias (2019), elaboró en su estudio la identificación de la falta de estrategias respecto de los aspectos tanto intrapersonales como interpersonales en donde se analizaron las incidencias que presentaron las muestras en sus respuestas, la investigación que se dio en su estudio fue no experimental y de enfoque mixto. Este estudio se realizó para la falta de comunicación entre las áreas y desconocimiento de beneficios que tienen en la organización. Por lo que se utilizó estrategias para estimular el interés de los colaboradores respecto de la cultura organizacional, aprender de las compañías donde laboral repercute mucho en saber si cuenta con que se desea alcanzar a futuro. Esto concuerda con Pulido (2018), que elaboró un estudio referente al desempeño laboral. Donde su objetivo es la utilización de estrategias metodológicas a través de entrevistas individuales y colectivas, los datos de estos se recolectaron en una matriz que ayudó a comparar lo respondido tomando referencias que tengan relación con la motivación, comunicación y desempeño laboral. Que ayudó a concluir que los trabajadores no contaban con un desempeño elevado por la falta de satisfacción en la organización. Ambas investigaciones tuvieron como propuesta implementar estrategias de gestión de acuerdo a sus necesidades para el aumento del desempeño laboral en sus respectivas empresas.

Según el objetivo específico donde se debe identificar los factores que inciden en el aumento del desempeño laboral, el estudio de Martínez (2017), donde menciona que hay

factores que afectan el desempeño laboral como es el compromiso de los colaboradores, un ambiente de trabajo laboral saludable, para validar la información se tuvo que revisar si los factores anteriormente mencionados están directamente relacionados con el desempeño laboral, con este estudio se concluyó que si existe relación directamente proporcional y que estos factores de no ser tomados en cuenta afectarán la competitividad de la empresa respecto de otras, es por eso que se realizó el estudio para la validación de las relaciones. Esta investigación coincide con Victorio (2017), que menciona que el preocuparse solo por generar ganancias afectará a largo plazo a las organizaciones, por eso se indicó en el estudio que realizó a la empresa de seguros que un factor importante es la satisfacción laboral. El objetivo de la investigación fue revisar el motivo de la pérdida de interés de estos factores por parte de la organización. Esta investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo de tipo no experimental. Se concluyó que es necesario el estudio de estos factores para la satisfacción de las necesidades tanto laborales como personales de la organización creando incentivos de capacitación y compensaciones económicas que deben estar estructuradas en procesos.

Por último, el estudio de Carhuachin (2019), que realizó la investigación direccionada a revisar si el factor satisfacción laboral afecta al desempeño laboral, por lo que contempló una muestra a conveniencia para su investigación. Que tuvo como resultado que el factor que aumenta el desempeño laboral en los colaboradores es la satisfacción no solo económica sino también emocional, como brindarles horarios flexibles, vacaciones y permisos, estimulando su productividad. Con esto se concluyó la aplicación de programas que satisfagan las necesidades de los colaboradores entre estas capacitaciones de identidad y procesos para aumentar el desempeño laboral.

Finalmente, la presente investigación no solamente contribuyó a brindar solución a los problemas para mejorar el desempeño laboral en la empresa, sino que ayudó de forma óptima a las ciencias administrativa brindando base así a las presentes y futuras investigaciones, tomando como una guía las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021; esto con la finalidad de alcanzar la estimulación de manera de reestructurar el desempeño laboral, para ello se implementó tres actividades dentro de las estrategias de gestión para la resolución de los problemas, siendo estos: un programa de estimulación y desarrollo personal, seguido de un programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores y por último, un programa de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores los cuales están

direccionados a los objetivos, estos programas se enfocaron en mejorar la situación laboral de los trabajadores que limitó su rendimiento laboral, también aquí se detalló actividades que aumentaron el desarrollo humano que consiste en la revisión y seguimiento de su satisfacción respecto a lo que perciben en la organización, seguido de un proceso de evaluación y reconocimiento salarial que estimula el apoyo que puede brindar el colaborador a otras áreas respecto de consultas y a la visualización de un intranet de comunicaciones y beneficios laborales donde se comunica formas de mantener una vida, saludable, los beneficios que tiene la organización, puestos de trabajo, entre otros. También actividades que mejoran la capacitación y el autoaprendizaje que es el E- learning para los trabajadores. Respecto de la organización estos programas ayudaron a la identificación con la empresa, con actividades dinámicas que mejoren la comunicación entre los colaboradores y los directivos y compensación por la iniciativa de mejorar constantemente. Estos programas aumentaron el rendimiento de los trabajadores a corto y largo plazo porque se realizaron en base a los resultados y a los estudios que comprueban su efectividad por parte de los investigadores mencionados anteriormente.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: Se propuso estrategias de gestión que contienen programas para la mejora del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, se tiene el programa de estimulación y desarrollo personal, programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores, y el programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores, estas propuestas contribuyeron en la mejora del desempeño laboral, la satisfacción, la adaptación, en el trabajo en equipo, disminución de incidencias, y empatía entre los trabajadores frente a situaciones impredecibles en la organización. Adicionalmente, aportó en la mejora de procesos, optimización de recursos de las funciones que se dan dentro de la empresa de seguros, el objetivo de la propuesta fue que los trabajadores sientan la importancia de su participación para que puedan sentirse autorrealizados y optimistas, con él logró del objetivo el beneficio que se da será para ambas partes, es decir tanto para corporación como para el trabajador.

Segunda: Se analizó el estado de los trabajadores con respecto al desempeño laboral, en donde se evidenció tres problemas relevantes que son: 30% de los colaboradores no tiene una capacitación adecuada en sus procesos por lo que muchas veces aprenden en el camino, un 20% indicó que no contaban con una estimulación para la mejora de su productividad, y que un 24% no se adaptan ante los cambios puesto que la empresa no se flexibiliza a pesar de la coyuntura, lo que desembocó a un desempeño laboral ineficiente porque los colaboradores no realizan sus funciones implementado toda su capacidad.

Tercera: Los factores que se establecieron como importantes que afectaron directamente al desempeño laboral en la organización, fue la falta de estimulación puesto que los trabajadores no tienen una dirección exacta de sus objetivos dentro de la empresa, así también está el desarrollo personal, que los colaboradores buscaron respecto de su tranquilidad mental sobre todo por la pandemia y el estrés que este abarcó, como segundo factor fue la inadecuada capacitación en los procesos de los nuevos colaboradores por el trabajo remoto que por falta de un proceso no se realizaban como deberían y el tercer factor que fue falta de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores, que tuvo como

consecuencia la individualidad y que trae barreras que limitan el avance en las áreas de las empresas.

5.2 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda la implementación de Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021, esto con el fin de conseguir una estimulación satisfactoria para los colaboradores y se brinde compensaciones no solo económicas sino también personales y profesionales, que repercutan en su estado de ánimo y motivacional con el fin de mejorar su rendimiento y desarrollo dentro de la organización y así la organización pueda contar con personal competitivo y fidelizado.
- Segunda:** Se recomienda realizar un seguimiento continuo a las actividades que abarcan las estrategias de gestión en los programas de capacitación con sus actividades que permitan medir progresivamente el porcentaje de avance en la satisfacción de sus necesidades y en el nivel de rendimiento de los colaboradores, complementando con su nivel de eficiencia en las comunicaciones. De manera alterna identificar otros factores no contemplados en estas actividades que como retroalimentación considerarlas para la obtención de un mejor resultado.
- Tercera:** Se recomienda que el compromiso sea asumido por todos los integrantes de la organización (empresa de seguros: directivos y operarios), en la ejecución y desarrollo de dichas actividades; siendo esto un factor fundamental para la obtención de los resultados de medición. Estas actividades deben ser permanentemente implementadas para mejorar el rendimiento eficiente de los colaboradores y permita romper barreras burocráticas.

REFERENCIAS

- Alhama, R., Alonso, F. & Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial: Realidades y retos*. Editorial de Ciencias Sociales.
- Alles, M. (2008). *Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal: Dos miradas: organizacional e individual* (1ra. Edición ed.). Granica.
- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión de competencias* (2ª edición ed.): Granica.
- Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Béliveau, V., Gialdino, I., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Suárez, A. & Gialdino, M. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II*. Gedisa.
- Amorós, E. (2004). *Comportamiento organizacional*. USAT.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía* (3ra. Edición ed.). Andrade.
- Araujo, J. & Brunet I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica*. Publicaciones URV.
- Araujo, M. & Leal, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas*. *Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín*, 4, 132-147.
- Arias, H. (2019). *Relación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad privada; Trujillo 2019*. (Tesis de maestría). Perú: UCV.
- Arias, L. Portilla, M. & Villa, C. (2008). *El desarrollo personal en el proceso del crecimiento individual*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad tecnológica de Pereira.
- Aguerrevere, G., Amaral, N., Bentata, C. & Rucci, G. (2020). *Frente a COVID-19, desarrollar nuevas habilidades es más importante que nunca*. BID.
- Balanza, B. (2020). *Compromiso y productividad durante Covid-19*. Mercer.
- Bandura, A. (1977). *Autoeficacia: hacia una teoría unificadora del cambio de comportamiento*. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Barba, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla* (1ra. Edición ed.). Libros de cabecera.

- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para la *administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2da. Edición. ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación: *administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era. Edición. ed.). Prentice Hall.
- Billikopf, G. (2009). *Administración Laboral Agrícola-Capacitación Laboral*. California: Edición Internacional.
- Bizagi. (2014). *Bizagi BP Suite: Descripción Funcional*.
- Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. Netbiblo.
- Carrizo, E. (2020). *La identificación de los empleados como sinónimo de seguridad*. Empowerment Management.
- Campos, E. (2017). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa distribuidora de servicios*. UPAO.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología de la investigación Holística*. UÍDE.
- Castro, A., Sosa, A. & Galarza, E. (2020). *Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros*. (Artículo de investigación). España: Universidad de Sevilla.
- Castellnou, R. (2020). *Gestión basada por procesos*. Captio.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Chiang, M., Rodrigo, J. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. ICADE.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos* (11va. Edición ed.). Pearson.
- Coll, F. (2020). *Productividad laboral*. Economipedia
- Corma, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Díaz de Santos.
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 229-247.

- Contreras, E. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. UNAL.
- Cuadros, E. (2016). *Valores éticos y desempeño laboral del personal administrativo de la oficina de atención al público del Seguro Social de Salud en Jesús María, 2016*. (Tesis de maestría). Perú: UCV.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2da. Edición. ed.). Ecoe ediciones.
- Davies, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*, 28(5), 25- 30.
- Dench. (2021). *El 73% de trabajadores peruanos quieren cambiar de empleo, según encuesta*. (Publicación). Perú: Dench.
- Dominguez, S. (2019). *La satisfacción laboral como predictora del desempeño laboral percibido en una PYME de Lima*. (Tesis de título profesional). Perú: USIL.
- Domínguez, J. (1995). *Dirección de operaciones.: Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Editorial Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma.
- Duque, H. (2005). *Crecimiento, desarrollo y superación personal. Talleres pedagógicos* (1ra. Edición ed.). San Pablo.
- Duque, H. (2006). *La excelencia como ideal y realidad en el ser humano*. San Pablo.
- Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. & Schuller. R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?* (3ra. Edición. ed.). McGraw Hill.
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1997). *Ventaja competitiva*. España: Díaz de Santos.
- Etlinger, S. (2021). *Crecimiento empresarial post pandemia cómo lograrlo*. Autodesk.
- Fundación KOINONIA. (2019). *Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales*. (Informe). Ecuador: KOINONIA.
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública: La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. ANUIES.
- Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral: Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Díaz de Santos.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. *Revista Proyecciones*, 9, 3.

- Grijalva, M., Castro, J. & Guamán, M. (2019). *Desempeño laboral como vector ocupacional*. (Artículo de investigación). Ecuador: ESPOCH.
- Griful, E. & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Ediciones de la universidad Politécnica de Catalunya, SL.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Díaz de Santos.
- Guth, L. (1969). *Business Policy; text and cases (Edición revisada)*. R. D Irwin.
- Guzmán, A. (2016). *Gestión empresarial vs. Innovación: Gestión empresarial e innovación desde la educación especial*, 15.
- Hansen, B. (2018). *Qué es la gestión de recursos y por qué es importante*. The Wrike Way.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. (Tesis para obtener académico el grado de licenciado en Administración). Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición. ed.). Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2013). + *Productividad*. Palibrio LLC.
- Huanca, N. (2020). *Factores de desempeño laboral dentro de las organizaciones*. (Artículo de investigación). Perú: UNAP.
- Hurtado J. (1998). *Metodología de la investigación Holística* (1era. Edición. ed.). Sypal.
- Hurtado J. (2010). *Metodología de la investigación Holística: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ta. Edición. ed.). Quirón Ediciones.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Sypal.
- Ind, N. (1990), La imagen corporativa. *Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Díaz de Santos.
- Isea, J. (2013). *Programa de Capacitación para optimizar el Desempeño Laboral: Propuesta formativa para el desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones* (1ra. Edición. ed.). Académica Española.
- Jackson, S. E. (2011). *Making strategies stick*. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Jubany, J. (2012). *Aprendizaje social y personalizado: Conectarse para aprender*. UOC.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del marketing a la estrategia*. Díaz de Santos.

- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science. Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lisboa, R. (2019). ¿Cuáles son los objetivos de una empresa? Mira estos 3 ejemplos. Rockcontent.
- Llano, C. (2004). *Análisis de la acción directiva*. Limusa.
- Martínez, L. (2017) *El clima laboral como determinante del engagement y del desempeño de los trabajadores en las organizaciones*. (Tesis doctoral). España: Universidad de Almería.
- Martínez, L. (2020) *Qué es el servicio al cliente y cómo brindarlo de forma excepcional*. Gestión de clientes.
- Sanabria, E. (2020). *La importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa*. Cibernos.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Carrera edición S.L.
- Mendoza, I. (2013). *Logros profesionales, motivan a un mejor rendimiento*. UTEL.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Informe evaluación del desempeño laboral 2019 - 2020*. (Informe). MEN.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2009). *Informe estadístico mensual*. MTPE.
- Miranda, M. (2018). *Ambiente laboral y motivación del personal en empresas aseguradoras de Lima Metropolitana*. (Artículo de investigación). Perú: UDEP.
- Monsalve, G. (2019). *Programación y control para sistemas productivos y de servicios*. ITM.
- Monroy, T. (2019). *La importancia de los procesos de gestión*. Vidawa.
- Moroni, F. (2020). *La importancia de la capacitación virtual para la empresa*. Visma.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano* (1ra. Edición. ed.). Patria educación.
- Nava, V. (2006). *¿Qué es calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Limusa.
- Network. (2021). *Gestión estratégica: Definición, etapas y para qué sirve*. Neetwork Bussiness School.

- Oficina Internacional del trabajo. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleado y el desarrollo* (1ra. Edición. ed.). OIT.
- Ojeda, H. (2017). *Evaluación de desempeño: hacia una crítica de la crítica*. (Artículo de investigación). UBA.
- Orellana, P. (2019). *Gestión de procesos*. Economipedia.
- Oswaldo, R. (2021). *Gestión de operaciones*. PUC.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. Editorial Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Paul, A. (2015). *Job satisfaction: its determinants and relationship with employee performance in the tanzanian banking sector* (Tesis de maestría). Tanzania: Universidad Abierta de Tanzania, Dar es Salaam.
- Pacheco, J. (2017). *Las 6 actividades del proceso To Be y cómo realizarlas*. Venki.
- Pérez, A. (2001). *Cátedra itinerante de la nueva teoría estratégica*. CINTE.
- Pérez, O. (2021). *Siete compensaciones laborales más valoradas*. PeopleNext.
- Peláez, B. (2021). *Desarrollo profesional durante la pandemia: el 57% de los empleados de las pymes han adquirido nuevas habilidades*. CAPTERRA.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la empresa*. Técnicos asociados.
- Peiró, R. (2020). *Calidad*. Economipedia.
- Peiró, R. (2021). *Comunicación asertiva*. Economipedia.
- Pozo, P. (2016). *Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder*. (Artículo de investigación). México: UJAT.
- Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior*. Editorial Patria S.A. de C.V.
- Pulido, J. (2018). *Percepción de la satisfacción laboral de los empleados de la clínica Cedimec, y su relación con el desempeño laboral* (Tesis de maestría). Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Quispe, S. (2020). *Importancia de la evaluación del desempeño laboral*. (Artículo de investigación). Perú: UNAP.

- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. (2020). *Calidad de Vida Laboral, Autoestima y Desempeño en el Trabajo de los Profesionales de la Administración Pública y Privada en el Perú*. (Informe). Perú: RIPO.
- Revista Multidisciplinaria Pakamuros. (2021). *El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*. (Informe). Perú: Revista Multidisciplinaria Pakamuros.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Edición ed.). Pearson
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional* (8ta. Edición ed.). Prentice-hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2016). *Comportamiento Organizacional* (14va. Edición ed.). Pearson.
- Rodríguez, C. (1999). *El nuevo escenario: La cultura de calidad y la productividad en las empresas*. ITESO.
- Ronda, G. (2021). *Estrategia, Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Gestiopolis.
- Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Prentice-Hall.
- Rizo, J. (2020). *Eficacia y eficiencia: Herramientas básicas en época de crisis*. Grant Thornton.
- Ruiz, M. & Mandado, E. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. Marcombo.
- Samuelson, A. & Nordhaus, W. (2002). *Macroeconomía*. MCGRAW-HILL.
- Sánchez, J. (2017). *Análisis del riesgo en el desempeño laboral: parte I*. (Artículo de investigación). Argentina: UBA.
- Sander, B. (2002). *Gestión y administración de los sistemas educacionales: Problemas y tendencias*. *Revista Educación: Interamericana de Desarrollo Educativo*, 31(5), 192-201.
- Schendell D. & Hatten. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. Academy of Management National Meeting.
- Silva, M. & Brain, M. (2015). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*. Formación Gráfica, S.A. de C.V.
- Silva, M. (2016). *Los incentivos laborales y su influencia en el desempeño del personal analista de crédito grupal, de la empresa compartamos financiera, oficina de Trujillo centro 2016*. (Tesis de pregrado). Perú: UPAO.

- Sun, J. & Glennie, A. (2021). *Innovar en pandemia: Qué aprendieron las agencias de innovación de Europa y América latina*. Londres. BID.
- Caseres, D., & Siliceo, A. (1995). *Planeación de vida y carrera*. Limusa.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Granica.
- Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. Limusa.
- Sota, F. (2019). *Gestión administrativa y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Ransa Comercial S.A. – Paita, 2019*. (Tesis de título profesional). Perú: UCV.
- Trelles, I. (2005). *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas*. Razón y palabra.
- Ventura, J. (1997). *Análisis estratégico de la empresa* (1era. Edición. ed.). Paraninfo.
- Victorio, E. (2017). *La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017*. (Tesis de título profesional). Perú: USIL.
- Venegas, B. (2020). *Actitud positiva frente al coronavirus*. Econometría consultores.
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Publicación Naciones Unidas CEPAL.
- Zanatta, M. (2020). *Cómo desarrollar ventaja competitiva en tu empresa*. Emburse Captio.
- Zavala, R. (2020). *Recursos Humanos. ¿Mi trabajo me puede hacer feliz?* Perú: Diario el Peruano.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Desempeño laboral				
		Subcategorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021?	Proponer estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.	Innovación	1. El cumplimiento de objetivos	1-4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre siempre	Alta Parcial Parcial
		Satisfacción	2. Lograr ventaja competitiva	5-6		
		Eficiencia	3. Grado de compromiso e identificación con el trabajo	7-10		
			4. Satisfacción Laboral			
			5. Identificación con la organización			
		Crecimiento laboral	6. Utilización correcta de los recursos	11		
		Productividad	7. Logros en su vida laboral y personal	12-13		
			8. Línea de carrera			
		Calidad	9. Actitud mental	14-15		
			10. Brindar servicios			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Estrategias de gestión				
¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021?	Analizar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.	Alternativas:				
¿Cuáles son los factores que inciden en el aumento del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021?	Identificar los factores que inciden en el aumento del desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.	Programas de estimulación y desarrollo personal Programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores Programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores.				
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos		
Sintagma: holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y deductivo		Población: 150 colaboradores Muestra: 50 colaboradores elegidos a conveniencia. Unidad informante: Las unidades informantes son: Jefe de área – Administradora. Líder de equipo – Administradora. Líder de equipo – Administrador.	Técnicas e Instrumentos, encuestas, entrevistas y cuestionarios	Procedimiento: Análisis de datos: Atlas TI 8, Excel y diagrama de Pareto.		

PROGRAMA DE ESTIMULACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

El programa consta de tres fases que son de vital importancia para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos.

Las fases que comprenden el programa serán detalladas respecto al rol que cumplen los participantes, este programa pretende enfocarse en cada uno de los colaboradores y sus necesidades con la finalidad de aumentar el desempeño laboral.

Revisión y seguimiento semestral de satisfacción laboral

Gestión y desarrollo humano (GDH)

Procesos a desempeñar en la revisión y seguimiento por GDH:

GDH envía una encuesta de satisfacción laboral que luego será revisada de acuerdo a las respuestas brindadas por el colaborador una vez se hayan revisado los resultados se generará un reporte donde se validará las respuestas para que dependiendo el resultado se realice el siguiente procedimiento:

1. Si el resultado de la encuesta del colaborador es satisfactorio se le solicitará el motivo de su satisfacción (recomendación) para la implementación sugerible.
2. Si el resultado del colaborador es insatisfactorio se solicitará una reunión interna entre el colaborador, su jefatura y/o líder inmediato esto con el fin de mejorar su percepción de la organización y entorno laboral. Asimismo, también se realizará un seguimiento en el cumplimiento del acta de compromiso, así como su consolidación.

De esta manera se tomará acción para mejorar el desempeño laboral teniendo en cuenta las necesidades del colaborador por lo que como se indica anteriormente se debe realizar un seguimiento hasta el cumplimiento y terminación del proceso sin dejar puntos vacíos que pueden perjudicar el desempeño laboral a corto o largo plazo.



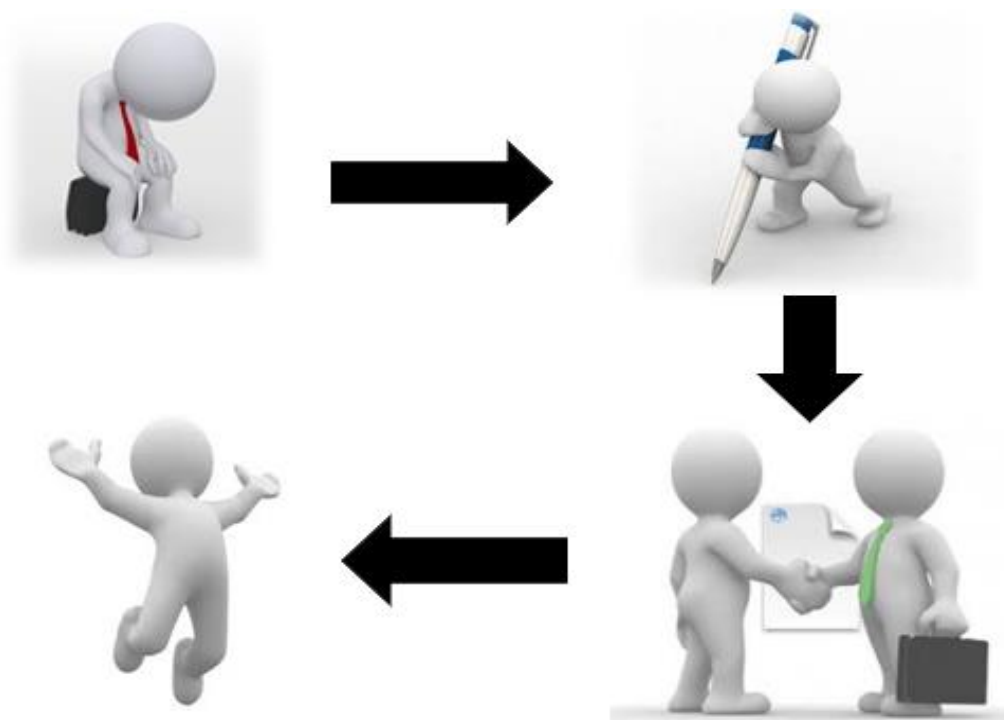
Jefatura y líderes (responsables de área)

Procesos a desempeñar en revisión y seguimiento por los jefes y líderes:

El papel a desempeñar es cuando el resultado de la encuesta virtual de satisfacción laboral enviada al colaborador sea insatisfactorio, GDH solicitará agendar una reunión virtual con el colaborador en el que el jefe y/o líder pregunte las necesidades o percepciones que tiene para no sentir satisfacción laboral, estos puntos descritos por el colaborador los redactara el jefe y/o líder con el compromiso de que se implementarán para mejorar la insatisfacción laboral que presenta actualmente.

Asimismo, una vez redactado el acta de compromiso se enviará el documento a GDH para la realización de su respectivo proceso.

De esta manera la jefatura podrá tener participación y conocimiento del porqué su colaborador presenta un bajo desempeño laboral y así tomar acción para mejorar su satisfacción y aumentar su rendimiento generando mejores resultados para el beneficio de la organización.



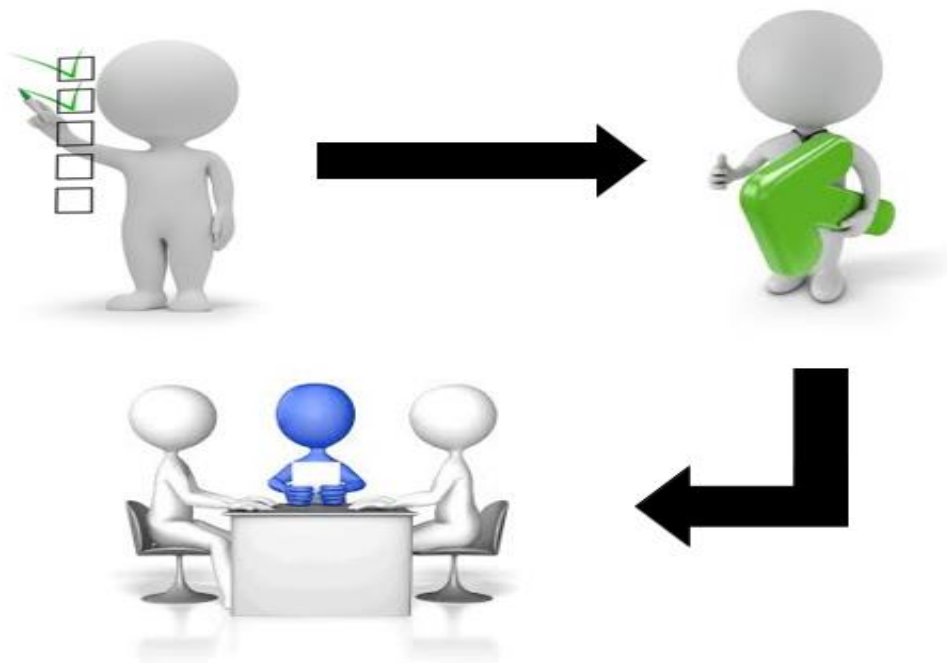
Personal evaluado (colaboradores)

Procesos a desempeñar en revisión y seguimiento por los colaboradores:

Los colaboradores deberán completar la encuesta virtual enviada por GDH para validar el nivel de satisfacción de acuerdo a sus experiencias en la organización así de esta manera los resultados sean reales, lo mencionado es importante porque dependiendo de las respuestas se realizará una mejora para crear un ambiente en el que el colaborador pueda desempeñarse de forma eficiente. Asimismo, una vez llenado el formulario virtual enviará el documento a GDH para su validación y revisión respectivas.

Por último, esperar la comunicación de gestión y desarrollo humano para que dependiendo el resultado se les solicite una reunión con sus jefes y/o líderes de área o solamente se les solicite una recomendación.

Mejorar las condiciones del trabajador genera estimulación que se refleja en el aumento de su desempeño laboral orientada a los objetivos de la organización y esto es porque percibe que se valora sus opiniones y se toma acción respecto a lo que indica.



Proceso de evaluación y reconocimiento laboral

Gestión y desarrollo humano (GDH)

Participación de GDH en el proceso de evaluación y reconocimiento laboral:

En este proceso GDH envía un formulario de evaluación virtual en la que los trabajadores deberán calificar a los compañeros con los que tuvieron mayor interacción por diversos motivos, como alguna consulta respecto a un tema o algún apoyo sobre un proceso que desconocen, después ese formulario se envía a jefatura o líder para una última calificación para luego pasar a GDH que revisará y validará los datos.

Después de analizar los datos GDH compensará a aquellos trabajadores que han tenido mayor puntaje en las autoevaluación que se reflejarán en las utilidades de Marzo por haber brindado un plus adicional a sus funciones y para aquellos que no calificaron con puntajes destacados GDH les brindará talleres para desarrollar sus habilidades blandas, este taller de ser terminado satisfactoriamente el colaborador será inscrito para la compensación económica por su voluntad y esfuerzo de mejora pero en caso también no resalte en estos talleres se le solicitará a jefatura el feedback con el colaborador además de un reporte del detalle de la reunión denominado reporte post- evaluación.

Los reconocimientos y compensaciones son importantes para la estimulación de los colaboradores, así como también la preocupación por su mejora en la empresa brindándoles herramientas que ayuden al colaborador a aumentar su desempeño por voluntad propia.



Jefatura y líderes (responsables de área)

Participación de jefaturas y/o líderes en el proceso de evaluación y reconocimiento laboral:

En este proceso las jefaturas y/o líderes deberán revisar las calificaciones que el colaborador proporcionó a sus compañeros para tomar la decisión de colocar un puntaje de acuerdo a lo que ha percibido del trabajador respecto a sus habilidades de apoyo y compromiso.

El puntaje debe ser transparente porque esta información permitirá al área de GDH compensar al colaborador.

Asimismo, en caso el puntaje de calificación no sea satisfactorio, así como el taller de mejora, GDH solicitará el feedback con jefatura y/o líder, en ese caso el jefe y/o líder deberá agendar una reunión con el colaborador para que conversen respecto al porqué de su desempeño de esta manera y así el colaborador le brindara la información para la redacción del reporte de post-evaluación y así poder tener en cuenta lo indicado para futuras evaluaciones o mejoras en el proceso de calificación.

Es importante la participación de la jefatura en este proceso para aumentar la interacción entre ellos y se pueda reforzar las debilidades que limitan al colaborador, esta interacción aumenta la estimulación direccional que desembocará en un desempeño laboral eficaz propio de un colaborador satisfecho.



Personal evaluado (colaboradores)

Participación de jefaturas y/o líderes en el proceso de evaluación y reconocimiento laboral:

Los colaboradores una vez que reciben el formulario deberán colocar los puntajes de evaluación a sus partners y una nota propia respecto a lo que consideran que deberían tener. Las calificaciones deben ser juiciosas y no deben ser colocadas por algún lazo sentimental o por algún tema de amistad porque desmerece el trabajo de un colaborador que si se esfuerza.

Asimismo, una vez colocada las calificaciones teniendo en cuenta lo indicado anteriormente este pasa a jefatura para el puntaje final.

De ser el caso el resultado insatisfactorio, GDH solicitará la inscripción de un taller para mejorar la calificación, en este temático se le da oportunidad al colaborador de poder recibir la compensación, pero en caso también desapruébe jefatura dará un feedback, aquí el colaborador deberá indicar sus motivos de forma sincera, porque lo que se busca es ayudarlo para que mejore continuamente a nivel personal y sus comentarios aportaran de manera efectiva un cambio en la metodología de calificación o en la de enseñanza.

Es importante para el colaborador sentirse elogiado por su trabajo a través de sus compañeros y de sus superiores esto le hará sentir parte de la organización porque va a percibir que está contribuyendo de forma positiva en las funciones que desempeña.



Intranet de comunicaciones y beneficios laborales

Participación de GDH, Jefaturas, líderes y colaboradores

En este intranet GDH empieza revisando las comunicaciones para proceder a direccionarlas, es decir, divide las comunicaciones tanto para el colaborador como para los jefes y/o líderes.

Jefaturas y/o líderes

En este caso a ellos se les brinda una cantidad de puntos a los colaboradores que hayan destacado en su área por algún motivo como por ejemplo la implementación de un proceso de optimización, participación en proyectos relevantes para la organización, etc. Estos puntos podrás canjearlos con compañías que estén asociadas a la organización como compras en supermercados, boutiques entre otras.

Colaboradores

En el caso de la comunicación para los trabajadores son de oportunidades de postular a otras áreas, validar sus vacaciones, revisar calendarios de pagos, recetas de alimentos saludables, ejercicios dinámicos en casa, recomendaciones psicológicas para manejar la ansiedad o estrés, en qué consiste la canasta navideña, etc.

Asimismo, en caso el colaborador esté interesado por alguna comunicación solicitará la participación a GDH quien revisará su solicitud para luego convocar a una reunión y discutir sobre la solicitud de interés.

Es importante que los trabajadores se reconozcan entre sí para aumentar el compañerismo y desarrollo de un ambiente unificado y saludable para que entre ellos puedan apoyarse y darse la mano y hasta consejos en caso decidan realizar algún proyecto de estudios.

Las jefaturas y líderes deben motivar lo anteriormente mencionado creando estándares, que luego se convierten como cultura del área de algo del que todos los colaboradores quieran ser parte.

Evaluación del nivel del programa de estimulación y desarrollo personal				
Fecha				
Área				
Se solicita responder las preguntas con transparencia para que el resultado pueda contribuir al mejorar su entorno laboral marcando con un X la alternativa de acuerdo a su experiencia, favor tener en cuenta los parámetros de la siguiente escala.				
	Escasamente	a veces	Generalmente	Siempre
	1	2	3	4
Satisfacción del programa de estimulación y desarrollo personal				
ITEM	Valorización			
	1	2	3	4
Por la estimulación que tiene en su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la organización.				
Cuando se plantea un cambio, su jefe lo estimula a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste.				
Conoce la importancia del apoyo hacia sus compañeros dentro de la organización				
Se siente satisfecho con los nuevos lineamientos planteados en el programa.				
Sugerencias				



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A NUEVOS Y ACTUALES COLABORADORES

**PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL**

El programa consta de dos fases que se realizo contemplando las necesidades de capacitación desde el inicio y ejecución del mismo, ademas de la evaluación, control y seguimiento para su aplicación.

Asimismo, el programa aporta talleres de funciones propias de la organización para la iniciativa del autoaprendizaje del colaborador

PROCESOS DE CAPACITACION A NUEVOS COLABORADORES

Inducción

Es necesario realizar una inducción de los procesos que haya sido evaluada previamente por la persona responsable para que pueda validar si se encuentra completa o todavía falta agregar algún punto.

El proceso de inducción debe tener un proceso escrito que se pueda enviar por correo y como actualmente el trabajo es virtual debido a la coyuntura como se ha contemplado para los programas anteriores es necesario en este proceso realizar un video en el que el capacitante explique a detalle el proceso.

Todo esto a través de Microsoft Teams, plataforma con la que cuenta actualmente la empresa.

Asimismo, también se debe agregar los puntos críticos, es decir, aquellos casos que puedan perjudicar el proceso o que ocasioné algún reclamo por una gestión mal realizada.

Post – inducción

Después de realizar la inducción la persona capacitada debe realizar sus funciones y en el proceso si tienen algún punto que no está claro debe informar para solicitar nuevamente la inducción porque es necesario que entienda el proceso para que el desarrollo de sus funciones y así pueda implementar herramientas de trabajo que mejoren el proceso actual o que cambie el proceso de inducción agregando otros puntos críticos que se van presentando.



Realizar un proceso de inducción general que abarque todos los puntos a contemplar, contribuirá a que los nuevos colaboradores se sientan bien recibidos, lo que ayudará a que pierda la ansiedad que presenta los primeros días o semanas al ingresar a

un nuevo equipo de trabajo o una nueva organización. Una buena inducción puede impactar en la organización y en sus ganancias esto dependiendo del puesto que ocupe el colaborador en la empresa privada de seguros.

Asimismo, el desarrollar una experiencia de inducción virtual generaría un impacto en la productividad de la empresa por lo que se ha contemplado las estrategias anteriores como es la evaluación del proceso, la verificación por parte de los supervisores y la ayuda del nuevo colaborador de brindarle la confianza en caso de duda en sus funciones esto para mejorar la comunicación en estas capacitaciones virtuales.



PROCESOS DE CAPACITACIÓN DE COLABORADORES

Implementar talleres de aprendizaje

Es importante la implementación de talleres de aprendizaje para que conozcan los procesos que realizan otros compañeros esta información será cargada en un portal de autoaprendizaje en el que solo las personas que laboran en la organización tienen acceso, aquí se le brindará la elección de poder escoger el taller de aprendizaje dependiendo el puesto al que se desea escalar.

Los talleres ayudan a entender procesos de otros compañeros y los propios procesos del colaborador. Lo mejor de todo es que la inscripción es voluntaria.

Todos los talleres se darán a través de Microsoft Teams, plataforma con la que cuenta actualmente la empresa.

Beneficios del taller de aprendizaje

Aparte de los beneficios propios del conocimiento de valor que abarca aprender nuevos procesos al trabajador se le brindará una certificación por haber desarrollado con éxito el proceso además de otorgarle el beneficio de ingresar de forma directa a otras áreas de interés de no acceder a la propuesta esta oportunidad de trabajo se publicará en el intranet de comunicaciones y beneficios laborales.

Asimismo, para contemplar a todos los trabajadores como debe ser es necesario tomar en cuenta por qué no todos han sido destacados en el taller de aprendizaje motivo por el cual se debe evaluar la instrucción del taller y la implementación de herramientas de aprendizaje para aumentar el número de colaboradores destacados.



Ambos puntos del proceso de capacitación a los colaboradores son importantes porque ayudan a mejorar el rendimiento de los trabajadores creando un ambiente de cooperación, desarrollo del conocimiento, criterio, pensamiento crítico y analítico, lo cual es importante para la organización debido a la coyuntura porque los trabajos operarios disminuyen por la automatización de procesos y cada vez se solicita personal con capacidad de ser activos que busquen implementaciones nuevas en este trabajo remoto.

Además, los procesos mencionados ayudarán a elevar la autoestima del colaborador y su capacidad de liderazgo dentro de la organización.



**Evaluación de rendimiento
del programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores**

Fecha

Área

Se solicita responder las preguntas con transparencia para que el resultado pueda contribuir al mejorar su entorno laboral marcando con un X la alternativa de acuerdo a su experiencia, favor tener en cuenta los parámetros de la siguiente escala.

Escasamente	a veces	Generalmente	Siempre
1	2	3	4

Rendimiento del programa de capacitación a nuevos y actuales colaboradores

ITEM	Valorización			
	1	2	3	4
Efectúan aportes de carácter técnico que dé beneficio a su unidad.				
Son puntuales en la entrega de los trabajos que se les asigna.				
Se preocupan por superarse académicamente asistiendo a talleres de capacitación.				
Aplican los conocimientos de los talleres en su área de trabajo.				

Sugerencias

PROGRAMA DE ADAPTACIÓN, COMPENSACIÓN Y COMUNICACIÓN

**PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL**

El programa consta de tres fases que contempla la adaptación ante los cambios, la compensación por la implementación del aprendizaje en el área de intercambio y la fluidez en la comunicación entre los trabajadores por los eventos organizados, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

PROCESO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Adaptación

En la pandemia se han presentado cambios organizacionales que se han acelerado con el fin de buscar y brindar calidad de vida a sus colaboradores. Los avances tecnológicos y la premura de las necesidades en primera instancia, produjo diversas transformaciones virtuales que han sido de apoyo para el trabajo remoto y es seguro que las organizaciones no van a retroceder a lo anterior. Por eso las organizaciones están más enfocadas a tener menos trabajadores de forma presencial lo que brindaría mayor preocupación por el colaborador por lo que se implementaría un proceso de cultura organizacional con valores replanteados por la coyuntura.

Transparencia

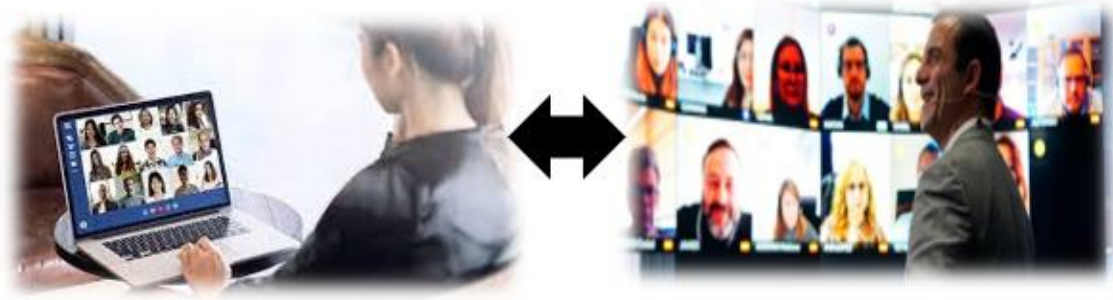
Los trabajadores desde sus hogares podrán visualizar el cómo se encuentra la organización respecto de otras, cuáles son sus objetivos, sus metas, de qué forma flexibiliza los horarios laborales y como este mantendrá un equilibrio mental y emocional. Asimismo, este proceso aumentará la identificación del trabajador para un rendimiento propio de un colaborador satisfecho. Todo esto a través de Microsoft Teams, plataforma con la que cuenta actualmente la empresa.

Es necesario que la empresa sea transparente respecto a la explicación virtual de los puntos mencionados anteriormente para que como indica el proceso ellos puedan brindar sugerencias relevantes a este evento para después proceder con la implementación y de esa forma hacer cada día más atractiva la cultura organizacional, es decir, estar abiertos a mejoras.

GDH– Colaboradores

La participación de GDH y los colaboradores es importante, por un lado, la iniciativa de GDH para el apoyo de la realización de un proceso que contribuya al bienestar común de cada uno de los equipos que pertenecen a la organización y los colaboradores en general, es decir, indistinto el rango que ocupen en la empresa para que brinden sugerencias que contribuyan en mejorar estos procesos.

Además, su participación permitirá compartir temas en común respecto a la experiencia obtenida en el evento virtual de la cultura organizacional.



PROCESO DE EVENTOS INTERACTIVOS MEDIANTE ACTIVIDADES LÚDICAS

Actividades lúdicas

Estas actividades para el trabajo remoto en la que los colaboradores desarrollan sus funciones, organizan sus procesos entre su vida personal y sus labores, colabora para que afronte estas situaciones de una forma menos estresante.

La participación de estas actividades lúdicas fomenta el trabajo en equipo porque en estos eventos el colaborador podrá tener actividades con sus jefes de competencias respecto a los procesos que maneja, de esta manera se generan diversas formas de comunicación, mejor de las que podrían realizar en oficina. Todo esto a través de Microsoft Teams, plataforma con la que cuenta actualmente la empresa.

Aquí se presentarán las siguientes actividades lúdicas entre todos los colaboradores indistinto el puesto de trabajo que desempeñan como: jefe y/o líder vs trabajador dependiendo el área por ejemplo operaciones:

Primera pregunta: ¿Qué procesos existen para la descarga de una póliza?

Segunda pregunta: ¿Cómo se debe analizar los datos descargados respecto de las condiciones de la póliza?

Y así sucesivamente en la que tanto el operario como el jefe y/o líder tendrán oportunidad para participar.

GDH- Colaboradores

Es importante que los jefes y/o superiores fomenten al grupo de trabajo la participación de los operarios en estos juegos lúdicos sobre todo de aquellos que son reacios a actividades sociales para que todos los trabajadores perciban la importancia de las dinámicas virtuales.

Además, con esto GDH refuerza los conocimientos de los trabajadores respecto de sus funciones, así como también toma en cuenta las opiniones de los que participan porque

al terminar el evento se les solicitará sugerencias que luego se implementaran en los próximos juegos lúdicos.

De esta manera el trabajador tendrá mayor comunicación con sus jefes y/o líderes volviéndose más comprometidos y vinculados entre compañeros, además con la satisfacción de enfrentarse con nuevos retos que el área de GDH prepara, ya sea con un personal externo de la organización que contribuya con la unificación y la comunicación o con algún personal propio de la empresa que tenga como objetivo mejorar la interacción y comunicación.



PROCESO DE INTERCAMBIO DE COLABORADORES ENTRE EQUIPOS

Intercambio de funciones

Aquí al colaborador de intercambio se le brindara una capacitación modular para realizar el desarrollo de las funciones al área asignada por lo que se adecuarán horarios y accesos a las herramientas que necesita de forma inmediata. Para reforzar el aprendizaje es necesaria una supervisión que consistirá en el seguimiento del desenvolvimiento y capacidad que demuestre el operario. Es importante la predisposición que tiene el operario de mejorar en la práctica ya que como se mencionó en los anteriores programas tendrá una base teórica por los talleres brindados.

De esta manera se fomentará el aprendizaje colaborativo y la participación de los trabajadores en diferentes competencias que generarán conocimiento de valor además de ayudar en la unificación y comunicación con otros equipos.

Así el trabajo remoto no será pesado ni abrumador, por el contrario, será un reto para el colaborador porque podrá aplicar su conocimiento como oportunidad de mejora dentro de este proceso.

Todo esto a través de Microsoft Teams, plataforma con la que cuenta actualmente la empresa.

Beneficios

Aparte del conocimiento de valor que adquiere el operario y la oportunidad de implementar mejoras en otras áreas y en su propio entorno. Soló GDH proporcionará un beneficio de un bono desempeño que serán puntos reflejados en estrellas que se pueden canjear en tiendas asociadas a la organización diferentes a los puntos que se le dará a jefatura este beneficio aplicará para aquellos que tengan buenas referencias de su desempeño en el área asignada, pero en caso no se tengan un desempeño satisfactorio se le reforzaran métodos para que todos puedan contemplar los beneficios, es decir, la idea de los beneficios debe estar contemplada para que todos los puedan obtener y no solo unos cuantos por eso el proceso estará abierto a mejoras con las sugerencias de los participantes además de la propia investigación del área de GDH.

Todas las sugerencias se brindarán a partir de reuniones con los jefes y/o líderes como se menciona en los otros programas para la transparencia de la misma porque lo importante es contribuir en la mejorar la calidad en las labores para aumentar el desempeño laboral que conlleva a una organización estructurada.



Evaluación de la eficiencia del programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores

Fecha

Área

Se solicita responder las preguntas con transparencia para que el resultado pueda contribuir al mejorar su entorno laboral marcando con un X la alternativa de acuerdo a su experiencia, favor tener en cuenta los parámetros de la siguiente escala.

Escasamente	a veces	Generalmente	Siempre
1	2	3	4

Evaluación de la eficiencia del programa de adaptación, compensación y comunicación entre colaboradores

ITEM	Valorización			
	1	2	3	4
Los valores de la cultura organizacional están acordes a los suyos.				
Mantiene una actitud positiva ante los cambios que genera la organización.				
Percibe que sus jefes y/o líderes incentivan su participación en los eventos del programa.				
Sus jefes y /o líderes realizan actividades que refuercen los temas tratados en los eventos del programa.				

Sugerencias

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Cuestionario del Desempeño Laboral

El instrumento presentado pretende medir el desempeño laboral dentro de la empresa de seguros, su aporte es importante, favor marcar una alternativa respecto de su percepción. Donde 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.

Agradezco su participación.

1. ¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

2. ¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

3. ¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

4. ¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

5. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

6. ¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

7. ¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

8. ¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

9. ¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

10. ¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

11. ¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

12. ¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

13. ¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

14. ¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

15. ¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de área
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev. 1)
Fecha	09/10/2021
Lugar de la entrevista	Zoom

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Innovación	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?
2	Satisfacción	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva? ¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?
3	Eficiencia	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?
4	Crecimiento	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?
5	Productividad	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?
6	Calidad	¿Cómo se da las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Líder de área
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev. 2)
Fecha	09/10/2021
Lugar de la entrevista	Zoom

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Innovación	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?
2	Satisfacción	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva?
		¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?
3	Eficiencia	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?
4	Crecimiento	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?
5	Productividad	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?
6	Calidad	¿Cómo se da las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?

Guía de entrevista
(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Líder de área
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev. 3)
Fecha	09/10/2021
Lugar de la entrevista	Zoom

Nro.	Sub categoría	Preguntas de la entrevista
1	Innovación	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?
2	Satisfacción	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva?
		¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?
3	Eficiencia	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?
4	Crecimiento	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?
5	Productividad	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?
6	Calidad	¿Cómo se da las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Ficha de validez del cuestionario

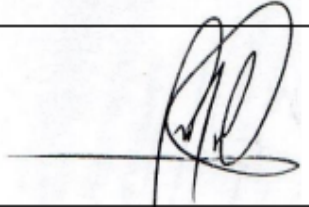
Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones								
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.													
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.									
Innovación																														
Cumplimiento de objetivos																														
1.	¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.			4		La redacción del ítem no es clara/redundante.				4	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.				4	La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.				4									
2.	¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?																						4			4	Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.			4
3.	¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?																						4			4	Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.			4
4.	¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?																						4			4	Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.			4
Satisfacción																														
Lograr ventaja competitiva																														
5.	¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?				4		El ítem requiere e modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.				4					4					4									
6.	¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?				4		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.				4					4					4									
Eficiencia																														
Grado de compromiso																														
7.	¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?				4						4					4					4									
Satisfacción laboral																														

8.	¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?					4												4	
Identificación con la organización																			
9.	¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?					4												4	
10.	¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?					4												4	
Crecimiento																			
Utilización correcta de los recursos disponibles																			
11.	¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?					4												4	
Productividad																			
Logros en su vida laboral y personal																			
12.	¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?					4												4	
13.	¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?					4												4	
Calidad																			
Actitud mental																			
14.	¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?					4												4	
Brindar servicio																			
15.	¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?					4												4	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

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

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

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

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

Ficha de validez del cuestionario


Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Innovación																						
Cumplimiento de objetivos																						
1.	¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?				4						4					4					4	
2.	¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?				4						4					4					4	
3.	¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?				4						4					4					4	
4.	¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?				4						4					4					4	
Satisfacción																						
Lograr ventaja competitiva																						
5.	¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?				4						4					4					4	
6.	¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?				4						4					4					4	
Eficiencia																						
Grado de compromiso																						
7.	¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?				4						4					4					4	
Satisfacción laboral																						

8.	¿Con qué frecuencia el ambiente laboral estimula la productividad?	4	4	4	4
Identificación con la organización					
9.	¿Con qué frecuencia la empresa promueve la cultura organizacional entre sus colaboradores?	4	4	4	4
10.	¿Con qué frecuencia tus opiniones impactan en la toma de decisiones dentro del área en que laboras?	4	4	4	4
Crecimiento					
Utilización correcta de los recursos disponibles					
11.	¿Con qué frecuencia la empresa capacita a los trabajadores para el uso eficiente de los recursos?	4	4	4	4
Productividad					
Logros en su vida laboral y personal					
12.	¿Con qué frecuencia los líderes y la alta directiva de la empresa se interesan en mantener un equilibrio personal y laboral de los colaboradores?	4	4	4	4
13.	¿Con qué frecuencia la empresa planifica las funciones de los trabajadores para no saturar al colaborador?	4	4	4	4
Calidad					
Actitud mental					
14.	¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa en el estado emocional de sus colaboradores?	4	4	4	4
Brindar servicio					
15.	¿Con qué frecuencia la automatización de procesos va acompañada de la supervisión humana con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios ofertados?	4	4	4	4

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

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

Nombres y Apellidos	Roy Fernando Martínez Quintanilla	DNI N°	07879737
Condición en la universidad	Profesor Tiempo Completo	Teléfono / Celular	947489654
Años de experiencia	05 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado en Administración		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Lima 04 de octubre 2021

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

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


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

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

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Innovación																						
Cumplimiento de objetivos																						
1.	¿Con qué frecuencia la empresa muestra flexibilidad y adaptación a los cambios?				4						4					4					4	
2.	¿Con qué frecuencia la empresa incentiva la creatividad e innovación en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores?				4						4					4					4	
3.	¿Con qué frecuencia la empresa cumple con las actividades planificadas que desempeña en su área de trabajo?				4						4					4					4	
4.	¿Con qué frecuencia la innovación en la empresa mejora el desempeño laboral?				4						4					4					4	
Satisfacción																						
Lograr ventaja competitiva																						
5.	¿Con qué frecuencia la empresa se preocupa por su desarrollo profesional con el fin de generar ventaja competitiva?				4						4					4					4	
6.	¿Con qué frecuencia los líderes emplean mecanismos y/o estrategias de comunicación que promuevan la generación de conocimiento?				4						4					4					4	
Eficiencia																						
Grado de compromiso																						
7.	¿Con qué frecuencia el líder reconoce los aportes laborales de los colaboradores?				4						4					4					4	
Satisfacción laboral																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):****Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado Educación/Dr Administración, Dr Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04/10/2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Universidad
Norbert Wiener

Anexo N° 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Programas para el mejoramiento del desempeño laboral

Yo, **Raúl Valdiviezo López** identificado con DNI Nro. 07616194 Especialista como **Docente Temático** actualmente laboro en la **Universidad Wiener** 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.

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: 21 de noviembre de 2021

Apellidos y nombres:	Valdiviezo López Raúl		
Profesional en:	Economía	Título / grado	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Experiencia en años:	20 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	07616194	Celular:	989975667
		Relación con la entidad	Docente a tiempo parcial



Universidad
Norbert Wiener

Anexo N.º 6 Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Programas para el mejoramiento del desempeño laboral

Yo, Leoncio Robinson SÁNCHEZ 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: 18 de noviembre 2021

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

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
1	1	1	4	2	3	2	5	1	4	4	1	2	3	5	4
2	4	4	4	4	3	3	3	1	1	4	1	2	5	5	4
3	5	3	2	2	1	3	2	5	2	3	1	1	5	4	2
4	5	5	2	1	2	1	5	1	5	2	1	1	4	4	2
5	4	2	4	5	3	5	5	1	4	4	1	2	3	5	4
6	2	4	4	1	3	3	3	1	4	4	1	2	2	5	4
7	5	5	2	5	1	4	5	1	4	4	1	2	5	2	5
8	2	5	2	5	2	5	5	1	5	2	1	2	1	2	3
9	5	5	4	4	2	4	5	2	4	3	3	5	2	5	4
10	5	2	5	2	4	4	4	2	5	5	3	5	2	3	1
11	1	5	1	5	2	4	4	5	2	5	2	5	5	2	4
12	5	1	5	5	5	2	5	1	5	2	2	4	2	5	4
13	2	5	4	1	5	2	5	2	4	5	2	4	2	5	3
14	1	4	4	4	4	4	4	2	4	5	2	5	2	4	4
15	5	3	4	5	1	3	5	5	5	3	1	1	5	4	2
16	2	5	5	5	2	5	5	1	5	5	1	1	1	4	2
17	2	2	4	2	5	2	5	2	4	1	2	4	2	5	3
18	5	4	5	2	2	4	5	5	5	5	3	4	5	5	2
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2
20	5	2	4	4	1	4	5	2	4	3	3	5	2	5	4
21	5	1	5	5	1	4	4	2	5	5	3	5	5	3	4
22	1	2	2	4	2	4	4	5	4	2	4	2	3	3	4
23	1	5	5	4	1	4	3	3	4	2	3	4	5	4	4

24	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	4	2	4	2
25	4	5	2	3	4	2	5	3	5	5	1	2	5	4	4
26	3	1	5	5	3	5	5	5	5	2	5	4	1	4	4
27	1	5	2	4	4	1	4	2	5	5	3	4	3	2	5
28	3	1	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4
29	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4
30	1	1	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	2	4	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	2	3
32	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4	4	2	4	5
33	2	1	2	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4
34	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
35	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3
36	5	2	1	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3
37	1	4	4	4	4	4	1	3	5	4	4	5	5	4	3
38	1	5	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	5	3	3
39	4	3	3	4	4	4	5	3	2	3	5	3	1	3	3
40	5	4	1	5	5	4	5	4	1	4	5	4	5	4	3
41	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3
42	4	4	4	2	5	5	5	4	4	4	5	4	4	2	4
43	5	2	2	5	5	4	5	4	5	4	5	1	2	4	3
44	1	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
45	5	3	4	1	4	3	5	5	2	3	1	1	5	4	2
46	1	4	2	5	5	4	1	4	5	4	5	4	5	4	3
47	3	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4
48	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
49	5	3	4	5	4	3	5	5	5	3	1	1	5	4	2
50	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	4	4	2

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas y/o informe del análisis documental

(Entrev.1)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?	Actualmente con el trabajo remoto en mi área existen tres factores: El primer factor es la monotonía de alguna u otra forma los colaboradores realizan los mismos procesos operativos, con la esperanza de que en algún momento cambie la situación y que estos procesos no se den de forma permanente. El segundo factor es que por este tema coyuntural de alguna manera se han ampliado las jornadas laborales debido a que se presentan problemas de emergencia y se tiene que recurrir al personal independiente de la hora para su resolución ante esto por el momento no ha habido cambios. El tercer factor es que el personal o colaborador como mencionas ahora que trabaja desde casa no ha buscado formas de adaptación en sus labores para poder trabajar en su horario esto sucede porque existen distracciones constantes que antes en las labores físicas no se presentaban por lo que había mayor concentración en el desarrollo de sus funciones.
2	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva?	Esto se da generalmente porque las metas de la empresa no se fueron transmitidas claramente por lo que el trabajar realiza sus labores muchas veces por cumplir sin alinearse a los objetivos. En mi equipo el personal no se siente identificado por la empresa por que indican que hay una falta de comunicación sobre los lineamientos que se deben cumplir para lograr las metas de cada del área.
3	¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?	Los trabajadores que ingresan a la empresa a diferencia de los que tienen bastante tiempo laborando no tienen la confianza suficiente para realizar y cumplir sus labores asignadas porque consultan constantemente a sus compañeros generando retrasó en las labores que se realizan por lo que en estos casos se asigna a una persona que conozca los procesos del personal nuevo para ampliar la capacitación por Microsoft Teams agendando reuniones para que no participe de otras funciones y así evitar errores en sus procesos y de esta manera los demás puedan trabajar sin distracciones.

4	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?	Por experiencia el trabajador tiene la sensación de que al capacitar a otro trabajador puede perder su puesto idea que ha tomado fuerza en la pandemia por este tema de recorte de personal continuo que se ha presentado por lo que son recelosos para enseñar y esto dificulta en la agilización de procesos porque muchas veces los trabajadores prefieren no marcar sus horas extras por correo para que no se asuma que tienen trabajo en exceso y se le pueda disminuir sus labores.
5	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?	Las capacitaciones en este trabajo remoto son breves y muchas veces no son completas a diferencia del trabajo en oficina que de alguna manera existía una sala de reuniones donde el capacitador explicaba sus procesos y adoptaba ideas nuevas para su desarrollo por parte del que recibe la capacitación. Los trabajadores aprenden desarrollando sus labores en casa muchas veces generando errores por consultas que por motivos de reuniones a los que generalmente asignan a los líderes no podemos subsanar.
6	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?	Los procesos se asignan por la experiencia del trabajador y el criterio que ha ido demostrando muchas veces optamos por este tema del trabajo remoto en no contratar personas externas para evitar capacitaciones amplias sino optar por personal interno que trabajan con los proveedores para ocupar los puestos por un tema de eficiencia porque de alguna manera ellos conocen los procesos internos generando resultados eficientes y optimizando muchas veces operaciones que sobrecargan de funciones al trabajador.
7	¿Cómo se da las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?	Actualmente por el trabajo remoto como te menciono no se da directamente porque los horarios de los trabajadores no inciden con los horarios de los jefes en cambio en oficina era mucho más sencillo porque de alguna manera u otra podías acercarte y realizar la consulta. También existe el temor del colaborador en quedar evidenciado al realizar consultas que requiere de unos análisis juiciosos.

Matriz de respuestas Entrevistado 2 (Entrev.2)

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?	Por la vocación de servicio o el interés que presenten al ingresar a laborar dentro de una empresa. La empresa plantea objetivos que por lo antes mencionado no se cumple realizan sus labores y listo sin generar valor o contribución en el área por lo que muchas veces no cumplimos con los indicadores se está optando por mejorar los procesos aplicando tecnología para mejorar la logística y las funciones que se realizan actualmente con la participación de los trabajadores como incentivo para aumentar y mejorar los resultados en el área.
2	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva?	Los trabajadores no tienen claridad en sus procesos y no saben o desconocen la dirección de estos además sienten que sus metas y objetivos no están alineados con los de la empresa es como si trabajaran para otras empresas por lo que se están implementando charlas tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores para lograr aumentar la ventaja competitiva de la empresa.
3	¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?	En este rubro se presentan distintas situaciones a resolver a veces dificultades diferentes a las funciones que se indicaron por lo que el colaborador de aplicar el conocimiento desarrollado para su resolución lo que conllevara a un aprendizaje adicional para su desarrollo profesional diferenciándolo de otros empleados que si necesitan de supervisión y apoyo constante de sus jefes. Asimismo, en el equipo en su mayoría no requieren apoyo en ese aspecto porque sienten que si resuelven algo adicional temen equivocarse.
4	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?	Los trabajadores actualmente trabajan en quipo porque hay individualismo porque eso se está optando por desarrollar pasantías entre las diferentes áreas para incentivar el trabajo el trabajo en equipo y así intercambiar conocimiento y potenciar las habilidades del empleado cerrando el individualismo marcado que se da por generar mejores resultados que el de sus compañeros para ser reconocidos en eficiencia y así obtener un aumento salarial o un ascenso en la empresa.

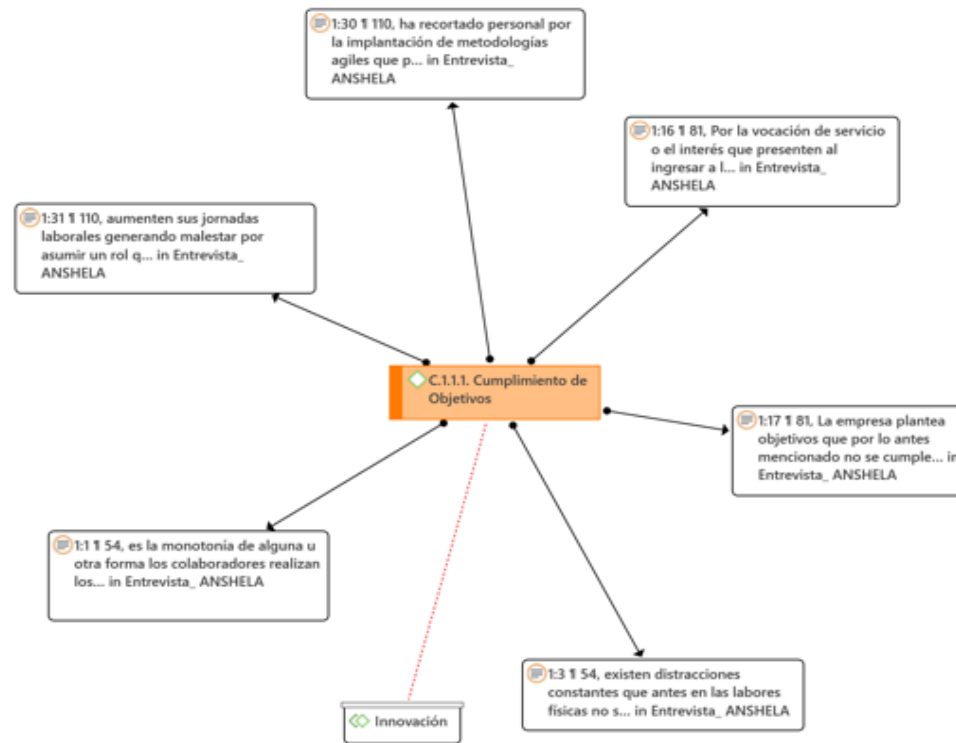
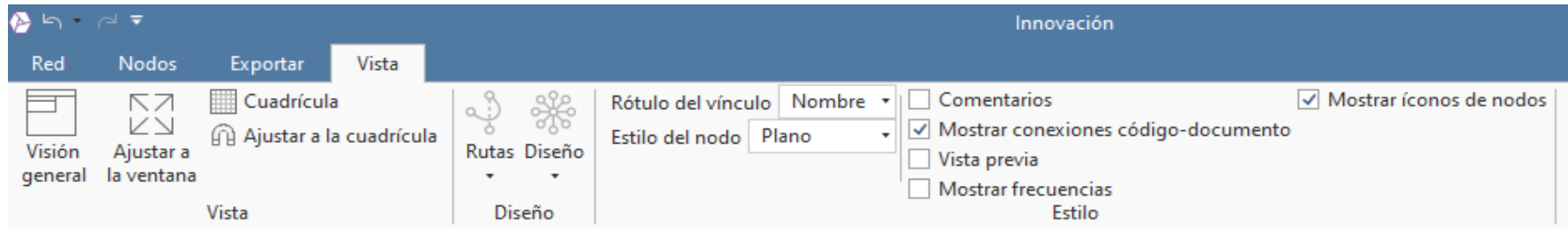
5	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?	Las capacitaciones y /o actualizaciones de los procesos del área se dan de forma grupal resolviendo dudas puntuales del equipo con la finalidad de no prolongar las capacitaciones. Asimismo, en estas charlas no todos los trabajadores se sienten con la confianza de preguntar para evitar muchas veces una respuesta desfavorable por lo que esto genera poca adaptación al cambio ante estos nuevos procesos lo que produce estancamiento en su desarrollo profesional.
6	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?	Las funciones que el personal desarrolla actualmente son distribuidas dependiendo la carga laboral que estén desarrollando es decir se realiza una reunión y se solicita los procesos después dependiendo la carga laboral se distribuye entre todos y se resuelve para agilizar el trabajo del compañero.
7	¿Cómo se da las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?	Se da forma aislada es decir muchas veces se desconoce los procesos que el personal desarrolla a nivel específico motivo por el cual debido a la coyuntura me involucro más en las funciones que realiza para apoyarlos y así evitar que realicen jornadas largas que no contribuyan en la calidad del servicio ni en la calidad personal que el trabajador presente.

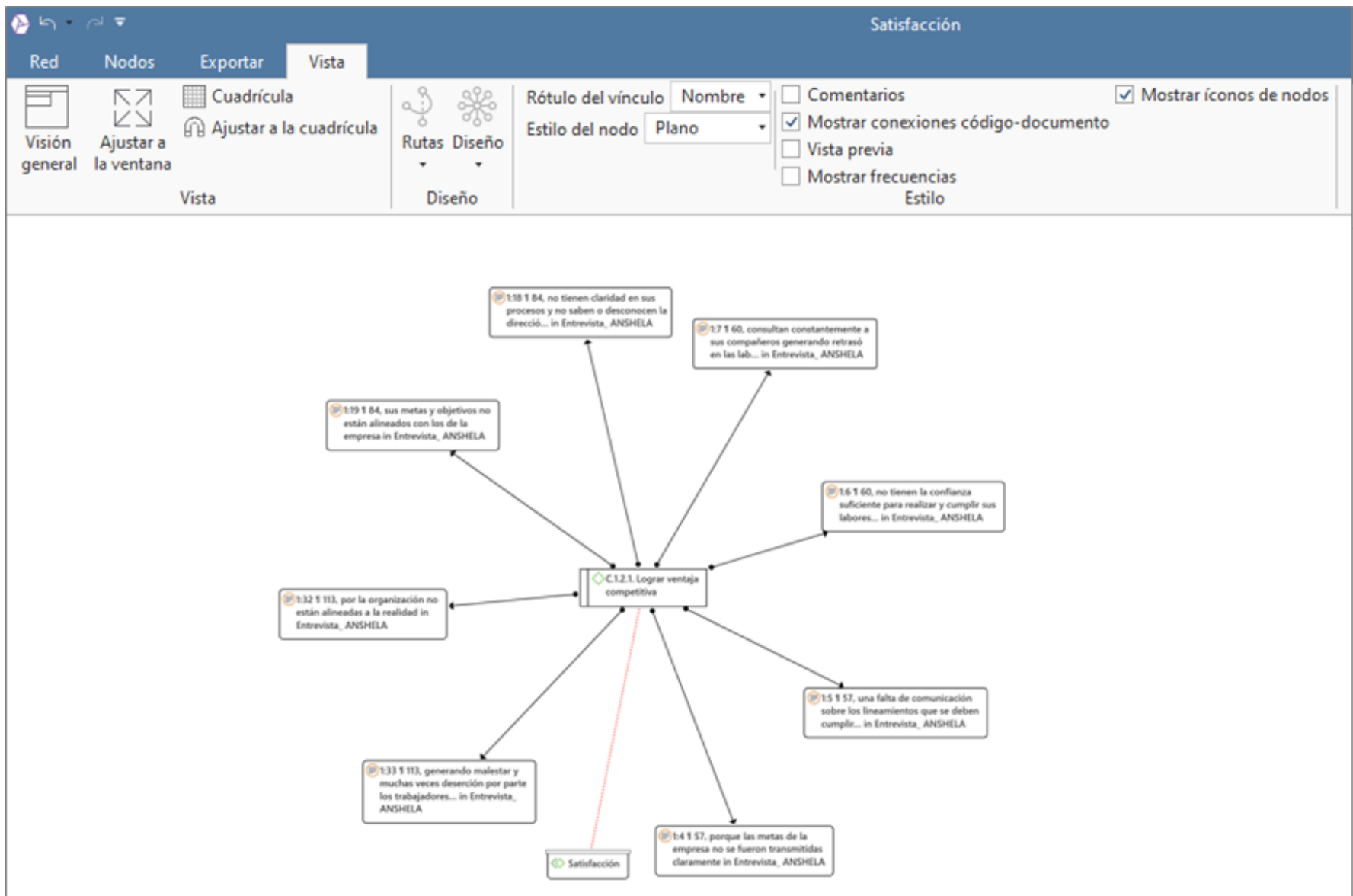
Matriz de respuestas Entrevistado 3 (Entrev.3)

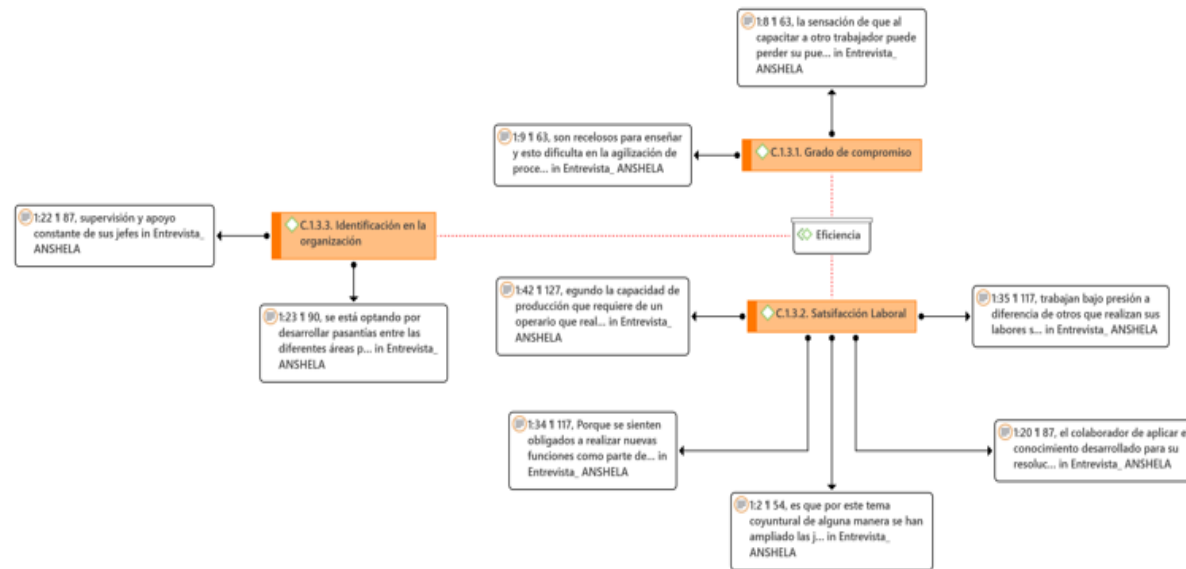
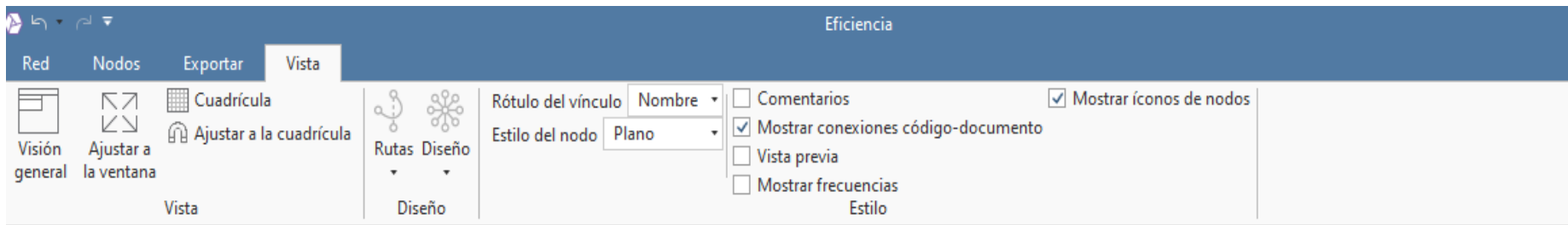
Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Por qué los trabajadores presentan deficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?	Porque la empresa por la pandemia ha recortado personal por la implantación de metodologías ágiles que presentan errores en los procesos automatizados generan errores que terminan siendo asignados a los colaboradores mientras tecnología resuelve estos incidentes lo que genera retraso en las funciones establecidas lo que conlleva a que aumenten sus jornadas laborales generando malestar por asumir un rol que en teoría ya no debería realizarse por un recurso humano dentro de la empresa.
2	¿Por qué los trabajadores no están identificados con las metas y objetivos que la empresa tiene para lograr ventaja competitiva?	Porque las metas planteadas por la organización no están alineadas a la realidad solicitan resultados, pero no proporcionan las herramientas para que este se de forma efectiva por lo que los líderes muchas veces participamos de los procesos de los trabajadores para poder cumplir los objetivos a pesar de la duda para realizarlos generando malestar y muchas veces deserción por parte los trabajadores por la carga masiva de sus labores.
3	¿Por qué los trabajadores requieren supervisión constante de sus jefes inmediatos?	Porque se sienten obligados a realizar nuevas funciones como parte de las metas para recibir sus remuneraciones sin problema alguno. Muchas veces dentro del área existen trabajadores que trabajan bajo presión a diferencia de otros que realizan sus labores sin supervisión por lo que no es saludable ya que aumenta el estrés por ambas partes teniendo como resultado que sin presión no hay cumplimiento.
4	¿Por qué los trabajadores no tienen la predisposición de realizar trabajos en equipo?	Los trabajadores actualmente trabajan en equipo porque hay individualismo porque eso se está optando por desarrollar pasantías entre las diferentes áreas para incentivar el trabajo en equipo y así intercambiar conocimiento y potenciar las habilidades del empleado cerrando el individualismo marcado que se da por generar mejores resultados que el de sus compañeros para ser reconocidos en eficiencia y así obtener un aumento salarial o un ascenso en la empresa.

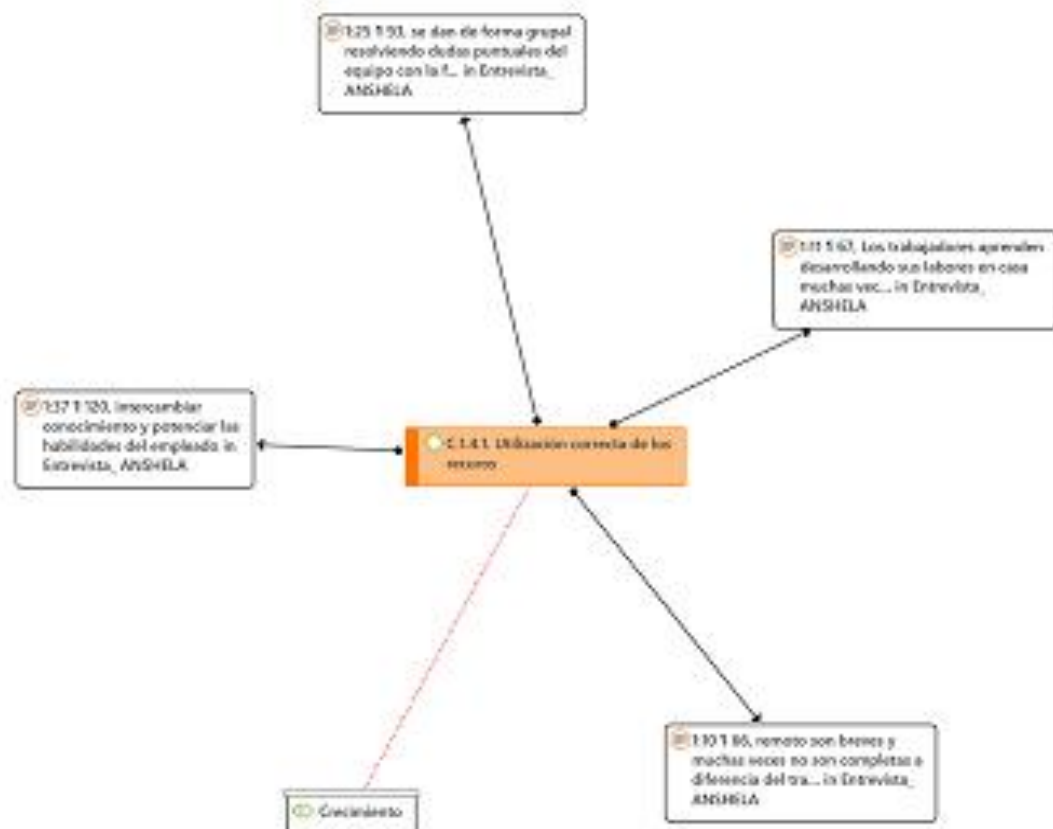
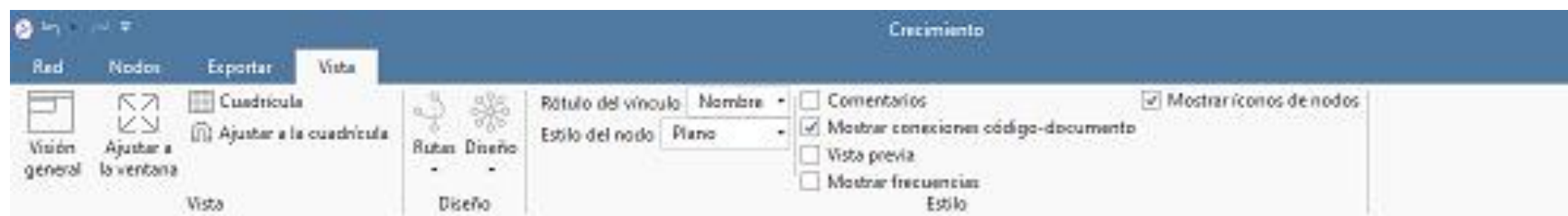
5	¿Cómo se realiza la capacitación sobre las funciones que tienen cada uno de los trabajadores en el área?	<p>Las capacitaciones se dan de forma individual para evitar conflictos y desacuerdos entre compañeros porque muchas veces el capacitado tiene una forma de realizar los procesos, pero el que recibe la información lo entiende de otra manera cosa que cuando aplica este conocimiento comete errores evidenciado que no ha tenido una efectiva capacitación generando incomodidad y desunión en el equipo.</p> <p>Asimismo, los trabajadores dentro de la empresa buscan desarrollar su línea de carrera por lo que para que la capacitación sea aceptada y procesada con interés este debe contribuir a su crecimiento profesional.</p>
6	¿De qué forma se distribuyen las funciones en el área para evitar saturar al personal?	<p>Las funciones se distribuyen de forma equilibrada para aumentar la productividad para esto se toman dos criterios: La habilidad del colaborador para resolver problemas primarios de manera juiciosa y segundo la capacidad de producción que requiere de un operario que realice funciones establecidas.</p>
7	¿Cómo se dan las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus superiores para crear un ambiente laboral saludable?	<p>La relación muchas veces se quiebra ante los ascensos de compañeros nuevos generando desacuerdos, estos ascensos se dan por la capacidad del colaborador esto no se da por la cantidad de años que se encuentren dentro de la empresa lo que le cuesta a mucho a los trabajadores entender generando murmullos de pasillo que no se resuelven ampliando más la distancia que se presenta en un resultado ineficiente en los indicadores.</p>

Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti









Productividad

Red Nodos Exportar **Vista**

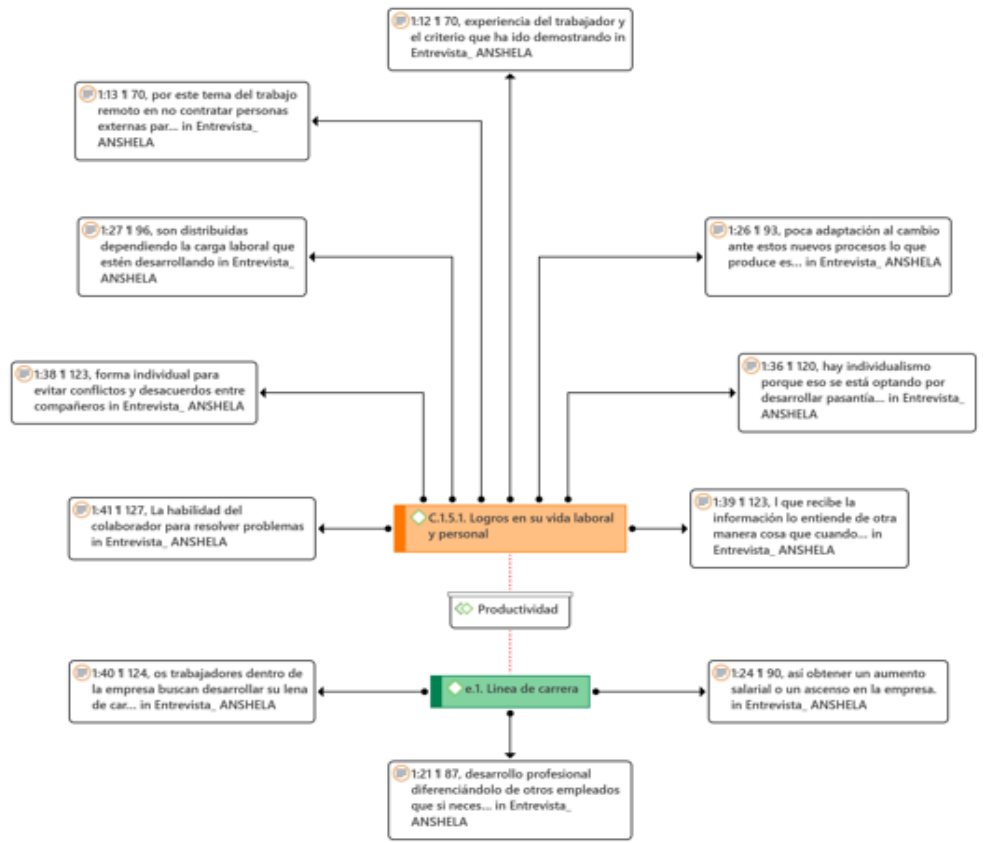
Cuadrícula
 Ajustar a la cuadrícula
 Vista

Rutas Diseño
 Diseño

Rótulo del vínculo Nombre
 Estilo del nodo Plano

Comentarios
 Mostrar conexiones código-documento
 Vista previa
 Mostrar frecuencias
 Estilo

Mostrar íconos de nodos



Calidad

Red Nodos Exportar **Vista**

Cuadrícula
 Ajustar a la cuadrícula
 Vista

Rutas Diseño
 Diseño

Rótulo del vínculo: Nombre
 Estilo del nodo: Plano

Comentarios
 Mostrar conexiones código-documento
 Vista previa
 Mostrar frecuencias
 Estilo

Mostrar íconos de nodos

