



**Universidad
Norbert Wiener**

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y

COMPETITIVIDAD

Tesis

**Principales estrategias en base al modelo GOBLO para mejorar el Clima
Laboral de una empresa pública, Lima 2022**

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

AUTORA

Araujo Garcia Naomi Mirely

ORCID

0000-0002-7037-4601

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA – PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Dr. David Flores Zafra
ORCID: 0000-0001-5846-325X
Asesor Metodológico

Dra. Maria Mini Martin Bogdanovich
ORCID: 0000-0002-1762-6339
Asesora temática

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi padre y principalmente a mi amada madre quien cada avance que doy lo celebra conmigo siendo mi motivación para seguir adelante y nunca me ha dejado sola en el transcurso de mis veinticuatro años. A mi hermana y mi dulce Camila que solo se dedica a llenarme de amor

Agradecimiento

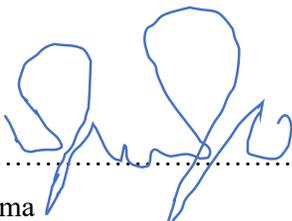
Agradezco a dios y a mis padres por la oportunidad de poder seguir estudiando y construir mi futuro paso a paso.

Declaración de autoría

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

Yo, Araujo Garcia Naomy estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado “Principales estrategias en base al modelo GOBLO para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022.” para la obtención del Título Profesional de Administración y dirección de empresas 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

Araujo Garcia Naomy

DNI: 70860222

Lima, 24 de junio de 2022



Índice

	pág.
Carátula	i
Miembros del jurado	ii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
Índice de cuadros	ix
Resumen	x
Abstract	xi
INTRODUCCIÓN	10
II. METODO	23
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	23
2.2 Población, muestra y unidades informantes	24
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	25
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
2.5 Proceso de recolección de datos	27
2.6 Método de análisis de datos	27
III. RESULTADOS	28
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	28
3.2 Descripción de resultados cualitativos	36
3.3 Diagnóstico	39
3.4.1 Priorización de los problemas	42
3.4.2 Consolidación del problema	42
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	43
3.4.4 Categoría solución	43
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	44
3.4.6 Actividades y cronograma	45
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
4.1 Discusión	46
4.2 Conclusiones	50
4.3 Recomendaciones	51

V. REFERENCIAS	52
ANEXOS	60
Anexo 1: Matriz de consistencia	60
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	68
Anexo 4: Instrumentos Cuantitativos	70
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos.	72
Anexo 6: Ficha validez de la propuesta.	79
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo).	80
Anexo 8: Transcripción de las respuestas de guía de entrevista.	81
Anexo 9: Pantallazo del Atlas TI	88
Anexo 10: Matrices de trabajo	90

Índice de figuras

	pág.
Figura 1 Diagrama de Ishikawa	12
Figura 2 Dimensiones del modelo GOBLO	21
Figura 3 Ítems correspondientes a la sub categoría Motivación.	28
Figura 4 Ítems correspondientes a la sub categoría liderazgo.	30
Figura 5 Ítems correspondientes a la sub categoría satisfacción laboral.	31
Figura 6 Pareto de la categoría clima laboral.	34
Figura 7 Análisis cualitativo de la sub categoría Motivación.	36
Figura 8 Análisis cualitativo de la sub categoría Liderazgo.	37
Figura 9 Análisis cualitativo de la sub categoría satisfacción laboral.	38
Figura 10 Análisis mixto de la categoría clima laboral.	39
Figura 11 Nube de palabras.	42

Índice de tablas

	pág.
Tabla 1 Matriz de Categorización	25
Tabla 2 Ítems correspondientes a la subcategoría motivación.	28
Tabla 3 Ítems correspondientes a la sub categoría liderazgo.	29
Tabla 4 Ítems correspondientes a la sub categoría Satisfacción laboral.	31
Tabla 5 Pareto de la categoría clima laboral.	32

Índice de cuadros

	pág.
Cuadro 1 Matriz de direccionalidad de la propuesta.	44
Cuadro 2 Matriz de tácticas, actividades y cronograma de las propuestas.	45

Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo proponer principales estrategias en base al modelo GOBLO para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022. En el cual se aplicó el diagnóstico mixto, de tipo proyectivo, con un modelo secuencial explicativo, utilizando los métodos analítico, deductivo e inductivo. Para la recolección de datos cuantitativos se empleó la técnica de encuesta a 41 personas que laboran en la organización y para los resultados cualitativos se hizo uso del instrumento de entrevista a 3 personas que ocupan un puesto superior, posterior a ello gracias a la información obtenida se usó el programa SPSS Statistics y Atlas ti para finalmente realizar la triangulación.

Con respecto al resultado obtenido se evidencia las siguientes propuestas de solución ante los problemas existentes y observados en la organización como; elaborar una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización; diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad; desarrollar un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los- niveles jerárquicos de la empresa, todo ellos mediante el modelo GOBLO. Como conclusión se obtuvo que, cumpliendo los objetivos formulados, mejorará el desarrollo del personal, fomentando el trabajo en equipo para un ambiente estable, también se sentirán más motivados lo cual se verá reflejado en su desempeño diario y se sentirán a gusto con la posición que tienen.

Palabras clave: Goblo, clima laboral, método, mejorar, diseñar.

Abstract

The objective of this research was to propose main strategies based on the GOBLO model to improve the working environment of a public company, Lima 2022. In which the projective type mixed diagnosis was applied, with an explanatory sequential model, using the methods analytical, deductive and inductive. For the collection of quantitative data, the survey technique was used on 41 people who work in the organization and for the qualitative results, the interview instrument was used on 3 people who occupy a higher position, after which, thanks to the information obtained, used the SPSS Statistics program and Atlas ti to finally perform the triangulation.

With respect to the result obtained, the following solution proposals are evidenced in the face of existing and observed problems in the organization such as; develop a proposal to improve communication and personal well-being of employees at different levels of the organization; design an incentive program to improve performance and productivity; develop a personal development plan that includes employee recognition strategies at all hierarchical levels of the company, all of them through the GOBLO model. As a conclusion, it was obtained that, fulfilling the formulated objectives, it will improve the development of the personnel, promoting teamwork for a stable environment, they will also feel more motivated which will be reflected in their daily performance and they will feel comfortable with the position they hold. have.

Keywords: Goblo, work environment, method, improve, design.

I. INTRODUCCIÓN

En base a la actualidad, el clima laboral se considera un aspecto que genera la mejora continua en la satisfacción del personal, y permite incrementar la productividad en los equipos, para alcanzar las metas organizacionales. Según la revista Espacios, indica que las dificultades que se presentan dentro de la empresa para el correcto cumplimiento de los proyectos planteados, es el clima laboral; siendo una de las características, la falta de comunicación, por ello, se debe de tener confianza, conocerse de manera interna y dar incentivos para una mejora dentro de la empresa; es conocido que un personal motivado ayuda al logro de los objetivos (Villafuerte et al., 2021).

En Asunción, Paraguay, mencionan que dentro de las organizaciones el clima laboral se evidencia, en cómo los integrantes de la organización se sienten; sus emociones las cuales son reflejadas directamente sobre la productividad; manifestándose en el desempeño y actitud de los trabajadores. Para obtener un buen rendimiento laboral es vital que las instituciones generen un entorno donde los colaboradores se sientan guiados y motivados para que perciban el compromiso con la institución (Ruiz, 2021).

Según el artículo realizado por Chile citado por Pereira y Solís (2019), los centros educativos consideran que los líderes deben sostener una comunicación activa, con el fin de minimizar la inestabilidad laboral, para que los docentes se sientan apoyados y escuchados. Se manifiesta un control y buen desempeño gracias a las contribuciones dadas por el líder, quien construye un buen clima organizacional, sin embargo, se percibe también la falta de comunicación que yace entre los colaboradores por lo que se plantea y sugiere que se realice un plan que ayude a mejorar aquellos aspectos negativos que se presenten dentro de la empresa.

Según el artículo realizado en Lima – Perú presentado por la Revista Científica de la UCSA, indica que el obtener un buen desempeño por parte de los trabajadores dentro de las organizaciones, depende del clima organizacional, presentándose dificultades no solo en su estructura organizacional, sino también en las emociones de los trabajadores, como el manejo de adaptación al cambio, las condiciones laborales y la falta de comunicación con la empresa; dicho ello, se resalta la importancia de desarrollar vínculos con los trabajadores, lo cual traerá mejoras para la empresa (Leyva y Napan, 2021).

Dentro de las instituciones públicas peruanas se encuentran diversos factores que afectan la sensación del clima laboral, tales como, las bajas remuneraciones, falta de reconocimiento y actitudes negativas entre los trabajadores; por ello, es importante el identificar cómo se sienten los trabajadores en sus labores diarias, esto con el fin de poder ver un incremento en la productividad de la organización, así como también incrementar la satisfacción del personal contratado (Vergara et al., 2021).

A nivel nacional en Lima - Perú, según la autora Dench quien presentó el artículo en Gestión, indica que, el motivo de sentirse intimidado dentro del centro laboral se debe a diversos factores, siendo uno de ellos, un jefe déspota o dominante. Lo primordial es dar el ejemplo como líder, promoviendo y fomentando un entorno de aprendizaje activo, en el cual, si el personal comete algún error, sepa que se puede enmendar; motivar con las propias experiencias obtenidas y tratar los miedos que presenten en forma individual, con el fin de que todo el centro laboral no sea afectado (Arbulú, 2021).

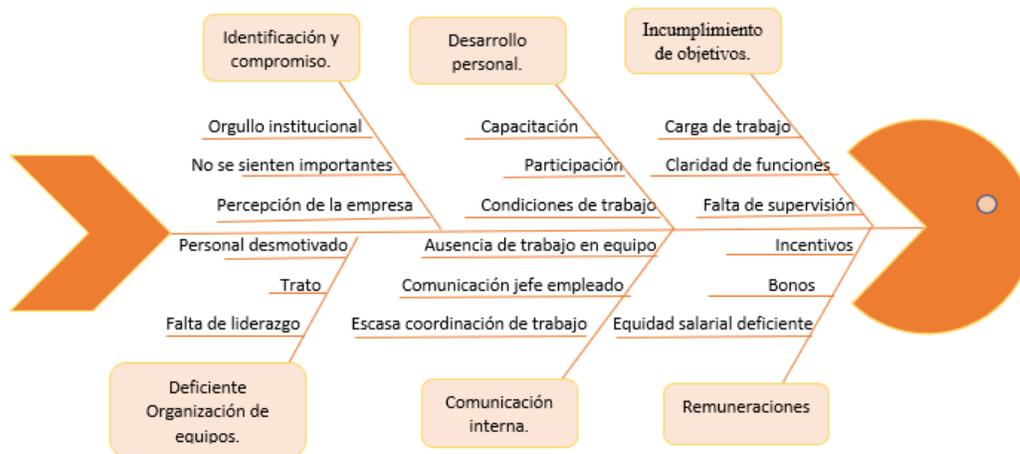
Después de precisar la problemática tanto internacional como nacional, se llevó a cabo el evaluar las dificultades que impactan en la organización. Con ello, se puede decir que las causas identificadas son parte de la categoría problema, las cuales son: (a) el cambio de personal continuo debido a que presentan inconvenientes en el aprendizaje a consecuencia del que se presenta un mal liderazgo por parte del jefe; (b) personal desmotivado por la falta de incentivos, comunicación y desarrollo laboral en equipo y (c) los objetivos incumplidos por la ausencia del compromiso, supervisión y condiciones de trabajo.

Debido a los inconvenientes en el aprendizaje del personal, se observa que, la convocatoria no llegó al perfil profesional que se busca, lo cual conlleva a tener un incumplimiento de labores. En caso de seguir con personal no apto, se retrasan muchas labores diarias que se requieren. Por tanto, se manifiesta un personal desmotivado dado a la falta de incentivos, por lo general se realizan horas extras y no son reconocidas de la manera adecuada, además, la falta de comunicación ocasiona la ausencia de trabajo en equipo; el líder es muy ausente en su puesto y en su mayoría no está a disposición del personal. Por último, la falta de supervisión hacia los trabajadores, por lo general no cumplen con todas sus labores por la falta de compromiso del personal y por las condiciones de trabajo que se manejan en la sociedad.

Con el propósito de poder identificar los problemas y causas se efectuó la matriz 3 la cual corresponde al árbol de problemas planteado en el (anexo 10) y el diagrama de Ishikawa, identificado como (figura 1) en el cual se puede observar las posibles causas que invaden como problemática dentro de la empresa.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa para identificar los principales problemas de la empresa



Dentro del diagrama o espina de pescado se puede observar las causas y efectos, destacando el principal problema, que abarca las diferentes aristas del diagrama para poder analizar y posterior a ello proponer soluciones (Hill, 2011).

Revisando las diversas fuentes de conocimiento, mediante la búsqueda de artículos y tesis en el ámbito nacional e internacional tenemos:

En el ámbito nacional son:

Izquierdo (2021), propuso un plan de acción para mejorar el clima organizacional de una empresa privada, el estudio se realizó bajo un método mixto, con diseño transeccional, de tipo proyectiva, con un método inductivo deductivo, en el cual también aplicaron la técnica de la encuesta para una población de 80 trabajadores. Según los resultados se evidencio que existen circunstancias que hacen que los colaboradores no se sientan totalmente satisfechos

dentro de la empresa, pues existen factores que necesitan ser mejorados como el motivar con incentivos o cumplidos, reconocer e incentivar al personal para una mayor productividad y desempeño dentro de las labores que sean otorgadas, para que la empresa obtenga resultados favorables y el clima laboral sea estable.

Valerio (2021) planteo como objetivo realizar estrategias con el fin de lograr mejorar el clima laboral en las diferentes áreas de la empresa. Se realizo bajo un sintagma holístico con un enfoque mixto, la muestra fue a un total de 100 colaboradores. Lo cual, evidencio que existe un mal manejo de equipos, no realizan ascensos y el factor motivacional en los colaboradores es escaso porque no reciben algun incentivo haciendo que la empresa se vea afectada en diversas áreas, por ello, elaboro como propuesta tres programas las cuales son; de reconocimientos y desarrollo, de comunicación y de motivación, que aportaran a mejorar el ambiente laboral, con ello, lo que busca es que el personal se sienta cómodo para que desarrollen sus habilidades de la forma correcta logrando cumplir los objetivos propios y de la empresa.

Pozo (2020), propuso un sistema de desarrollo personal y reconocimientos para reforzar el clima laboral. Este estudio utilizó un método mixto, de tipo proyectivo, con diseño no experimental, con un método deductivo inductivo. Además, fue aplicada la técnica de la encuesta para un total de 14 trabajadores. Los resultados obtenidos señalaron que los beneficios para los trabajadores son escasos, principalmente por la falta de reconocimientos; conllevando a que no logren realizar sus labores de forma adecuada por ello, se realizó un sistema de desarrollo personal y reconocimientos, con el fin de poder obtener un buen rendimiento por parte de los equipos de trabajo. La iniciativa de querer un personal optimo debe ser por parte de los cargos jerárquicos que muchas veces no le dan la importancia debida y como consecuencia se desequilibra la empresa generando un mal ambiente.

Cedeño (2020), planteó el objetivo de determinar la influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de la Esperanza. El presente estudio utilizó el método cuantitativo, tipo transversal. Además, se ejecutó la técnica de la encuesta a un total de 42 trabajadores. Por último, como conclusión se afirma que la organización incidió en el desempeño del personal, teniendo en cuenta que las consecuencias de un mal clima laboral no solo afectan la eficiencia, sino también el desempeño, lo cual genera inconvenientes para realizar las labores. De igual forma la empresa debe de tener en cuenta la

importancia de los trabajadores para una alta productividad, considerando que un con un bajo desempeño la empresa no podría alcanzar los objetivos propuestos.

Sotomayor (2019), elaboró un plan de acción para la mejora del clima organizacional en dos áreas comerciales de la empresa industrial, de acuerdo con los resultados de la encuesta laboral Great Place To Work se manifestó un gran desequilibrio en los diferentes departamentos. Fue realizado con un método mixto, tipo proyectivo, con diseño transversal longitudinal. Como conclusión se definió que se debe mejorar el feedback realizado entre compañeros y jefes, considerando también el brindar mayores beneficios para los trabajadores, resaltando la comunicación interna para obtener un mejor desempeño esto con ayuda del líder, por ello, elaboraron un plan de acción, el cual ayudaría a mejorar el clima laboral de la organización.

Valverde (2017), utilizo una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme. Según el análisis utilizó un método mixto, tipo proyectivo. Además, se llevó a cabo la técnica de la encuesta a un total de 22 colaboradores. Como conclusión se observó la clara ausencia del liderazgo dentro de la empresa, afectando directamente al clima laboral, por lo que elaboraron una propuesta de talleres para fortalecer el liderazgo; la propuesta consistió en instruir a 158 colaboradores con el objetivo de fortalecer y desarrollar habilidades específicas para mejorar el clima laboral. Las habilidades de los líderes deben de desarrollarse con instrucciones o formaciones que permitan el poder enfocarse en los equipos que estén a su cargo para que puedan otorgar esos conocimientos hacia los demás colaboradores y se sientan igual de importantes, fortalecería el compromiso y confianza de personal a jefe.

En el ámbito internacional tenemos:

Santamaría (2020) indico que, el objetivo principal de este trabajo fue determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no, en la variable desempeño laboral. El estudio desarrollo un método mixto, con un método inductivo. Además, realizaron la técnica de la encuesta a un total de 45 trabajadores de 82 colaboradores. Sostuvo como conclusión que el clima laboral incidió en el desempeño de los trabajadores, destacando que la comunicación es un factor importante para una alta productividad, de acuerdo con los resultados obtenidos por la estadística descriptiva un buen clima laboral con lleva a un

desempeño estable. Teniendo en cuenta que la capacidad de como el jefe maneje su área repercute en el cumplimiento de labores de los trabajadores.

Guerrero y Lopez (2020), plantearon como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores. Hicieron uso del método mixto, tipo descriptivo, con diseño no experimental. Además, se aplicó la técnica de la encuesta a un total de 130 trabajadores, con un método de análisis estadístico. Según el resultado obtenido el clima laboral se encuentra en un nivel medio, los trabajadores están conformes con el lugar donde realizan sus labores diarias; sin embargo, hubo observaciones en la innovación, la cual se refleja en la falta de los medios adecuados para hacer un trabajo dinámico y que los medios de comunicación que tiene la organización no son tan claros, perjudicando directamente a alcanzar los objetivos estipulados. Finalmente, el mantener un personal satisfecho implica que las expectativas de la empresa hacia el logro de los objetivos serán favorables.

Contreras (2019) presentó un estudio que, tuvo como objetivo proponer un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional que integre las dimensiones para el fomento de un ambiente que propicie un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras de México y que pueda ser utilizado por los ejecutivos, gerentes o encargados de recursos humanos. Realizaron el método cualitativo, tipo descriptivo. Se concluyó que el clima laboral en el que se encuentre la empresa así sea negativo o positivo afecta directamente con la productividad laboral, por tanto, el líder o encargado del personal debe de establecer buenas condiciones laborales para un rendimiento e impacto positivo en la organización. Por ello, el presente estudio se relaciona a la categoría problema puesto que, presentan una inestabilidad dentro de la empresa por ello, se hará uso del marco teórico para fortalecer el estudio en curso.

Vilema (2018) sostuvo que, su estudio tuvo como objetivo el incrementar el nivel de desempeño laboral del personal en la empresa, empleando estrategias especializadas en la comunicación, toma de decisiones y motivación. El estudio tiene un enfoque mixto, de tipo descriptivo, haciendo uso del método de Likert. Además, se efectuaron encuestas a un total de 25 colaboradores. Como conclusión, para obtener un buen desempeño y rendimiento laboral se incrementa un programa de estrategias para mejorar la motivación, la comunicación, así como también, reconocimientos al esfuerzo y esmero por los resultados obtenidos, dado que los equipos de trabajo son afectados por el desempeño de las labores en una manera significativa.

Mantener un buen desenvolvimiento en las labores también implica cuan motivado se sienta, sin ello, lograr incrementar la calidad de trabajo será inalcanzable.

Las bases teóricas que le dan sustento al presente estudio son:

Teoría de las relaciones humanas. En este contexto fue Elton Mayo citado por Tellez (2018) afirma que, la teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones, lo cual permitió comprender que las empresas no son maquinas, son equipos de trabajo que llevarán a cabo las funciones de forma adecuada; con ello, los trabajadores se sentirán dentro de un buen clima laboral, mostrando un mayor desempeño en sus labores. Por tanto, guarda relación debido a que busca que el personal se sienta más realizado y con mayor bienestar, conllevando a un buen clima laboral. De tal forma, se evidencia la falta de comunicación e interacción de los equipos lo cual genera un clima inestable.

La teoría del liderazgo transformacional. La cual, según Bass y Burns citado por Ayuso y Herrera (2018), exponen que se basa en relaciones de intercambio, es decir, entre jefes y empleado avanzando a un nivel superior de moral y motivación con el propósito de alcanzar los objetivos ganando la confianza y respeto, tiene como objetivo motivar a los empleados para alcanzar los objetivos transformando de manera positiva su vida y su desempeño dentro de la empresa; además de fomentar la eficacia en la unidad de trabajo. Guarda relación con la intervención del líder y busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores transformando de manera positiva su vida y su desempeño dentro de la empresa; además de fomentar la eficacia en la unidad de trabajo.

Teoría de la motivación, bajo el contexto de Maslow citado por, Parra et al. (2017) refiere que, la motivación debe de ser constante, no efímera debido a que es una característica que cualquier organización debe de poseer y mantener, con ello se manifestará un personal a gusto con su empresa y posición. Además, guarda relación con la falta de motivación que prevalece dentro de la empresa causando una inestabilidad en el desarrollo del personal.

Categoría problema: Clima laboral

Giraudier (2004) afirma que, para obtener un buen clima laboral dependerá esencialmente de la actitud que demuestre el líder hacia el equipo, que se respire un ambiente agradable y sobre

todo de apoyo para que logren llevar a cabo sus labores, el grado de satisfacción y motivación que tengan hacia la empresa será en consecuencia a la relación con el jefe. Desarrollando confianza y reconociendo la labor del personal se obtendrán resultados positivos los cuales favorecerán a la empresa por ello, si perciben un ambiente estable mejorarán su desempeño laboral.

Las empresas presentan cambios constantes y la adaptación es la mejor manera para mantenerse estable. De igual forma, con el crecimiento del mercado y el avance en la tecnología, las empresas deben encontrar superioridad competitiva y aplicarla para generar productos y servicios de muy buena calidad. Para aplicar ello, se necesita que las empresas estén en perfecto estado, desde el interior de ellas, donde se encuentra el buen clima laboral y una buena conducta entre los trabajadores, por lo tanto, ésta impactaría de manera positiva en la productividad (Edel et al., 2007).

Por otro lado, Gan y Triginé (2012) exponen que, el clima o ambiente laboral es considerado uno de los aspectos con mayor énfasis en la vida de las corporaciones. Donde claramente un mal clima laboral atrae inconvenientes, que afectan directamente al logro de objetivos de las empresas, siendo además un factor clave para analizar y proponer soluciones a los problemas que se presenten en los equipos de trabajo que formen parte de la organización.

Bordas (2016) considera que, dentro de las organizaciones el factor clave para generar un clima laboral estable, es que el líder demuestre su capacidad para satisfacer y generar un compromiso de los empleados hacia la empresa. Considerando, la importancia de mantener un trato adecuado para que las compañías mantengan un clima estable.

Finalmente, los individuos que conforman la empresa tienen derecho a tener un ambiente dinámico donde eventualmente las actitudes y conductas serán desarrolladas bajo la dirección de un buen líder, al no formar y capacitar buenos encargados o supervisores el personal no sabrá desenvolverse generando insatisfacción (Gan y Berbel, 2007).

Motivación: Peña (2015), en la actualidad la motivación es un factor importante para lograr lidiar con la competitividad laboral existente. A ello, se le suma el compromiso y la motivación que debe de caracterizar la empresa, logrando alcanzar los objetivos, gracias al desempeño evidenciado por parte del personal. Asimismo, Duncan (1991) indica que, en el

ambiente laboral, la motivación se aplica en dos factores, los cuales son independientes y específicos, se manifiesta en los sentimientos negativos o la insatisfacción que presenten en sus puestos de trabajo.

Liderazgo: Peña (2015) afirma que, saber liderar equipos de trabajo por medio de cambios ante las adversidades que se presenten planteando alternativas y situaciones, con el fin de que el personal este motivado y anime a los demás. También, Varela (2001) manifiesta que, el líder pretende ganarse la lealtad, confianza y respeto, a través de las relaciones que establezca con el equipo pensando a largo plazo. Admite que la tecnología y capital es de suma importancia para una organización, sin embargo, quien crea o quiebra una empresa son las personas.

Satisfacción laboral: Peña (2015) afirma que, mediante el trabajo diario, las personas buscan satisfacer sus deseos y necesidades, para lograr un diseño claro de cuán motivados se sienten, para que de manera personal sus labores resulten gratificantes. Asimismo, Ruiz et al. (2006) señala que, la satisfacción laboral se basa en la discrepancia o desajuste hacia los reconocimientos, que tiene la empresa con el personal. Se pretende que el profesional con esfuerzo logre una mayor satisfacción.

En el presente trabajo se tiene como **indicadores:**

Motivación personal: Lo que nos da energía para seguir adelante es la motivación, todo parte en como uno se motive para lograr alcanzar lo propuesto, en el ámbito profesional mantenerse motivado con respecto a la posición que ocupe es de suma importancia debido a que con ello mantendrá un rendimiento optimo y desarrollara sus actividades de manera correcta (Caballero, 2021). Una persona motivada eleva su desempeño lo cual se ve reflejado en el logro de objetivos.

Reconocimiento: De forma específica es cuando la organización permite que los colaboradores se sientan reconocidos mediante premios, regalos, bonos; teniendo en cuenta la importancia que tiene el líder sobre los empleados para resaltar sus logros y de esa forma potenciar su rendimiento (Infante, 2018). Por lo que reconociendo al personal se lograra elevar el desempeño.

Autorrealización: De manera general, es el agrado de haber logrado sus metas propuestas, refiere también a como la persona se siente al realizarse por sí mismo sin ayuda de los demás buscando un crecimiento personal, lo cual beneficia a la empresa considerablemente (Rodulfo, 2021). Para los individuos el alcanzar sus objetivos promete una alta productividad para la empresa.

Comunicación: Por medio de la comunicación no solo se escucha y detecta las necesidades de las personas, también ayuda con la interacción del personal para que el ambiente de trabajo se encuentre en buen estado de modo que comunicándose proporciona un buen desenvolvimiento en las labores diarias (Urcola, 2015). El mantener una comunicación asertiva promoverá el buen rendimiento de los equipos de trabajo.

Identidad corporativa: Refiere a como la empresa se identifica y diferencia de las demás, partiendo en que canales de comunicación han sido utilizados para direccionar sus objetivos y hacerlos cumplir correctamente, proyectando su identidad específica para que lo relacionen con lo que creen que es la empresa (Sainz, 2018).

Trabajo en equipo: A fin de fortalecer algún vínculo laboral es necesario identificar los factores necesarios para trabajar en equipo, siendo uno de ellos la confianza que pueda expresar el personal, que se sientan comprometidos y se esfuercen por cumplir sus labores. En este sentido lo que se debe manifestar en un equipo es que todos se sientan cómodos para que haya un desenvolvimiento favorable (Durán, 2018).

Relaciones interpersonales: En el proceso de establecer relaciones se debe de tomar el tiempo necesario para identificar el momento oportuno en el cual el personal y líder refuercen una relación netamente laboral, intercambiando experiencias y conocimientos para que exista una buena comunicación (Dalvi, 2019).

Ambiente de trabajo: Las personas con un entorno o ambiente de trabajo desfavorable por lo general se manifiestan en sus acciones y comportamientos, situaciones indeseadas que repercuten en sus labores. Por otro lado, para que el ambiente sea el adecuado se debe de tener en cuenta el esfuerzo de todo el personal que quiere comunicarse para que se maneje un clima favorable (Davids, 2021). Ayudará a mejorar el ambiente de la empresa.

Capacitación: Actualmente se relaciona la capacitación como un método que ayuda a formar al personal, tornando conocimientos y conductas positivas para su desenvolvimiento laboral, algunas personas lo consideran un gasto innecesario sin embargo hoy en día es una ley laboral que requiere cualquier tipo de empresa para sus contrataciones (Orozco, 2017). Al aplicarlo se mejorará el rendimiento del personal.

Categoría Solución: Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos (GOBLO).

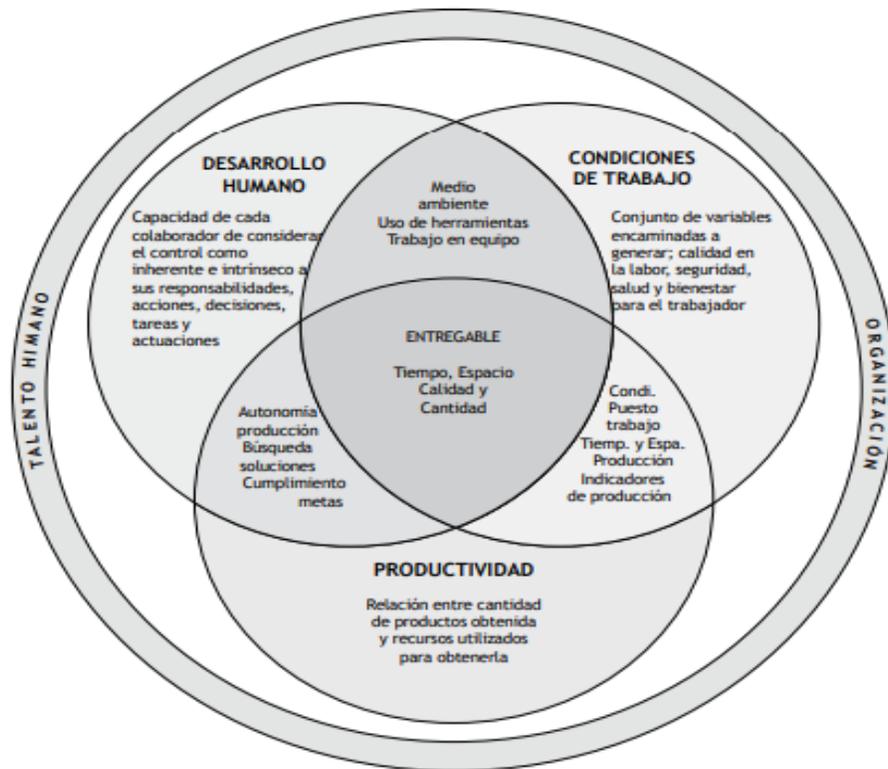
El modelo GOBLO es el acrónimo del Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, y es que es una estrategia de gestión concebida bajo el análisis de las relaciones humanas que se producen al interior de la organización cuando se trata de alcanzar el logro de sus objetivos, la función principal del presente modelo es evaluar las destrezas del talento humano en cuanto a las actividades e informes que realicen para el cumplimiento de los objetivos. Implica contemplar la empresa como un todo para evaluar las falencias que se presenten e interactuar con los individuos que trabajan en los diferentes niveles de la organización, con ello se realiza el análisis de cumplimiento de objetivos con el fin de lograr identificar el desempeño de los colaboradores (Tamayo et al., 2014).

Con la finalidad de poder identificar los factores a mejorar dentro de la organización el modelo estableció una serie de dimensiones como desarrollo humano, condiciones laborales, y productividad, en consecuencia, se tendrán las cualidades personales, así como la calidad de vida del individuo, cabe destacar que, lo que se pretende con este modelo es incrementar y potenciar el desempeño para que se puedan llevar a cabo los objetivos propuestos.

Estas variables forman parte de los análisis realizados en la presente tesis por ello, es útil y posible enfocarnos en este modelo para el logro no solo de la organización sino el logro personal de todo colaborador, siendo así el programa de reconocimientos y desarrollo, programa comunicacional y de desempeño herramientas que permitan principalmente la obtención de un mejor Clima Laboral, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2

Dimensiones del modelo GOBLO.



Se identificaron tres dimensiones que identifican el modelo aplicado, las cuales son:

Dimensión del desarrollo humano: Con respecto al desarrollo humano se considera la influencia de los procesos de aprendizaje en la vida cotidiana del personal, por medio del desarrollo social, contextual, emocional y cognitivo - intelectual. Los cuales influyen en la productividad de los mismos en términos de conocimientos y capacidades, teniendo en cuenta también que la interacción activa ayuda a que el entorno sea más estable (Sarmiento, 2018). Si el personal se desarrolla adecuadamente aumentará la productividad de la empresa.

Dimensión condiciones laborales: Son un conjunto de variables que se desarrollan con el fin de poder mantener en condiciones óptimas el ambiente de trabajo considerando los factores psicológicos, sociales y físicos. El área de trabajo debe tener un proceso estandarizado en cuanto a su limpieza y orden, los puestos laborales tienen que minimizar los riesgos y el trabajo en equipo realizarse de manera interactiva, es decir, que todos los colaboradores puedan dar su punto de vista y opinar por si ocurre algún suceso que lo amerite,

con el fin de poder mantener un grupo con una comunicación interna estable (Sarmiento, 2018). Se aplicará como propuesta para desarrollar los factores que no se identifican en la empresa.

Dimensión productividad: En términos administrativos se puede decir que implica el talento humano, recursos físicos, financieros y tecnológicos. Se tiene como indicadores; el análisis de costo, en el cual se identifica el recurso monetario para desarrollar un proyecto con el fin de obtener beneficios monetarios a futuro; análisis de producción, que implican procesos de efectividad; análisis de equipos de trabajo, en el cual se estudia el rendimiento y la eficacia que presenten los colaboradores de manera individual o grupal; optimizar los equipos productivos, que refiere a verificar las maquinarias; efectividad por cada colaborador o grupo de trabajo; cifra de ventas facturadas o cerradas (Sarmiento, 2018). Con ello, se mejorará la integración de equipos con el fin de elevar la productividad en la empresa.

En efecto, tal como lo demuestra este modelo se requiere de estrategias para lograr los objetivos establecidos en cada organización direccionando al éxito empresarial como al éxito personal de todo colaborador.

Para proceder con la formulación del problema, se procedió a definir el problema general: ¿Qué táctica se puede usar para fortalecer el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022? Siguiendo con el problema específico tenemos (i) ¿Cuáles son los componentes para fortalecer el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022? y (ii) ¿Cuáles son los factores que afectan el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022?

Con respecto al objetivo general planteado se tiene el: Proponer el modelo GOBLO para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022. Siguiendo a ello se identificaron dos objetivos específicos los cuales ayudaran a realizar el diagnóstico y propuesta los cuales son (i) diagnosticar la situación en la que se encuentra el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022 y (ii) determinar los aspectos a fortalecer del clima laboral de una empresa pública; los siguientes objetivos serán desarrollados a través del modelo GOBLO: (iii) elaborar una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización; (iv) diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad, y (v) desarrollar un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

II. METODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

Hernández et al. (2018) menciona que, la investigación **mixta** consiste en fortalecer la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades, lo principal es tomar las ventajas de ambos métodos siendo una forma muy completa de obtener información. Asimismo, según Hernandez y Mendoza (2018) indican que, la investigación mixta consiste en recolectar los datos de los análisis del estudio cuantitativo y cualitativo realizados dentro de la investigación, para poder responder al planteamiento del problema. En resumen, el presente estudio utilizará el enfoque mixto, porque se emplea la encuesta en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes inmediatos para el enfoque cualitativo.

Carhuancho et al. (2019) indica que el término **proyectivo** conecta con un grupo de procedimientos los cuales abarcan desde el fundamento, diseño, elaboración de técnicas y formulación de propuestas con la finalidad de encontrar una posible solución ante este tipo de análisis. Empleando este tipo de investigación ayudará con la elaboración y diseño de la propuesta, dado que, se obtendrá información precisa sobre la problemática clima laboral.

Se empleo el **diseño explicativo secuencial** debido a que se recopilaron datos cuantitativos por medio de la entrevista y cualitativos por medio del cuestionario, con ello se obtendrán resultados que serán interpretados para saber cuáles son los aspectos que se debe de mejorar. El propósito frecuente del presente modelo es aplicar los resultados cualitativos que ayudaran a la explicación de los hallazgos cuantitativos iniciales, así como profundizar en ellos (Carhuancho et al., 2019).

El **sintagma holístico** consiste en interpretar y analizar el estudio de la problemática a través de diferentes técnicas como la encuesta e instrumentos como la entrevista; así como también, consiste en comprender el entorno con el fin de obtener una visión global para trabajar en los procesos de aplicación práctica de soluciones. Por ello, es la investigación adecuada para la realización de la investigación dado que se obtendrá información de los factores internos y externos (Carhuancho et al., 2019).

El presente estudio, utilizará tres métodos como el deductivo, inductivo y analítico, los cuales permitirán fortalecer el estudio.

Analítico: Para Ruiz (2007), el método analítico se considera a la forma de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se descompone elementos para analizar las causas. Asimismo, Cabezas et al. (2018) afirman que, en las investigaciones, el método analítico es el más usado, debe entenderse como un proceso cognitivo que consiste en la descomposición de cada una de las partes, con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad con el fin de poder comprender el problema. Este método nos ayudara a distinguir y analizar cada una de las particularidades del estudio para posterior a ello sintetizarlas.

Deductivo: Según Cabezas et al. (2018) indican que, con el método deductivo se utilizan principios generales o juicio hacia casos particulares para alcanzar una conclusión específica. Por otra parte, para Bernal (2006) afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular. Aporta al proyecto debido a que identifica los problemas más importantes con el propósito de analizar y deducir que da lugar al problema que se presenta y en base a ello realizar las hipótesis.

Inductivo: Para Baena (2017), mediante el inductivo emplea premisas de conocimientos particulares partiendo de una secuencia de observaciones para llegar a una conclusión general. Así mismo, según Cabezas et al. (2018), el método inductivo es usado para generar conclusiones generales poniendo en práctica el pensamiento o razonamiento inductivo en puntos específicos generando posibles teorías para el estudio. Permitirá integrar los acontecimientos que se presenten a través de criterios y conocimientos.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Como población se encuestó a 41 personas y como fuentes informantes se ha considerado a tres unidades informantes para recopilar datos e información.

Jefe (de oficina general): Licenciado de la carrera Derecho, experiencia en diferentes áreas, 9 años que está desempeñando su cargo. Edad 53 años. Sexo Masculino.

Administrativo: Bachiller en la carrera de Administración de Empresas, posee conocimientos avanzados en Excel, tiene experiencia en diversas áreas. Actualmente desempeña el cargo de asistente administrativo general. Edad 28 años. Sexo Masculino.

Recursos humanos: Bachiller en Administración de Empresa, gestiona el personal, su participación es directamente en el reclutamiento del personal. Sexo femenino.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Clima laboral: El clima o ambiente laboral es considerado uno de los aspectos con mayor énfasis en la vida de las corporaciones. Donde claramente un mal clima laboral atrae inconvenientes que afectan directamente al logro de objetivos de las empresas, siendo además un factor clave para analizar y proponer soluciones a los problemas que se presenten en los equipos de trabajo que formen parte de la organización (Gan y Triginé, 2012).

Tabla 1
Matriz de Categorización.

Subcategorías	Indicadores
SC1.1 Motivación	C1.1.1 Motivación personal C1.1.2 Reconocimiento C1.1.3 Autorrealización
SC1.2 Liderazgo	C1.2.1 Comunicación C1.2.2 Trabajo en equipo C1.2.3 Identidad corporativa
SC1.3 Satisfacción Laboral	C1.3.1 Ambiente de trabajo C1.3.2 Capacitación C1.3.3 Relaciones interpersonales
Categoría Solución	
Modelo GOBLO	
Subcategorías emergentes	
Condiciones de trabajo	Desarrollo humano Productividad

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente estudio se llevó a cabo el uso de instrumentos y técnicas que ayudaron a obtener la información deseada que aportara a formular las propuestas ante las falencias que se manifiesta en la presente investigación.

Desde el punto de vista de Bernal (2010), el instrumento usado para la recogida de datos es señalado como una técnica que facilita desarrollar la investigación, este procedimiento se realiza a través del aporte de herramientas para lograr gestionar la información recaudada y con ello brindar soluciones a los factores críticos que se presenten.

Para Baena (2017) y Cabezas et al. (2018) mencionan que, la encuesta es una técnica que permite recolectar datos en los enfoques cuantitativos, sirve para descubrir propuestas de solución ante el problema planteado con preguntas correctamente formuladas con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados, con ello los resultados serán tomados de forma gráfica para poner obtener porcentajes precisos y con ello formular soluciones en caso se crea conveniente.

Según Hernández et al. (2014) y Hurtado (2000) la guía de entrevista es un instrumento que reúne datos generales de los entrevistados permitiendo estructurar una entrevista con la finalidad de optimizar los resultados a obtener y conlleven a una mejor aplicación. Este instrumento nos permitirá realizar una óptima ejecución de la entrevista ya en ella se reúnen datos generales de los entrevistados y se plantea una estructura para su correcta ejecución. Se estructura con el fin de poder recibir respuestas más directas en base a su día a día como trabajador.

Para Baena (2017) y Hurtado (2000), la entrevista permite el intercambio de información a través de la comunicación directa. Esta actividad se desarrolla con el objetivo de obtener información acerca de un problema o tema en particular para ello se emplea a dos sujetos o más, de los cuales, uno será denominado para realizar preguntas y los restantes proveerán la información solicitada. Es usado para analizar situaciones actuales con el fin de precisar el informe que se pueda obtener mediante el interview.

Para Cabezas et al. (2018) y Baena (2017) definen que, el cuestionario es un procedimiento de investigación que hace uso de métodos estandarizados, es decir, recoge y

analiza una serie de datos de una población encuestada, con el fin de obtener respuestas que nos puedan proporcionar toda la información necesaria. Se considera una herramienta importante para una investigación debido que ayuda a proporcionar información real según las preguntas que se considere, aporta también al estudio permitiendo evaluar los factores críticos que se pretende resolver.

2.5 Proceso de recolección de datos

En este estudio se recopilaron datos claves a través de entrevistas por medio de zoom y grabadora, a su vez se aplicó la encuesta vía virtual mediante formularios previamente validados por el docente metodólogo, asesor y un experto más, permitiendo ser aplicado de manera correcta. Para obtener la fiabilidad del cuestionario aplicado se procesó mediante el SPSS lo cual generó un Alfa Cronbach de 0,978 comprobando un alto índice de veracidad en lo obtenido.

2.6 Método de análisis de datos

Para la presente investigación se aplicó el formato APA séptima edición para una correcta redacción al momento de transcribir los conceptos con el fin de realizar las citas de acorde al formato previsto. Dentro de la investigación se hizo uso de la triangulación de datos como sistema de análisis. Según Okuda y Gómez (2005), menciona el uso de al menos dos métodos (cualitativo y cuantitativo), aplicándose en la medición de datos, teorías e investigaciones que generan nuevos conocimientos del estudio a investigar, facilita la interpretación desde cualquiera de los elementos que se pretenda utilizar. Por tanto, la triangulación es una herramienta y estrategias para la correcta elaboración de una investigación de ciencias empresariales. Denzin (2017), define la triangulación como una técnica usada para mapear y validar datos, también es usada para la comprobación cruzada a través de diversas fuentes, para buscar regularidades en los datos de investigación. Para Vilar (2005) y Baena (2017), la estadística descriptiva es una disciplina que abarca una gran cantidad de herramientas como: recoger datos, almacenarlos, realizando tablas o gráficos; permitiendo obtener respuestas sobre un determinado asunto. Con el objetivo de resumir la información de una gran cantidad de datos, se aplica en casi todas las áreas donde se recopilan datos cuantitativos. Estos métodos fueron aplicados en el proceso del desarrollo del estudio.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

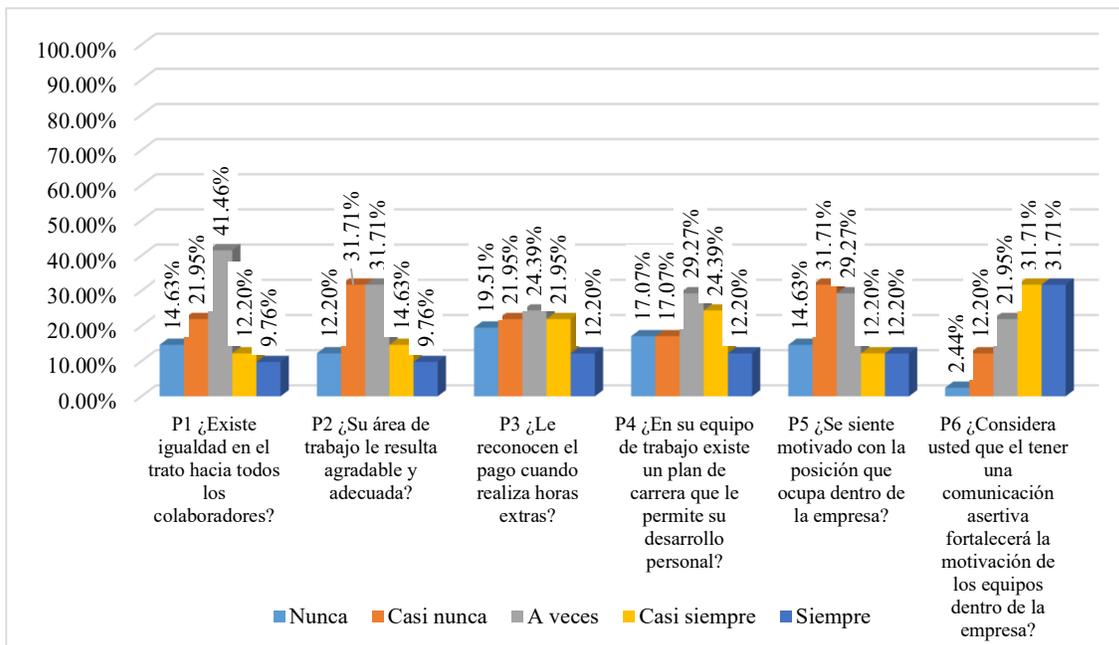
Tabla 2

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

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1 ¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	6	14.63%	9	21.95%	17	41.46%	5	12.20%	4	9.76%
P2 ¿Su área de trabajo le resulta agradable y adecuada?	5	12.20%	13	31.71%	13	31.71%	6	14.63%	4	9.76%
P3 ¿Le reconocen el pago cuando realiza horas extras?	8	19.51%	9	21.95%	10	24.39%	9	21.95%	5	12.20%
P4 ¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	7	17.07%	7	17.07%	12	29.27%	10	24.39%	5	12.20%
P5 ¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	6	14.63%	12	29.27%	12	29.27%	5	12.20%	5	12.20%
P6 ¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	1	2.44%	5	12.20%	9	21.95%	13	31.71%	3	7.41%

Figura 3

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



En la tabla 1 y figura 3, se aprecia que el valor “a veces” predomina sobre la pregunta 1, el cual hace referencia a ¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?, es decir que, un 42% aproximadamente que corresponde a un total de 17 de 41 trabajadores afirman que a veces hay igualdad en el trato que le dan al personal, siendo un factor que debería de mejorar la empresa para que todos los trabajadores sientan que son igual de importantes y que ello resalte en sus labores diarias. Asimismo, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” sobre la pregunta 5 ¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa? destaca un 75.61%, lo cual representa una disconformidad de un total de 36 de 41 trabajadores debido a que al personal, su área no les resulta agradable ni se sienten motivados con la posición que ocupan, por lo que sería importante que la empresa reconozca la falta de motivación y evalúe el porqué de estos hechos con el fin de poder realizar una mejora para la empresa. El mantener una comunicación asertiva con todo el personal que este bajo el cargo de un buen líder responderá ante resultados favorables para la empresa. Teniendo en cuenta que la motivación es un factor de suma importancia para que los trabajadores desempeñen su labor de la manera correcta, se identifica la inestabilidad que yace dentro la empresa.

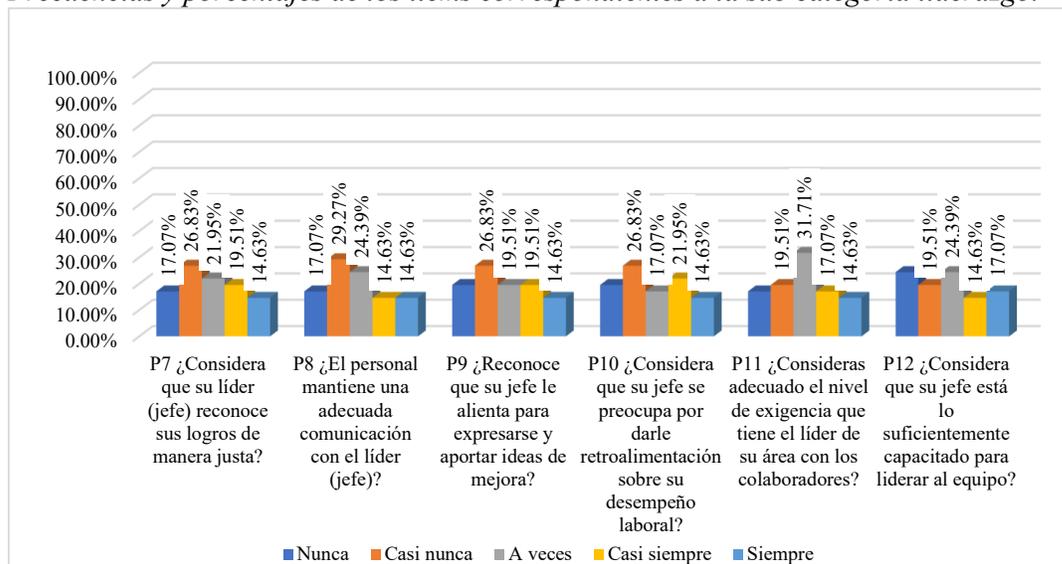
Tabla 3

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

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P7 ¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	7	17.07%	11	26.83%	9	21.95%	8	19.51%	6	14.63%
P8 ¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	7	17.07%	12	29.27%	10	24.39%	6	14.63%	6	14.63%
P9 ¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	8	19.51%	11	26.83%	8	19.51%	8	19.51%	6	14.63%
P10 ¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	8	19.51%	11	26.83%	7	17.07%	9	21.95%	6	14.63%
P11 ¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	7	17.07%	8	19.51%	13	31.71%	7	17.07%	6	14.63%
P12 ¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	10	24.39%	8	19.51%	10	24.39%	6	14.63%	7	17.07%

Figura 4

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



Mediante de la tabla 2 y figura 4 se puede interpretar lo siguiente; con respecto a la pregunta 11 ¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?, el 32% de las 41 encuestas realizadas 17 consideran que “a veces” el nivel de exigencia que pide el líder hacia los colaboradores es el adecuado por ello, la organización y ejecución no son desarrolladas de forma correcta por un mal manejo del líder. Por otro lado, con relación a la pregunta 8 ¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?, obtuvo un 46.34% del total de encuestados lo cuales consideraron el valor “nunca” y “casi nunca” se efectúa una comunicación adecuada con el líder o encargado del equipo dado que la falta de confianza que se manifiesta hace que no se sientan con la suficiente confianza. Por último, la pregunta 9 ¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?, tuvo un 65.85% del total de 30 de 41 encuestados que consideraron el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, que el jefe o líder no considera a los empleados para poder acotar con alguna idea o propuesta, siendo un acto negativo debido a que el propósito de un buen líder es considerar la importancia del personal para la empresa. Por lo que se identifica que el liderazgo dentro de la organización no está correctamente ejecutado, por ello, los equipos de trabajo no mantienen una buena comunicación, el desempeño es importante y al ser liderados por alguien que ocupa un mayor cargo debe de reflejarse en sus resultados, con las respuestas obtenidas se puede decir que hay una mala comunicación y gestión por parte del líder.

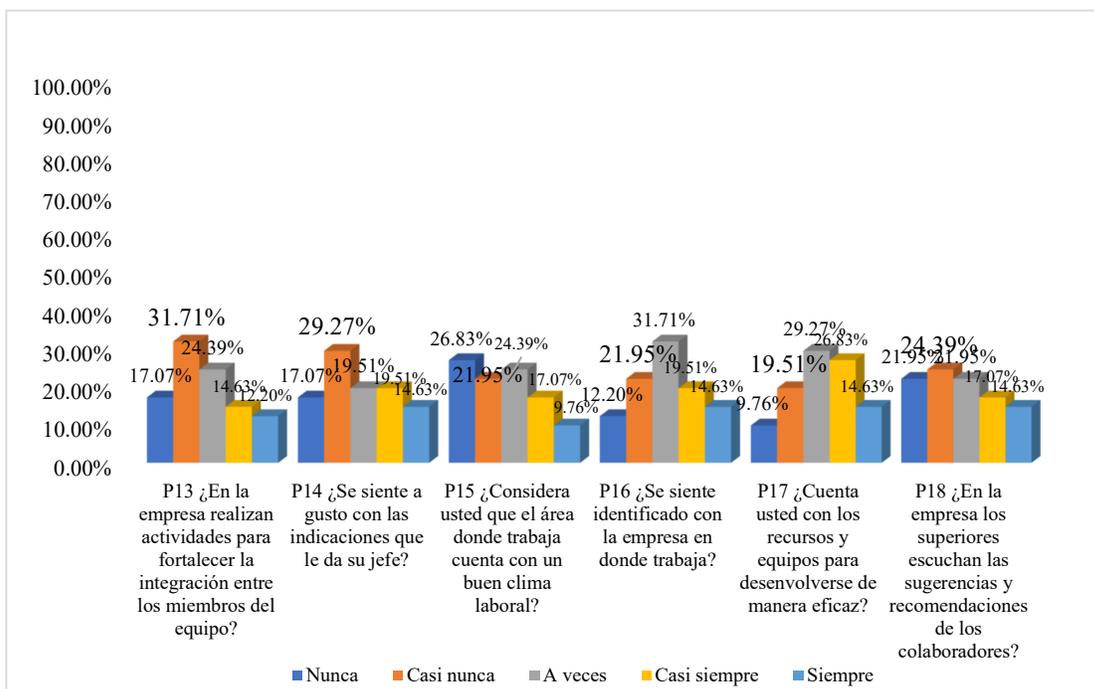
Tabla 4

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

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P13 ¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	7	17.07%	13	31.71%	10	24.39%	6	14.63%	5	12.20%
P14 ¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	7	17.07%	12	29.27%	8	19.51%	8	19.51%	6	14.63%
P15 ¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	11	26.83%	9	21.95%	10	24.39%	7	17.07%	4	9.76%
P16 ¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	5	12.20%	9	21.95%	13	31.71%	8	19.51%	6	14.63%
P17 ¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	4	9.76%	8	19.51%	12	29.27%	11	26.83%	6	14.63%
P18 ¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	9	21.95%	10	24.39%	9	21.95%	7	17.07%	6	14.63%

Figura 5

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



A través de la tabla 3 y figura 5 se pueden interpretar lo siguiente respecto a la pregunta 16 ¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?, el 32% siendo 25 de 41 encuestados consideran que “a veces” se identifican con la empresa, dado que existen muchas indiferencias por parte de la empresa hacia el personal. Por otro lado, la pregunta 13 ¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?, un importante 48.78% de los 41 encuestados considera que “nunca” y “casi nunca” se realizan actividades que ayuden a fortalecer los equipos, por lo mismo, se presenta una individualidad constante dentro de la empresa, es decir que, los trabajadores no fortalecen el trabajo y apoyo en equipo. Por último, la pregunta 15 ¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?, el 48.78% considera que “nunca” y “casi nunca”, cuentan con un buen clima laboral dentro de la organización, reflejando la insatisfacción que tiene el personal dentro de la organización.

Los resultados que se obtengan sobre el trabajo del personal yacen en cómo están manteniendo la satisfacción laboral, si el personal está en un ambiente cómodo, motivado o llevado por un buen líder, si es así los resultados serán favorables.

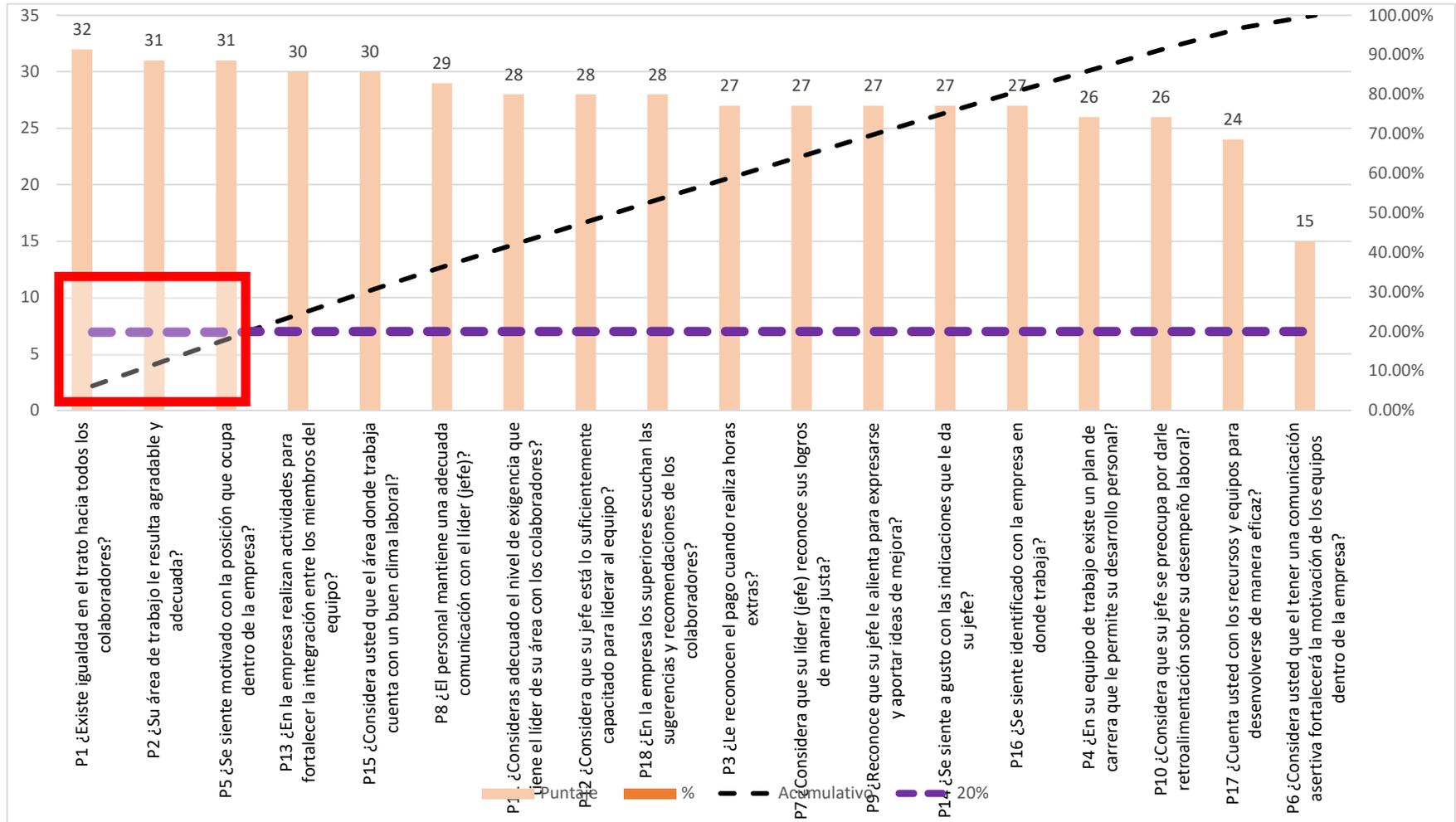
Tabla 5
Pareto de la categoría clima laboral.

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20 %
P1 ¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	32	6.49 %	6.49%	20%
P2 ¿Su área de trabajo le resulta agradable y adecuada?	31	6.29 %	12.78%	20%
P5 ¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	31	6.29 %	19.07%	20%
P13 ¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	30	6.09 %	25.15%	20%
P15 ¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	30	6.09 %	31.24%	20%
P8 ¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	29	5.88 %	37.12%	20%

P11 ¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	28	5.68	42.80%	20%
P12 ¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	28	5.68	48.48%	20%
P18 ¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	28	5.68	54.16%	20%
P3 ¿Le reconocen el pago cuando realiza horas extras?	27	5.48	59.63%	20%
P7 ¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	27	5.48	65.11%	20%
P9 ¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	27	5.48	70.59%	20%
P14 ¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	27	5.48	76.06%	20%
P16 ¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	27	5.48	81.54%	20%
P4 ¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	26	5.27	86.82%	20%
P10 ¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	26	5.27	92.09%	20%
P17 ¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	24	4.87	96.96%	20%
P6 ¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	15	3.04	100.00%	20%

Figura 6

Pareto de la categoría clima laboral.



En base al análisis del Pareto, mediante la tabla 6 y figura 6 se identificaron tres preguntas críticas las cuales son, la pregunta 1 ¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?, teniendo como resultado un 6.49%, en base al 20% obtenido mediante el análisis del Pareto, es decir que, el personal que ha realizado la encuesta siente que no hay equidad con respecto al trato laboral en la institución, por ello, no se sienten motivados para poder realizar sus funciones correctamente y el trato que reciba repercute en su desempeño, es necesario desarrollar una herramienta que pueda ayudar a mejorar el punto crítico encontrado otorgando posibles soluciones ante la problemática encontrada para el beneficio de la empresa.

Seguido a ello, como segunda pregunta encontrada fue la pregunta 2 ¿Su área de trabajo le resulta agradable y adecuada?, la cual obtuvo un porcentaje de 6.29% en base al 20% lo cual es considerado como un punto crítico dentro del análisis del Pareto, obteniendo como resultado que los aspectos importantes como motivación, comunicación y reconocimiento no resaltan dentro de la empresa, con ello el personal sentiría que su ambiente de trabajo es el adecuado. Por ello, se requiere un mayor compromiso por parte de la institución para así evitar que esto afecte en la productividad debido a que es fundamental que el área sea correctamente efectuada.

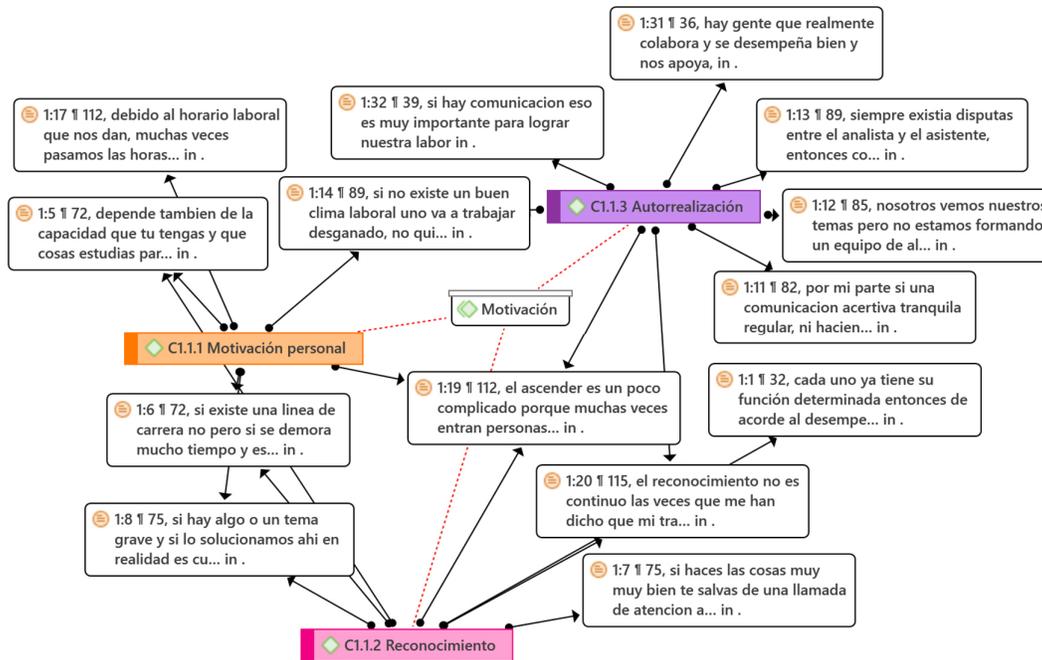
En cuanto a, los resultados obtenidos mediante la pregunta 5 ¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa? se obtuvo como resultado en un punto casi crítico dentro del Pareto con el porcentaje de 6.29% con respecto al 20%, por lo que se puede resaltar que los trabajadores cuestionan su motivación dentro de la empresa y la no realización de mejoras en la labor que se realizan a diario, son dimensiones que la empresa debe realizar con énfasis, para lograr evitar la insatisfacción con respecto a la disconformidad que presenten los empleados.

Finalmente, con respecto a los resultados hallados se puede identificar que es de suma importancia tener en cuenta los demás aspectos para poder gestionar mejor los recursos que la organización tiene a su favor. Ahora bien, el mantener un clima laboral estable dentro de una organización engloba varios de los aspectos ya encontrados mediante el análisis del Pareto por lo que para ello se debe de encontrar y proponer mejoras para que se pueda observar equipos correctamente dirigidos.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

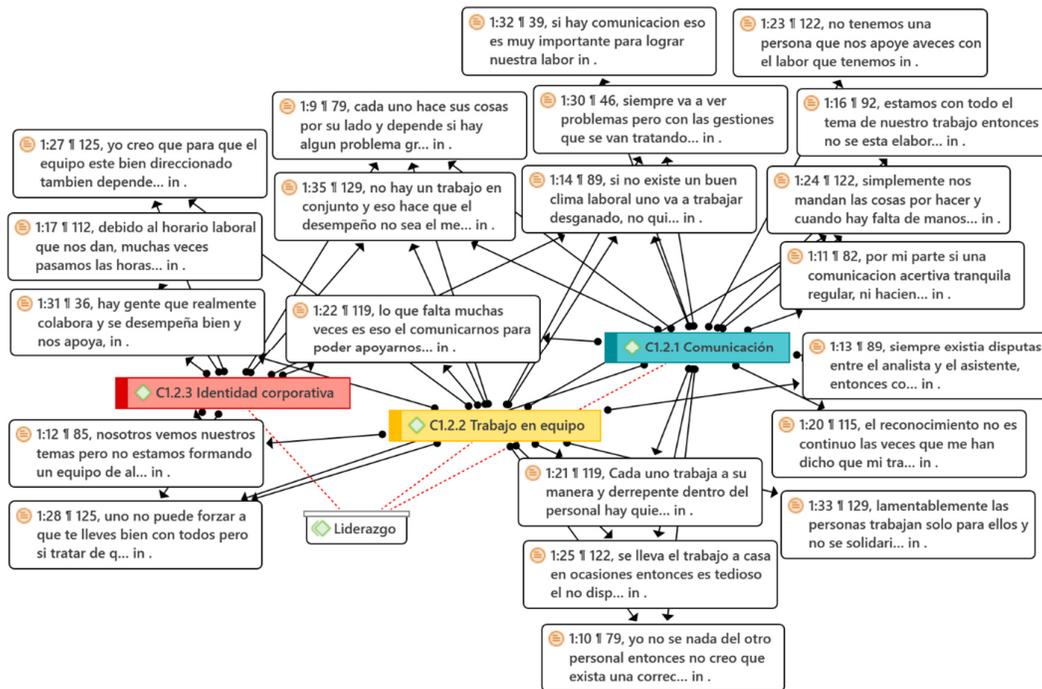
Figura 7

Análisis cualitativo de la sub categoría Motivación.



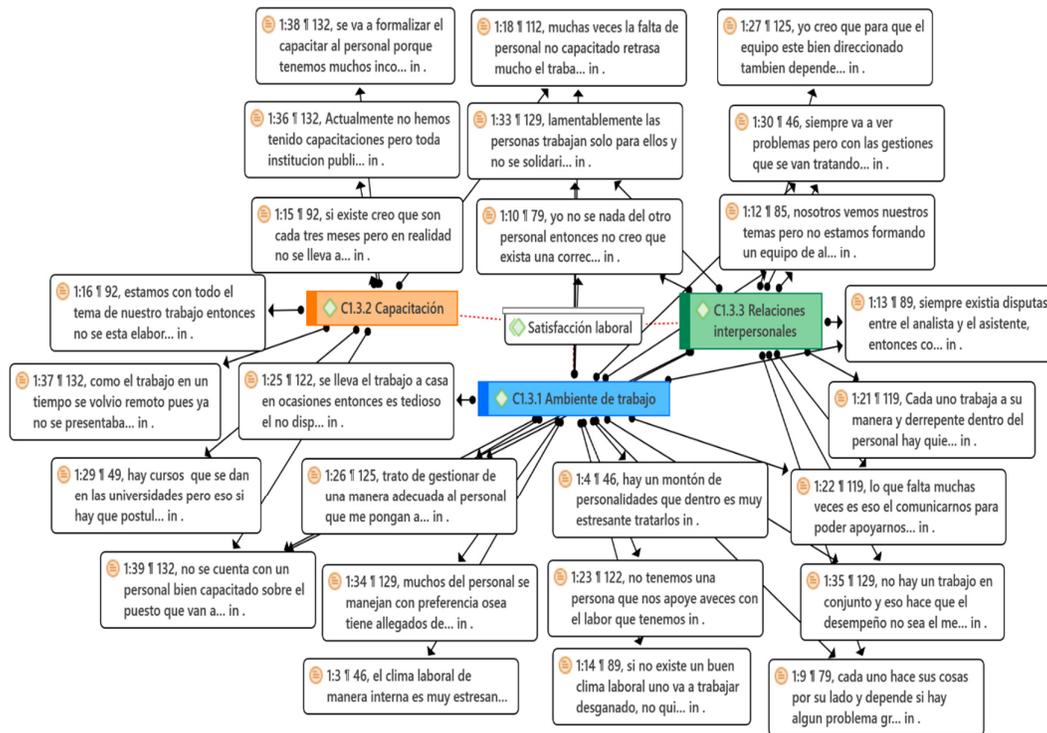
Con respecto a los resultados obtenidos mediante la sub categoría motivación se observa en la figura 7, que los indicadores tales como; la motivación personal, autorrelación y reconocimiento, los cuales ayudaron a identificar los posibles problemas que se presenten dentro de la empresa. Mediante la entrevista que se llevó a cabo, se manifiestan respuestas un tanto negativas, con respecto al indicador motivación personal, se obtuvo un resultado que se promedia negativo siendo el primero de ellos por las horas que son ocupadas fuera del horario laboral, siendo siempre un factor de queja debido a que no cuentan con un horario fijo y no hay algún tipo de incentivo. En cuanto al indicador reconocimiento, se manifiesta que no es continuo, con respecto al ascender, como bien se sabe en una empresa pública es difícil por lo mismo que aquellos puestos ocupados son por personas que tienen preferencia sin embargo, también se puede lograr si realizan sus funciones de manera positiva, pero para ello el proceso es largo. En base a la autorrealización, se presenta una disfunción con respecto a algunas áreas, debido a que hay jefes que no tienen conocimiento en las tareas y delegan al subordinado a realizar sus labores, por ello, es fundamental mantener un control para un mejor desarrollo.

Figura 8
Análisis cualitativo de la sub categoría Liderazgo.



De acuerdo a la figura 8 la cual contiene la subcategoría Liderazgo está integrada por los indicadores identidad corporativa, trabajo en equipo y comunicación, los cuales ayudan en lograr tener datos sobre la prevalencia del liderazgo dentro de la organización y de ese modo poder identificar los problemas que yacen en los tres puntos antes mencionados. En cuanto al indicador identidad corporativa, hay personal que en efecto realiza su trabajo, sin embargo, también se presenta un personal que esta desmotivado y su función no lo realiza de la manera correcta dado que no se identifica con la empresa. En relación a el indicador trabajo en equipo, la organización expone dolencias al respecto cuando se presenta alguna incomodidad o diferencias que no son resueltas de la manera correcta, por ello cada uno maneja su individualidad constantemente y no se logra formar equipos de trabajo, es ahí donde se debe fortalecer las indicaciones del líder debido a que es quien maneja los equipos para que los equipos logren formarse y la relación entre todos los individuos sea la adecuada. La falta de comunicación conlleva a que la empresa no maneje buenos equipos lo cual afecta directamente con los resultados que se quieran obtener, por ello el líder debe de mantener una comunicación asertiva para lograr que los objetivos propuestos sean cumplidos, de ese modo el personal tendrá la confianza necesaria para desarrollar sus habilidades.

Figura 9
Análisis cualitativo de la sub categoría satisfacción laboral.



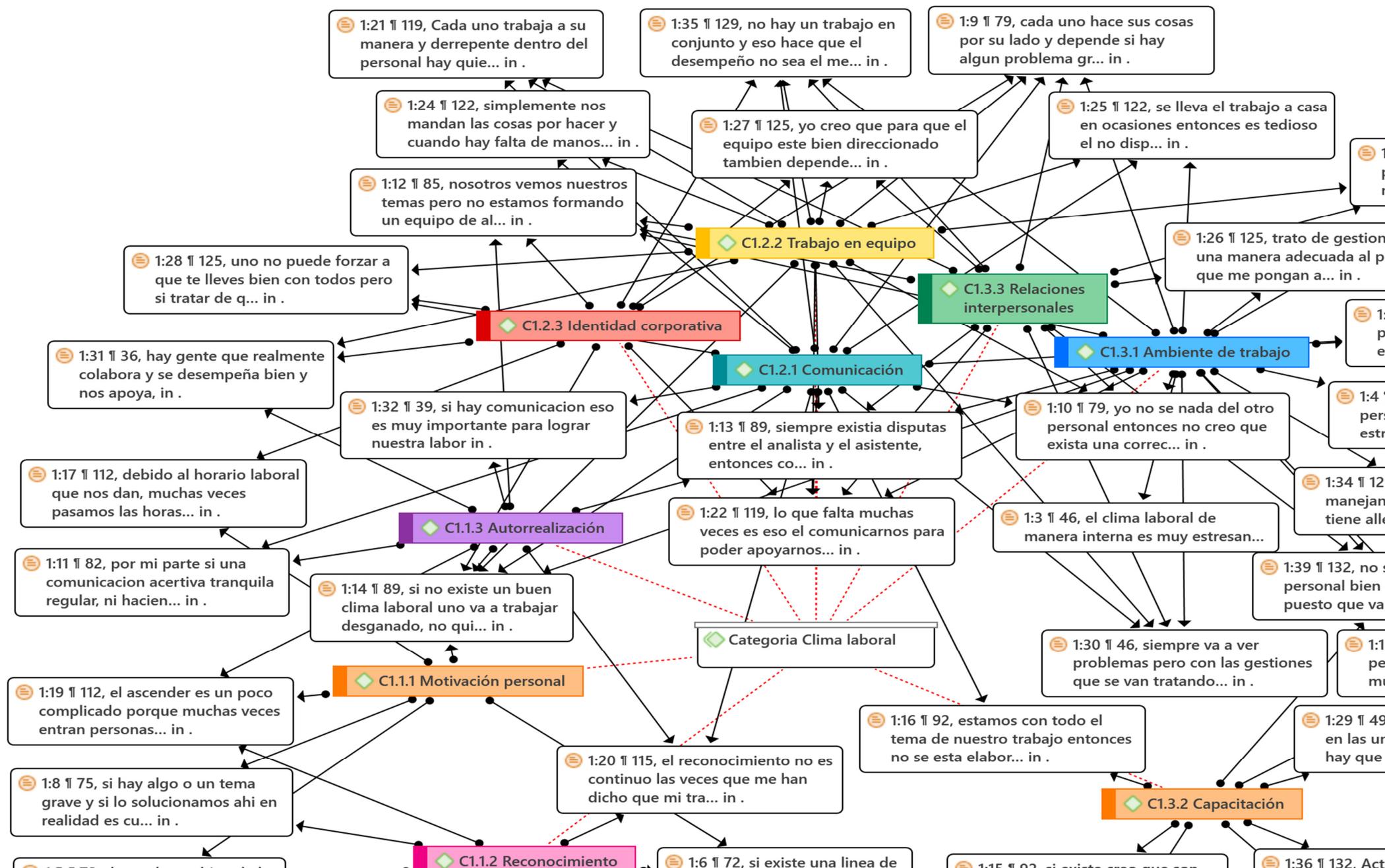
Referente a la figura 9, se dispone de la subcategoría satisfacción laboral la cual es evaluada con los indicadores capacitación, ambiente de trabajo y relaciones interpersonales, con el objetivo de poder lograr disponer de información relevante.

Desde la perspectiva satisfacción laboral, la falta de un plan de reconocimiento del personal a fin de destacar el desempeño que realiza, impacta directamente en la satisfacción. Con respecto al indicador capacitación, presenta un índice que, si realizan capacitaciones, pero en los últimos años debido a la pandemia no se le ha tomado la respectiva importancia y no se ha llevado a cabo, sin embargo, mencionan que si están formalizando la propuesta de volver a realizar capacitaciones. El indicador ambiente de trabajo difiere que es inestable y las diferencias no permiten que haya una mejoría, es decir, que hay una satisfacción básica, a veces la falta de apoyo laboral también hace que se manifieste la disconformidad en cuanto a las responsabilidades o cargos. Por último, con respecto a las relaciones interpersonales falta mejorar la comunicación de igual forma, entender que un personal satisfecho se desenvolverá mejor en todo aspecto.

3.3 Diagnóstico

Figura 10

Análisis mixto de la categoría clima laboral.



De acuerdo con las entrevistas y encuestas efectuadas al personal de la organización, el clima laboral que dispone es inestable, hace falta mejorar los ámbitos motivacionales en cuanto a las inconformidades que se manifiestan, contando con un 48.78% que no perciben un buen clima en la organización. Asimismo, se manifiesta que carece de unión debido a que el personal al realizar sus labores no apoya a algún compañero que necesite ayuda, existe mucha individualidad y no fomentan el trabajo en equipo.

En cuanto a la subcategoría motivación, con los resultados obtenidos mediante la encuesta se obtuvo como respuesta de que el 42% indican que “a veces” existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores lo cual refleja la mala gestión que yace dentro de la empresa, así como también el favoritismo. Mediante la entrevista realizada, se considera que el factor motivacional dentro de la empresa es de suma importancia por diferentes aspectos, el tener a un personal reconocido por sus buenas labores eleva y transmite la confianza que tiene para realizar sus labores, en su puesto de trabajo no se cuenta con un plan motivacional dentro de la empresa por lo que el personal no logra desenvolverse de la manera correcta incumpliendo también el desempeño que todos deben de tener. Bajo el contexto de Maslow citado por Parra et al. (2017), la motivación debe de ser constante, debido a que es una característica que cualquier organización debe de poseer y mantener, con ello se manifestará un personal a gusto con su empresa y posición. Además, guarda relación con la falta de motivación que prevalece dentro de la empresa causando una inestabilidad en el desarrollo del personal.

En el caso de la subcategoría liderazgo se puede mencionar que el personal de la organización no mantiene una buena comunicación con el líder o jefe, se obtuvo un 65.85% indicando que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora, lo cual refleja la inexistencia de oportunidades que tiene el personal para poder aportar sus ideas. Mediante la entrevista el personal administrativo entrevistado manifestó que mantiene una comunicación básica con el jefe de área dado que no le brinda la oportunidad de poder aportar con algo extra para mejora en base a sus opiniones profesionales, con ello la organización impide que se pueda realizar propuestas las cuales pueden lograr mejorar ciertas ineficiencias de la empresa. Según Bass y Burns citado por Ayuso y Herrera (2018) exponen que, se basa en relaciones de intercambio, es decir, entre jefes y empleado avanzando a un nivel superior de moral y motivación con el propósito de alcanzar los objetivos ganando la confianza y respeto, transformando de manera positiva su vida y su desempeño dentro de

la empresa; además de fomentar la eficacia en la unidad de trabajo. Guarda relación con la intervención del líder el cual debe de mantener un equipo correctamente organizado y capacitado para resolver posibles errores, mencionan que el líder influye en el comportamiento de la persona motivándolo a alcanzar los logros y satisfacción, transformando positivamente la organización.

Respecto a la subcategoría satisfacción laboral, se identificó que un 48.78% de los encuestados indican que “nunca” y “casi nunca” cuenta con un buen clima laboral en el área donde trabaja dado que existen muchos factores que hacen que el personal no perciba el buen clima laboral no hay una estrategia bien definida para mejorar la productividad. Según la entrevista se obtuvo que la falta de una constante capacitación para realizar las funciones de manera correcta hace que se sientan insatisfechos con sus resultados y por ende desmotivados, no existe un plan de crecimiento dentro de la empresa por ello se percibe también un personal insatisfecho. La perspectiva de la satisfacción laboral debe de ser percibida por el trabajador mediante sus recompensas e incentivos por sus buenas labores y el empleador garantiza un buen ambiente laboral. En este contexto fue Elton Mayo citado por Tellez (2018), planteó como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones dando un trato democrático a los colaboradores, lo cual permitió comprender que las empresas no son maquinas, son equipos de trabajo que llevarán a cabo las funciones de forma adecuada; con ello, los trabajadores podrán mostrar un mayor desempeño en sus labores. De tal forma, se evidencia la falta de comunicación e interacción de los equipos lo cual genera un clima inestable. En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social.

Finalmente, en la presente investigación se identificó los siguientes causas o diagnósticos: (a) inexistencia de una comunicación asertiva de jefe a empleado y viceversa; (b) no hay reconocimientos adecuados a los trabajadores; (c) incumplimiento de los factores motivacionales dentro de los equipos; (d) falta de comunicación entre las diferentes áreas; €incumplimiento de las metas dadas por el jefe de área.

motivacional para sus trabajadores ni es capaz de reconocer ni incentivar oportunamente el desempeño de los colaboradores. Todo esto nos hace establecer la tercera propuesta de problema: Falta de plan de motivación y reconocimiento a los colaboradores.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

Teoría 1: Teoría de las relaciones humanas. En este contexto fue Elton Mayo planteó como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones dando un trato democrático a los colaboradores, lo cual permitió comprender que las empresas no son maquinas, son equipos de trabajo que llevarán a cabo las funciones de forma adecuada; con ello, los trabajadores podrán mostrar un mayor desempeño en sus labores. De tal forma, se evidencia la falta de comunicación e interacción de los equipos de trabajo lo cual genera un ambiente inestable (Tellez, 2018).

Teoría 2: Teoría de la comunicación es la capacidad que tienen las personas para relacionarse, es decir, intercambiar información con el propósito de comprender, el aspecto fundamental de esta teoría es la información que se emite entre dos personas bajo los elementos básicos de la comunicación que son fuente, emisor, canal y receptor, los cuales ayudan a ejecutar de manera adecuado la conversación (Shannon, 1951).

Teoría 3: Teoría de la motivación, bajo el contexto de Maslow refiere que la motivación debe de ser constante, es una característica que cualquier organización debe de poseer y mantener, con ello se manifestará un personal a gusto con su empresa y posición. Además, guarda relación con la falta de motivación que prevalece dentro de la empresa causando una inestabilidad en el desarrollo del personal (Parra et al., 2017).

3.4.4 Categoría solución

El modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos simplificado en GOBLO gracias a las tres aristas que comprende de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad han permitido desarrollar las propuestas en base a los puntos claves del modelo. Fue creado con el fin de identificar los factores clave para una correcta gestión organizacional en el cual se requiere de una planeación detallada en términos de las condiciones para evidenciarse la calidad del desempeño para la ejecución de los objetivos organizacionales (Sarmiento, 2018). Por lo tanto, dicho modelo pretende

complementar los objetivos propuestos en el presente estudio con el fin de poderlos llevar a cabo.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1

Matriz de direccionalidad de la propuesta.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1: Elaborar una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización a través del modelo GOBLO.	Estrategia 1: Convocar a las áreas interesadas del Ministerio de justicia y autoridades a una mesa de diálogo para debatir sobre la problemática de la institución y generar aportes que permitan construir una propuesta de mejora para la comunicación y bienestar de los colaboradores.	Táctica 1: Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento por áreas dentro de la institución. Táctica 2: Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento anual que incluya capacitaciones con instrumentos de evaluación.	KPI 1: Nivel de motivación = total de capacitaciones/ entrenamientos por áreas. KPI 2: Nivel de motivación = Plan de capacitación/ entrenamiento anual.
Objetivo 2: Diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad a través del modelo GOBLO.	Estrategia 2: Convocar a las áreas interesadas del Ministerio de justicia y autoridades para generar aportes que permitan elaborar un programa para mejorar el desempeño y productividad	Táctica 3: Identificar los niveles de desempeño y productividad de los colaboradores.	KPI 3: Nivel de desempeño = total de funciones cumplidas/ productividad de los trabajadores.
		Táctica 4: Elaborar instrumentos de medición del desempeño y productividad de los colaboradores alineados a sus funciones y estándares de la institución.	KPI 4: Nivel de desempeño = total de funciones cumplidas/ total de funciones planificadas.
Objetivo 3: Desarrollar un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la empresa a través del modelo GOBLO.	Estrategia 3: Implementar un plan motivacional el cual incluya los factores necesarios para todo el personal de la empresa.	Táctica 5: Evaluar el nivel de compromiso de los clientes internos con la institución, alinear la motivación extrínseca y política de incentivos al perfil del puesto según el MOF (Manual de Organización y Funciones).	KPI 5: Nivel de satisfacción = Número de encuestas sobre nivel de compromiso aplicadas/ número de colaboradores de las áreas seleccionadas.
		Táctica 6: Revisar política de reconocimiento y promoción laboral en función a lo establecido por el órgano rector	

3.4.6 Actividades y cronograma

Cuadro 2

Matriz de tácticas, actividades y cronograma de las propuestas.

Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1: Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento por áreas dentro de la institución.	KPI 1: Nivel de motivación = total de capacitaciones/ entrenamientos por áreas.	A1: Programar talleres de capacitación específicos por áreas dentro de la institución.	18/05/2022	30	17/06/2022	a. Área de RR.HH.	100	Ver (anexo 2)
		A2: Programar talleres de entrenamiento específicos por áreas dentro de la institución.	18/05/2022	31	18/06/2022	a. Área de RR. HH	100	
Táctica 2: Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento anual que incluya capacitaciones con instrumentos de evaluación.	KPI 2: Nivel de motivación = Plan de capacitación/ entrenamiento anual.	A3: Organizar talleres con las áreas interesadas del Ministerio de justicia y autoridades del para el diseño del plan de capacitación y entrenamiento anual.	18/05/2022	32	19/06/2022	a. Área de RR. HH	100	Ver (anexo 2)
		A4: Diseñar los instrumentos de evaluación del plan de capacitación y entrenamiento anual. de mejora	22/05/2022	20	11/06/2022	a. Líder del proyecto	100	
Táctica 3: Identificar los niveles de desempeño y productividad de los colaboradores.	KPI 3: Nivel de desempeño = total de funciones cumplidas/ productividad de los trabajadores.	A5: Solicitar al área correspondiente el porcentaje de cumplimiento del plan operativo de la institución.	22/05/2022	20	11/06/2022	a. Líder del proyecto	100	Ver (anexo 2)
		A6: Proponer talleres con las áreas involucradas para desarrollar indicadores de medición del desempeño y productividad de los colaboradores	15/05/2022	30	14/06/2022	a. Área logística	100	
Táctica 4: Elaborar instrumentos de medición del desempeño y productividad de los colaboradores alineados a sus funciones y estándares de la institución.	KPI 4: Nivel de desempeño = total de funciones cumplidas/ total de funciones planificadas.	A6: Proponer talleres con las áreas involucradas para desarrollar indicadores de medición del desempeño y productividad de los colaboradores	15/05/2022	30	14/06/2022	a. Área logística	100	Ver (anexo 2)
		A7: Ofrecer talleres para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia a la institución	16/05/2022	30	14/06/2022	a. Área logística	100	
Táctica 5: Evaluar el nivel de compromiso de los clientes internos con la institución, alinear la motivación extrínseca y política de incentivos al perfil del puesto según el MOF (Manual de Organización y Funciones).	KPI 5: Nivel de satisfacción = Número de encuestas sobre nivel de compromiso aplicadas/ número de colaboradores de las áreas seleccionadas.	A7: Ofrecer talleres para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia a la institución	18/05/2022	32	19/06/2022	a. Líder del proyecto b. RR. HH.	100	Ver (anexo 2)
		A8: Proponer un plan motivacional alineado a factores extrínsecos.	22/05/2022	20	11/06/2022	a. Líder del proyecto b. RR. HH.	100	
Táctica 6: Revisar política de reconocimiento y promoción laboral en función a lo establecido por el órgano rector	KPI 6: Nivel de satisfacción = Número de encuestas aplicadas/ número de colaboradores de las áreas seleccionadas.	A9: Proponer una política de reconocimiento y promoción laboral alineado a los estándares vigentes.	22/05/2022	20	11/06/2022	a. Líder del proyecto b. RR. HH.	100	

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

En el presente estudio, titulado estrategias en base al modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos para mejorar clima laboral de una empresa pública.

Objetivo específico 1: Precisar la situación en la que se encuentra el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022, no hay equidad con respecto al trato laboral en la institución, el área de trabajo no les resulta agradable y adecuada afectando directamente la productividad incluyendo que hace falta mejorar los ámbitos motivacionales en cuanto a las inconformidades que se manifiestan, como reconocimientos e incentivos para que se obtenga un personal satisfecho. Por lo tanto, coincide con la investigación de Contreras (2019) puesto que, realizó un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional para fomentar un ambiente que propicie un correcto desempeño y se vea reflejada en la productividad, con el fin de mejorar el ambiente inestable que se presenta dentro de la empresa. De la misma manera coincide con Guerrero y Lopez (2020) puesto que, proyectaron determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores, los trabajadores no están conformes con el lugar donde realizan sus labores diarias, hubo observaciones en la innovación, la cual se refleja en la falta de los medios adecuados para hacer un trabajo dinámico y que los medios de comunicación que tiene la organización no son tan claros, perjudicando directamente a alcanzar los objetivos estipulados, el mantener un personal satisfecho implica que las expectativas de la empresa hacia el logro de los objetivos serán favorables. En cuanto al estudio de Valverde (2017), utilizó una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme, debido a que se observa la clara ausencia del liderazgo dentro de la empresa, afectando directamente al clima laboral, por lo que elaboraron una propuesta de talleres para fortalecer el liderazgo, las habilidades de los líderes deben desarrollarse con instrucciones o formaciones que permitan el poder enfocarse en los equipos que estén a su cargo para que puedan otorgar esos conocimientos hacia los demás colaboradores y se sientan igual de importantes, fortalecería el compromiso y confianza de personal a jefe.

Objetivo específico 2: Determinar los aspectos a desarrollar del clima laboral de una empresa pública, Lima 2022, contando con un 48.78% que no perciben un buen clima en la organización. Se evidencia la inexistencia de una comunicación asertiva de jefe a empleado y viceversa, no hay reconocimientos adecuados a los trabajadores por lo mismo el desempeño es bajo debido a que no desarrollan factores motivacionales dentro de los equipos lo cual ocasiona el incumplimiento de las metas dadas por el gerente de la empresa, en esta misma línea coincide con la investigación de Izquierdo (2021) puesto que, que existen circunstancias que hacen que los colaboradores no se sientan totalmente satisfechos dentro de la empresa, pues existen factores que necesitan ser mejorados como el motivar con incentivos o cumplidos, reconocer al personal para una mayor productividad y desempeño dentro de las labores que sean otorgadas, para que la empresa obtenga resultados favorables y el clima laboral sea estable. Adicionalmente concuerda con Sotomayor (2019), debido que elaboró un plan de acción para la mejora del clima organizacional en dos áreas comerciales de la empresa industrial, de acuerdo con los resultados de la encuesta laboral Great Place To Work se manifestó un gran desequilibrio en los diferentes departamentos. Como conclusión se definió que se debe mejorar el feedback realizado entre compañeros y jefes, considerando también el brindar mayores beneficios para los trabajadores, resaltando la comunicación interna para obtener un mejor desempeño esto con ayuda del líder, por ello, elaboraron un plan de acción, el cual ayudaría a mejorar el clima laboral de la organización. La iniciativa de querer un personal óptimo debe ser por parte de los cargos jerárquicos que muchas veces no le dan la importancia debida y como consecuencia se desequilibra la empresa generando un mal ambiente. De igual forma Contreras (2019) evidencia que, realizó un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional para fomentar un ambiente que propicie un correcto desempeño y se vea reflejada en la productividad, con el fin de mejorar el ambiente inestable que se presenta dentro de la empresa

Objetivo específico 3: Elaborar una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización, la iniciativa de la propuesta es lograr mejorar la comunicación y bienestar de los colaboradores a través del modelo GOBLO, lo cual consistió en plasmar estrategias sobre que posible solución se puede dar para mejorar el problema planteado, con ello se optó por formalizar las capacitaciones a través de los encargados de cargo jerárquico lo cual genera un mayor involucramiento y mejora de comunicación con el personal. Se muestra

que el líder no escucha las ideas del personal, por lo tanto, la comunicación es inadecuada, de igual forma no existe igualdad en el trato hacia los colaboradores, hay favoritismo dentro de la empresa y el área de trabajo no es agradable para los colaboradores. Lo expuesto coincide con Pozo (2020) indica que, los beneficios para los trabajadores son escasos, principalmente por la falta de reconocimientos; conllevando a que no logren realizar sus labores de forma adecuada, por ello, se realizó un sistema de desarrollo personal y reconocimientos, con el fin de poder obtener un buen rendimiento por parte de los equipos. El precedente coincide con, coincide con. trabajoValerio (2021) debido a que, existe un mal manejo de equipos, no realizan ascensos y el factor motivacional en los colaboradores es escaso porque no reciben algún incentivo haciendo que la empresa se vea afectada en diversas áreas, por ello elaboro como propuesta tres programas las cuales son; de reconocimientos y desarrollo, de comunicación y de motivación, que aportaran a mejorar el ambiente laboral, con ello, lo que busca es que el personal se sienta cómodo para que desarrollen sus habilidades de la forma correcta logrando cumplir los objetivos propios y de la empresa.

Objetivo específico 4: Diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad, lo cual como propuesta permitirá mejorar el desempeño y productividad aplicando el modelo GOBLO, que consiste en realizar estrategias que incentive al personal a realizar sus labores correctamente alineados a los procesos de la corporación. Se presenta una disfunción y un bajo control en diversas áreas y el jefe o encargado de área no desarrolla el perfil de los colaboradores, impidiendo que se formen equipos de alto rendimiento. Lo mencionado coincide con Izquierdo (2021) puesto que, se evidencia que existen circunstancias que hacen que los colaboradores no se sientan totalmente satisfechos dentro de la empresa, pues existen factores que necesitan ser mejorados como el motivar con incentivos o cumplidos, reconocer al personal para una mayor productividad y desempeño dentro de las labores que sean otorgadas, para que la empresa obtenga resultados favorables y el clima laboral sea estable. Visto el análisis que antecede, se coincide totalmente con el estudio de Pozo (2020) indica que, los beneficios para los trabajadores son escasos, principalmente por la falta de reconocimientos; conllevando a que no logren realizar sus labores de forma adecuada, por ello, se realizó un sistema de desarrollo personal y reconocimientos, con el fin de poder obtener un buen rendimiento por parte de los equipos de trabajo. Coincidiendo con Vilema (2018) que, para obtener un buen desempeño y rendimiento laboral se incrementa un programa de

estrategias para mejorar la motivación, la comunicación, así como también, reconocimientos al esfuerzo y esmero por los resultados obtenidos, dado que los equipos de trabajo son afectados por el desempeño de las labores en una manera significativa. Mantener un buen desenvolvimiento en las labores también implica cuan motivado se sienta, sin ello, lograr incrementar la calidad de trabajo será inalcanzable.

Objetivo específico 5: Desarrollar un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que como propuesta contribuirá a mejorar el desarrollo personal y las estrategias de reconocimiento para todos los trabajadores empleando el modelo GOBLO, lo cual refiere a establecer métodos para una mejora en el personal. La empresa no tiene un plan motivacional para sus colaboradores, por ello, no se desenvuelven de manera adecuada, por ello, el desempeño de sus funciones no alcanza los resultados esperados y la empresa no reconoce el buen desempeño de sus colaboradores con recompensas e incentivos. El precedente coincide con Pozo (2020) dado que, los beneficios para los trabajadores son escasos, principalmente por la falta de reconocimientos; conllevando a que no logren realizar sus labores de forma adecuada, por ello, se realizó un sistema de desarrollo personal y reconocimientos, con el fin de poder obtener un buen rendimiento por parte de los equipos de trabajo. La iniciativa de querer un personal óptimo debe ser por parte de los cargos jerárquicos que muchas veces no le dan la importancia debida y como consecuencia se desequilibra la empresa generando un mal ambiente. El cual coincide con el estudio de Izquierdo (2021) puesto que, que existen circunstancias que hacen que los colaboradores no se sientan totalmente satisfechos dentro de la empresa, pues existen factores que necesitan ser mejorados como el motivar con incentivos o cumplidos, reconocer al personal para una mayor productividad y desempeño dentro de las labores que sean otorgadas, para que la empresa obtenga resultados favorables y el clima laboral sea estable. En el mismo contexto Vilema (2018) difiere que, para obtener un buen desempeño y rendimiento laboral se incrementa un programa de estrategias para mejorar la motivación, la comunicación, así como también, reconocimientos al esfuerzo y esmero por los resultados obtenidos, dado que los equipos de trabajo son afectados por el desempeño de las labores en una manera significativa. Mantener un buen desenvolvimiento en las labores también implica cuan motivado se sienta, sin ello, lograr incrementar la calidad de trabajo será inalcanzable.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó la situación en la que se encuentra el clima laboral de una empresa pública, evidenciando como resultado que la problemática del clima laboral se produjera porque no hay equidad con respecto al trato laboral en la institución, el área de trabajo no les resulta agradable y adecuada afectando directamente la productividad incluyendo también que genera pérdidas para la empresa.
- Segunda:** Se determinó los aspectos a desarrollar del clima laboral de una empresa pública; contando con un 48.78% que no perciben un buen clima en la organización, evidenciando como resultado que la problemática del clima laboral se evidencia la inexistencia de una comunicación asertiva de jefe a empleado, no hay reconocimientos adecuados hacia los trabajadores por lo mismo el desempeño es bajo ocasionando el incumplimiento de objetivos.
- Tercera:** Se implementó una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización, el cual permitirá solucionar los inconvenientes álgidos encontrados. En consecuencia, se creará un nivel de confianza laboral óptimo, se sentirán libres al dar su opinión y no excluidos, se fomentará el diálogo donde todas las ideas serán escuchadas y tomadas en cuenta.
- Cuarta:** Se propuso diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad, que posibilite subsanar las dificultades críticas halladas en la matriz de la propuesta. Proporcionará beneficios tales como, el desarrollo y crecimiento motivacional debido que aumentará la productividad, se incrementará la satisfacción en el personal y como consecuencia al realizar sus labores lo harán con mayor ímpetu.
- Quinta:** Se diseñó un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la empresa, que ayude a responder los problemas graves identificados en la matriz de la propuesta. Otorgará beneficios tales como, el aumento de logro de objetivos, es decir, que su esfuerzo al máximo, mejorará la responsabilidad del personal e incrementará el desempeño.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda al Gerente general implementar un plan en el cual se establezcan lineamientos de igualdad para que los colaboradores no perciban algún tipo de favoritismo y en caso no sea cumplido sea sancionado. Al aplicarlo, todos los miembros de la organización sentirán su importancia generando un ambiente favorable y propicio, como consecuencia aumentara el desempeño del personal.
- Segunda:** Se recomienda al Secretario ejecutivo llevar a cabo reuniones semanales con el fin de proyectar un mayor compromiso con todos los colaboradores para lograr aumentar la comunicación e interacción. Los miembros al exponer sus ideas y contribuir con aportes proyectan ideas que pueden aportar de manera significativa a la empresa, de igual forma se incrementa la comunicación interna y se relacionan para contribuir ante algún problema que se presente.
- Tercera:** Se recomienda al Jefe a cargo implementar un programa virtual que permita la interacción con los demás colaboradores creando confianza y seguridad. Al realizarlo se efectúa un mayor compromiso con la empresa, aumenta la productividad debido a que se está promoviendo el desarrollo integral de todos los colaboradores.
- Cuarta:** Se recomienda al Administrador desarrollar capacitaciones trimestrales con la finalidad de aportar conocimientos nuevos lo cual elevara su eficiencia y eficacia en sus labores. Al aplicarlo aumenta la calidad del trabajo, incrementa la moral en los trabajadores para el buen desarrollo de sus labores y ayuda a solucionar problemas presentados en el día a día.
- Quinta:** Se recomienda a la jefa de recursos humanos gestionar un programa semestral de estímulos y recompensas mediante actividades dinámicas con el fin de incrementar el desempeño. Como beneficio, incrementara la motivación con el fin de mantener a un personal productivo, reducirá el absentismo y mejorara el trabajo en equipo.

V. REFERENCIAS

- Arbulú, R. (22 de Julio de 2021). *Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson. https://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA56&dq=Este+m%C3%A9todo+de+razonamiento+consiste+en+tomar+conclusiones+generales+para+obtener+explicaciones+particulares.+El+m%C3%A9todo+se+inicia+con+el+análisis+de+los+postulados,+teoremas,+leye
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Uned. https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false
- Caballero, L. (2021). *El viaje del autoconocimiento*. Edición Kindle. <https://books.google.com.pe/books?id=qmg4EAAAQBAJ&pg=PT45&dq=motivacion+personal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjSnp-G5ov4AhUeGbkGHR4tCSwQ6wF6BAgLEAE#v=onepage&q=motivacion%20personal&f=false>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador: Shalom. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil, Ecuador: Departamento de investigación y posgrados.

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf>

Cedeño, A. (2020). *La influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad distrital de La Esperanza –Provincia de Trujillo – La Libertad – 2019*. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42815/Cede%c3%b1o_MAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato , I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. España. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Contreras, N. (2019). *Desarrollo organizacional: Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México*. Mexico: Universidad Nacional autónoma de México. <http://132.248.9.195/ptd2019/febrero/0785143/0785143.pdf>

Dalvi, E. (2019). *Liderazgo : Poderosas Habilidades De Gestión De Equipos Para La Comunicación Empresarial*. Babelcube Books. <https://books.google.com.pe/books?id=7YibDwAAQBAJ&pg=PT1&dq=comunicaci%C3%B3n+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjP9oKVmY74AhWBs5UCHdSoBJMQ6wF6BAgGEAE#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20empresarial&f=false>

Davids, N. (2021). *Quiero Trabajar Desde Casa, ¿Cómo Empiezo?* Spanish Edition. https://books.google.com.pe/books?id=cXMjEAAAQBAJ&pg=PT15&dq=ambiente+de+trabajo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj_pJbq1pD4AhWgLbkGHQKXAOAQ6wF6BAgHEAE#v=onepage&q=ambiente%20de%20trabajo&f=false

Denzin, N. (2017). *Sociological Methods*. Nueva York: Transaction Publishers. <https://books.google.com.pe/books?id=9xwuDwAAQBAJ&pg=PT138&dq=sociological+methods&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjfotnY5sj2AhXyGbkGHXrmDucQ6wF6BAgIEAE#v=onepage&q=sociological%20methods&f=false>

- Duncan, J. (1991). *Grandes ideas en la dirección de empresas*. España: Diaz de Santos S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=QTWJ0zzH-bcC&pg=PA167&dq=libro+de+frederick+herz&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiCvuq3j8n2AhVEGbkGHUpTAiMQ6wF6BAgJEA#v=onepage&q=libro%20de%20frederick%20herz&f=false>
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearnig. https://books.google.com.pe/books?id=GG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj_mI_4wJD4AhXsJ7kGHQQ6BNUQ6wF6BAgCEAE#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional* (Vol. I). España: Editorial Libros y manuales. <https://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC. <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi1y73Nobv4AhWGkZUCHXY6DLEQ6wF6BAgJEA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral* (Diaz de Santos ed.). Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Giraudier, M. (2004). *Como gestionar el clima laboral*. Barcelona, España: Obelisco. <https://latam.casadellibro.com/libro-como-gestionar-el-clima-laboral/9788497770880/953527>
- Guerrero, S., & Lopez, J. (2020). *Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la fundación Liceo Internacional en el año 2019*. Editorial PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%c3%b3n%20Guerrero%20Samantha%2c%20L%c3%b2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hill, A. (2011). *The Encyclopedia of Operations Management*. New Jersey: Editorial Ft Press.
<https://books.google.com.pe/books?id=QCXWIDU1OH8C&pg=PA63&dq=ishikawa+diagram&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiphNDybtv4AhX9lZUCHW0KDqcQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=ishikawa%20diagram&f=false>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Editorial ITM.
https://books.google.com.pe/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA74&dq=teoria+clasica+de+la+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwik_aiQz7j2AhU2D7kGHe_4DNoQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=teoria%20clasica%20de%20la%20administracion&f=false
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas.
<https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Infante, H. (2018). *Pirámide de la Felicidad Laboral*. Mestas Ediciones.
https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=iDI8DwAAQBAJ&pg=PT40&dq=reconocimiento+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiA_bHhgo74AhV1BdQKHU-UAHkQ6wF6BAgGEAE#v=onepage&q=reconocimiento%20empresarial&f=false
- Izquierdo, M. (2021). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021*. Universidad Norbert Wiener.
https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.13053/5290/T061_71389017_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 03-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 7. https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0034-74502005000100008
- Orozco, A. (2017). *El impacto de la capacitación*. México: Editorial UNID. <https://books.google.com.pe/books?id=RNRJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+capacitacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjH1bT62ZD4AhUJA7kGHZPdC5c4ChDrAXoECAIQAQ#v=onepage&q&f=false>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestion en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontifica icai. <https://doi.org/https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Pereira, A., & Solís, D. (05 de 09 de 2019). Factores del clima organizacional. *Revista Scientific*, 4(1), 112-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>
- Pozo, J. (2020). *Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020*. Universidad Norbert Wiener. https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3918/T061_43147274_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Editorial PUV. <https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=X-42ZnpzHYEC&pg=PA80&dq=teoria+del+liderazgo+transformacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwinyea24Mb2AhUUE7kGHWmRBgsQ6wF6BAgLEAE#v=onepage&q=teoria%20del%20liderazgo%20transformacional&f=false>
- Rodulfo, J. (2021). *¿Por Qué Maslow?: Como usar su Teoría para permanecer en el Poder para Siempre*. Aussie Trading. <https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=cy3DDwAAQBAJ&pg=PA11&dq=autorrealizaci%C3%B3n&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwjEheyfjY74AhWABLkGHVTaAIoQ6wF6BAgJEA
E#v=onepage&q=autorrealizaci%C3%B3n&f=false

Ruis, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>

Ruiz , P., Alcalde, J., & Landa, J. (2006). *Gestion clinica en cirugia*. Editorial Arán.
https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=Ix9JR2LkZSkC&pg=PA613&dq=satisfaccion+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiqm9Xwk8n2AhXoGbkGHWgtC_kQ6wF6BAgBEAE#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false

Ruiz, R. (2007). *Historia y evolución del pensamiento científico*. IISEHMER.
<https://doi.org/https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>

Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=VLZiDwAAQBAJ&pg=PT175&dq=identidad+corporativa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjTi7aU-o_4AhWjAtQKHcagD5IQ6wF6BAgCEAE#v=onepage&q=identidad%20corporativa&f=false

Santamaria, J. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>

Sarmiento, M. (2018). Capitulo 1. En M. Sarmiento, *Educación e investigación: Modelos de gestión organizacional* (pág. 15). Fundación Universitaria Juan N Corpas. <https://repositorio.juanncorpas.edu.co/bitstream/handle/001/47/2.%20Educaci%C3%B3n%20e%20investigaci%C3%B3n%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20organizacional-14-28.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Shannon, C. (12 de Junio de 1951). *Wikipedia*. Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_comunicaci%C3%B3n

Sotomayor, A. (2019). *Mejora del clima laboral de áreas comerciales dentro de empresas industriales*. Universidad del Pacífico.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2627/SotomayorAnnalore_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tamayo, Y., Rio, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *El Sevier Doyma*, 5(11), 70-77. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)

Urcola, J. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=PM8bBgAAQBAJ&prints=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+empresarial&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20empresarial&f=false

Valerio, C. (2021). *Plan de acción para la mejora del clima laboral en una empresa industrial textil*. Universidad Norbert Wiener. https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4894/T061_46404225_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valverde, R. (2017). *Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme*. Universidad Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/915/TITULO%20-%20Valverde%20L%c3%b3pez%2c%20Rony.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. https://books.google.com.pe/books?id=RQ_4NcwhagQC&pg=PA263&dq=liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjCgsTikMn2AhVCH7kGHThQDMEQ6wF6BAgLEAE#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false

Vergara, A., Callao, M., & Puican, V. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 18. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418

Vilar, J. (2005). *Control estadístico de los procesos*. Madrid, España: FC Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=jc1qaKMBYvIC&pg=PA103&dq=metodo+estadistico+descriptivo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjui->

PTzsj2AhXbH7kGHbEzAKEQ6wF6BAgCEAE#v=onepage&q=metodo%20estadistico%20descriptivo&f=false

Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6212>

Villafuerte, S., Viteri, F., & Lopez, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Espacios*, 42(2), 14-26. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categoría/Variable 1: Clima Laboral			
		Dimensiones/Sub categorías	Indicadores	Escala	Nivel
¿Qué táctica se puede usar para fortalecer el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022?	Proponer el modelo GOBLO para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022	Motivación	Motivación personal	Likert	1 al 5
			Reconocimiento	Likert	1 al 5
			Autorrelación	Likert	1 al 5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Liderazgo	Comunicación	Likert	1 al 5
¿Cuáles son los componentes para fortalecer el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022?	Diagnosticar la situación en la que se encuentra el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022		Trabajo en equipo	Likert	1 al 5
			Identidad corporativa	Likert	1 al 5
¿Cuáles son los factores que afectan el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022?	Determinar los aspectos a fortalecer del clima laboral de una empresa pública, Lima 2022	Satisfacción Laboral	Ambiente de trabajo	Likert	1 al 5
			Capacitación	Likert	1 al 5
			Relaciones interpersonales	Likert	1 al 5
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Tipo: proyectiva Diseño: explicativo secuencial Enfoque: Mixto Método: Estudio de Caso, Analítico, deductivo e inductivo. Sintagma: holístico		Población: 41 personas Muestra: 41 personas Unidades informantes: 03 personas de la empresa	Técnicas: Entrevistas y encuestas Instrumentos: Guía de entrevista y cuestionario	Procedimiento: Evaluación del marco teórico, conceptos y antecedente. Análisis de datos: Triangulación de datos, Excel, SPSS, Atlas.	

UTILIZANDO EL MODELO GOBLO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.



ELABORADO POR:
Araujo Garcia, Naomy

Lima, 2022

Definición del proyecto

1. Objetivos del proyecto

Teniendo en cuenta los resultados en este estudio se desarrollarán las siguientes tres propuestas en base al modelo GOBLO:

1. Elaborar una propuesta para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización.
2. Diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad.
3. Desarrollar un plan de desarrollo personal que incluya estrategias de reconocimiento a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos de la empresa

2. Información del proyecto

De acuerdo al análisis se determinó que no cuentan con:

- Programas que permitan interactuar entre todos los colaboradores para una mejor comunicación.
- Plan estratégico para aumentar el desempeño en los individuos que permita incrementar la productividad y se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.
- Programas motivacionales que permitan el crecimiento profesional y reconocimientos.

3. Facetas del Plan

- Cumplir los conceptos del modelo Goblo que se orienta hacia el logro de los objetivos de una organización. Atacando los puntos débiles que se presenten o retrasen el cumplimiento de los objetivos.
- Lo propuesto servirá para generar cambios en los servidores a través de la implementación de programas orientados a fortalecer el compromiso, motivación y la productividad, a partir de la aplicación de herramientas, técnicas y procedimientos implementados difundidos e interiorizados a través de cada programa.

- Implementar y desarrollar acciones que busquen el equilibrio personal y laboral de los servidores que generen efectos positivos en la salud física, mental e incluso profesional.
- Establecer acciones que promuevan la responsabilidad y buenas prácticas, que permitan generar sentido de pertenencia e identificación con los objetivos estratégicos, a través del programa “Responsabilidad y Buenas Prácticas”
- Optimizar permanentemente el compromiso de los servidores lo que se verá reflejado en una actitud positiva que contribuya a la mejora del clima organizacional, a través del programa



4. Alcance:

- Las actividades a desarrollar se basarán en entrenamientos, dinámicas y feedback al personal administrativo y ejecutivo mediante las charlas o talleres brindados.
- Se requerirá la participación de todos los colaboradores, tendrá una duración de 1 mes para su elaboración y ejecución del programa.
- Dentro del programa se utilizará las siguientes herramientas: Talleres de capacitación para el desarrollo personal, desempeño y comunicación.
- Las capacitaciones serán llevadas a cabo en modo virtual utilizando la herramienta Meet de Google.

- Las actividades del programa se llevarán cabo con el apoyo de un Coach, y los colaboradores que aprueben los talleres, serán reconocidos con un certificado de aprobación.
- El personal capacitado tendrá que aprobar con una nota mínima de 15 para certificarse.

MOTIVACIÓN LABORAL



Supuestos clave

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

Presupuesto

El presupuesto para la implementación de las propuestas de solución representa un total de S/. 18,090.00 del programa de comunicación y bienestar, programa para mejorar el desempeño y productividad, programa de reconocimientos y desarrollo personal.

Propuesta 1: Plan para mejorar la comunicación y bienestar personal de los colaboradores de los diferentes niveles de la organización,

Una comunicación directa y asertiva, fortalecerá la integración y participación de los colaboradores a través de las opiniones, gestión ideas innovadoras. Según los comentarios de los colaboradores, se tiene la expectativa de que se den a conocer los resultados de forma escalonada, para que desde cada área de trabajo se puedan generar planes de mejora.

NOMBRE DEL PROGRAMA	“Balance entre la comunicación y bienestar personal”
Fundamentación	Se pretende fomentar capacitaciones semestrales o anuales para que pueda ayudar a un aprendizaje más rápido y con mayor retención debido que la práctica facilita la adquisición de la habilidad y fomentar una comunicación asertiva a través de seminarios, conferencias o reuniones debido que las personas aprenden con distintos ritmos y maneras. De este modo el personal responderá de manera más positiva frente a una presentación dinámica y entusiasta.
Objetivo	Realizar cronograma de capacitaciones y convocar a jefes de unidad para dar a conocer los resultados para mejorar el clima laboral y priorizar las unidades con resultados críticos.
Alcance	Todos los servidores.
Horizonte	Dos veces al año
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Priorizar a las unidades donde la falta de comunicación asertiva sea crítica. ➤ Análisis de Soft skills – habilidades blandas e identificación de las necesidades de atención, mediante evaluaciones y técnicas realizadas por un profesional ejecutándose en 4 días. ➤ Seleccionar un grupo de colaboradores de las distintas unidades, para darles a conocer resultados y realizar preguntas que permitan conocer su opinión y las medidas a nivel general, que sugieren para mejorar resultados. ➤ Evaluación e Implementación del plan de mejora para personal ejecutivo Instrucciones de un supervisor o capacitador en el contexto del trabajo habitual.

Propuesta 2: Diseñar un programa de incentivos para mejorar el desempeño y productividad

Nombre de la propuesta: Ganar-Ganar

Fundamento: Ser agente de cambio social no solo es lo correcto, sino también una estrategia que beneficia a la institución de cara al ciudadano, llevando a cabo un conjunto

de compromisos de carácter voluntario y actuando en coherencia con nuestros valores institucionales (Compromiso, Honestidad, Responsabilidad y Vocación de Servicio).

Objetivo: Establecer acciones que promuevan la responsabilidad y buenas prácticas, que permitan generar sentido de pertenencia e identificación con los objetivos estratégicos.

Alcance: Todos los/as servidores/as a nivel nacional.

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDADES PLAN DE INCENTIVOS 2022	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Incentivos por logro de objetivos de acuerdo al régimen establecidos por la institución			X			X			X			X
Otorgar bonos por las horas extras que se queda el personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar trimestralmente reuniones interactivas con todos los equipos de trabajo			X			X			X			X
Cupones anuales junto al bono por fin de año												X
Bonos semestrales a mérito de un buen desempeño laboral						X						

Tiempo: Julio a diciembre 2022

Reconocimiento en la aplicación de los valores institucionales: Compromiso, Honestidad, Responsabilidad, Vocación de Servicio.

Entrenamiento: Para el desarrollo personal, será en función al análisis individual de cada personal, estará basada mediante: uso de técnicas y herramientas como el autoconocimiento a través de FODA, automotivación, empoderamiento empresarial auto liderazgo, construcción plan de acción personal y feedback

Propuesta 3: Implementar un plan motivacional el cual incluya los factores necesarios para todo el personal de la empresa.

Para las recompensas el colaborador deberá cumplir con las condiciones previamente establecidas como; no faltas, no tardanzas, no amonestaciones por medidas disciplinarias, deberá cumplir con sus metas, asistir a talleres, aportaciones idas de mejora y compañerismo.

NOMBRE DEL PROGRAMA	“Motivando a ser mejores”
Fundamentación	El Engagement, traducido también como “compromiso o fidelidad” es un estado de realización positivo que experimenta la persona en relación con el trabajo, podemos decir que es una “conexión emocional” que se tiene con la organización, se sienten identificados con la organización.
Objetivo	Optimizar permanentemente el compromiso de los servidores lo que se verá reflejado en una actitud positiva que contribuya a la mejora del clima organizacional. Tiene como objetivo recompensar a todos trabajadores por el logro y el esfuerzo al cumplimiento de metas, la idea es que nadie se quede sin premio, de esta manera motivar y lograr el impulso de iniciar persistir y culminar las actividades.
Alcance	Todos los servidores
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocimientos por el logro de objetivos ➤ Reconocimiento al servidor con factores motivacionales ➤ Dinámicas grupales y charlas motivacionales ➤ Enviar carta y diploma firmada por máxima autoridad a unidades que se destacan por buen desempeño. ➤ Programas de ayuda educativa como cursos, diplomados o post grados mediante concursos. ➤ Seleccionar a los trabajadores que se han destacado en su desempeño y otorgar diploma y recuerdo institucional para fomentar las buenas prácticas.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

PUBLICA

INSTRUCCIÓN: Estimado/a colaborador, reciba un cordial saludo y en esta ocasión le presento un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la percepción del clima laboral de la empresa donde usted labora. La información obtenida será totalmente anónima, no existe respuesta buena ni mala; asimismo, le solicito por favor responda todas las preguntas con sinceridad y de acuerdo a sus propias experiencias.

Finalmente se presentará los resultados en un informe de investigación.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 20-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Área: Negocios () Operaciones ()

Experiencia en la empresa:

0-5 años () 6-10 años () 11 años – a más ()

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

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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA MOTIVACIÓN					
1	¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	1	2	3	4	5
2	¿Recibe capacitación constante para realizar sus funciones de manera correcta?	1	2	3	4	5
3	¿Le reconoce el pago cuando realiza horas extras?	1	2	3	4	5
4	¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	1	2	3	4	5
5	¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	1	2	3	4	5

SUB CATEGORÍA LIDERAZGO						
7	¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	1	2	3	4	5
8	¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	1	2	3	4	5
9	¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	1	2	3	4	5
10	¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
11	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	1	2	3	4	5
12	¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA SATISFACCION LABORAL						
13	¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	1	2	3	4	5
14	¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	1	2	3	4	5
15	¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	1	2	3	4	5
16	¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	1	2	3	4	5
17	¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	1	2	3	4	5
18	¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración y éxitos.

Entrevista

Concepto de entrevista	Clima laboral	
Entrevistados		
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)
Administrador	Jefe de área	Recursos Humanos

Categoría problema:

Clima laboral

Guía de entrevista

Datos básicos:

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Motivación	Motivación personal	¿Considera usted que se le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa? ¿Con que frecuencia usted es reconocido por su buen desempeño laboral? ¿Considera usted que los reconocimientos hacia su persona han sido justos?
		Reconocimiento	
2	Liderazgo	Comunicación	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los colaboradores dentro del área donde usted trabaja? Fundamente su respuesta. ¿Qué estilos de comunicación predominan en el área donde usted trabaja? (dominante, influyente, cumplidor y estable)
		Trabajo en Equipo	¿En el área donde usted gestiona/dirige/lidera existen equipos de alto rendimiento? Sustente su respuesta con ejemplos de logros alcanzados.
3	Satisfacción laboral	Ambiente de trabajo	¿Considera usted que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores? ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual? Explique Luego de desarrollar las capacitaciones explique los logros alcanzados por los colaboradores y equipos.
		Capacitación	

Observaciones

--

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.					
Sub categoría 1: Motivación					P				P				P				P	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
					je.				je.				je.				je.		
Indicador 1: Registro de recolección de datos		E	N	E	E	L	E	E	E	N	E	E	E	L	E	E	E		
1.	¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	l	o	s	s	a	l	s	l	o	x	x	x	a	l	l	l	4	
2.	¿Recibe capacitación constante para realizar sus funciones de manera correcta?	í	e	n	s	r	í	n	í	e	i	i	i	e	í	í	í	4	
Indicador 2: Informes Técnicos		t	x	e	u	e	t	e	t	x	s	s	s	l	t	t	t		
3.	¿Le reconoce el pago cuando realiza horas extras?	e	i	c	f	d	e	c	e	i	t	t	t	i	e	e	e	4	
Indicador 3: Base de datos		n	s	e	i	a	n	e	n	s	e	e	e	n	n	n	n	4	
4.	¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	n	t	s	c	c	r	s	e	t	e	r	r	i	n	r	e		
5.	¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	o	e	a	i	c	e	a	s	e	s	e	e	n	o	e	s	4	
6.	¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	e	r	r	e	i	q	r	c	e	c	g	l	a	m	q	r	4	
Sub categoría 2: Liderazgo		s	e	i	n	ó	u	i	l	o	a	u	a	c	i	u	e		
7.	¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	s	l	o	t	n	i	a	a	h	s	l	c	i	d	i	l	4	
Indicador 5: Tiempo de respuesta		u	a	i	e	d	e	l	r	e	a	a	i	ó	e	e	e		
8.	¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	f	c	n	e	e	r	a	o	r	r	r	ó	n	d	r	v		
Indicador 6: Personal calificado		i	i	c	l	l	e	m	,	e	e	r	n	d	e	e	a	4	
		c	ó	r	n	í	m	o	t	n	l	e	a	e	m	a	n		
		i	n	e	ú	t	o	d	i	c	a	l	l	l	a	ú	t	4	
		e	e	m	n	e	d	i	e	i	c	a	t	í	n	n	e		

9.	¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	n	n	e	e	4	n	i	f	n	4	a	i	c	a	4	t	e	m	y	4	
Indicador 7: Nivel de satisfacción		t	t	n	r		n	f	i	e		e	ó	i	y		e	r	o	d		
10.	¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	e	r	t	o	4	o	i	c	s	4	n	n	ó	e	4	n	a	d	e	4	
11.	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	p	e	a	d		e	c	a	e		t	e	n	x		n	r	i	b		
12.	¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	a	e	r	e	4	s	a	c	m	4	r	n	e	i	4	o	e	f	e	4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Sub categoría 3: Satisfacción laboral		r	l	l	í	4	c	e	i	á	4	e	t	n	g	4	a	l	i	s	4	
		a	í	o	t		l	i	ó	n		l	r	t	i		f	e	c	e		
		n	t	s	e		a	o	n	t		a	e	r	d		e	v	a	r		
13.	¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	e	e	í	n	4	r	n	d	i	4	c	l	e	a	4	c	a	c	i	4	
		d	n	t	s		a	e	e	c		a	a	l	e		t	n	i	n		
14.	¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	i	,	e	,	4	/	s	l	a	4	t	c	a	n	4	a	t	o	c	4	
15.	¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	r	s	n	s	4	r	e	í	y	4	e	a	c	t	4	a	e	n	l	4	
16.	¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	l	u	s	o	4	e	n	t	e	4	g	t	a	r	4	l	e	e	u	4	
		a	b	.	n		d	b	e	s		o	e	t	e		i	l	s	i		
17.	¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	s	c	c		4	u	a	m	a	4	r	g	e	l	4	n	i	p	d	4	
		u	a	o			n	s	.	d		í	o	g	a		d	n	a	o		
		b	t	n			d	e	e			a	r	o	c		i	d	r	e		
		c	e	g			a	a	c		,	í	r	a		c	i	a	n			
		a	g	r			n	l	u		s	a	í	t		a	c	s	e			
18.	¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	t	o	u		4	t	n	a		4	u	,	a	e		d	a	e	l	4	
		e	r	e			e	a	d			b	s	,	g		o	d	r	i		
		g	í	n			.	r	o			c	u	s	o		r	o	r	n		
		o	a	t			c	.				a	b	u	r		,	r	e	s		
		r	e	e			o					t	c	b	í		s	,	l	t		
		í	i	s			c					e	a	c	a		u	s	e	r		

		a o i n d i c a r d o r	n d i n c l u s i o n e	c o n c l u s i o n e						g o i a n d i c o r d e r e i m s e n s e	t e i o r i a i r o d e r e i m s e	, s b r o c i r a i t e g i n i o d i c i a c i o d n e o s e	b c t e g o r i a c t e g o r i a c t e g o r i a	u b a t e o r i y c a e g o r i a	v a t e o r i a	u n e n t e o r i a	
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---	--	---	---	---	--------------------------------------	--	--

		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.				Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
Sub categoría 1: Motivación					Pj e.				Pj e.				Pj e.				P je.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
Indicador 1: Registro de recolección de datos		E	N	E	E	L	E	E	E	N	E	E	E	L	E	E	E		
1.	¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	l	o	s	s	a	l	s	l	o	x	x	x	a	l	l	l	4	
2.	¿Recibe capacitación constante para realizar sus funciones de manera correcta?	í	e	n	s	r	í	n	í	e	i	i	i	e	í	í	í	4	
Indicador 2: Informes Técnicos		t	x	e	u	e	t	e	t	x	s	s	s	l	t	t	t	4	
3.	¿Le reconoce el pago cuando realiza horas extras?	e	i	c	f	d	e	c	e	i	t	t	t	i	e	e	e		
Indicador 3: Base de datos		m	s	e	i	a	m	e	m	s	e	e	e	m	m	m	m	4	
4.	¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	n	t	s	c	c	r	s	e	t	e	r	r	i	n	r	e		
5.	¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	o	e	a	i	c	e	a	s	e	s	e	e	n	o	e	s	4	
6.	¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	e	r	r	e	i	q	r	c	c	e	g	l	a	m	q	r	4	
Sub categoría 2: Liderazgo		s	e	i	n	ó	u	i	l	o	a	u	a	c	i	u	e	4	
7.	¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	s	l	o	t	n	i	a	a	h	s	l	c	i	d	i	l	4	
Indicador 5: Tiempo de respuesta		u	a	i	e	d	e	l	r	e	a	a	i	ó	e	e	e	4	
Indicador 6: Personal calificado		f	e	n	e	e	r	a	o	r	r	r	ó	n	d	r	v		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
8.	¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	i	i	c	l	l	e	m	,	e	e	r	n	d	e	e	a	4	
Indicador 7: Nivel de satisfacción		c	ó	r	n	í	m	o	t	n	l	e	a	e	m	a	n		
9.	¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	i	n	e	ú	t	o	d	i	c	a	l	l	l	a	ú	t		
Indicador 8: Personal capacitado		e	e	m	m	e	d	i	e	i	c	a	t	í	n	n	e	4	
10.	¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	n	n	e	e	m	i	f	n	a	i	c	a	t	e	m	y		
Indicador 9: Nivel de compromiso		t	t	n	r	n	f	i	e	e	ó	i	y	e	r	o	d	4	
Indicador 10: Nivel de satisfacción		e	r	t	o	o	i	c	s	n	n	ó	e	m	a	d	e		
Indicador 11: Nivel de satisfacción		p	e	a	d	e	c	a	e	t	e	n	x	n	r	i	b	4	

11.	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	a	e	r	e	s	a	c	m	r	n	e	i	o	e	f	e	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			
12.	¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	r	l	l	í	c	c	í	á	e	t	n	g	a	l	i	s				
Sub categoría 3: Satisfacción laboral		a	í	o	t	l	i	ó	n	l	r	t	i	f	e	c	e				
13.	¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	m	t	s	e	a	o	n	t	a	e	r	d	e	v	a	r				
14.	¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	e	e	í	m	4	r	n	d	i	4	c	l	e	a	4	c	a	c	i	4
15.	¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	d	m	t	s	4	a	e	e	c	4	a	a	l	e	4	t	n	i	n	4
16.	¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	i	,	e	,	/	s	l	a	t	c	a	n	a	t	o	c				
17.	¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	r	s	m	s	r	e	í	y	e	a	c	t	a	e	n	l				
18.	¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	l	u	s	o	4	e	n	t	e	4	g	t	a	r	4	l	e	e	u	4
		a	b	.	n	d	b	e	s	o	e	t	e	i	l	s	i				
		s	c	c	u	a	m	a	r	g	e	l	n	i	p	d					
		u	a	o	n	s	.	d	í	o	g	a	d	n	a	o					
		b	t	n	d	e	e	a	r	o	c	i	d	r	e						
		c	e	g	a	a	c	,	í	r	a	c	i	a	n						
		a	g	r	n	l	u	s	a	í	t	a	c	s	e						
		t	o	u	t	m	a	u	,	a	e	d	a	e	l						
		e	r	e	e	a	d	b	s	,	g	o	d	r	i						
		g	í	n	4	.	r	o	4	c	u	s	o	4	r	o	r	n	4		
		o	a	t	.	c	.	a	b	u	r	,	r	e	s						
		r	e	e	o	.	.	t	c	b	í	s	,	l	t						
		í	i	s	c	.	.	e	a	c	a	u	s	e	r						
		a	n	c	o	.	.	g	t	a	,	b	u	v	u						
		o	d	o	n	.	.	o	e	t	s	c	b	a	n						
		i	i	n	c	.	.	r	g	e	u	a	c	n	e						
		n	c	l	e	.	.	í	o	g	b	t	a	t	n						

		d i c a r d o r .	a s u b c a t e g o r í a s y l a c a t e g o r		p t u a l .				a r o c , í r a í t n a e d i g i n i o r c d n r a i d í c i a o a c r d a i e o d n í r o d t e r i e c m t í a s e t d m e o r s m r s e í t e m s	e t e t g e o r í r a í y a c e t a e t g e o g r o í r a í a	
--	--	---	--	--	----------------------------	--	--	--	---	---	--

		e.	e.	e.	je.																	
Indicador 1: Registro de recolección de datos		E	N	E	E	L	E	E	E	N	E	E	E	L	E	E	E	je.				
1.	¿Existe igualdad en el trato hacia todos los colaboradores?	l	o	s	s	4	a	l	s	l	4	o	x	x	x	4	a	l	l	l	4	
2.	¿Recibe capacitación constante para realizar sus funciones de manera correcta?	í	e	n	s	4	r	í	n	í	4	e	i	i	i	4	e	í	í	í	4	
Indicador 2: Informes Técnicos		t	x	e	u		e	t	e	t		x	s	s	s		l	t	t	t		
3.	¿Le reconoce el pago cuando realiza horas extras?	e	i	c	f		d	e	c	e		i	t	t	t		i	e	e	e		
		m	s	e	i	4	a	m	e	m	4	s	e	e	e	4	m	m	m	m	4	
Indicador 3: Base de datos		n	t	s	c		c	r	s	e		t	e	r	r		i	n	r	e		
4.	¿En su equipo de trabajo existe un plan de carrera que le permite su desarrollo personal?	o	e	a	i	4	c	e	a	s	4	e	s	e	e	4	n	o	e	s	4	
5.	¿Se siente motivado con la posición que ocupa dentro de la empresa?	e	r	r	e		i	q	r	c		c	c	g	l		a	m	q	r		
		s	e	i	n	4	ó	u	i	l	4	o	a	u	a	4	c	i	u	e	4	
6.	¿Considera usted que el tener una comunicación asertiva fortalecerá la motivación de los equipos dentro de la empresa?	s	l	o	t	4	n	í	a	a	4	h	s	l	c	4	i	d	i	l	4	
Sub categoría 2: Liderazgo		u	a	i	e		d	e	l	r		e	a	a	i		ó	e	e	e		
		f	e	n	e		e	r	a	o		r	r	r	ó		n	d	r	v		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
7.	¿Considera que su líder (jefe) reconoce sus logros de manera justa?	i	i	c	l	4	l	e	m	,	4	e	e	r	n	4	d	e	e	a	4	
Indicador 5: Tiempo de respuesta		c	ó	r	n		í	m	o	t		n	l	e	a		e	m	a	n		
8.	¿El personal mantiene una adecuada comunicación con el líder (jefe)?	i	n	e	ú	4	t	o	d	i	4	c	a	l	l	4	l	a	ú	t	4	
Indicador 6: Personal calificado		e	e	m	m		e	d	i	e		i	c	a	t		í	n	n	e		
9.	¿Reconoce que su jefe le alienta para expresarse y aportar ideas de mejora?	n	n	e	e		m	i	f	n		a	i	c	a		t	e	m	y		
		t	t	n	r	4	n	f	i	e	4	e	ó	i	y	4	e	r	o	d	4	
Indicador 7: Nivel de satisfacción		e	r	t	o		o	i	c	s		n	n	ó	e		m	a	d	e		
10.	¿Considera que su jefe se preocupa por darle retroalimentación sobre su desempeño laboral?	p	e	a	d	4	e	c	a	e	4	t	e	n	x	4	n	r	i	b	4	
11.	¿Consideras adecuado el nivel de exigencia que tiene el líder de su área con los colaboradores?	a	e	r	e	4	s	a	c	m	4	r	n	e	i	4	o	e	f	e	4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
12.	¿Considera que su jefe está lo suficientemente capacitado para liderar al equipo?	r	l	l	í	4	e	c	i	á	4	e	t	n	g	4	a	l	i	s	4	

Sub categoría 3: Satisfacción laboral		a	i	o	t	l	i	ó	n	l	r	t	i	f	e	c	e		
13.	¿En la empresa realizan actividades para fortalecer la integración entre los miembros del equipo?	m	t	s	e	a	o	n	t	a	e	r	d	e	v	a	r	4	
14.	¿Se siente a gusto con las indicaciones que le da su jefe?	e	e	i	m	r	r	n	d	i	c	l	e	a	c	a	c	i	4
15.	¿Considera usted que el área donde trabaja cuenta con un buen clima laboral?	d	m	t	s	a	e	e	c	a	a	l	e	t	n	i	n	4	
16.	¿Se siente identificado con la empresa en donde trabaja?	i	,	e	,	/	s	l	a	t	c	a	n	a	t	o	c	4	
17.	¿Cuenta usted con los recursos y equipos para desenvolverse de manera eficaz?	r	s	m	s	r	e	i	y	e	a	c	t	a	e	n	l	4	
18.	¿En la empresa los superiores escuchan las sugerencias y recomendaciones de los colaboradores?	l	u	s	o	e	n	t	e	g	t	a	r	l	e	e	u	4	
		a	b	.	n	d	b	e	s	o	e	t	e	i	l	s	i	4	
		s	e	c		u	a	n	a	r	g	e	l	n	i	p	d		
		u	a	o		n	s	.	d	í	o	g	a	d	n	a	o		
		b	t	n		d	e	e		a	r	o	c	i	d	r	e		
		c	e	g		a	a	c		,	í	r	a	c	i	a	n		
		a	g	r		n	l	u		s	a	í	t	a	c	s	e		
		t	o	u		t	m	a		u	,	a	e	d	a	e	l		
		e	r	e		e	a	d		b	s	,	g	o	d	r	i		
		g	í	n		.	r	o		c	u	s	o	r	o	r	n		
		o	a	t	4	c	.		4	a	b	u	r	,	r	e	s	4	
		r	e	e		o				t	c	b	í	s	,	l	t		
		í	i	s		c				e	a	c	a	u	s	e	r		
		a	n	c		o				g	t	a	,	b	u	v	u		
		o	d	o		n				o	e	t	s	c	b	a	m		
		i	i	n		c				r	g	e	u	a	c	n	e		
		n	c	l		e				í	o	g	b	t	a	t	n		
		d	a	a		p				a	r	o	c	e	t	e	t		
		i	d	s		t				,	í	r	a	g	e	.	o		

		c	o	s		u				i	a	i	t		o	g	.		
		a	r	u		a				n	,	a	e		r	o			
		d	.	b		l				d	i	,	g		í	r			
		o		c		.				i	n	i	o		a	i			
		r	.	a						c	d	n	r		y	a			
				t						a	i	d	í		c	y			
				e						d	c	i	a		a	c			
				g						o	a	e	,		t	a			
				o						r	d	a	i		e	t			
				r						e	o	d	n		g	e			
				í						í	r	o	d		o	g			
				a						t	e	r	i		r	o			
				s						e	í	e	c		í	r			
				y						m	t	í	a		a	í			
				l						s	e	t	d		.	a			
				a						.	m	e	o						
				c						s	m	r	e						
				a						.	s	e	.						
				t									í						
				e									t						
				g									e						
				o									m						
				r									s						
				í									.						
				a															

Anexo 6: Ficha validez de la propuesta.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias en base al modelo GOBLO para mejorar el clima laboral de una empresa pública, Lima 2022

Nombre de la propuesta: Goblo

Yo, Jorge Martín Cruz Padilla identificado con DNI Nro. 40445750. Especialista en Administración de Empresas Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener Ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	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			

Es todo cuanto informo;

Firma

Actividad

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo).

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18
1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	1	1	3	1	4	1	4	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	4
6	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2
7	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	5	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
10	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
11	2	2	3	1	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
16	2	2	3	3	2	5	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2
17	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
18	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
19	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2
22	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
25	2	2	3	2	3	4	2	4	2	2	2	1	2	2	3	3	4	3
26	3	3	4	2	2	5	2	3	2	2	4	3	2	3	3	1	4	2
27	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
28	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	3	1
29	1	2	1	3	2	5	2	1	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1
30	2	3	1	2	2	3	3	1	1	1	3	1	3	1	2	3	3	3
31	3	1	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3
32	3	1	4	4	1	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	3	4	3
33	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	1	3	3	4
34	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	1	3	3	4
35	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	1	3	3	4
36	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2
37	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2
38	3	2	4	3	2	5	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	3
39	3	2	2	3	2	5	3	2	2	3	3	4	2	2	2	4	4	3
40	3	2	2	3	2	5	3	2	2	2	3	4	2	2	2	4	4	1
41	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	4	2

Anexo 8: Transcripción de las respuestas de guía de entrevista.

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe (de oficina general)
Código de la entrevista:	Entrevistado-1
Fecha:	25/04/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta de la entrevista
1	¿Considera usted que se le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	Si, bueno en este caso donde yo laboro es un trabajo netamente penitenciario en las cuales no solo la seguridad de los penales está a cargo sino también de personal administrativo hablemos del personal profesional los que son abogados, asistentes sociales también personal de salud y acompañado de los psicólogos entonces todos en conjunto trabajamos tratando de que el interno dentro los penales o el reo tenga un tratamiento adecuado para que cuando culmine su pena salga con otra mentalidad
2	¿Con que frecuencia usted es reconocido por su buen desempeño laboral?	Eh, en la puntualidad, en el trabajo que uno desempeña, el trabajo netamente penitenciario dentro los penales cada uno ya tiene su función determinada entonces de acorde al desempeño o función que tu hagas entonces te catalogan en este caso por mi parte nunca e tenido problemas e hecho mi trabajo como está estipulado y creo que eso es lo importante, hacer una buena labor.

3	<p>¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los colaboradores dentro del área donde usted trabaja? Fundamente su respuesta.</p>	<p>Claro en este caso, nosotros tenemos personal y colaboradores que podemos decir que apoyan el trabajo penitenciario, nosotros nuestra función es el tratamiento del interno y hay personal que realmente se puede decir que han pasado sus procesos trimestralmente o semestralmente se les da una evaluación y han pasado de manera favorable entonces esos señores son los que nos apoyan internamente en los penales en distintas funciones y si hay gente que realmente colabora y se desempeña bien y nos apoya, en este caso salud nos apoya trayendo a los internos para su tratamiento de sus enfermedades también nos apoya farmacia hay gente que también en la parte externa.</p>
4	<p>¿Qué estilos de comunicación predominan en el área donde usted trabaja? (dominante, influyente, cumplidor y estable)</p>	<p>Bueno en este caso todos tenemos nuestras funciones, el trabajo dentro de esta labor penitenciaria es muy diferente a una empresa particular, pero tenemos la comunicación perenne puesto que todo es un engranaje todos trabajamos de la mano tanto salud psicología, área legal asistenta social con todos hay comunicación para lograr nuestro objetivo, si hay comunicación eso es muy importante para lograr nuestra labor.</p>
5	<p>¿En el área donde usted gestiona/dirige/lidera existen equipos de alto rendimiento? Sustente su respuesta con ejemplos de logros alcanzados.</p>	<p>Claro que sí, los equipos que se gestionan internamente en el área de salud, los equipos en este caso del COVID que nos proporciona el estado para poder trabajar, en el área administrativa tenemos el sistema de poder identificar a las personas desde el momento que llegan al penal tenemos conexión con la reniec y ya sabemos quiénes son y automáticamente se les hace su proceso de identificación, la tecnología en los penales ya llego, de repente no tanto, pero tenemos la tecnología tanto en salud, en el área procesal y la parte de seguridad.</p>
6	<p>¿Considera usted que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores?</p>	<p>Bueno en este caso el clima laboral de manera interna es muy estresante porque el trabajar con internos o con reos, es muy diferente de trabajar con</p>

		<p>personas digamos normales porque el interno prácticamente tiene otro pensamiento diferentes caracteres hay internos que vienen ya con un problema mental de afuera, hay un montón de personalidades que dentro es muy estresante tratarlos pero gracias al personal profesional que tenemos que también son personal penitenciario pero son profesionales en su especialidad, tratamos de proporcionales los tratamientos. Es muy estresante dentro de un penal, pero bueno eso es nuestro trabajo el tratar de sobrellevar tratar de tener una misión no, cada año nos proponemos una misión, que es tratar que la población este más tranquila, en un penal siempre va a ver problemas, pero con las gestiones que se van tratando con los profesionales y seguridad de la mano que se proponen a realizar cosas buenas se vuelve menos tedioso</p>
7	<p>¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual? Explique.</p>	<p>Las capacitaciones nos dan cada seis meses se contrata a un personal que viene a dar instrucciones de diferentes temas penitenciarios y es bueno porque la gente se prepara, se capacita para tener un poco más en de profesionalismo el trabajo. La institución se preocupa porque el personal se instruya hay cursos que se dan en las universidades, pero eso si hay que postular porque dura más tiempo, pero las otras preparaciones son para todos y cada uno sale con su cartón, bueno es comfortable la institución nos hace tener más profesionalismo en nuestro trabajo.</p>

Cargo o puesto en que se desempeña:	Administrativo
Código de la entrevista:	Entrevistado - 2
Fecha:	26/04/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta de la entrevista
1	¿Considera usted que se le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	Pues depende hay momentos en cuales por ejemplo yo trabajo en un puesto que tiende a subir primero empecé como auxiliar ahora estoy como asistente, pero depende también de la capacidad que tu tengas y que cosas estudias para que más adelante puedas subir, si existe una línea de carrera, pero se demora mucho tiempo y es demasiado porque como es una institución del estado pues meten a gente que conocen entonces a uno lo dejan atrás, pero si existe una línea de carrera.
2	¿Con que frecuencia usted es reconocido por su buen desempeño laboral?	Mi jefa en realidad no es muy demostrativa de decirte que haces las cosas bien o mal, no regularmente si haces las cosas muy muy bien te salvas de una llamada de atención ante los jefes ahí si es como que recién te lo reconocen, pero usualmente no usualmente bueno como ahorita estamos en remoto, haces tus cosas por tu lado yo hago mis cosas por mi lado y si hay algo o un tema grave y si lo solucionamos ahí en realidad es cuando nos dice que si hacemos las cosas bien o maso menos mal.
3	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los colaboradores dentro del área donde usted trabaja? Fundamente su respuesta.	No en realidad no lamentablemente ahorita las cosas que estamos trabajando de manera remota como comento cada uno hace sus cosas por su lado y depende si hay algún problema grave recién nos comunicamos por wasap, ni siquiera hacemos reuniones por zoom la comunicación es justamente directa con mi jefa y yo no sé nada del otro personal entonces no creo que exista una correcta comunicación.
4	¿Qué estilos de comunicación predominan en el área donde usted trabaja? (dominante, influyente, cumplidor y estable)	Emm creo que por parte del analista es el dominante siempre ha intentado dar sus ideas, pero por mi parte si con mi jefa una comunicación asertiva tranquila regular, ni haciéndote sentir menos ni haciéndote sentir más entonces manteniendo una línea.

5	¿En el área donde usted gestiona/dirige/lidera existen equipos de alto rendimiento? Sustente su respuesta con ejemplos de logros alcanzados.	En realidad, no porque solo somos tres nosotros vemos nuestros temas, pero no estamos formando un equipo de alto rendimiento.
6	¿Considera usted que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores?	Si de hecho antes éramos cuatro personas, pero una se fue por este tema de que siempre existía disputas entre el analista y el asistente, entonces como no hemos llevado un buen clima laboral pues decidió irse en realidad si eso influye mucho en las ganas de trabajar de querer mejorar las cosas para la oficina porque en realidad somos pocos, entonces si no existe un buen clima laboral uno va a trabajar desganado, no quiere hacer las cosas bien y no existe motivación.
7	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual? Explique.	Si de hecho si existe creo que son cada tres meses, pero en realidad no se lleva a cabo porque ahorita hay presupuesto ahorita estamos con todo el tema de nuestro trabajo entonces no se está elaborando el presupuesto no se está llevando a cabo de una manera objetiva entonces si existen, pero no se hacen.

Cargo o puesto en que se desempeña:	Encargada de RR. HH
Código de la entrevista:	Entrevista - 3
Fecha:	27/04/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta de la entrevista
1	¿Considera usted que se le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	No debido al horario laboral que nos dan, muchas veces pasamos las horas de trabajo porque laborar para una entidad penitenciaria requiere de bastante tiempo a veces hay cambio de personal, muchas veces la falta de personal no capacitado retrasa mucho el trabajo y bueno lamentablemente no es posible

		poder tener algún tipo de estudios extra creo que todo profesional lo que busca es avanzar y seguir creciendo pero lamentablemente no me da el tiempo, aparte que el ascender es un poco complicado porque muchas veces entran personas a la empresa por vara que eso no debería de ser así pero bueno para estar ahorita como encargada me costó mucho la verdad.
2	¿Con que frecuencia usted es reconocido por su buen desempeño laboral?	Lamentable muy pocas veces, el reconocimiento no es continuo las veces que me han dicho que mi trabajo está bien hecho son escasas pero bueno yo no busco que me reconozcan porque a las finales mi buen trabajo habla por sí solo.
3	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los colaboradores dentro del área donde usted trabaja? Fundamente su respuesta.	Cada uno trabaja a su manera y de repente dentro del personal hay quienes no quieren compartir sus conocimientos se vuelven un tanto egoístas, pero a veces también se lleva una buena comunicación, lo que falta muchas veces es eso el comunicarnos para poder apoyarnos porque a las finales todos somos un equipo y si algo sale mal todos nos perjudicamos.
4	¿Qué estilos de comunicación predominan en el área donde usted trabaja? (dominante, influyente, cumplidor y estable)	Me parece que es dominante, no tenemos una persona que nos apoye a veces con la labor que tenemos simplemente nos mandan las cosas por hacer y cuando hay falta de manos uno se tiene que ingeniar el poder hacer todo el trabajo es decir culminarlo porque no podemos dejar nada a medias se lleva el trabajo a casa en ocasiones entonces es tedioso el no disponer de un horario fijo y si alguien se queja pues posiblemente sea candidato a un despido es así como a veces lo manejan.
5	¿En el área donde usted gestiona/dirige/lidera existen equipos de alto rendimiento? Sustente su respuesta con ejemplos de logros alcanzados.	Yo trato de gestionar de una manera adecuada al personal que me pongan a cargo, pero también está en ellos en poner de su parte, yo creo que para que el equipo este bien direccionado también depende de quienes lo conformen siempre hay una línea y esa línea no se debe de pasar entonces ya saben que tienen que poner de su parte, uno no puede forzar a que te lleves bien

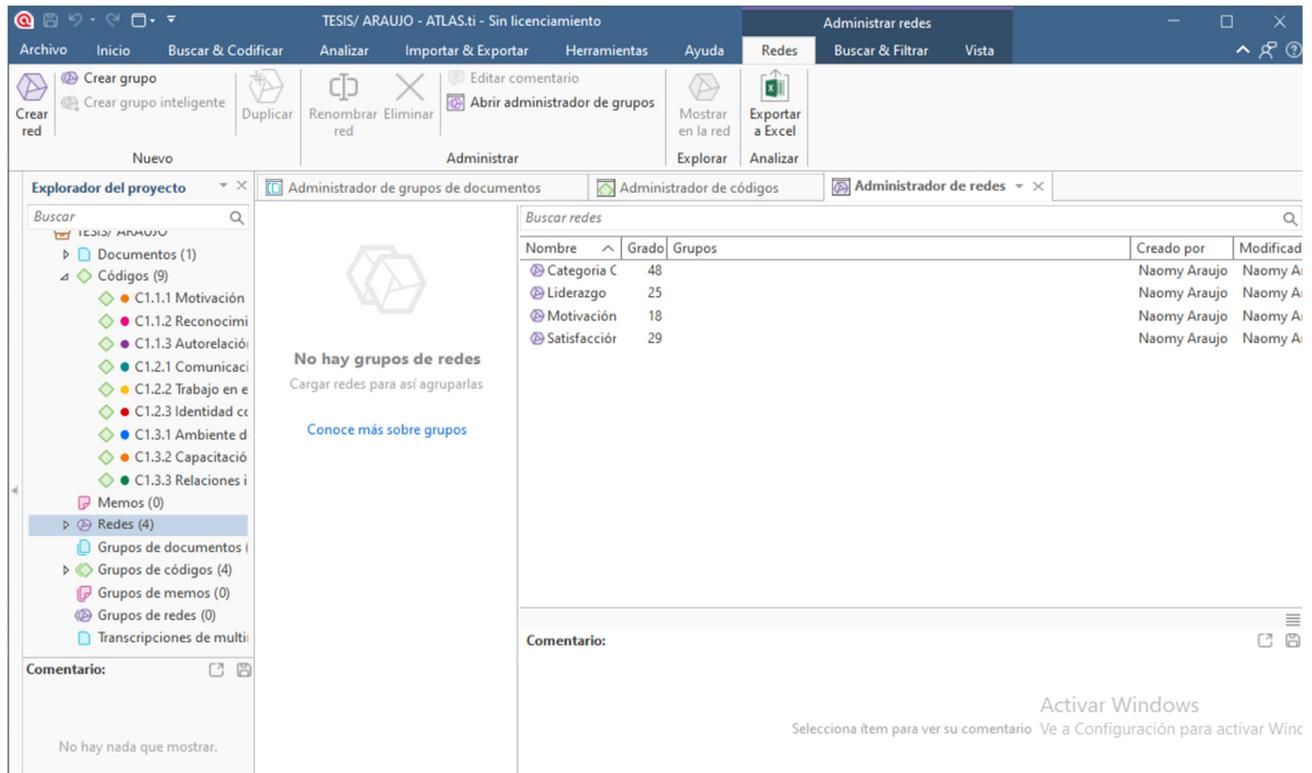
		con todos, pero si tratar de que así sea.
6	¿Considera usted que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores?	Si, como le decía anteriormente lamentablemente las personas trabajan solo para ellos y no se solidarizan con los demás cuando tienen dificultades, muchas veces no se puede llamar la atención porque muchos del personal se manejan con preferencia ósea tiene allegados dentro del penal por eso no cumplen las labores de la manera que debería ser, no hay un trabajo en conjunto y eso hace que el desempeño no sea el mejor.
7	¿La empresa cuenta con un plan de capacitación anual? Explique.	Actualmente no hemos tenido capacitaciones, pero toda institución pública cuenta con un reglamento de capacitación, por el COVID y como el trabajo en un tiempo se volvió remoto pues ya no se presentaba presupuesto para las capacitaciones, pero tengo conocimiento de que ya se va a formalizar el capacitar al personal porque tenemos muchos inconvenientes con eso, no se cuenta con un personal bien capacitado sobre el puesto que van a ocupar entonces demoran más en aprender sus labores.

Anexo 9: Pantallazo del Atlas TI

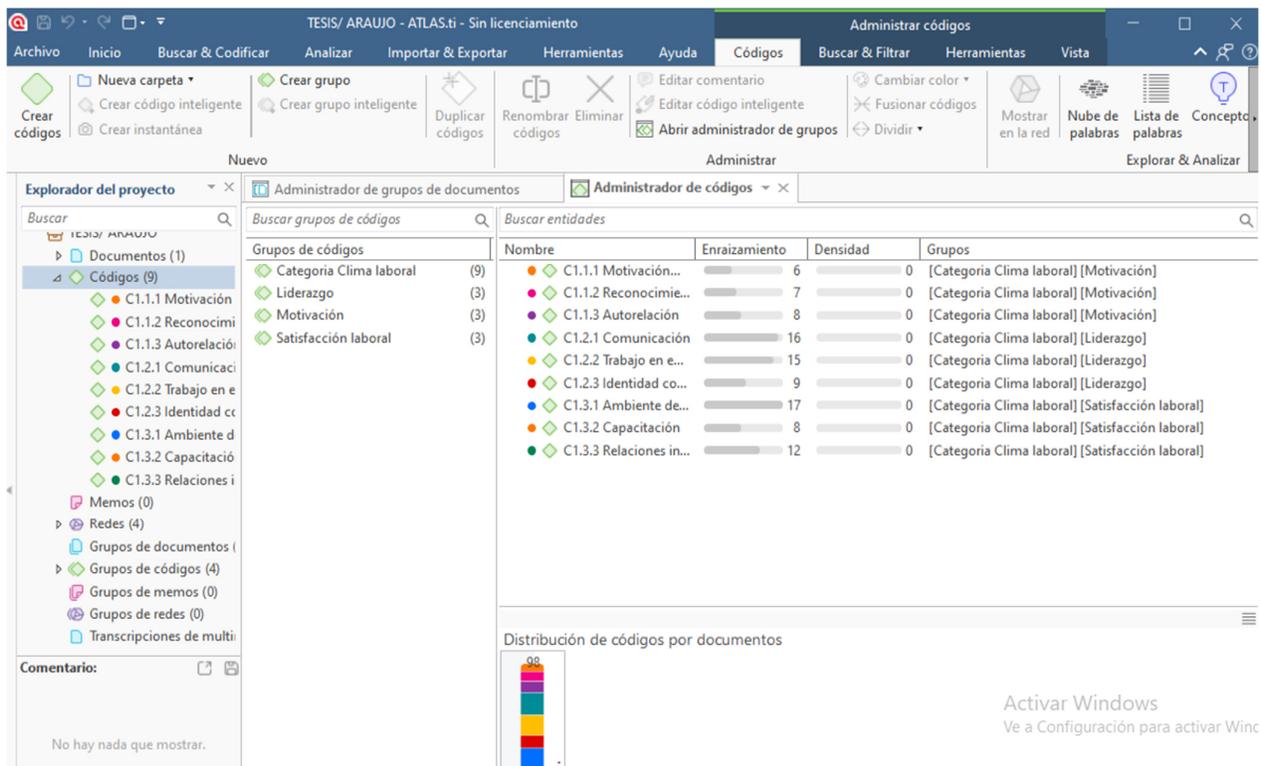
Después de realizar las entrevistas se llevaron las respuestas al Atlas ti. y de esa forma se obtuvieron los problemas agudos que se presentan en la empresa.

The screenshot shows the ATLAS.ti software interface. The main window displays a table with three columns: 'Nro.', 'Preguntas de la entrevista', and 'Respuesta de la entrevista'. The table contains three rows of data. To the left is the 'Explorador del proyecto' (Project Explorer) showing a hierarchical structure of codes and documents. To the right is the 'Codificación' (Coding) tool, which allows for applying codes to specific parts of the text. The interface includes a menu bar at the top with options like 'Archivo', 'Inicio', 'Buscar & Codificar', 'Analizar', 'Importar & Expo...', 'Herramientas', 'Ayuda', 'Documento', 'Herramientas', 'Transcripciones', and 'Vista'. The title bar indicates the file name 'TESIS/ ARAUJO - ATLAS.ti - Sin licenciamiento'.

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta de la entrevista
1	¿Considera usted que se le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	Pues depende hay r yo trabajo en un pue: empee como uxiliar depende tambien de cosas estudias para q existe una línea de ca mucho tiempo y es d institucion del estadc conocen entonces a t una línea de carrera.
2	¿Con que frecuencia usted es reconocido por su buen desempeño laboral?	Mi jefa en realidad r que haces las cosas b haces las cosas muy r de atencion ante los j lo reconocen, pero us como ahorita estamo tu lado yo hago mis c tema grave y si lo soli cuando nos dice que masomenos mal.
3	¿Considera usted que existe una adecuada comunicación con los colaboradores dentro del...	No en realidad no la que estamos trabajar comento cada uno he



En las siguientes imágenes indican las tres subcategorías y los indicadores propuestos plasmados en el desarrollo.



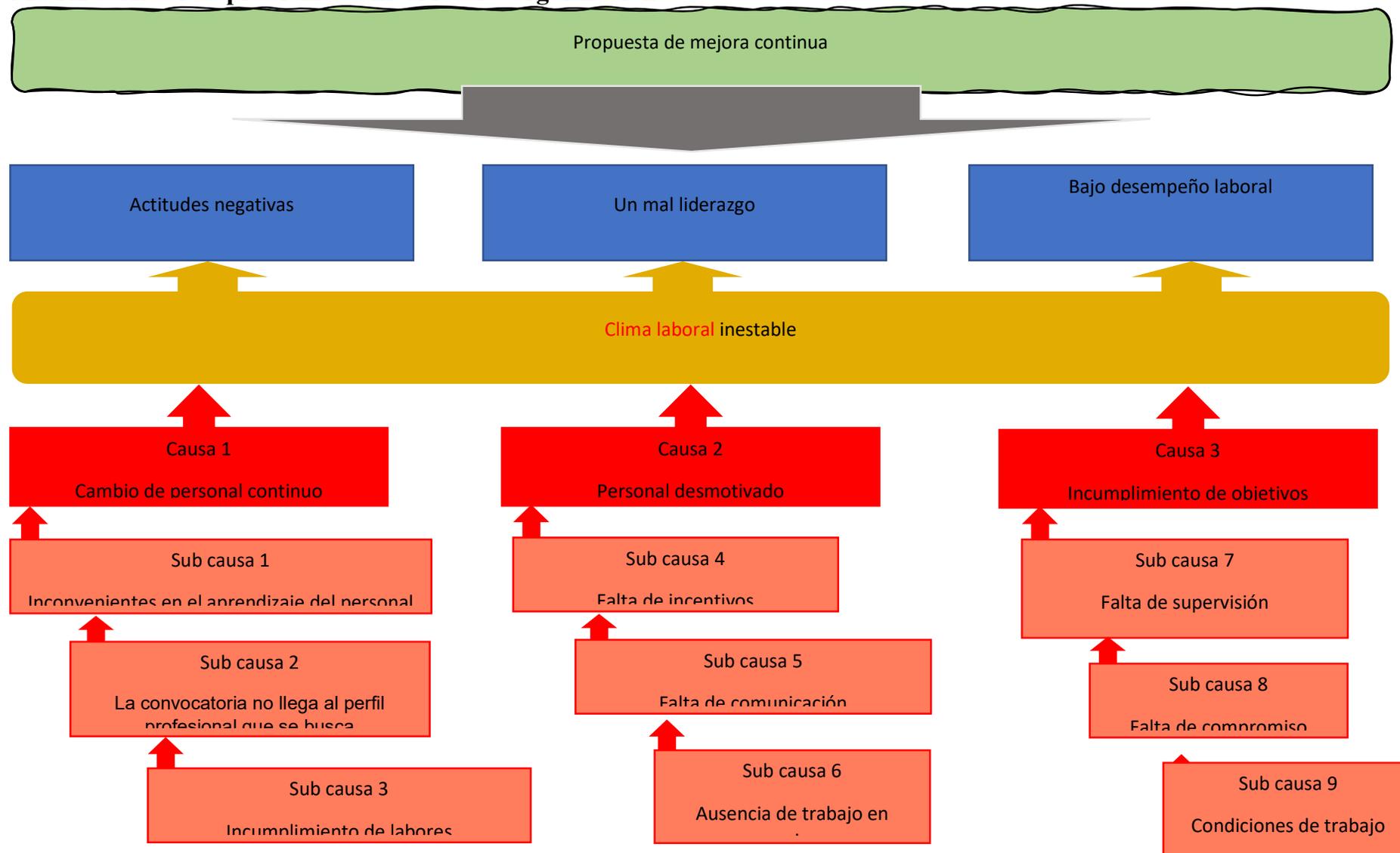
Anexo 10: Matrices de trabajo

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

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

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Clima organizacional	Palabras claves del informe	Clima laboral	Palabras claves del informe	Clima laboral
Título del informe	Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores	Título del informe	El clima laboral en las instituciones públicas del Perú	Título del informe	Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales
Según el artículo presentado por la Revista Científica de la UCSA, indica que el obtener un buen desempeño por parte de los trabajadores dentro de las organizaciones depende del clima organizacional, presentándose dificultades no solo en su estructura organizacional sino también en las emociones de los trabajadores como el manejo de adaptación al cambio, las condiciones laborales y la falta de comunicación con la empresa, dicho ello se resalta la importancia de desarrollar vínculos con los trabajadores lo cual traerá mejoras para la empresa.		Dentro de las instituciones públicas peruanas se encuentran diversos factores que afectan la sensación del clima laboral tales como, las bajas remuneraciones, falta de reconocimientos y actitudes negativas entre los trabajadores, para lo que es importante el identificar como se sienten los trabajadores en sus labores diarias esto con el fin de poder ver un incremento en la productividad de la organización.		Según Dench indica que el motivo de sentirse intimidado dentro del centro laboral se debe a diversos factores siendo uno de ellos un jefe déspota o dominante. Lo primordial es dar el ejemplo como líder promoviendo e fomentando un entorno de aprendizaje en el cual si el personal comete algún error sepa que se puede enmendar, motivar con las propias experiencias obtenidas y tratar los miedos que presenten en forma individual con el fin de que todo el centro laboral no sea afectado.	
Evidencia del registro en Ms word	(Leyva & Napán, 2021)	(Vergara, Callao, & Puican, 2021)		(Arbulú, 2021)	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			CLIMA LABORAL
Causa 1 Cambio de personal continuo	Inconvenientes en el aprendizaje del personal	Por la ausencia de capacitaciones.	Debido a los inconvenientes en el aprendizaje del personal, se observa que, la convocatoria no llevo al perfil profesional que se busca lo cual conlleva a tener un incumplimiento de labores. En caso de seguir con personal no apto se retrasan muchas labores diarias que se requieren. Se observa a un personal desmotivado por la falta de incentivos debido a que por lo general se realizan horas extras y no son reconocidos de la manera adecuada también la falta de comunicación por actitudes negativas que cohiben al personal a ser escuchados por ello la ausencia de trabajo en equipo, el líder es muy ausente en su puesto y en su mayoría no está a disposición del personal. Y por último la falta de supervisión hacia los trabajadores, por lo general no cumplen con todas sus labores por la falta de compromiso del personal y por las condiciones de trabajo que se manejan dentro de la empresa.
		Porque los compañeros del área no apoyan a los nuevos ingresos.	
	La convocatoria no llevo al perfil profesional que se busca	Por la mala gestión en el área de reclutamiento.	
		Porque el área de selección presenta deficiencias en sus procesos.	
	Incumplimiento de labores	Por el desempeño en las labores	
		Porque no cumplen con las tareas designadas	
Causa 2 Personal desmotivado	Falta de incentivos	No reconocen horas extras	
		Los bonos en la mayoría no son otorgados	
	Falta de comunicación	Porque el jefe no escucha opiniones o propuestas	
		Porque se sienten cohibidos ante la mala actitud del jefe	
	Ausencia de trabajo en equipo	Por las actitudes negativas	
		Porque el jefe no fomenta el trabajo en equipo	
Causa 3 Objetivos Incumplidos	Falta de supervisión	Salen antes de su horario de trabajo	
		No realizan todas las labores asignadas	
	Falta de compromiso	Por la falta de confianza en el líder	
		Porque piensan que su trabajo no es valorado	
	Condiciones de trabajo	No hay los materiales necesarios	
		Porque las solicitudes a capacitaciones o servicios son poco aceptadas	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021	Metodología	
Autor	Izquierdo Matos, Mónica	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2021		
Objetivo	Proponer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en una empresa privada, Lima 2021 teniendo en cuenta el clima laboral en tiempos de pandemia se ha convertido en un reto para las empresas que operan en el país debido a la inestabilidad e incertidumbre que ha generado la pandemia.	Diseño	Transeccional
Resultados	Los resultados evidenciaron que el clima organizacional en la empresa mencionada se encuentra de manera regular, debido a que hay factores que son necesarios mejorar para satisfacer a los colaboradores.	Método	Inductivo - Deductivo
		Población	80 colaboradores
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Encuesta - Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Izquierdo (2021) propone un plan de acción para mejorar el clima organizacional de una empresa privada, el estudio utilizo un enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño transeccional, con un método inductivo deductivo, en el cual también utilizo la técnica de la encuesta para una población de 80 trabajadores. Según los resultados se evidencia que existen circunstancias que hacen que los colaboradores no se sientan totalmente satisfechos dentro de la empresa, debido a que, existen factores que necesitan ser mejorados como el motivar, reconocer e incentivar al personal para que la empresa obtenga resultados favorables. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Izquierdo, 2021)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral en una empresa pública, Lima 2020	Metodología	
Autor	Pozo Huamán, Juana Vanessa	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2020		
Objetivo	Se realizó con el objetivo de proponer estrategias para mejorar el clima laboral del equipo de registro y control.	Diseño	No experimental
Resultados	Los resultados evidenciaron que, el personal, no cuenta con beneficios para lograr un desarrollo personal, bajos niveles de desempeño, no se sienten reconocidos por sus logros y falta de una comunicación asertiva, por lo que fue necesario implementar un programa de reconocimientos y desarrollo personal, a base de recompensas, entrenamiento y un conjunto de actividades que promueva la solución de cada factor en mejora del clima laboral.	Método	Deductivo e inductivo
		Población	14 trabajadores
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Encuestas-Entrevistas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Pozo (2020) propone un programa de reconocimientos y desarrollo personal para mejorar el clima laboral. El estudio utilizó un enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño no experimental, con un método deductivo inductivo. Además, utilizó la técnica de la encuesta para un total de 14 trabajadores. Los resultados obtenidos señalan que los beneficios para los trabajadores son escasos, principalmente por la falta de reconocimientos conllevando a que no logran realizar sus labores de forma adecuada, por ello realizaron un programa de reconocimiento y desarrollo personal con el fin de poder obtener un buen rendimiento por parte de los equipos de trabajo. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Pozo, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	La influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad distrital de La Esperanza – provincia de Trujillo – La Libertad – 2019	Metodología	
Autor	Anderson Lenier Cedeño Mendoza	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Trujillo	Tipo	Transversal
Año	2020		
Objetivo	El objetivo de la presente investigación es: Determinar la influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad Distrital de la Esperanza.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	42 trabajadores
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Las conclusiones que se obtuvieron fueron que el comportamiento organizacional sí influye en el desempeño de los trabajadores, cabe mencionar que hay actividades que no favorecen la conducta del personal y afectan la calidad y eficiencia, generando niveles bajo de desempeño, lo cual influye en las prestaciones brindadas, generando una mala imagen a la institución e inconvenientes para la resolución de dificultades y la ejecución de tareas.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Cedeño (2020) planteo el objetivo de determinar la influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad Distrital de la Esperanza. El estudio utilizo un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, con un diseño no experimental. Además, se utilizó la técnica de la encuesta a un total de 42 trabajadores. Por último, como conclusión se afirma que la organización incide en el desempeño del personal, teniendo en cuenta que las consecuencias de un mal clima laboral no solo afectan en eficiencia sino también con el desempeño lo cual generan inconvenientes para realizar las labores. De igual forma la empresa debe de tener en cuenta la importancia de los trabajadores para una alta productividad. Del presente estudio se utilizara el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Cedeño, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Mejora de clima laboral de áreas comerciales dentro de empresas industriales	Metodología	
Autor	Annalore Sotomayor Jimenez	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2019		
Objetivo	Proponer un plan de acción para la mejora del clima organizacional de dos áreas comerciales de la empresa industrial Empresa de acuerdo a los resultados de la encuesta laboral Great Place To Work 2017, considerando la encuesta Trust Index, la encuesta complementaria y las entrevistas	Diseño	Transversal- longitudinal
Resultados		Método	Deductivo- Analítico
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se debía mejorar la retroalimentación entre compañeros y jefes. Además de brindar mayor capacitación y desarrollo. Incentivar las políticas de línea de carrera dentro de la organización, puesto que actualmente no están consideradas, también fomentar el liderazgo, para que este llegue a su máximo potencial. Incrementar de manera significativa la comunicación. Para ello se elaboraron planes de acción para cada dimensión el cual se presenta en este trabajo	Técnicas	Encuesta - Entrevistas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Sotomayor (2019) realiza un plan de acción para la mejora del clima organizacional en dos áreas comerciales de la empresa industrial Empresa de acuerdo a los resultados de la encuesta laboral Great Place To Work. El estudio utilizó un enfoque mixto, de tipo proyectivo, con un diseño transversal longitudinal, utilizando el método deductivo analítico. Además, utilizó la técnica de la encuesta. Como conclusión se define que se debe mejorar el feedback realizado entre compañeros y jefes, considerando también el brindar mayores beneficios para los trabajadores, resaltando la comunicación para obtener un mejor desempeño esto con ayuda del líder, por ello elaboraron un plan de acción lo cual ayudaría a mejorar el clima laboral de la empresa. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Sotomayor, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017	Metodología	
Autor	Valverde López, Rony	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2017		
Objetivo	Proponer una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme de Lima, 2017	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Cualitativo constructivista
		Población	22 colaboradores
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	La ausencia clara de liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C, afecta el clima laboral de la misma. Por lo que se construyó una propuesta que incluyó talleres vivenciales de formación en liderazgo y coaching empresarial, para su posterior ejecución. Dicha propuesta consistió en acompañar, instruir y entrenar 158 al colaborador con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades específicas, conciencia al cambio, conductas de compromiso y se reconozcan y fortalezcan los estilos de liderazgo, los cuales están compuestos por módulos encaminados a mejorar el clima organizacional de esta pyme.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Entrevistas abiertas
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Valverde (2017) propone una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme. El estudio utilizo un enfoque mixto, de tipo proyectivo, con un diseño no experimental y haciendo uso del método cualitativo constructivista. Además, se utilizó la técnica de la encuesta a un total de 22 colaboradores. Como conclusión de observa la clara ausencia del liderazgo dentro de la empresa afectando directamente al clima laboral, por lo que elaboraron una propuesta de talleres para fortalecer el liderazgo, la propuesta consistió en instruir a 158 colaboradores con el objetivo de fortalecer y desarrollar habilidades específicas para mejorar el clima laboral. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Valverde, 2017)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente Internacional X:			
Título	Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.	Metodología	
Autor	Juan Gustavo Santamaría Robles	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador – Quito	Tipo	Descriptivo, explicativo y correlacional
Año	2020		
Objetivo	El objetivo principal de este trabajo fue de determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A	Diseño	No experimental transaccional y correlacional
Resultados		Método	Inductivo
		Población	82 personas
		Muestra	45
		Unidades informantes	
Conclusiones	Concluido el estudio, se determinó que el clima organizacional incidía en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A., esto lo determinó en primera instancia los resultados que arrojaron la estadística descriptiva sobre las variables y sus dimensiones, y consolidó esta afirmación las pruebas de inferencia estadística que luego de ser aplicadas descartaron por completo la idea de independencia entre las variables indicadas.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Santamaría (2020) el objetivo principal de este trabajo fue determinar si la variable clima organizacional en las dimensiones seleccionadas, incidió o no en la variable desempeño laboral. El estudio utilizó un enfoque mixto, de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, con un diseño no experimental con un método inductivo. Además, se utilizó la técnica de la encuesta a un total de 45 trabajadores de 82 colaboradores. Sostuvo como conclusión que el clima laboral incidía en el desempeño de los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos por la estadística descriptiva. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Santamaría, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores.	Metodología	
Autor	Vilema Escudero, María del Carmen	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	Aportar al incremento del nivel de desempeño laboral del personal de la empresa, mediante estrategias especializadas en la comunicación, toma de decisiones y motivación.	Diseño	
Resultados		Método	Likert
		Población	
		Muestra	25 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Este trabajo incorpora un programa de estrategias motivacionales, con el propósito de incidir en el rendimiento del personal y su desempeño, a través de un plan de mejoramiento de relaciones interpersonales y de reconocimientos al esfuerzo y a los resultados obtenidos hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que los grupos de trabajo son afectados por el comportamiento y productividad individual de una manera significativa.	Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vilema (2018) tiene como objetivo el incrementar del nivel de desempeño laboral del personal de la empresa, empleando estrategias especializadas en la comunicación, toma de decisiones y motivación. El estudio tiene un enfoque mixto, de tipo descriptivo, haciendo uso del método de Likert. Además, se utilizó la técnica de la encuesta a un total de 25 colaboradores. Como conclusión, para obtener un buen desempeño y rendimiento laboral se incrementa un programa de estrategias para mejorar la motivación, la comunicación, así como también reconocimientos al esfuerzo y esmero por los resultados obtenidos, puesto que los equipos de trabajo son afectados por el desempeño de las labores en una manera significativa. Del presente estudio se utilizara el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Vilema, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional en el año 2019	Metodología	
Autor	Guerrero Armijos, Samantha Josefina; López Sánchez, Jeimmy Anabel	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptiva
Año	2020		
Objetivo	Determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores de la “Fundación Liceo Internacional” en el año 2018-2019.	Diseño	No experimental
Resultados	El resultado de ello fue que la situación actual de clima laboral en la Fundación Liceo Internacional se encuentra dentro del rango de calificación normal, indicando que los trabajadores muestran conformidad con el clima laboral en el que desarrollan sus actividades diarias. Sin embargo, se reflejó una calificación medio bajo en la dimensión de información y de innovación, indicando que los colaboradores perciben que no existen los medios adecuados para hacer un trabajo dinámico e innovador y que los canales de comunicación que tiene la institución pueden no llegar a ser tan claros, perjudicando directamente la comunicación horizontal y vertical.	Método	
		Población	198
		Muestra	130 colaboradores
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadístico
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Guerrero & Lopez (2020) tiene como objetivo determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores. El estudio tiene un enfoque mixto, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental. Además, se utilizó la técnica de la encuesta a un total de 130 trabajadores, con un método de análisis estadístico. Según el resultado obtenido el clima laboral se encuentra en un nivel medio puesto que los trabajadores están conformes con el lugar donde realizan sus labores diarias, sin embargo, hubo observaciones en la innovación la cual se refleja en la falta de los medios adecuados para hacer un trabajo dinámico y que los medios de comunicación que tiene la organización no son tan claros, perjudicando directamente al logro de los objetivos. El resultado Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Guerrero & Lopez, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional X:			
Título	Desarrollo organizacional: Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México	Metodología	
Autor	Nancy Adriana Contreras Ibarra	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	México	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Proponer un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional que integre las dimensiones para el fomento de un ambiente que propicie un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras de México y que pueda ser utilizado por los ejecutivos, gerentes o encargados de recursos humanos	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	La investigación realizada, conlleva al hecho de que el clima laboral genera un impacto en la productividad laboral ya sea de manera positiva o de manera negativa, por tanto, debido a la estrecha de estos dos elementos (clima laboral y productividad) los directivos y aquellas personas que tienen trato directo con el personal deben crear las condiciones para fomentar un clima laboral que tenga un impacto positivo en la productividad.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Contreras (2019) presenta un estudio que tiene como objetivo proponer un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional que integre las dimensiones para el fomento de un ambiente que propicie un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras de México y que pueda ser utilizado por los ejecutivos, gerentes o encargados de recursos humanos. El estudio tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental. Se concluye que el clima laboral en el que se encuentre la empresa así sea negativo o positivo afecta directamente con la productividad laboral, por tanto, el líder o encargado del personal debe de establecer buenas condiciones laborales para un rendimiento e impacto positivo en la empresa. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Contreras , 2019)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas xxx			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	Fayol creía que al centrarse en las prácticas de administración podría minimizar los malentendidos y aumentar la eficiencia en las organizaciones, hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia.	La teoría clásica de la administración tiene como objetivo el identificar las funciones básicas que debe de poseer la empresa, minimizando los errores para lograr aumentar la eficiencia. Guarda relación debido a que busca aumentar la eficiencia del personal.
2. La teoría del liderazgo transformacional	Bass y Burns	Mencionan que influye en el comportamiento de la persona motivándolo a alcanzar los logros y satisfacción, transformando positivamente la organización.	La teoría del liderazgo transformacional tiene como objetivo motivar a los empleados para alcanzar los objetivos transformando de manera positiva la empresa. Guarda relación debido a que busca mantener un personal correctamente organizado.
3. Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo	En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las relaciones humanas estudió, esa interacción social	La teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones, con ello los trabajadores se sentirán en un buen clima laboral mostrando un mayor desempeño en sus labores. Por tanto, guarda relación debido a que busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un buen clima laboral.

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría XX: -----			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Fayol citado por (Chiavenato 2007) creía que al centrarse en las prácticas de administración podría minimizar los malentendidos y aumentar la eficiencia en las organizaciones, hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia.	(Bass y Burns 1978) reviso la literatura sobre rasgos, estilos directivos, intercambio líder – miembro, mencionan que el líder influye en el comportamiento de la persona motivándolo a alcanzar los logros y satisfacción, transformando positivamente la organización.	Según Elton Mayo citado por (Chiavenato 2007) En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las relaciones humanas estudió, esa interacción social
Parafraseo	La teoría clásica de la administración tiene como objetivo el identificar las funciones básicas que debe de poseer la empresa, minimizando los errores para lograr aumentar la eficiencia. Guarda relación debido a que busca aumentar la eficiencia del personal aplicando métodos administrativos confiables.	La teoría del liderazgo transformacional tiene como objetivo motivar a los empleados para alcanzar los objetivos transformando de manera positiva la empresa además de fomentar la eficacia en la unidad de trabajo. Guarda relación debido a que con la intervención del líder busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores.	La teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones, con ello los trabajadores se sentirán en un buen clima laboral mostrando un mayor desempeño en sus labores. Por tanto, guarda relación debido a que busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un buen clima laboral.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Chiavenato , 2007)	(Ramos, 2005)	(Chiavenato , 2007)
Relación de la teoría con el estudio	<p>TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN Guarda relación debido a que busca aumentar la eficiencia del personal aplicando métodos administrativos confiables.</p> <p>LA TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Guarda relación debido a que con la intervención del líder busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores.</p> <p>LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS Guarda relación debido a que busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un buen clima laboral.</p>		
Redacción final	<p>El presente estudio tiene una base teórica basada en la teoría clásica de la administración, del liderazgo y de las relaciones humanas. La teoría clásica de la administración tiene como objetivo el identificar las funciones básicas que debe de poseer la empresa, minimizando los errores para lograr aumentar la eficiencia. Guarda relación debido a que busca aumentar la eficiencia del personal aplicando métodos administrativos confiables. Así mismo, la teoría del liderazgo transformacional tiene como objetivo motivar a los empleados para alcanzar los objetivos transformando de manera positiva la empresa además de fomentar la eficacia en la unidad de trabajo. Guarda relación debido a que con la intervención del líder busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores. Por último, la teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo destacar la parte humana dentro de las organizaciones, con ello los trabajadores se sentirán en un buen clima laboral mostrando un mayor desempeño en sus labores. Por tanto, guarda relación debido a que busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un buen clima laboral.</p>		

Matriz 9. Construcción de la categoría

Propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral en una empresa pública 2022

Categoría: Clima laboral					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal puesto que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vínculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio para una mejora empresarial.	Actualmente las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y desarrollar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde existan satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma.	Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa.	Uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados, es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir para bien o para mal en dicho clima laboral. Así pues, se considera que es fundamental para las compañías que sus líderes sean diestros en el trato con las personas y en la generación de un contexto y clima laboral adecuados.	
Parafraseo	Para obtener un buen clima laboral dependerá esencialmente de la actitud que demuestre el líder hacia el equipo debido a que el grado de satisfacción y motivación que tengan hacia la empresa será en consecuencia a la relación con el jefe. Desarrollando confianza y reconociendo la labor del personal se obtendrán resultados positivos.	En la actualidad las empresas presentan cambios constantes en la cual la adaptación es la mejor manera para mantenerse estable. De igual manera con el aumento del mercado y el avance en la tecnología, las empresas deben encontrar superioridad competitiva y aplicarlo para generar productos y/o servicios de muy buena calidad. Para aplicar ello, se necesita que las empresas estén en perfecto estado desde el interior de ellas, donde se encuentre buen clima	El clima o ambiente laboral es considerado uno de los aspectos con mayor énfasis en la vida de las corporaciones. Donde claramente un mal clima laboral atrae inconvenientes debido a que afecta directamente al logro de objetivos de las empresas, siendo además un factor clave para analizar y proponer soluciones a los problemas que se presenten en los	Dentro de las organizaciones el factor clave para generar un clima laboral estable es que el líder demuestre su capacidad para satisfacer y generar un compromiso de los empleados hacia la empresa. Considerando también la importancia de mantener un trato adecuado para que las compañías mantengan un clima estable.	

		laboral y una buena conducta entre los trabajadores, debido a que, esta impactaría de manera positiva al momento de la productividad.	equipos de trabajo que formen parte de la organización.					
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Giraudier, 2004)	(Edel, García, & Casiano, 2007)	(Gan & Triginé, 2012)	(Bordas, 2016)				
Redacción final	<p>Giraudier (2004) afirma que, para obtener un buen clima laboral dependerá esencialmente de la actitud que demuestre el líder hacia el equipo, el grado de satisfacción y motivación que tengan hacia la empresa será en consecuencia a la relación con el jefe. Desarrollando confianza y reconociendo la labor del personal se obtendrán resultados positivos. Asimismo, para Edel, García, & Casiano (2007) indica que, en la actualidad las empresas presentan cambios constantes en la cual la adaptación es la mejor manera para mantenerse estable. De igual manera con el crecimiento del mercado y el avance en la tecnología, las empresas deben encontrar superioridad competitiva y aplicarlo para generar productos y/o servicios de muy buena calidad. Para aplicar ello, se necesita que las empresas estén en perfecto estado desde el interior de ellas, donde se encuentre buen clima laboral y una buena conducta entre los trabajadores, esta impactaría de manera positiva al momento de la productividad. Por otro lado, Gan & Triginé (2012) expone que, el clima o ambiente laboral es considerado uno de los aspectos con mayor énfasis en la vida de las corporaciones. Donde claramente un mal clima laboral atrae inconvenientes afectando directamente al logro de objetivos de las empresas, siendo además un factor clave para analizar y proponer soluciones a los problemas que se presenten en los equipos de trabajo que formen parte de la organización. Y por último Bordas (2016) considera que, dentro de las organizaciones el factor clave para generar un clima laboral estable es que el líder demuestre su capacidad para satisfacer y generar un compromiso de los empleados hacia la empresa. Considerando también la importancia de mantener un trato adecuado para que las compañías mantengan un clima estable.</p>							
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:		Sub categoría 4:	
	Motivación		Liderazgo		Satisfacción laboral			
Construcción de los indicadores	I1	Motivación personal	I5	Comunicación	I9	Ambiente de trabajo	I13	
	I2	Reconocimiento	I6	Trabajo en equipo	I10	Capacitación	I14	
	I3	Autorrelación	I7	Identidad corporativa	I11	Relaciones interpersonales	I15	
	I4		I8		I12		I16	
Cita textual de la subcategoría	La motivación es necesaria para afrontar el proceso de modernización que demanda el entorno competitivo actual. Tan solo cuando es palpable el compromiso y la motivación de la plantilla de una empresa, se		Lidera a través de los cambios y las adversidades, a pesar de no dirigir un equipo. Cuestiona las situaciones cuando es necesario de manera constructiva, planteando alternativas. Crea consenso según sea apropiado, motiva y anima a los demás.		La razón por la cual las personas esperan satisfacer sus necesidades y deseos mediante su trabajo, en esencial es para lograr un diseño claro de trabajo y una motivación que resulten satisfactoria.			

	pueden obtener altos niveles de desempeño y diferenciación.			
	La motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de dos factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo.	El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, afirma valores y logra voluntad, implica también ganarse la lealtad, cumplir los compromisos y obtener respeto, Reconoce que mientras el capital y la tecnología son recursos importantes es la gente quien crea o quiebra una empresa.	La mayoría de las teorías que intentan explicar el fenómeno de la satisfacción laboral se basan en el concepto de discrepancia o desajuste. Estas teorías parten del supuesto de que la satisfacción laboral depende de la coincidencia entre lo que el profesional pretende obtener con su esfuerzo y lo que realmente obtiene. Cuanto mayor sea esta coincidencia mayor será la satisfacción.	
Parafraseo	En la actualidad, la motivación es un factor importante para lograr lidiar con la competitividad laboral existente. A ello se le suma el compromiso y la motivación que debe de caracterizar la empresa logrando alcanzar los objetivos, gracias al desempeño evidenciado por parte del personal.	El saber liderar equipos de trabajo por medio de cambios ante las adversidades que se presenten planteando alternativas y situaciones con el fin de que el personal este motivado y anime a los demás.	Mediante el trabajo diario, las personas buscan satisfacer sus deseos y necesidades, para lograr un diseño claro de cuan motivado se siente para que de manera personal sus labores resulten gratificantes.	
	En el ambiente laboral, la motivación se aplica en dos factores los cuales son independientes y específicos, se manifiesta en los sentimientos negativos o la insatisfacción que presenten en sus puestos de trabajo.	El líder pretende ganarse la lealtad, confianza y respeto a través de las relaciones que establezca con el equipo pensando a largo plazo. Admite que la tecnología y capital es de suma importancia para una organización, sin embargo, quien crea o quiebra una empresa son las personas.	La satisfacción laboral se basa en la discrepancia o desajuste hacia los reconocimientos que tiene la empresa con el personal. Se pretende que el profesional con esfuerzo logre una mayor satisfacción.	Parafraseo de la fuente 2
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Peña, 2015) (Duncan, 1991)	(Peña, 2015) (Varela, 2001)	(Peña, 2015) (Ruiz et al., 2006)	

Redacción final	Según Peña (2015), en la actualidad, la motivación es un factor importante para lograr lidiar con la competitividad laboral existente. A ello se le suma el compromiso y la motivación que debe de caracterizar la empresa logrando alcanzar los objetivos, gracias al desempeño evidenciado por parte del personal. Duncan (1991), indica que, en el ambiente laboral, la motivación se aplica en dos factores los cuales son independientes y específicos, se manifiesta en los sentimientos negativos o la insatisfacción que presenten en sus puestos de trabajo	Peña (2015), afirma que saber liderar equipos de trabajo por medio de cambios ante las adversidades que se presenten planteando alternativas y situaciones con el fin de que el personal este motivado y anime a los demás. También, Varela (2001), manifiesta que el líder pretende ganarse la lealtad, confianza y respeto a través de las relaciones que establezca con el equipo pensando a largo plazo. Admite que la tecnología y capital es de suma importancia para una organización, sin embargo, quien crea o quiebra una empresa son las personas.	Según Peña (2015), afirma que, Mediante el trabajo diario, las personas buscan satisfacer sus deseos y necesidades, para lograr un diseño claro de cuan motivado se siente para que de manera personal sus labores resulten gratificantes. Ruiz, et al. (2006) señala que la satisfacción laboral se basa en la discrepancia o desajuste hacia los reconocimientos que tiene la empresa con el personal. Se pretende que el profesional con esfuerzo logre una mayor satisfacción.	
------------------------	--	---	--	--

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría clásica de la administración 2. Teoría del liderazgo transformacional 3. Teoría de las relaciones humanas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque guarda relación con el clima laboral debido a que busca aumentar la eficiencia del personal aplicando métodos administrativos confiables. 2. Porque guarda relación con el clima laboral en cómo se debe de llevar un equipo de trabajo debido a que con la intervención del líder busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores. 3. Porque guarda relación con el clima laboral debido a que busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un clima estable.
Red acción final	El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: a) La teoría clásica de la administración quien guarda relación con el clima laboral debido a que busca aumentar la eficiencia del personal aplicando métodos administrativos confiables; b) La teoría del liderazgo transformacional cuyo fin es en cómo se debe de llevar un equipo de trabajo debido a que con la intervención del líder busca mantener un equipo correctamente organizado para resolver posibles errores; c) La teoría de las relaciones humanas porque busca que el personal se siente más realizado y con mayor bienestar conllevando a un clima estable.

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque se mejorará el clima laboral mediante el uso de una propuesta de solución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se mejorará el trabajo en equipo, permitiendo que el desempeño del personal mejore considerablemente. 2. Se podrá evidenciar el nivel de satisfacción del personal mejorando aquellos ámbitos personales para que se sientan motivados y cumplan sus labores diarias. 3. Se logrará mejorar el desempeño de los colaboradores sintiéndose

	<p>comprometidos a alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>4. Se direccionará una buena comunicación con el líder para que el personal se sienta escuchado e importante dentro de la empresa.</p>
Red acci ón fina l	<p>Como relevancia practica el presente estudio se mejorará el trabajo en equipo, permitiendo que el desempeño del personal mejore considerablemente. Se podrá evidenciar el nivel de satisfacción del personal mejorando aquellos ámbitos personales para que se sientan motivados y cumplan sus labores diarias. También, se logrará mejorar el desempeño de los colaboradores sintiéndose comprometidos a alcanzar los objetivos de la empresa. Por último, se direccionará una buena comunicación con el líder para que el personal se sienta escuchado e importante dentro de la empresa.</p>

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos 2. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías y las entrevistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Por medio de cuestionarios se efectuará un Pareto para lograr identificar el 20% de falencias críticas que aquejan a la institución. Adicionalmente, se utilizará la herramienta Atlas. Ti. v9 para poder realizar las redes entre las subcategorías y el problema principal con el fin de conocer los problemas críticos que afectan a la organización. 4. Verificando los aportes científicos según los enfoques se validó que a nivel nacional existen tesis que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por lo tanto, el presente estudio se llevará a cabo utilizando el enfoque mixto cuyo fin permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente de respaldo con el objetivo de ejecutar investigaciones holísticas.
Red acci ón fina l	<p>La relevancia metodológica del presente informe, se llevará a cabo utilizando el enfoque mixto cuyo fin permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente de respaldo con el objetivo de ejecutar investigaciones holísticas. Como parte de las técnicas e instrumentos a aplicar, se procederá a utilizar el cuestionario y la entrevista para poder realizar el diagnóstico y resultado. Y por último como relevancia social dicho estudio permitirá obtener propuestas ante las dificultades que se presenten con el fin de mejorar el clima laboral minimizando errores y aumentando la productividad.</p>

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Categoría Problema: Clima Laboral

Propuesta de mejora continua para mejorar el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022

Problema general	Objetivo general
¿Cuáles son las propuestas para mejorar el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022?	Identificar propuestas para mejorar el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es el diagnóstico para mejorar el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022.
¿Cuáles son los factores para mejorar el clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022?	Determinar los factores a mejorar del clima laboral en el área administrativa de una entidad pública, Lima 2022.

Matriz 14. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas)tratando de minimizar sus debilidades potenciales Hernández, Fernández , & Baptista (2018).	El enfoque mixto o ruta mixta de la Investigación, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema Hernandez & Mendoza (2018).	
Parafraseo	La investigación Mixta consiste en fortalecer la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades.	La investigación mixta consiste en recolectar los datos de los análisis del estudio cuantitativo y cualitativo realizados dentro de la investigación para poder responder al planteamiento del problema.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hernández , Fernández y Baptista (2018)	Hernandez y Mendoza (2018)	
Redacción final	La investigación Mixta consiste en fortalecer la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de minimizar sus debilidades (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018) Asimismo, según (Hernandez & Mendoza, 2018) nos dice que la investigación mixta consiste en recolectar los datos de los análisis del estudio cuantitativo y cualitativo realizados dentro de la investigación para poder responder al planteamiento del problema. En resumen, el presente estudio utilizará el enfoque mixto, porque se utilizará la encuesta en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes inmediatos para el enfoque cualitativo.		

Sintagma Holístico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La visión holística en la investigación es muy importante, en vista que interpreta, analiza y comprende la información, recopilada a través de diferentes instrumentos y técnicas Carhuacho et al. (2019).	La holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia Carhuacho et al. (2019).	
Parfraseo	La investigación holística consiste en interpretar y analizar el estudio de la problemática a través de diferentes técnicas como la encuesta e instrumentos como la entrevista.	La investigación holística consiste en comprender el entorno con el fin de obtener una visión global para trabajar en los procesos de aplicación práctica de soluciones.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Carhuacho et al. (2019)	Carhuacho et al. (2019)	
Redacción final	La investigación holística consiste en interpretar y analizar el estudio de la problemática a través de diferentes técnicas como la encuesta e instrumentos como la entrevista, así como también consiste en comprender el entorno con el fin de obtener una visión global para trabajar en los procesos de aplicación práctica de soluciones. (Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). Por ello la investigación adecuada para la realización de la investigación.		

Método de investigación 1 - Analítico

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.	Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre estas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.	
Parfraseo	Ruiz (2007), afirma que el método analítico se considera a la forma de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se descompone elementos para analizar las causas.	En las investigaciones, el método analítico es el más usado, debe entenderse como un proceso cognitivo, consiste en la descomposición de cada una de las partes con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad con el fin de poder comprender el problema	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Ruiz (2007)	Cabezas et al. (2018)	
Redacción final	Para Ruiz (2007) afirma que el método analítico se considera a la forma de cómo llevar a cabo la investigación, para ello, se descompone elementos para analizar las causas. Asimismo, Cabezas, Andrade, & Torres (2018) afirman que las investigaciones, el método analítico es el más usado, debe entenderse como un proceso cognitivo, la descomposición de cada una de las partes con el objetivo de acceder a las diversas facetas de la realidad con el fin de poder comprender el problema.		

Método de investigación 2 - Deductivo

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este método se fundamenta en el razonamiento formal en el que la conclusión	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener	Cita 3

	se obtiene por la forma del juicio, del que se parte. La derivación es necesaria. Se considera una conclusión verdadera e imposible de ser falsa si hemos admitido del juicio del que se parte. Se admite que, si las inferencias son verdaderas la conclusión será verídica	explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.	
Parfraseo	Según Cabezas, Andrade, & Torres (2018), indican que con el método deductivo se utilizan principios generales o juicio hacia casos particulares para alcanzar una conclusión específica.	Para Bernal (2006), afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Cabezas et al., 2018)	(Bernal, 2006)	
Redacción final	Según Cabezas, Andrade, & Torres (2018), indican que con el método deductivo se utilizan principios generales o juicio hacia casos particulares para alcanzar una conclusión específica. Para Bernal (2006), afirma que, el método deductivo, consiste en un razonamiento analítico que va desde las conclusiones generales para poder llegar a un punto en particular.		

Método de investigación 3 - Inductivo			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La inducción es, de manera general, el método empleado por las ciencias naturales. Consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género.	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	Cita 3
Parfraseo	Según Baena (2017), mediante el inductivo emplea premisas de conocimientos particulares partiendo de una secuencia de observaciones para llegar a una conclusión general.	El método inductivo es usado para generar conclusiones generales poniendo en práctica el pensamiento o razonamiento inductivo en puntos específicos generando posibles teorías para el estudio.	Parfraseo 3

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, 2017)	(Cabezas et al., 2018)	
Redacción final	Según Baena (2017), mediante el inductivo emplea premisas de conocimientos particulares partiendo de una secuencia de observaciones para llegar a una conclusión general. Según Cabezas, Andrade, & Torres (2018), El método inductivo es usado para generar conclusiones generales poniendo en práctica el pensamiento o razonamiento inductivo en puntos específicos generando posibles teorías para el estudio.		

Categorización de la categoría (ver matriz 9)		
Clima laboral		
Sub categoría	Indicador	Ítem
Motivación	Motivación personal Comunicación	Preguntas de la encuesta (instrumento) semana 6 todavía
Liderazgo	Ambiente de trabajo Trabajo en equipo	
Satisfacción laboral	Relaciones interpersonales Identidad corporativa	

CUANTITATIVA

Población

Criterios	
Cantidad de Población	7 trabajadores del área administrativa del turno mañana
Lugar, espacio y tiempo	Área administrativa de una empresa pública - INPE - Turno mañana. Correspondiente al mes de marzo 2022
Muestra	
Resumen de la población	Para el presente estudio, la población corresponde a 7 trabajadores del área administrativa turno mañana, Correspondiente al mes de marzo 2022 en una empresa pública.

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de la variable.	Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible	Cita 3
Parafraseo	Para Cabezas, Andrade, & Torres (2018), mediante la encuesta se puede realizar una recolección de datos con preguntas correctamente formuladas con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados.	Según Baena (2017), la encuesta es una técnica que permite recolectar datos en los enfoques cuantitativos, sirve para descubrir propuestas de solución ante el problema planteado.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Cabezas et al., 2018)	(Baena, 2017)	

Redacción final	Revisando los aportes de Baena (2017) Cabezas, Andrade, & Torres (2018) mencionan que la encuesta es una técnica que permite recolectar datos en los enfoques cuantitativos, sirve para descubrir propuestas de solución ante el problema planteado con preguntas correctamente formuladas con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados.
------------------------	--

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es una técnica que utiliza un conjunto de métodos que se encuentran estandarizados mediante los cuales se analizan y recogen una variedad de datos representativos, de datos que muestra al universo más amplio.	Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada.	Cita 3
Parafraseo	Para Cabezas, Andrade, & Torres (2018), el cuestionario es un procedimiento de investigación que hace uso de métodos estandarizados para obtener una gran variedad de datos mediante la población encuestada.	Según Baena (2017), la técnica del cuestionario recoge y analiza una serie de datos de una población escogida por el investigador, obteniendo los resultados través de las manifestaciones realizadas por los encuestados.	Parafraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Cabezas et al., 2018)	(Baena, 2017)	
Redacción final	Para Cabezas, Andrade, & Torres (2018) y Baena (2017), el cuestionario es un procedimiento de investigación que hace uso de métodos estandarizados es decir recoge y analiza una serie de datos de una población encuestada, con el fin de obtener respuestas que nos puedan proporcionar toda la información necesaria.		
Procedimiento Cuantitativo			
Paso 1:	Se realizará la construcción del cuestionario que compren 20 pregunta sobre el clima laboral		

Paso 2:	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 7 trabajadores del área administrativa.	
Paso 3:	Se consolidó la información de los 7 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26	
Paso 4:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.	
Paso 5:	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.	
Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La estadística descriptiva se define como aquella que utilizando métodos gráficos o numéricos tiene por objetivo el obtener resumir y presentar la información contenida en un conjunto de datos. Los datos en si no son información. La información es necesaria extraerla de los datos.	. Para las ciencias sociales, la estadística constituye una “disciplina-recurso” la cual, según sean las investigaciones, puede ser absolutamente indispensable o perfectamente superflua trata de describir algo. Pero no describirlo de cualquiera forma, sino de manera cuantitativa.
Parafraseo	Para Vilar (2005), la estadística descriptiva nace con la finalidad de recoger datos, almacenarlos, realizando tablas o gráficos que nos permitan obtener respuestas sobre un determinado asunto, con el objetivo de resumir la información de una gran cantidad de datos.	Según Baena (2017), la estadística descriptiva es una disciplina que abarca una gran cantidad de herramientas como recoger, almacenar y calcular parametros basicos sobre todos los datos recolectados.,se aplica en casi todas las áreas donde se recopilan datos cuantitativos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Vilar, 2005)	(Baena, 2017)
Redacción final	Para Vilar (2005) & Baena (2017), la estadística descriptiva es una disciplina que abarca una gran cantidad de herramientas como recoger datos, almacenarlos, realizando tablas o gráficos que nos permitan obtener respuestas sobre un determinado asunto, con el objetivo de resumir la información de una gran cantidad de datos, se aplica en casi todas las áreas donde se recopilan datos cuantitativos.	

--	--

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Empresa Pública- Ministerio de justicia- INPE
Provincia/Departamento	Lima - Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área administrativa y Recursos humanos

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	M	F	F	
Edad	53	31	48	
Profesión	Jefe de Área	Personal Administrativo	Asistente de Recursos humanos	
Rol (función)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona al personal administrativo. 2. Coordina al equipo de trabajo. 3. Supervisar el trabajo diario. 4. Toma decisiones. 5. Coordinador directo con el superior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Labores de oficina. 2. Recepción de documentos. 3. Archivar documentos. 4. Tener en orden el registro del personal. 5. Mantener al día los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intermediario en las contrataciones. 2. Redacta las nuevas postulaciones. 3. Lleva a cabo las capacitaciones. 4. Verifica que el personal este activo es decir desarrolle bien sus labores. 	

		papeleos que indique el jefe. 6. Gestionar y tramitar documentos.		
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Se seleccionó a estas 3 personas debido a que inciden en la problemática del clima laboral.			

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Una entrevista tiene tres partes fundamentales: inicio, desarrollo y cierre, es un interrogatorio sin un rigor científico (sin sacar una muestra de los entrevistados, sin trabajar las preguntas de manera detallada), que nos permite obtener una información general pero muy útil sobre el tema que estamos investigando, cómo se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho.	La entrevista constituye una actividad mediante el cual dos personas (a veces pueden ser más) se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)	Cita 3
Parfraseo	Para Baena (2017), la entrevista permite el intercambio de información a través de la comunicación directa entre dos sujetos, el que brinda la información y el que la recibe.	Para Hurtado J. (2000), Esta actividad se desarrolla con el objetivo de obtener información acerca de un problema o tema en particular para ello se emplea a dos sujetos o más, de los cuales uno será denominado para realizar preguntas y los restantes proveerán la información solicitada.	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Baena, 2017)	(Hurtado J. , 2000)	

Redacción final	Para Baena (2017) & Hurtado J. (2000), la entrevista permite el intercambio de información a través de la comunicación directa. Esta actividad se desarrolla con el objetivo de obtener información acerca de un problema o tema en particular para ello se emplea a dos sujetos o más, de los cuales uno será denominado para realizar preguntas y los restantes proveerán la información solicitada.
------------------------	--

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Establecen que al diseñar la guía de tópicos de una entrevista cualitativa semiestructurada es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos.	La guía de la entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos y datos concernientes al tema de investigación.	Cita 3
Parfraseo	Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) es un instrumento que permite estructurar una entrevista con la finalidad de prever aspectos prácticos que conlleven a una mejor aplicación.	Se refiere al instrumento que reúne datos generales de los entrevistados para su correcta aplicación y con la finalidad de optimizar los resultados a obtener.	Parfraseo 3
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández et al., Metodología de la investigación, 2018)	(Hurtado J. , 2000)	
Redacción final	Según Hernández et al. (2014) & Hurtado (2000) es un instrumento que reúne datos generales de los entrevistados permitiendo estructurar una entrevista con la finalidad de optimizar los resultados a obtener y conlleven a una mejor aplicación. Este instrumento nos permitirá realizar una óptima ejecución de la entrevista ya en ella se reúnen datos generales de los entrevistados y se plantea una estructura para su correcta ejecución.		

Procedimiento Cualitativo

Paso 1:	Se construye la guía de entrevista y se recopila los EEFF
Paso 2:	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 2 unidades informantes del área Administrativa
Paso 3:	Se transcribe las grabaciones en un documento Word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

Método de análisis de datos – Triangulación

Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. El término triangulación es tomado de su uso en la medición de distancias horizontales durante la elaboración de mapas de terrenos o levantamiento topográfico, donde al conocer un punto de referencia en el espacio, éste sólo localiza a la persona en un lugar de la línea en dirección a este punto, mientras que al utilizar otro punto de referencia y colocarse en un tercer punto (formando un triángulo) se puede tener una orientación con respecto a los otros dos puntos y localizarse en la intersección.	la triangulación, como técnica y herramienta facilita la validación de datos a través del cruce de dos o más fuentes o estamentos particulares, desde la perspectiva del investigador, dando como resultado la articulación, aplicación y combinación de varios métodos de investigación en el estudio fenómeno.
Parfraseo	Según Okuda & Gómez (2005), la triangulación menciona el uso de al menos dos métodos (cualitativo y cuantitativo) aplicándose en la medición de datos, teorías e investigaciones que generan nuevos conocimientos del estudio a investigar, facilita la interpretación desde cualquiera de los elementos que se pretenda utilizar. Por tanto, la triangulación es una herramienta y estrategias para la correcta elaboración de una investigación de ciencias empresariales y contables	Denzin (2017), define la triangulación como una técnica usada para mapear y validar datos de igual forma es usada para la comprobación cruzada a través de diversas fuentes, para buscar regularidades en los datos de investigación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Okuda & Gómez, 2005)	(Denzin, 2017)
Redacción final	Según Okuda & Gómez (2005), la triangulación menciona el uso de al menos dos métodos (cualitativo y cuantitativo) aplicándose en la medición de datos, teorías e investigaciones que generan nuevos conocimientos del estudio a investigar, facilita la interpretación desde cualquiera de los elementos que se pretenda utilizar. Por tanto, la triangulación es una herramienta y estrategias para la correcta elaboración de una investigación de ciencias empresariales y contables Así mismo, Denzin (2017), define la	

	<p>triangulación como una técnica usada para mapear y validar datos de igual forma es usada para la comprobación cruzada a través de diversas fuentes, para buscar regularidades en los datos de investigación.</p>
--	---

Aspectos éticos	
APA	Se utilizó APA en la versión 7 y Turnitin
Muestra	No se utilizó muestra debido a que la población es de 7 trabajadores
Data	Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS