



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el
área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020**

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

AUTOR

Br. Chinchay Tisoc, Luis Alberto

ORCID

0000-0002-6064-4890

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de calidad

LIMA - PERÚ

2020

Miembros del Jurado

Dr. Dondero Cassano Pietro Pablo Guissepi (ORCID: 0000-0003-3117-0136)

Presidente del Jurado

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

Secretario

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

Vocal

Asesor temático

Dra. Carhuancho Mendoza Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres Luis Alberto y María Georgina, quienes, con su gran amor, sacrificio, constancia y esmero, lograron hacer de mí un hombre de bien e inspirarme para ser cada día mejor ser humano.

A mi esposa Iris Samanta, quién ha sido durante estos años mi soporte y fuente de motivación para seguir con firmeza y entusiasmo en los estudios.

A mis hermanos Alan German y Juan Carlos, a quienes admiro, respeto y valoro.

Agradecimiento

A Dios por guiarme en el camino del aprendizaje y darme fuerzas para continuar con este camino.


A la Universidad Norbert Wiener, que me ha brindado la oportunidad de crecer, no solo académicamente, sino como persona.

A la Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, por la asesoría que me brindó en este trabajo y durante los años que tuve el honor de ser su alumno.

Al Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos por sus enseñanzas en el desarrollo de la presente tesis.

Al equipo de profesionales docentes que me formaron durante estos años de estudio.

Declaración de autoría

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

Yo, Luis Alberto Chinchay Tisoc, estudiante de la escuela académico profesional de Negocios y Competitividad, de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020” para la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



Luis Alberto Chinchay Tisoc
DNI: 43557826



Huella

Lima, 21 de diciembre de 2020

Índice

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
O resumo	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	19
1.3 Objetivos de la investigación	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Metodológica	20
1.4.3 Práctica	20
1.5 Limitaciones de la investigación	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	23
2.2 Bases teóricas	25
2.2.1 Marco fundamental	25
2.2.2 Marco conceptual	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA	31
3.1 Método de la investigación	31

3.2	Enfoque	31
3.3	Tipo de investigación	32
3.4	Diseño de la investigación	32
3.5	Población, muestra y unidades informantes	33
3.6	Categorías y subcategorías apriorísticas	34
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.7.1	Técnica	36
3.7.2	Descripción	36
3.7.3	Validación	37
3.7.4	Confiabilidad	37
3.8	Procesamiento y análisis de datos	38
3.9	Aspectos éticos	39
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		40
4.1	Descripción de resultados cuantitativos	40
4.2	Descripción de resultados cualitativos	53
4.3	Diagnóstico	60
4.4	Propuesta	64
4.4.1	Priorización de los problemas	64
4.4.2	Consolidación del problema	64
4.4.3	Fundamentos de la propuesta	65
4.4.4	Categoría solución	66
4.4.5	Direccionalidad de la propuesta	73
4.4.6	Actividades y cronograma	74
4.5	Discusión de resultados	75
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	Conclusiones	79
5.2	Recomendaciones	80
REFERENCIAS		81
ANEXOS		85
Anexo 1: Matriz de consistencia		86
Anexo 2: Evidencias de la propuesta		87
Anexo 3: Instrumento cuantitativo		204
Anexo 4: Instrumento cualitativo		207
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		209
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta		214

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	215
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	216
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	223
Anexo 10: Informe del Asesor	224
Anexo 11: Matrices de trabajo	230

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de categorización problema	34
Tabla 2. Matriz de categorización solución	35
Tabla 3. Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach.	38
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento	38
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales	40
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos	41
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas administrativas	43
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relaciones sociales	44
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desarrollo personal	46
Tabla 10. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño de tareas	47
Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relación con la autoridad	49
Tabla 12. Pareto de la categoría satisfacción laboral	51
Tabla 13. Plan de actividades con relación al objetivo 1	68
Tabla 14. Plan de actividades con relación al objetivo 2	70
Tabla 15. Plan de actividades con relación al objetivo 3	72

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales	40
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos	42
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas administrativas	43
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relaciones sociales	45
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desarrollo personal	46
Figura 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño de tareas	48
Figura 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relación con la autoridad	49
Figura 8. Pareto de la categoría satisfacción laboral	52
Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría condiciones físicas y/o materiales	53
Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos	54
Figura 11. Análisis cualitativo de la subcategoría políticas administrativas	55
Figura 12. Análisis cualitativo de la subcategoría relaciones sociales	56
Figura 13. Análisis cualitativo de la subcategoría desarrollo personal	57
Figura 14. Análisis cualitativo de la subcategoría desempeño de tareas	58
Figura 15. Análisis cualitativo de la subcategoría relación con la autoridad	59
Figura 16. Análisis mixto de la categoría satisfacción laboral	60
Figura 17. Esquema de indicadores del objetivo 1	67
Figura 18. Esquema de indicadores del objetivo 2	69
Figura 19. Esquema de indicadores del objetivo 3	71

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 1	67
Cuadro 2. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 2	70
Cuadro 3. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 3	72
Cuadro 4. Matriz de direccionalidad de la propuesta	73
Cuadro 5. Matriz de tácticas, actividades y cronograma	74

Resumen

La presente investigación titulada “Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020”, fue realizada con el propósito de promover estrategias que incrementen el bienestar de los colaboradores de dicha empresa importadora.

El estudio se desarrolló bajo el enfoque mixto, considerando el sintagma holístico y los métodos inductivo y deductivo. La población fue constituida por los 30 empleados del área administrativa, siendo esta cantidad total de la muestra por el número limitado de personas. Las unidades informantes que accedieron a participar en la entrevista fueron: el jefe de sistemas, el asistente de importaciones y el asistente de créditos y cobranzas. Como instrumento se empleó el cuestionario de Sonia Palma, que consta de siete (7) subcategorías y treinta y seis (36) ítems de preguntas. Asimismo, se utilizó el diagrama de Pareto y el software IBM SPSS Statistics para procesar los datos cuantitativos, y para los datos cualitativos se empleó el software Atlas.ti, con dicha información se procedió a realizar el diagnóstico a través de la triangulación.

Sobre la base al análisis elaborado, se determinó que las causas que perjudican la satisfacción laboral son la remuneración no acorde con las labores realizadas, el deterioro de las relaciones humanas y la falta de reconocimiento al mérito individual. Es por esta razón, que se planteó el modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral con el fin de formar super equipos de trabajo, fortalecer las relaciones humanas e implementar el reconocimiento al mérito individual.

Palabras clave: Satisfacción laboral, condiciones materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad.

O resumo

A presente pesquisa intitulada “Modelo **super equipas** para aprimorar a satisfação do trabalho na área administrativa de uma empresa importadora, Lima 2020” objetiva promover estratégias que acrescentem o bem-estar dos funcionários da empresa importadora acima referida.

O estudo foi desenvolvido com base no enfoque misto, considerando o sintagma holístico e o método indutivo e dedutivo. A população é constituída de 30 empregados da área administrativa, sendo esta também a amostra total em razão do número limitado de pessoas. Os membros das unidades de informação que participaram na entrevista foram: o chefe de sistemas, assistente de importações e o assistente de créditos e cobranças. O instrumento utilizado, o questionário de Sonia Palma, possui sete (7) subcategorias e trinta e seis (36) itens de perguntas. Adicionalmente, utilizou-se o diagrama de Pareto e o software IBM SPSS Statistics para o processamento dos dados quantitativos, e o Atlas.ti para os dados qualitativos. A informação obtida possibilitou a realização do diagnóstico através da triangulação.

Os resultados da análise efetivada revelaram que as causas que prejudicam a satisfação laboral são a remuneração que não compensa o trabalho desenvolvido, a deterioração das relações humanas e o mérito laboral não reconhecido. Portanto, apresentou-se o modelo super equipa com a finalidade de melhorar a satisfação no trabalho, visando constituir super equipas de trabalho, fortalecer as relações humanas e implementar o reconhecimento por mérito laboral.

Palavras chaves: satisfação laboral, condições materiais, benefícios laborais, políticas administrativas, relações sociais, crescimento pessoal, desenvolvimento de tarefas, relação com a autoridade.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020”, fue realizado con el propósito de estudiar y promover una mejor calidad, ambiente y bienestar entre los colaboradores de dicha empresa, para ello, se determinó la categoría problema que fue satisfacción laboral y sus subcategorías de estudio, las cuales fueron condiciones materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad, culminando la investigación con el hallazgo y desarrollo de la categoría solución modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral.

Para realizar una adecuada investigación este trabajo utilizó el enfoque mixto, considerando el sintagma holístico y los métodos inductivo y deductivo, dicha estructura permitió conseguir analizar profundamente el tema, realizando hasta tres triangulaciones para determinar los problemas reales que afectan la organización y que propuesta podría ser la más efectiva para mejorar la satisfacción en el área administrativa de dicha empresa importadora.

El estudio consta de cinco capítulos, en el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, revelando los principales alcances de la situación de la satisfacción laboral a nivel internacional, nacional y local para luego indicar cuál es el problema general y los dos problemas específicos de la tesis, seguidamente se continúa con la justificación, tanto teórica, metodológica y práctica, para finalizar el capítulo con las limitaciones que se presentaron para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, iniciando por los antecedentes, donde se presentan cinco estudios internacionales y cinco nacionales sobre la categoría de estudio, de igual modo, se mencionan las bases teóricas, ampliando la información de las teorías empleadas como sustento, así como las definiciones de los conceptos tanto de la categoría como de las siete subcategorías.

En el capítulo III, se describe la metodología de estudio, explicando el método, el enfoque, el tipo y el diseño, así como la población, muestra y unidades informantes

empleadas para este trabajo. De igual manera, se detallan las categorías y subcategorías apriorísticas, las técnicas e instrumentos de recolección y el procesamiento y análisis de datos, para finalizar con los aspectos éticos.

En el capítulo IV, se presenta la descripción de los resultados obtenidos tanto cualitativos y cuantitativos, para luego desarrollar el diagnóstico. Seguidamente, se indica la propuesta, priorizando los problemas, realizando la consolidación del problema, fundamentando la propuesta, describiendo la categoría solución, presentando las matrices de direccionalidad y de tácticas, actividades y propuestas, para finalizar con la discusión de los resultados.

En el capítulo V, se presentan las tres conclusiones del trabajo de investigación asociadas a los objetivos general y específicos, acompañadas de sus recomendaciones.

Finalmente el estudio culmina con sus respectivas referencias y los anexos correspondientes a todos los documentos, manuales y propuestas que sustentan el presente estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, existe una preocupación global por la satisfacción de los trabajadores, debido a que muchos empleadores no les brindan la adecuada importancia a este tema; olvidando que las organizaciones se constituyen por personas, cada una de ellas cargadas de sueños, deseos, emociones y necesidades, de ahí parte la necesidad de mantener un alto grado de motivación en los trabajadores; es por ello, que para lograr este objetivo las organizaciones buscan analizar esta problemática realizando innumerables investigaciones científicas a lo largo de las últimas décadas. A nivel internacional, por ejemplo, según el estudio realizado en los EE.UU. por Society for human resource management, referente a la satisfacción laboral, determinaron que el 38% de los trabajadores estadounidenses se encuentran muy satisfechos con la labor que realizan; sin embargo, el 51% declaró estar satisfecho, pero en un nivel menor, ello reveló que hasta cierto punto los colaboradores están satisfechos con su rol actual y condiciones de trabajo. Por otro lado, concluyeron que la satisfacción y el compromiso de los empleados es de vital importancia para el crecimiento próspero de cualquier organización (Society for human resource management, 2017).

En España, según el análisis realizado por Randstad, el porcentaje de satisfacción laboral decayó el último año en 3%, pasando de 74% a 71% al primer trimestre del año 2019, cifra que contrasta con sus pares europeos Dinamarca y Noruega quienes ostentan los mayores niveles de satisfacción en la región con un 82% y 80% respectivamente. Adicionalmente, concluyeron que aquellos empleados que cuentan con educación superior son los más satisfechos a comparación de quienes cuentan solo con formación primaria (Randstad Workmonitor, 2019).

Según el estudio elaborado en Brasil por Sap Consultoria donde el teletrabajo cuenta con una alta demanda, concluyeron que la implementación del home office conlleva a un incremento de la satisfacción laboral de hasta 85%. Esto concuerda con los resultados obtenidos sobre las encuestas realizadas a diversas empresas del país, donde el 71% considera que la gerencia moderna demanda implementar un esquema en base a resultados y no a la presencia física del trabajador; de igual forma el colaborador se siente más satisfecho e identificado con la organización (Sap Consultoria, 2016).

A nivel nacional, en el Perú, según la encuesta realizada por Lee Hecht Harrison – DBM Perú sobre empleabilidad y mercado laboral a ejecutivos en el país, concluyeron que el 30% de los encuestados está muy satisfecho con su actual trabajo, también determinaron que el 49% se encuentra algo satisfecho y el 21% no tiene ningún grado de satisfacción. Asimismo, en el estudio se evidenció que los profesionales encuestados en un 32% consideran que su empleo les permite desarrollarse y crecer en su carrera; al mismo tiempo, el 56% señala que, a pesar de estar satisfechos con su empleo, les gustaría tener mayores oportunidades de crecimiento; sin embargo, el 12% indica que definitivamente no progresa en su centro de labores (Lee Hecht Harrison - DBM Perú, 2018).

Según el estudio realizado por Computrabajo, determinaron que, el contar con una remuneración acorde al promedio del mercado, un ambiente laboral en armonía y tener una línea de carrera, son los tres factores predeterminantes para animarse a buscar un nuevo empleo. Por otra parte, dentro del mismo estudio se resaltó un aspecto interesante en cuanto al factor edad, las encuestas revelaron que las personas mayores a 34 años, valoran más aquellas empresas donde existe un mejor ambiente de trabajo y los empleados se sientan conformes y satisfechos, sin embargo, aquellas personas menores a los 34 años, valoran aquellas empresas que ofrecen un mayor sueldo y una línea de carrera (Computrabajo, 2019).

En igual forma, según un estudio elaborado por Ronald Carrer Services Group para Andina agencia peruana de noticias, solo un 44% de los trabajadores a nivel nacional, se sienten satisfechos laboralmente. Asimismo, el 74% de los encuestados hacen mención que cambiarían de empleo si tuvieran la oportunidad de conseguir un trabajo que los haga más felices. Al mismo tiempo, el 66% de estas personas considera que el tener un negocio propio los haría aún mucho más satisfechos. También, otro punto tratado en esta encuesta es el factor comodidad y equilibrio entre la vida y el trabajo, a lo que el 48% considera que las empresas no promueven estas prácticas debido a que sus colaboradores tienen horario de ingreso, pero no de salida, lo que afecta directamente a su satisfacción (Ronald Carrer Services Group & Andina agencia peruana de noticias, 2018).

A nivel local, en el distrito de Jesús María, provincia de Lima, departamento de Lima, se ubica una empresa importadora que se dedica a la venta y distribución de suministros de

computo, accesorios de computadoras y tecnologías de almacenamiento a nivel mayorista, importándolos del extranjero para su comercialización en la red de distribuidores en todo el Perú. Dentro de la empresa, en el área administrativa, la misma que está conformada a su vez, por los departamentos de sistemas, recursos humanos, importaciones, créditos y cobranzas, finanzas y contabilidad; se identificaron tres causas que afectan la satisfacción laboral de los miembros del equipo, como primera causa se tienen condiciones inadecuadas de trabajo, esto debido a la nueva rutina generada a raíz del cambio de modalidad de trabajo presencial a teletrabajo de manera intempestiva, lo que ha ocasionado el incremento de llamadas y correos por parte de los clientes internos y externos; en segunda instancia, los lugares de trabajo improvisados, considerando que los colaboradores han adecuado un espacio en el comedor, cuarto o sala de sus domicilios, los mismos que no cuentan con la iluminación y conexiones eléctricas necesarias; y en tercer lugar, las distracciones no controladas, siendo que se comparte el hogar con otras personas de la familia que tienen diferentes actividades o también laboran con la modalidad de teletrabajo; además, los colaboradores realizan tareas domésticas durante la jornada laboral.

Como segunda causa se consideran los procedimientos internos deficientes debido a que, en primer lugar, existe una falta de actualización y control, porque el manual de procedimientos de cada departamento no es acorde a la realidad actual y también, porque no se realiza el control de las labores ejecutadas por los colaboradores; en segundo término, la falta de registro de incidencias, a razón de que no está tipificado en los procedimientos, de igual forma, no existen instrucciones estándar sobre cómo resolver las incidencias; en última instancia, la falta de metodologías de trabajo, y esto se debe a la falta de instrumentos de gestión de cada puesto de trabajo así como a la falta de fórmulas para la mejora de procesos.

Como tercera causa se menciona la sobrecarga laboral debido a su vez, en primera instancia, al exceso voluntario de la jornada de trabajo, en razón a que no se organizan las actividades a desempeñar cada día y se realizan labores fuera de horario laboral para compensar las tareas pendientes o lo no realizado a tiempo; en segundo lugar, la falta de priorización y recarga de tareas, esto es producto de que no se establece claramente las prioridades a seguir y que los colaboradores invierten incorrectamente el tiempo en actividades muy pequeñas y no importantes; en último término, la falta de proporción en la

asignación de funciones, debido a que compañeros del mismo rango, no comparten igualdad de funciones dentro de un mismo departamento y algunos puestos tienen demasiadas tareas diarias.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo es la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?

¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias que incrementen la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Para la presente investigación se sustentaron tres teorías, la primera de ellas fue la de motivación e higiene porque permitió en el estudio investigar, observar y determinar las condiciones de trabajo que los colaboradores consideran como impedimento para realizar

sus funciones adecuadamente, en ese sentido, proponemos alternativas motivacionales, para contribuir al incremento de la satisfacción laboral. La siguiente teoría que se propuso, es la llamada de las relaciones humanas, esta teoría proporcionó al estudio el tomar en cuenta la influencia del entorno social en la que los colaboradores realizan sus funciones, para elaborar y poner en marcha acciones de mejora que influyan al acrecentamiento en su percepción de satisfacción laboral. Y, por último, se consideró la teoría de la pirámide de Maslow porque facilitó al estudio de investigación conocer aquellas necesidades de los colaboradores que no se ven cubiertas o realizadas por las condiciones de trabajo, proponiendo e implementando técnicas de motivación para lograr incrementar el nivel de satisfacción laboral.

1.4.2 Metodológica

El propósito de haber utilizado el enfoque mixto-proyectivo, radica en que este contiene una mejor forma de analizar la situación del problema en estudio, debido a que no solo se realizó un diagnóstico de la situación actual, luego de hallar la causa que originó el problema, permitió proyectar una posible solución al respecto; dicha propuesta está basada en el análisis de los datos recopilados a través de las técnicas e instrumentos de trabajo. En primer lugar, se utilizó la técnica encuesta para los datos cuantitativos, de esta forma, se determinó el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, para ello, se empleó el instrumento cuestionario; seguidamente, se aplicó la técnica entrevista para los datos cualitativos, así de esta manera se obtuvo la perspectiva de los trabajadores, para ello, se recurrió al instrumento guía de entrevista.

1.4.3 Práctica

Este estudio de investigación se realizó para determinar si el personal se encuentra laborando satisfecho y si su relación con sus compañeros y su entorno es la apropiada. De igual modo, se analizaron todos los factores que inciden en la satisfacción laboral dentro de la empresa. Es por eso que, con esta investigación lo que se logró es en primer lugar, entender la situación actual del personal, de este modo, se propuso un método de solución que brinde una mejora significativa, haciendo que los colaboradores estén orgullosos y felices de trabajar en la empresa. Por supuesto, dichas alternativas de solución serán propuestas a la gerencia general de la empresa para su revisión, autorización y puesta en marcha.

1.5 Limitaciones de la investigación

Fue difícil elaborar la investigación por el limitante temporal, teniendo en cuenta que solo se realizó en cuatro meses, entre setiembre y diciembre del 2020; tiempo en el cuál también se debía atender temas personales y de trabajo. Asimismo, debido a la coyuntura actual ocasionada por la pandemia del Covid-19, para el presente trabajo de investigación y ante la imposibilidad de realizar un trabajo de campo por medida de prevención ante el contagio, se reemplazó el trabajo presencial, por encuestas y entrevistas virtuales. También resultó difícil el uso de los recursos físicos a raíz de la pandemia; ante la imposibilidad de ir a bibliotecas para recoger e investigar el material de consulta, para este trabajo se utilizaron recursos virtuales; de igual forma, por la alta demanda de usuarios de internet en estos tiempos, el servicio es lento por horas, lo que generó de igual modo, retrasos para el desarrollo del estudio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, en un estudio realizado en Colombia, Pujol-Cols & Foutel, (2019) hacen énfasis en la labor gerencial porque ésta es una de las profesiones más estresantes a nivel mundial, a razón de que soportan altas demandas emocionales dadas las variadas situaciones que precisan solucionar en muy corto tiempo. De esta manera, en el presente artículo analizaron a un grupo de gerentes argentinos, y evidenciaron que existe una gran influencia del estado de la salud física a través de la salud mental hacia la satisfacción laboral de los gerentes; la afirmación se comprueba al descubrir que en ambientes donde se les otorgaba la opción de tomar decisiones importantes de forma libre, y, además, se les brindaba la oportunidad de lograr un aprendizaje continuo. Asimismo, se concluyó que estas personas se encuentran con salud mental y pueden proyectar un impacto muy favorable hacia las labores que realizan e incluso aumentan su buen desempeño.

Por otra parte, en el Perú, Nolazco, Ávila, Chávez, Sicheri, & Carhuancho, (2020) determinaron la existencia de tres factores que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores, en primer lugar, la escasez de trabajo como equipo, en segundo término, la falta de motivación y, por último, el poco interés de los jefes. Como conclusión, establecieron que existe una vinculación de la carencia de trabajo en equipo y la ausencia de valores empresariales; de igual modo, la falta de motivación, se encuentra relacionada a la necesidad de recibir mayores incentivos; y, finalmente, el desinterés de los jefes hacia el personal está asociado a la falta de comunicación con ellos, siendo uno de los puntos más difíciles de corregir considerando que en la empresa no acostumbran a escuchar a sus empleados.

En España, Bargsted, Ramírez-Vielma, & Yeves, (2019) determinaron la existencia de la correlación entre la autoeficiencia y la satisfacción laboral, de igual modo, ratificaron la importancia de establecer características del diseño de trabajo como mediadoras para servir de influencia positiva en el trabajador. Por tal motivo, es que se asocian esas dos variables, demostrando que los rasgos o particularidades de las labores asignadas y las características sociales del entorno organizacional, son elementos motivacionales relacionadas directamente con la satisfacción laboral, por lo que concluyeron que las

condiciones laborales basadas en una mayor autonomía para desempeñar las funciones, la asignación de tareas que tengan un grado de importancia y se encuentren correctamente diversificadas, así como la valoración del desempeño, la retroalimentación e interacción fuera de la organización son ejemplos de una base sólida para conseguir que los colaboradores se encuentren laboralmente satisfechos.

Por su parte, en Brasil, Dos Santos, Dias, Calvancanti, & Coutinho, (2016) determinaron que existe una relación entre la percepción de la responsabilidad social corporativa de parte de los empleados y que esta influye en la satisfacción laboral. Asimismo, en el presente estudio hallaron otros factores de importancia que generan impacto en la satisfacción de los colaboradores brasileños; el primero de ellos es el sentirse a gusto con los compañeros de trabajo, el segundo es el estar conforme con los líderes de la organización, y, por último, contar con un salario apropiado y acorde al puesto desempeñado. Sin embargo, sugieren que es conveniente realizar mayores investigaciones haciendo énfasis en los distintos perfiles sociodemográficos.

En Ecuador, luego del estudio formulado y a raíz de los resultados obtenidos, Rosales, Rodal, Chumbi, & Buñay, (2017), determinaron un alto grado de correlación entre la satisfacción laboral y factores variables como el nivel de salario percibido por los egresados de la carrera de psicología, los puestos de trabajo en los cuales ejercen su profesión y los sectores específicos de empleo, teniendo en cuenta que la mayoría se desempeña en el sector educación y no propiamente en la rama de la psicología. Por el contrario, observaron una débil correlación entre la satisfacción laboral y los niveles de rendimiento académico durante los años de estudio.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales, Bendejú-Pacífico, (2020) demostró que existe una relación entre la satisfacción laboral y la gestión del talento humano; esta correlación es de alta significancia y se manifiesta a través del comportamiento organizacional que contempla la cultura y las normas de la institución, la comunicación y el trabajo en equipo; y, por último, la motivación, la compensación laboral y el factor reconocimiento. Asimismo, se concluyó que se debe aplicar técnicas y métodos referidos a la administración y dirección del personal,

con la finalidad de incidir en el funcionamiento de la organización, elevando la productividad de sus trabajadores y mejorando sus condiciones de satisfacción.

En un estudio efectuado en nuestro país, Arana, (2016) determinó que, si existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores luego de validar los datos obtenidos, vía coeficiente de correlación Rho de Spearman. Por otra parte, el análisis concluyó que los colaboradores de la empresa minera consideran que el clima dentro de la organización es bueno; de igual modo, los trabajadores indican que si se sienten satisfechos laboralmente; y, por último, ellos alegan que cuentan con un clima organizacional positivo dentro de la empresa. Todas estas condiciones favorables surten un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores e impacta en una mayor productividad.

Marin & Placencia, (2017) evidenciaron que el grado de motivación laboral tiene correlación con la satisfacción laboral. Por otra parte, en referencia a los trabajadores encuestados, solo una cuarta parte cuenta con una muy alta motivación, y este resultado fue importante para efectos de esta investigación, debido a que mostró la necesidad de aumentar la motivación para que, a su vez, la satisfacción laboral de los colaboradores también se eleve. Finalmente, recomendaron asignar a los trabajadores mayores oportunidades de desarrollo, encargándoles tareas de mayor dificultad que le signifiquen un aprendizaje y los reten con la finalidad de satisfacer su necesidad de crecimiento personal y profesional.

En referencia al estudio efectuado en Pucallpa – Perú, sobre la dependencia entre la satisfacción y el desempeño laboral, Bollet & Flores, (2018) determinaron que en la empresa si existe un alto grado de satisfacción laboral, debido a que la mayoría de encuestados no manifestó en los cuestionarios entregados, sentirse insatisfecho o muy insatisfecho, por el contrario, las respuestas fueron muy positivas. Asimismo, luego de analizar los datos estadísticos, confirmaron que es válido señalar que, en un ambiente de trabajo donde el personal cuente con un alto grado de satisfacción laboral, tendrán a su vez, mayores ratios de productividad, así como también, de su eficiencia y su eficacia, todo ello en beneficio personal y de la organización.

Finalmente, Pebes, Uribe, & Loyola, (2019) efectuaron un estudio en el departamento de enfermería del Hospital Regional de Ica, sobre la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de motivación. Como resultado del mismo, determinaron que no es posible señalar la existencia de una relación entre ambos constructos, debido a que los hallazgos obtenidos mediante el cuestionario empleado, no acreditan esta dependencia. Es por esta razón, que los autores recomiendan ahondar sobre el tema y realizar un estudio más profundo en donde finalmente se pueda implementar un proceso de gestión de recursos humanos favoreciendo al personal de enfermería mejorando su satisfacción.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

Para Herzberg existe una diferencia entre la satisfacción e insatisfacción, debido a que los elementos causantes de ambos factores son distintos; por esta razón, concluye que la relación correcta en cuanto al nivel contrario de la satisfacción, no sería la insatisfacción, sino la carencia de satisfacción; y de similar forma, el nivel contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la inexistencia de insatisfacción (Chiavenato, 2009); asimismo, la teoría de los factores pautaba dos indicadores definidos que son la satisfacción y la insatisfacción, ambos generados por distintos factores; siendo en el primero, el motivacional, relacionado a los elementos internos vinculados al colaborador, y por ende, a su necesidad de ser reconocido, sentirse útil en su puesto de trabajo desempeñando tareas que signifiquen un reto y aporten a su crecimiento profesional; y, en cuanto al segundo, los factores higiénicos, vinculados a las condiciones de trabajo, ambiente laboral, relación con sus compañeros, las remuneraciones, directivas de la organización, entre otros que conforman los elementos externos que afectan al trabajador (Chiavenato, 2007; Rodríguez, 2019). Esta teoría permitió abordar la necesidad de los trabajadores de contar con las condiciones adecuadas para cumplir con sus funciones, y entender que, a raíz de los recientes cambios, los colaboradores se han sentido afectados. Por tal motivo, la existencia de dos factores: el extrínseco (ambiente) y el factor intrínseco (motivación) si puede satisfacer a la organización, para el buen desempeño de las funciones de cada trabajador.

La teoría de las relaciones humanas, señala que realmente lo que causa un aumento en la motivación de los trabajadores es que ellos logren sentirse reconocidos por su entorno,

incluidos y aceptados por este conjunto social que lo rodea. Para esta teoría, prevalece el concepto de organismo social, dejando establecido que toda institución, organización o empresa, está constituida no solo de elementos materiales, tecnológicos y económicos, sino de personas, las cuales, a su vez, pertenecen a varios grupos sociales y a los cuales se les debe brindar la importancia necesaria (Chiavenato, 2006; Dávila, 2001). Además, tras los estudios y los fundamentos propuestos esta teoría, fueron echadas por tierra las premisas que la administración tradicional afirmaba como válidas. Elton Mayo y otros autores de la escuela humanista, sostuvieron la necesidad del cambio de estructuras para lograr organizaciones exitosas, por esta razón, surgen las ciencias sociales como motor de impulsión, hubo énfasis en estudiar la organización informal, se consideró el liderazgo como autoridad, la motivación a través de las recompensas sociales, y por último, se reemplazaron conceptos como el de fatiga física por el de cansancio psicológico y comportamiento individual por el de desempeño de grupo (Chiavenato, 2007). Por todo ello, la teoría aportó en el estudio de la falta de reconocimiento, el trabajo rutinario y la falta de equidad en las responsabilidades y otros aspectos que pueden ser comprendidos en el concepto de hombre social.

Para Maslow, existe una escala de necesidades que el ser humano busca alcanzar, empezando por las que son de necesidad primaria como beber, comer, dormir entre otras; posteriormente, conforme logre satisfacer dichas carencias, subirá de nivel en búsqueda de las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y, por último, las de autorrealización; al mismo tiempo, cabe señalar que esta jerarquía predispone al ser humano a completar la satisfacción de cada etapa para poder avanzar al siguiente nivel, surgiendo de esta manera nuevas necesidades en un rango superior; esto podría entenderse como una pirámide, cuya base obedece a las necesidades fisiológicas y que en la cúspide se haya la máxima escala de autorrealización (Chiavenato, 2006; Maslow, 1991). También, corresponde indicar una realidad muy marcada según la teoría de Maslow, que es la incapacidad que tiene la gran mayoría de personas para alcanzar los cinco niveles de necesidades, muy pocos son aquellos que llegan a la autorrealización, unos más se estancan en las necesidades de estima, y muchas personas solo llegan a intentar cubrir sus necesidades sociales. Sin embargo, un número muy considerable de individuos solo se mantendrán en los últimos niveles de la pirámide e inclusive con serias dificultades para obtener su adecuada satisfacción (Chiavenato, 2006). Por último, esta teoría ayudó a entender la problemática de los colaboradores afectados por

el cambio de condiciones laborales debido a la pandemia y como les viene afectando dicha situación para alcanzar la satisfacción de todas sus necesidades.

2.2.2 Marco conceptual

Para lograr una correcta comprensión del tema en estudio y ahondar en su conocimiento, se recopilaron las opiniones, definiciones y comentarios de distintos autores:

La satisfacción de un trabajador depende de sus propios estímulos psicológicos los cuales son únicos y lo que lo lleva a comprender su entorno de una forma singular y a tomar decisiones de acuerdo a su conveniencia; asimismo, se entiende que la satisfacción laboral es más que una meta a alcanzar, y para lograrla es necesario comprender primero con qué variable puede conectarse de forma directa; dicha variable sería el conocimiento del individuo y cómo se comporta dentro de la organización. De igual modo, cabe indicar que la satisfacción laboral va a depender de cómo la persona que ejerce su puesto de trabajo perciba las condiciones de su entorno y procese dicha percepción de forma emocional; estos componentes de análisis convergen en el proceder de cada persona. Por otro lado, cabe resaltar, que en estos tiempos no se dispone de un enunciado ecuménico respecto a la satisfacción laboral, se evidencia que cada persona que ha investigado al respecto tiene su propia interpretación; por lo que podemos apreciar, que la satisfacción laboral es recibida en primera impresión a manera de actitud, emoción, sentir, que guarda relación con el clima, la salud mental y el equilibrio del individuo. De igual forma, podemos agregar que la satisfacción laboral es uno de los instrumentos de gestión a los que frecuentemente se apela cuando se desea estar al tanto de la relación del capital humano de una organización con las condiciones en las que labora a diario. De este modo, el nivel de complacencia con el entorno laboral puede generar un impacto en la producción, como en la percepción de las tareas a realizar; al mismo tiempo, puede repercutir en el servicio entregado por los colaboradores, afectar su asistencia al centro de labores o llevarlos a la renuncia. Cabe hacer hincapié, en que la satisfacción laboral es la postura que demuestra el colaborador ante sus actividades laborales; dicha postura será influenciada por la apreciación que tenga referente a su empleo y las condiciones que lo afectan, las que suelen ser: el salario, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la estabilidad. De igual manera, se toma en consideración si el empleo y las actividades que realiza el individuo en la organización, se ajustan a sus pretensiones,

virtudes y valores. Todos estos conceptos nos permiten desarrollar y entender la satisfacción laboral, así como su importancia en los colaboradores de cara al impacto en las empresas. (Jiménez D. & Jiménez E., 2016; Sanchez & García, 2017; Cantón & Téllez, 2016; Solano, 2010; Ávila, 2019).

De acuerdo a la categoría satisfacción laboral, se pudo identificar que está compuesta por siete subcategorías, en primer lugar, se encuentran las condiciones físicas y/o materiales; ambas constituyen un factor muy importante a considerar en el desempeño del trabajador, porque hace referencia a las herramientas utilizadas diariamente y la estructura básica donde se realiza el trabajo (Ávila, 2019). Por otro lado, no existe una definición exacta sobre condiciones de trabajo, algunos autores brindan definiciones sencillas y otros algo más complejas. Lo cierto es, que se puede entender como condiciones laborales a todos los tipos de trabajo que pueden tener o no, un impacto negativo en la salud de los colaboradores, asimismo, incluyen condiciones ambientales, de tecnología, de asignación y distribución del trabajo, que involucre y afecte el desempeño, la seguridad y la salud de los colaboradores (López & Moscoso, 2018; Gómez, 2015).

La segunda subcategoría son los beneficios laborales y/o remunerativos; los mismos que van más allá del dinero, el cuál vendría a ser el pago recibido como salario o sueldo; estos beneficios pueden ser bonos, estímulos que tienen por finalidad brindar un valor agregado al colaborador aumentando su motivación por el trabajo (Reaño, 2019). Asimismo, cabe señalar que existe una relación directa entre los salarios tradicional y emocional debido a su estrecha unión, no existe una sin la otra, es por esta razón que, cuando se realiza una evaluación en la organización y no se cuenta con un adecuado perfil de puesto, cuadro de escalas remunerativas de acuerdo al rango, nivel de estudios y experiencia laboral, y solo se utiliza la forma tradicional donde no existe un criterio técnico para asignar sueldos, queda evidenciada la carencia de beneficios. Finalmente, es necesario considerar en la actualidad, que los trabajadores no sólo reciben un sueldo, sino que buscan estar motivados y para ello, las empresas recurren a los beneficios laborales como complemento al salario y de esta manera recompensar a cada colaborador de acuerdo a sus méritos (Daza, Martín, Sosa & Vargas, 2013; Rocco, 2009).

La siguiente subcategoría está comprendida por las políticas administrativas; las mismas que se entienden como las pautas para dirigir, controlar y regular la manera de actuar de una organización con todos sus grupos de interés. De igual forma, son consideradas como tendencias habituales o parámetros ya establecidos con anterioridad, que no se deben perder de vista al momento de tomar decisiones sobre el universo de problemas que se presentan en una organización. Asimismo, se encuentran estrechamente relacionados con la misión institucional, siendo de suma importancia su aplicación y entendimiento por parte del personal (Flores, 2015; Cardoza, Bermúdez & Zapata 2019; Ávila, 2019).

Como cuarta subcategoría se encuentran las relaciones sociales; cabe señalar, que de manera implícita en las relaciones laborales los individuos cubren sus deseos de relacionarse socialmente; es en este escenario donde las jefaturas cumplen un rol importante, puesto que su personalidad y su forma de actuar, impactará en la cultura y clima de la organización, debido a que generarán que los colaboradores se sientan más o menos satisfechos con sus labores. En igual forma, las relaciones sociales deben ser consideradas como pieza fundamental dentro del ámbito laboral, debido a que su aplicación directa entre todas las personas que conforman el equipo de trabajo, generará la comunicación deseada aportando una fluidez en el intercambio de información. Por otro lado, los colaboradores requieren mantener las relaciones sociales en un nivel adecuado, esto a raíz de la necesidad de confraternizar con sus compañeros, superiores y toda persona que labora en la organización, cubriendo así, el requerimiento de cada individuo por buscar sentirse aceptado por los demás (Reaño, 2019; Ávila, 2019; Ramos, 2015).

El desarrollo personal es la quinta subcategoría, y es considerado como el proceso evolutivo que cada individuo reconoce en su propio ser, a partir de sus valores, experiencias, creencias, donde su identidad común, desempeña un importante papel en dicha formación personal, por lo propio que afecta todos los aspectos de su vida. También está comprendido por aquellas experiencias aprendidas que fueron difundidas por la organización, brindando de esta manera, la oportunidad a cada individuo de perfeccionar su rendimiento o crecimiento profesional (Ávila, 2019; Jiménez, 2015; Navarro, 2018).

La sexta subcategoría es el desempeño de tareas; también llamado desempeño laboral, es el resultado de la combinación de las destrezas, talentos, experiencia y habilidades

que ostenta cada trabajador, así como también, de la personalidad que poseen los individuos, todo ello, hará que los colaboradores realicen sus labores con un máximo rendimiento y productividad. De igual forma, el desempeño está relacionado con las expectativas que tienen las personas sobre los beneficios o la motivación que las organizaciones pueden proporcionar en el lugar de trabajo sobre el logro de sus metas. Cabe mencionar que la ejecución de tareas relacionadas a los comportamientos laborales de los colaboradores y el desenvolvimiento en los puestos asignados son los puntos que considera el desempeño de tareas (Trelles & Varas, 2017; Guzmán, 2017; Ávila, 2019).

Y, por último, como séptima categoría se ubica la relación con la autoridad; la cual comprende el valor que un colaborador dentro de una organización otorga al trato que recibe del jefe inmediato, en relación con las labores que se le han encomendado, de igual forma, es el umbral de aceptación que se otorga al trato entre los trabajadores y su superior inmediato respecto a las actividades cotidianas que desempeña. También se puede decir que la relación con la autoridad hace referencia a la comodidad de las condiciones laborales por parte del trabajador, las mismas que le otorgan un alto nivel de independencia en las funciones que desempeña. Esto conlleva a que exista un interés de su parte en cumplir las órdenes impartidas por los supervisores o jefaturas; asimismo, ellos pueden contar con un feedback que permita estrechar la relación jefe-subordinado (Oliveros, Fandiño & Torres, 2016; Rodríguez, Núñez & Cáceres, 2010; Ávila, 2019).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de la investigación

El presente trabajo de investigación utilizó el método inductivo, que es un método utilizado en los estudios cualitativos y se fundamenta en la visualización continua de un problema, de igual forma, posee la característica de ser una acción metodológica que comprende de lo específico hacia lo común, es decir, consiste en examinar, detallar y producir conclusiones, por lo tanto, facilitó nuestro análisis en el estudio presentado, siendo que contribuyó con el procesamiento de los datos obtenidos que corresponden al cualitativo (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

De igual manera, también se aplicó el método deductivo, que, por el contrario del inductivo, parte de las conclusiones generales, explorando afirmaciones, nociones, axiomas, entre otros que son de conocida fuente y valor, para encontrar respuestas específicas. Por otro lado, iniciando de una suposición, quien realiza una investigación gestiona la recopilación de información con la finalidad de verificar si dicha suposición concuerda con los hallazgos concretos y reales. Este método también sirvió para comprobar la certeza de lo planteado en este trabajo, a través del estudio de los datos (Bernal, 2010; Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

3.2 Enfoque

El enfoque que se empleó en la investigación, es el mixto, puesto que está determinado por una elaborada correlación de metodologías de investigación, procesos de recopilación de datos, conocimientos y procedimientos de carácter cualitativo y cuantitativo, los que en conjunto sirven de base para un correcto delineamiento en una investigación científica. También es considerado una asociación de procedimientos metódicos, experimentales y de análisis crítico de una investigación, que requiere recopilar, analizar e integrar tanto los datos cualitativos y cuantitativos. Es por esta razón, que el uso del enfoque mixto, logró que este estudio tenga un margen más amplio en sus alcances, debido a que no se limita a un solo punto de vista, por el contrario, integra ambos perfiles de investigación y en su análisis se

obtiene mayor claridad y comprensión del tema a estudiar (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.3 Tipo de investigación

La investigación fue proyectiva, porque es aquella que proporciona una secuencia ordenada y explora a fondo cualquier escenario posible o materia de análisis, comprende la concepción del estudio, la especificación del diseño, la elección de los instrumentos a utilizar, así como de las técnicas a emplear para hallar los resultados y termina con una resolución o proyecto de mejora debidamente estructurado conteniendo una lista de acciones, miras y planes de ejecución. Por ello, su aplicación en este estudio aportó las herramientas necesarias para lograr una propuesta de solución que sea de utilidad (Carhuancho et al., 2019).

El nivel de investigación que se empleó es el comprensivo, el cual consiste en examinar la situación propuesta en relación con otras en una mayor dimensión. Por otra parte, el poder explicar, saber predecir y lograr proponer, son considerados los objetivos centrales de este nivel de investigación y bajo esta premisa es que se realiza la investigación holística. Es por esta razón, que el mencionado nivel nos facilitó entender con claridad los temas abarcados en esta pesquisa. (Carhuancho et al., 2019; Hurtado, 2000).

Por último, el sintagma o secuencia de indagación que fue considerado es el holístico; a razón que permitió recopilar toda la información que nuestro problema ha requerido y generó opciones de mejora; para lograr dicho fin, se necesitó comprender reflexivamente, analizar y englobar las ideas resultantes, con el propósito de crear alternativas de conocimiento innovadoras. (Carhuancho et al., 2019).

3.4 Diseño de la investigación

El explicativo secuencial fue el diseño de investigación empleado en este estudio, y cuya particularidad es la de presentar dos etapas, la primera busca y examina los elementos cuantitativos, y posteriormente, continúa la siguiente fase con la recolección y análisis de los datos que son cualitativos. En este proceso, las fases se complementan cuando los hallazgos son utilizados para la creación y sustento del estudio realizado. Este diseño fue útil en nuestra investigación porque permitió integrar las dos vertientes de datos, de igual forma,

se comprendieron los resultados de la investigación con mayor amplitud (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuacho et al., 2019).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población está comprendida por un grupo de casos que contienen características en común y se encuentra determinada por aquellos que constituyen una fuente de información para analizar, dichas fuentes pueden ser consideradas grupos de personas, sean trabajadores o profesionales y organizaciones o empresas (Carhuacho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, cabe señalar que, en este estudio, la población estuvo constituida por 30 personas del área administrativa, que incluyen ocho trabajadores del departamento de finanzas, cinco de importaciones, cuatro de créditos y cobranzas, cuatro de recursos humanos, cuatro de contabilidad y cinco de sistemas, cabe resaltar que no hubo muestra por ser un número reducido de personas.

La muestra está conformada por una agrupación de elementos pertenecientes al grupo poblacional, por esta razón, se considera a la muestra como la porción que se extrae de la población, para que brinde las informaciones y datos necesarios con el fin de efectuar el análisis de las variables, de esta manera, se obtienen los resultados que son de interés para el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010). Cabe precisar que no se contó con un método de muestreo al considerarse la población – muestra.

Por otra parte, el muestreo es considerado un grupo de acciones realizadas para hallar a los miembros que conformarán una muestra, posteriormente, luego de definir los pasos a seguir para fijar el tamaño la misma, se escoge cual será el método que se empleará para tomar la decisión de quienes serán los seleccionados (Hurtado, 2000; Tecla & Garza, 1981). Reiterar que el tamaño de la muestra fue el total de la población por tratarse de un número reducido de personas.

Las unidades informantes, son aquellas que facilitan datos de la categoría de estudio desde una perspectiva cualitativa; es por esta razón, que la información a obtener está recopilada a través de las entrevistas que se lleven a cabo. Por otro lado, las unidades informantes están conformadas por aquellas personas o elementos que tienen características

en común, sobre los que se desea conseguir alguna declaración, afirmación o testimonio sobre el tema de estudio (Carhuancho et al., 2019).

Las unidades informantes estuvieron compuestas por: a) Jefe de sistemas; b) Asistente de importaciones y c) Asistente de créditos y cobranzas, estas personas brindaron la información que el estudio requería para su puesta en marcha, asimismo, representaron de forma equilibrada los diversos puntos de vista de los miembros del área administrativa.

3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Matriz de categorización problema.

Categoría	Subcategorías	Indicadores
C1: Satisfacción laboral.	Condiciones físicas y/o materiales.	1. Ambiente físico.
		2. Recursos materiales.
	Beneficios laborales y/o remunerativos.	3. Remuneración.
		4. Incentivo.
	Políticas administrativas.	5. Jornada de trabajo.
		6. Horario flexible.
	Relaciones sociales.	7. Clima organizacional.
		8. Cultura organizacional.
	Desarrollo personal.	9. Capacitación y desarrollo.
		10. Ascenso.
	Desempeño de tareas.	11. Actitud.
		12. Comportamiento.
	Relación con la autoridad.	13. Flexibilidad.
		14. Relaciones interpersonales.

Tabla 2

Matriz de categorización solución.

Categoría	Problema	Objetivo	Solución / Entregable
C2: Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral.	Problema 1. Remuneración no acorde con las labores realizadas.	Objetivo 1. Formar super equipos que contribuyan a la organización.	1.- Informe de la escala salarial. 2.- Documento de cómo identificar las habilidades de los colaboradores.
	Problema 2. Deterioro de las relaciones humanas.	Objetivo 2. Fortalecer las relaciones humanas.	3.- Manual de relaciones humanas. 4.- Aporte al reglamento de trabajo. 5.- Cartilla de instrucciones de talleres. 6.- Encuesta de satisfacción de cliente interno.
	Problema 3. Falta de reconocimiento al mérito individual.	Objetivo 3. Implementar el reconocimiento al mérito individual.	7.- Modelo de aplicación de salario emocional. 8.- Encuesta de satisfacción laboral. 9.- Manual de reconocimiento al mérito.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Técnica

La técnica de la encuesta permite recoger información brindada, tanto de forma oral o escrita de parte de individuos vivos. También es preciso indicar, que la encuesta consiste en formular interrogantes a diversas personas para obtener información de interés para un estudio en particular; asimismo, es importante mencionar, que en una encuesta no se organiza una conversación con el encuestado, por lo que el interactuar con la persona es más difícil. Para nuestro estudio fue fundamental realizar esta técnica en el marco de la recopilación de datos de primera fuente (Tecla & Garza, 1981; Carhuancho et al. 2019).

La entrevista es la técnica mediante la cual, un entrevistador sostiene una conversación con uno o más individuos que vendrían a ser los entrevistados, de los cuales buscará intercambiar opiniones, comentarios y recabar información sobre un determinado asunto o realidad, basándose en ciertos modelos. Esta técnica permitió alcanzar información libre y con un alto grado de sinceridad y rica en posibilidad de analizar, dado que el o los entrevistados pudieron expresarse con mayor soltura en sus apreciaciones o comentarios (Hurtado, 2000; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

3.7.2 Descripción

El instrumento cuestionario está basado en una relación de preguntas formuladas y enfocadas a una problemática en particular, la cual se plantea con la intención de conseguir información al respecto para lograr datos útiles con el fin de ser medidos. Por tal motivo el cuestionario permitió recopilar datos cuantitativos de forma estandarizada, con ello se pudo conocer el nivel de satisfacción laboral en la empresa importadora (Carhuancho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Una guía de entrevista desde el punto de vista teórico consiste en conseguir la mayor cantidad de datos para analizar y obtener respuestas a la problemática planteada, en igual forma, esta guía contiene la información básica sobre el entrevistado, es decir, su nombre,

edad, etc.; así también comprende las cifras censales y otros datos que son parte del tema a investigar. Finalmente, este instrumento complementó a la técnica y en su conjunto dichos conocimientos permitieron que la investigación comprenda la problemática en la empresa importadora (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hurtado, 2000).

3.7.3 Validación

La forma correcta de validar un instrumento se realiza mediante la comprobación de sus hallazgos con otros obtenidos de forma externa que también desean determinar lo mismo, de igual manera, cabe indicar que dicho instrumento debe ser efectivo en su propósito de medición. Por otro lado, para realizar la validación de un instrumento se utilizan técnicas o tipos de validez tales como la validez de contenido, de constructo y la predictiva; de ahí parte la importancia de contar con un instrumento correctamente validado, el cual aseguró que el resultado de nuestro estudio fuera el esperado (Carhuancho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El experto metodólogo que validó este instrumento fue el Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos.

3.7.4 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se obtiene cuando produce resultados semejantes si se ejecuta nuevamente en circunstancias similares, de igual forma, un instrumento de cálculo se considera como confiable, cuando este tiene la particularidad de aplicarse repetidamente obteniendo resultados idénticos. Debido a esto, el emplear un instrumento confiable, otorgó validez al estudio y permitió lograr un buen análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010).

Es de esta forma que, utilizando el software IBM SPSS Statistics, se realizó una prueba piloto de este instrumento aplicado, donde se comprobó mediante el alfa de cronbach que la confiabilidad del instrumento es fuerte.

Tabla 3

Niveles de confiabilidad para Alfa de Cronbach.

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

Fuente: Soto Quiroz (2014)

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.757	36

N=15

3.8 Procesamiento y análisis de datos

Las investigaciones actuales, demandan que todos los análisis en cuanto a temas estadísticos se refieren, estén sujetas al exclusivo uso de software especializado para ordenadores, tales como el SPSS o el Stagraphic. Por esta razón, para esta investigación se utilizará el programa SPSS, que es una herramienta estadística muy útil para determinar las variables, así como la información recopilada, y de igual forma, también permite acceder a la matriz de datos, todo ello gracias a que su esquema tiene dos vistas exclusivas para estos fines. Por lo tanto, este método de análisis permitió al estudio tener una real dimensión de los datos cuantitativos obtenidos, teniendo la certeza en los resultados señalados (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010).

En Alemania, Thomas Muhr, formuló un programa altamente funcional llamado Atlas.ti, este software, es una poderosa herramienta que contiene una diversidad de funciones que favorecen el procesamiento, la separación, la investigación y análisis de los datos, así como también, permite dividir los datos obtenidos en palabras clave, agrupar los datos y formular hipótesis, uniendo conceptos, clasificaciones e ideas. En igual forma, cabe indicar que el explorar datos cualitativos, implica gestionar alta cantidad de información, vía los extractos de las entrevistas, entre otros documentos relacionados al estudio, los mismos que el programa se encarga de reordenar de una forma óptima para elaborar las teorías sobre los eventos que se están analizando, por esta razón, fue de mucha utilidad para explorar los datos hallados y realizar estos análisis en un corto tiempo (Penalva, Alaminos, Francés & Santacreu, 2015; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La triangulación tiene como finalidad procesar de manera integral permitiendo de forma efectiva y a la par, recopilar los datos cualitativos y cuantitativos del problema materia de estudio y realizar un análisis simultáneamente, de esta manera, los resultados obtenidos son puestos en debate, explicados y comparados entre sí. Por esta razón, el método nos permitió analizar, ampliar y enriquecer los resultados obtenidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuancho et al. 2019).

3.9 Aspectos éticos

En el presente estudio realizado, se ha reconocido la autoría de todos los autores, mediante la realización de las citas y referencias correspondientes bajo la normativa del formato APA. Respecto a la población, todos han participado de manera voluntaria, asimismo, no hubo ninguna alteración de los datos recopilados. En lo que respecta a las unidades informativas, no se colocaron los nombres de los participantes debido a la protección de datos de cada persona; de igual modo, todos ellos han participado libremente. Finalmente, recalcar la participación voluntaria, así también, señalar que la información obtenida no ha sido modificada.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	0	0.00%	0	0.00%	4	13.33%	9	30.00%	17	56.67%
2. El ambiente donde trabajo es confortable.	2	6.67%	1	3.33%	4	13.33%	17	56.67%	6	20.00%
3. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	1	3.33%	0	0.00%	8	26.67%	20	66.67%	1	3.33%
4. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.	0	0.00%	1	3.33%	3	10.00%	16	53.33%	10	33.33%
5. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	0	0.00%	4	13.33%	2	6.67%	19	63.33%	5	16.67%

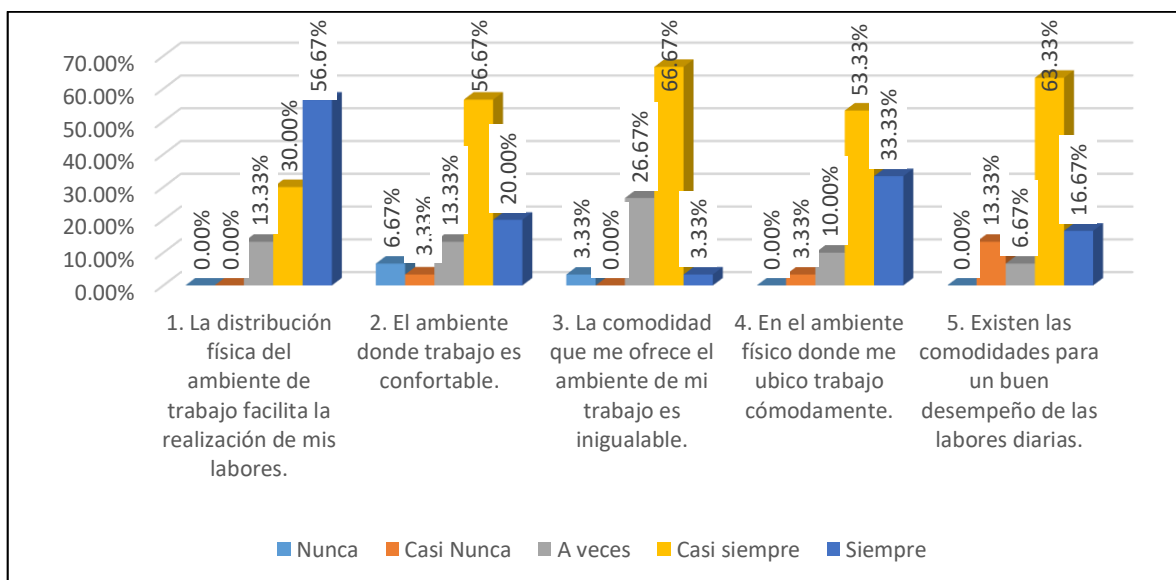


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la tabla 5 y figura 1, en cuanto a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales se pudo afirmar con respecto a la pregunta N°1, la distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores, que prevaleció la valoración siempre con un 56.67%, es decir, la empresa se esfuerza por brindar un ambiente óptimo para las labores a realizar. En cuanto a la pregunta N°2, el ambiente donde trabajo es confortable, predominó la valoración casi siempre con un 56.67%, lo que demuestra de igual forma una alta preocupación de la empresa por equipar al personal con las comodidades que requieren. En concordancia con ello, con respecto a la pregunta N°3, la comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable, preponderó la valoración casi siempre con un 66.67%. La pregunta N°4, en el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente, resaltó la valoración casi siempre con un 53.33% y siempre con un 33.33%, ello hace consonancia con los resultados que se obtuvieron en la primera pregunta. Finalmente, en cuanto a la pregunta N°5, existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias, sobresalió la valoración casi siempre con un 63.33%, lo que ratificó y determinó en líneas generales que ésta subcategoría presentó condiciones aceptables.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo.	7	23.33%	10	33.33%	6	20.00%	6	20.00%	1	3.33%
7. Me siento bien con lo que gano.	3	10.00%	18	60.00%	8	26.67%	1	3.33%	0	0.00%
8. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	5	16.67%	9	30.00%	12	40.00%	1	3.33%	3	10.00%
9. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	3	10.00%	5	16.67%	9	30.00%	9	30.00%	4	13.33%

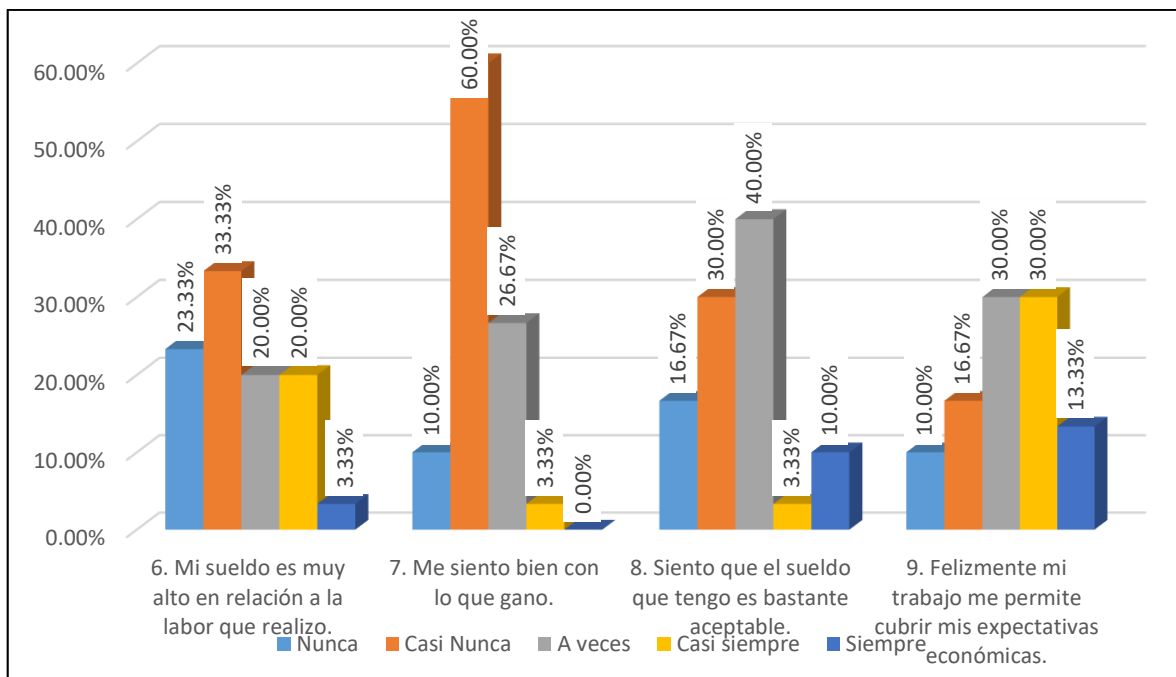


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Según los resultados derivados de la tabla 6 y figura 2, en cuanto a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos se pudo aseverar con respecto a la pregunta N°6, mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo, que prevalecieron las preocupantes valoraciones de casi nunca con un 33.33% y nunca con un 23.33%, es decir, la empresa presenta deficiencias en lo concerniente a la remuneración que otorga a sus colaboradores. En cuanto a la pregunta N°7, me siento bien con lo que gano, predominó la valoración casi nunca con un 60.00%, lo que ratificó la percepción de la mayoría de trabajadores sobre el sueldo que reciben de parte de la empresa. La pregunta N°8, siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable, resaltó la valoración a veces con un 40.00% y casi nunca con un 30.00%, este resultado hizo hincapié en el problema remunerativo. Finalmente, en cuanto a la pregunta N°9, felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas, sobresalieron las valoraciones de casi siempre y a veces, ambas con un 30.00%, en resumen, esta subcategoría presentó serias deficiencias dados los preocupantes resultados obtenidos en las encuestas.

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas administrativas del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Siento que recibo de parte de la empresa buen trato.	0	0.00%	0	0.00%	1	3.33%	10	33.33%	19	63.33%
11. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando.	0	0.00%	0	0.00%	4	13.33%	5	16.67%	21	70.00%
12. Me gusta mi horario.	12	40.00%	7	23.33%	11	36.67%	0	0.00%	0	0.00%
13. Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	11	36.67%	4	13.33%	9	30.00%	4	13.33%	2	6.67%
14. El horario de trabajo me resulta cómodo.	12	40.00%	8	26.67%	10	33.33%	0	0.00%	0	0.00%

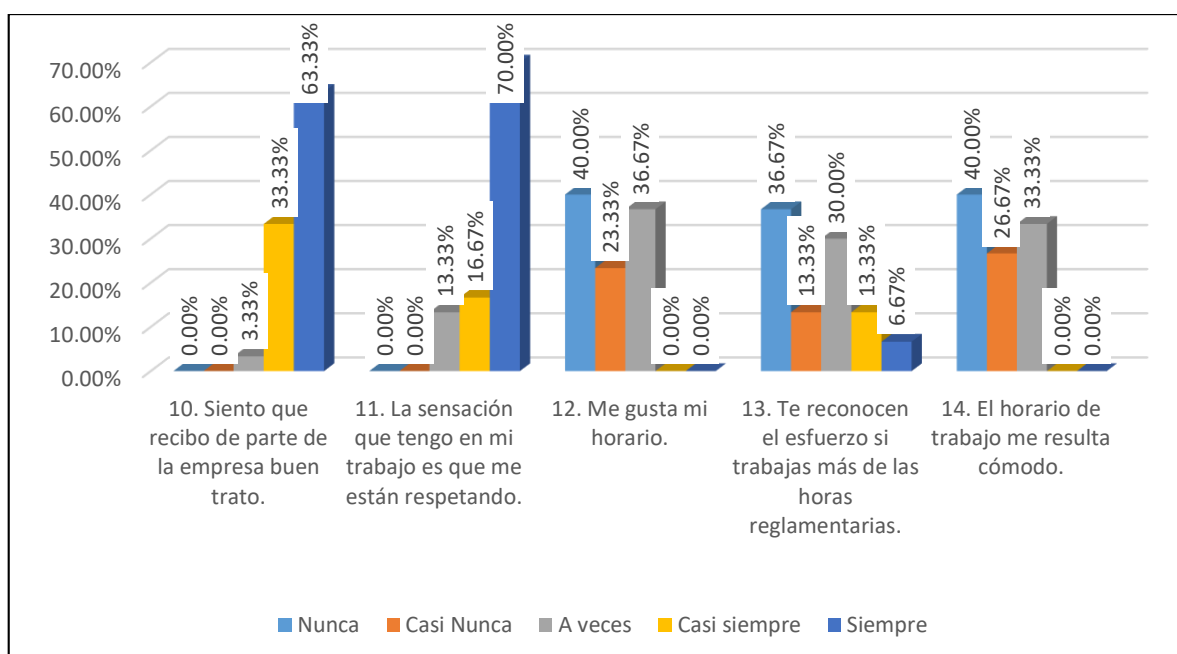


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría políticas administrativas del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

En cuanto a los resultados obtenidos de la tabla 7 y figura 3, en cuanto a la subcategoría políticas administrativas se pudo afirmar con respecto a la pregunta N°10, siento que recibo de parte de la empresa buen trato, que prevaleció la valoración siempre con un 63.33%, lo

cual indica que la empresa garantiza un trato preferencial y muy grato a cada uno de sus colaboradores. En la pregunta N°11, la sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando, predominó la valoración siempre con un contundente 70.00%, demostrando así el cordial y buen trato que la empresa otorga. Con respecto a la pregunta N°12, me gusta mi horario, preocupa la valoración nunca con un 40.00%, lo que indicó una disconformidad del personal con el horario actual que mantienen. La pregunta N°13, te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias, resaltaron las valoraciones nunca con un 36.67% y a veces con un 30.00%, ello evidenció que, al margen de lo estipulado por ley, la empresa no reconoce adecuadamente el esfuerzo realizado por sus trabajadores que laboran más tiempo. Finalmente, en cuanto a la pregunta N°14, el horario de trabajo me resulta cómodo, sobresalió la valoración nunca con un 40.00%, lo que permitió concluir que, si bien la empresa brinda un trato agradable a sus colaboradores, aún les falta mejorar las condiciones del horario de la jornada de trabajo dado el cambio de locación en oficina a locación remota en home office.

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relaciones sociales del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	0	0.00%	0	0.00%	5	16.67%	15	50.00%	10	33.33%
16. Me agrada trabajar con mis compañeros.	1	3.33%	10	33.33%	3	10.00%	11	36.67%	5	16.67%
17. Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo.	11	36.67%	11	36.67%	7	23.33%	1	3.33%	0	0.00%
18. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	3	10.00%	7	23.33%	7	23.33%	8	26.67%	5	16.67%

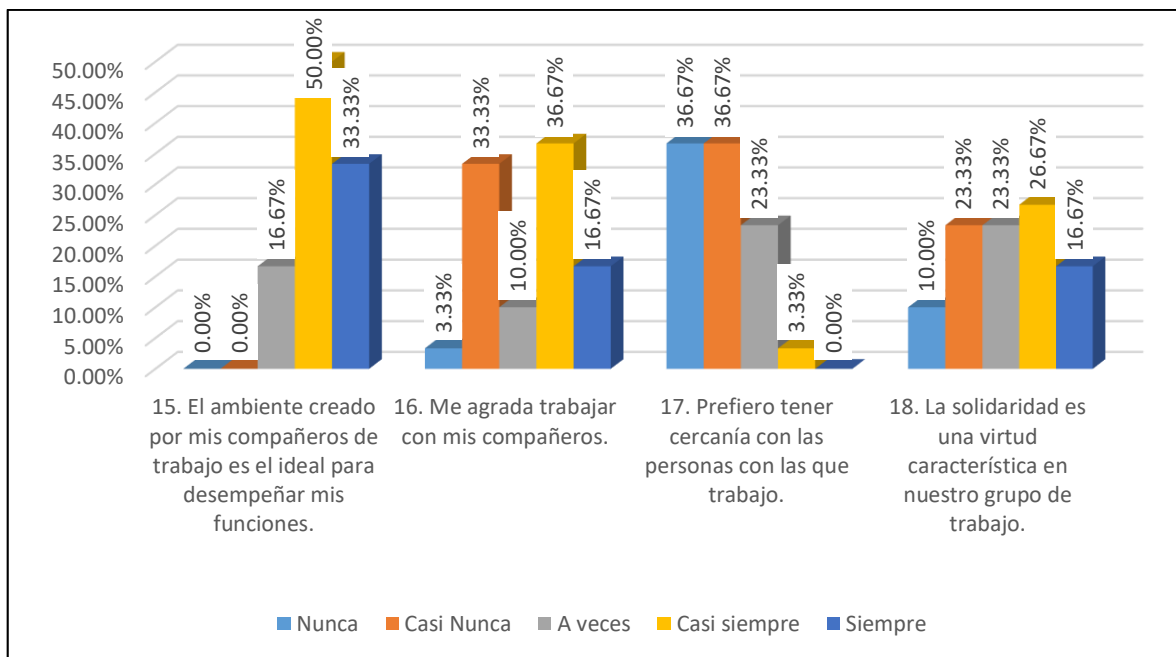


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relaciones sociales del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Respecto a los resultados mostrados en la tabla 8 y figura 4, en cuanto a la subcategoría relaciones sociales, se pudo indicar con respecto a la pregunta N°15, el ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones, que predominó la valoración casi siempre con un 50.00%, lo cual indica que en la empresa las personas que componen el área administrativa entienden la necesidad de mantener un correcto comportamiento en favor de sus compañeros. En la pregunta N°16, me agrada trabajar con mis compañeros de trabajo, sobresalen las valoraciones casi siempre con un 36.67% y casi nunca con un 33.33%, resultados opuestos que fueron develando un problema de fondo en la relación entre los colaboradores. Con respecto a la pregunta N°17, prefiero tener cercanía con las personas que trabajo, preocupó que las valoraciones nunca y casi nunca, ambas con un 36.67%, sean las más altas, ello reveló que si bien existe respeto por el compañero, no están dispuestos a confraternizar. Por último, en cuanto a la pregunta N°18, la solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo, los valores que se obtuvieron son muy parejos, debido a que el más alto es casi siempre con un 26.67%, y le siguen a veces y casi nunca, ambos con un 23.33%, ello evidenció que no solo basta el respeto entre colegas de trabajo, falta por reforzar el factor humano, que las personas se conozcan mejor y sea un equipo más unido.

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desarrollo personal del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	5	16.67%	4	13.33%	6	20.00%	10	33.33%	5	16.67%
20. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	0	0.00%	4	13.33%	6	20.00%	12	40.00%	8	26.67%
21. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	0	0.00%	1	3.33%	5	16.67%	15	50.00%	9	30.00%
22. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	0	0.00%	7	23.33%	2	6.67%	10	33.33%	11	36.67%
23. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).	0	0.00%	1	3.33%	1	3.33%	14	46.67%	14	46.67%
24. Mi trabajo me hace sentir realizado (a).	0	0.00%	4	13.33%	6	20.00%	14	46.67%	6	20.00%

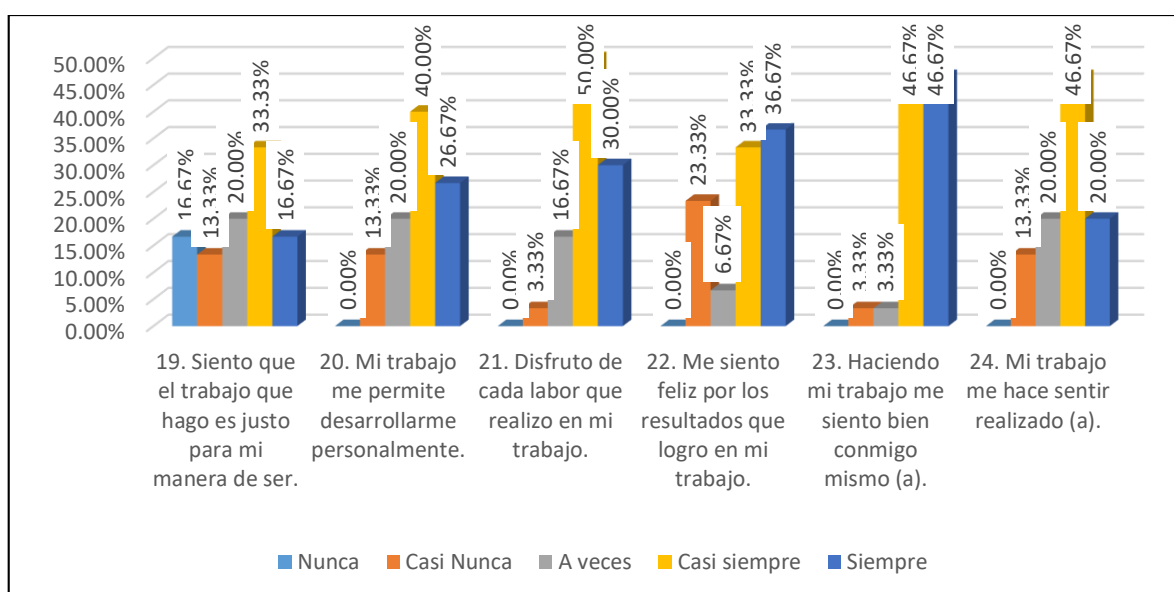


Figura 5. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desarrollo personal del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

En función a los resultados obtenidos de la tabla 9 y figura 5, en cuanto a la subcategoría desarrollo personal, se pudo afirmar con respecto a la pregunta N°19, siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser, que prevaleció la valoración casi siempre con un

33.33%, seguida de a veces con un 20.00%, es decir, una parte importante consideró que son compatibles con el tipo de trabajo que tienen encomendado. En cuanto a la pregunta N°20, mi trabajo me permite desarrollarme personalmente, predominó la valoración casi siempre con un 40.00%, lo que demostró que el personal en su mayoría siente que la empresa brinda estas oportunidades de desarrollo. Sobre la pregunta N°21, disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo, prevaleció la valoración casi siempre con un 50.00%, lo que ratificó que los empleados se sienten cómodos desempeñando su labor. Respecto a la pregunta N°22, me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo, preponderó la valoración siempre con un 36.67% muy seguido de casi siempre con un 33.33%, ello sumó a entender que las personas se sienten de acuerdo con este aspecto. Sobre la pregunta N°23, haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo, resaltaron las valoraciones siempre y casi siempre, ambas con un 46.67%, ello hizo concordancia con los resultados obtenidos sobre el particular. En último término, en cuanto a la pregunta N°24, mi trabajo me hace sentir realizado, sobresalió la valoración casi siempre con un 46.67%, lo que corroboró y estableció en líneas generales que ésta subcategoría presenta condiciones aceptables.

Tabla 10

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño de tareas del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.	0	0.00%	2	6.67%	3	10.00%	9	30.00%	16	53.33%
26. Me siento realmente útil con la labor que hago.	3	10.00%	3	10.00%	0	0.00%	13	43.33%	11	36.67%
27. Las tareas que realizo las percibo como algo importante.	4	13.33%	10	33.33%	0	0.00%	11	36.67%	5	16.67%
28. Mi trabajo me divierte.	7	23.33%	2	6.67%	5	16.67%	10	33.33%	6	20.00%
29. Me gusta el trabajo que realizo.	0	0.00%	3	10.00%	2	6.67%	14	46.67%	11	36.67%
30. Me siento complacido con la actividad que realizo.	0	0.00%	13	43.33%	4	13.33%	8	26.67%	5	16.67%

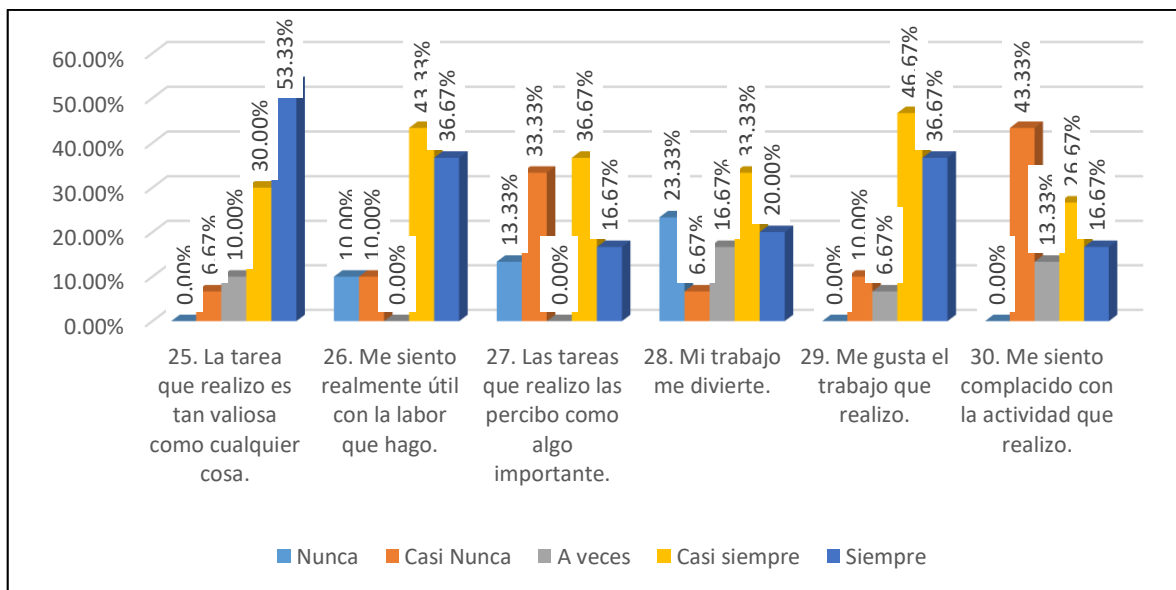


Figura 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría desempeño de tareas del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la tabla 10 y figura 6, en cuanto a la subcategoría desempeño de tareas, se pudo afirmar con respecto a la pregunta N°25, la tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa, que prevaleció la valoración siempre con un 53.33%, es decir, los colaboradores le brindan una alta importancia a las funciones que desempeñan. En la pregunta N°26, me siento realmente útil con la labor que hago, predominó la valoración casi siempre con un 43.33%, lo que hace consonancia con la pregunta anterior, debido que el personal en su mayoría consideró que le es de utilidad a la empresa. Sobre la pregunta N°27, las tareas que realizo las percibo como algo importante, prevaleció la valoración casi siempre con un 36.67% pero seguida muy de cerca por casi nunca con un 33.33%, resultado que preocupa porque existe un importante grupo de trabajadores que, si bien pudo considerar que son útiles para la empresa, perciben que pueden ejecutar labores de mayor trascendencia de las que vienen realizando. Respecto a la pregunta N°28, mi trabajo me divierte, los resultados preocupan porque si bien preponderó la valoración casi siempre con un 33.33%, le sigue nunca con un 23.33%, ello conllevó a entender que existen personas que realizan su trabajo solo porque deben hacerlo y no porque lo disfruten. Sobre la pregunta N°29, me gusta el trabajo que realizo, resaltó la valoración siempre con un 46.67%, lo que indica que la mayoría de empleados sea por comodidad o costumbre se sienten a gusto con su trabajo. Finalmente, en cuanto a la pregunta N°30, me siento complacido con la actividad que realizo, sobresalió la valoración casi nunca con un 43.33%, estos resultados demostraron que los

trabajadores de la empresa tienen un cierto grado de satisfacción, pero no es suficiente para indicar su aceptación y satisfacción plena en cuanto a sus labores.

Tabla 11

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relación con la autoridad del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31. Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s).	0	0.00%	0	0.00%	2	6.67%	13	43.33%	15	50.00%
32. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	0	0.00%	0	0.00%	1	3.33%	17	56.67%	12	40.00%
33. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo	2	6.67%	0	0.00%	3	10.00%	10	33.33%	15	50.00%
34. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	16.67%	25	83.33%
35. Me siento a gusto con mi jefe.	1	3.33%	3	10.00%	6	20.00%	10	33.33%	10	33.33%
36. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	3	10.00%	0	0.00%	2	6.67%	17	56.67%	8	26.67%

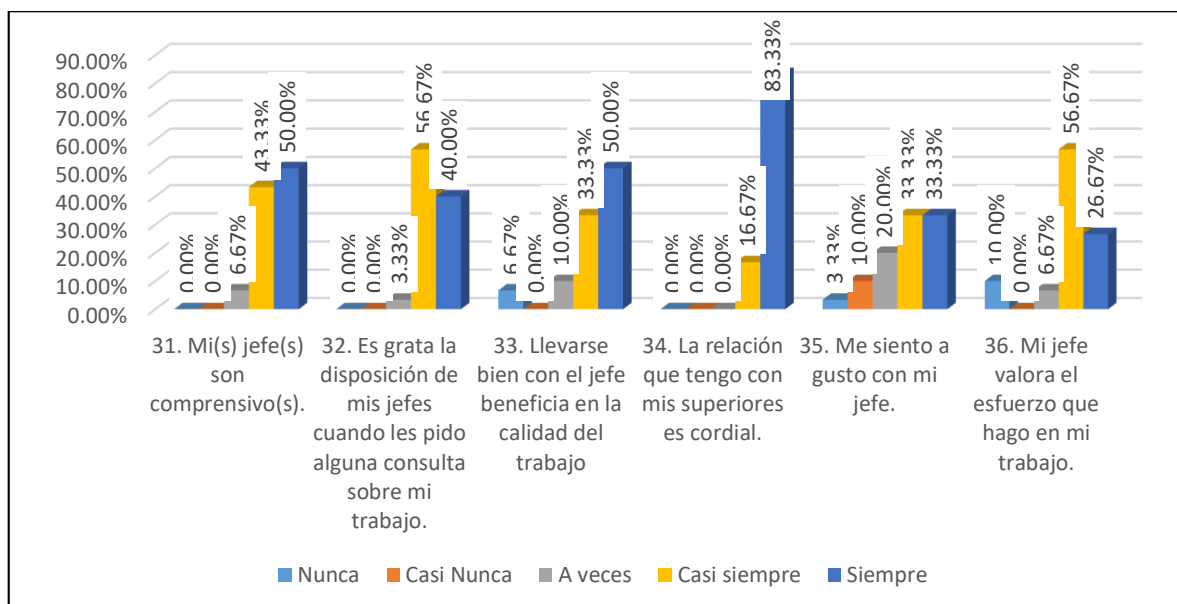


Figura 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría relación con la autoridad del área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Respecto a los resultados obtenidos de la tabla 11 y figura 7, en cuanto a la subcategoría relación con la autoridad, se pudo aseverar con respecto a la pregunta N°31, mis jefes son comprensivos, que prevaleció la valoración siempre con un 50.00%, seguida de casi siempre con un 43.33%, es decir, casi la totalidad de los trabajadores expresaron que sus líderes son tolerantes. En cuanto a la pregunta N°32, es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo, predominó la valoración casi siempre con un 56.67%, lo que demostró que la empresa cuenta con jefes predispuestos a resolver dudas o consultas de su equipo de trabajo. Sobre la pregunta N°33, llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo, prevaleció la valoración siempre con un 50.00%, lo que reflejó la percepción de los empleados sobre el trato que deben tener con sus jefaturas. Respecto a la pregunta N°34, la relación que tengo con mis superiores es cordial, la valoración siempre con un 83.33% fue muy categórica en mostrar la realidad del trato en jefaturas y subordinados. En cuanto a la pregunta N°35, me siento a gusto con mi jefe, resaltaron las valoraciones siempre y casi siempre, ambas con un 33.33%, ello fue consecuente con los resultados obtenidos hasta ese momento sobre el particular. En último término, en cuanto a la pregunta N°36, mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo, sobresalió la valoración casi siempre con un 56.67%, lo que corroboró en términos generales que esta subcategoría presenta condiciones aceptables.

Con respecto al análisis de los resultados obtenidos de la tabla 12 y figura 8 derivados del diagrama de Pareto, admitió establecer de forma experimental la regla del 80/20, donde el 20% de las causas origina el 80% de los problemas, a raíz de ello, se identificaron 2 preguntas críticas en la encuesta realizada. Como primera causa se determinó la pregunta crítica N°17, prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo, la misma que pertenece a la subcategoría relaciones sociales, esta hizo inferencia a la carencia de confraternización entre compañeros, debido al resultado obtenido entre las valoraciones nunca y casi nunca representan en conjunto más del 70.00% que no desean tener cercanía con sus compañeros; esta situación provoca la desunión y falta de cohesión en el equipo de trabajo generando un grave problema para la empresa. Y, por último, como segunda causa se estableció la pregunta crítica N°7, me siento bien con lo que gano, correspondiente a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos, la que determinó que existe un bajo nivel remunerativo en el área administrativa y, por ende, un nivel de insatisfacción en el tema salarial por parte de los colaboradores quienes en amplia mayoría manifestaron que casi nunca se sienten bien con su remuneración.

Tabla 12

Pareto de la categoría satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
17. Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo.	22	8.87%	8.87%	20%
7. Me siento bien con lo que gano.	21	8.47%	17.34%	20%
14. El horario de trabajo me resulta cómodo.	20	8.06%	25.40%	20%
12. Me gusta mi horario.	19	7.66%	33.06%	20%
6. Mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo.	17	6.85%	39.92%	20%
13. Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	15	6.05%	45.97%	20%
8. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	14	5.65%	51.61%	20%
27. Las tareas que realizo las percibo como algo importante.	14	5.65%	57.26%	20%
30. Me siento complacido con la actividad que realizo.	13	5.24%	62.50%	20%
16. Me agrada trabajar con mis compañeros.	11	4.44%	66.94%	20%
18. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	10	4.03%	70.97%	20%
19. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	9	3.63%	74.60%	20%
28. Mi trabajo me divierte.	9	3.63%	78.23%	20%
9. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	8	3.23%	81.45%	20%
22. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	7	2.82%	84.27%	20%
26. Me siento realmente útil con la labor que hago.	6	2.42%	86.69%	20%
5. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	4	1.61%	88.31%	20%
20. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	4	1.61%	89.92%	20%
24. Mi trabajo me hace sentir realizado (a).	4	1.61%	91.53%	20%
35. Me siento a gusto con mi jefe.	4	1.61%	93.15%	20%
2. El ambiente donde trabajo es confortable.	3	1.21%	94.35%	20%
29. Me gusta el trabajo que realizo.	3	1.21%	95.56%	20%
36. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	3	1.21%	96.77%	20%
25. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.	2	0.81%	97.58%	20%
33. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo	2	0.81%	98.39%	20%
3. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	1	0.40%	98.79%	20%
4. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.	1	0.40%	99.19%	20%
21. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	1	0.40%	99.60%	20%
23. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).	1	0.40%	100.00%	20%
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	0	0.00%	100.00%	20%
10. Siento que recibo de parte de la empresa buen trato.	0	0.00%	100.00%	20%
11. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando.	0	0.00%	100.00%	20%
15. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	0	0.00%	100.00%	20%
31. Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s).	0	0.00%	100.00%	20%
32. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	0	0.00%	100.00%	20%
34. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	0	0.00%	100.00%	20%

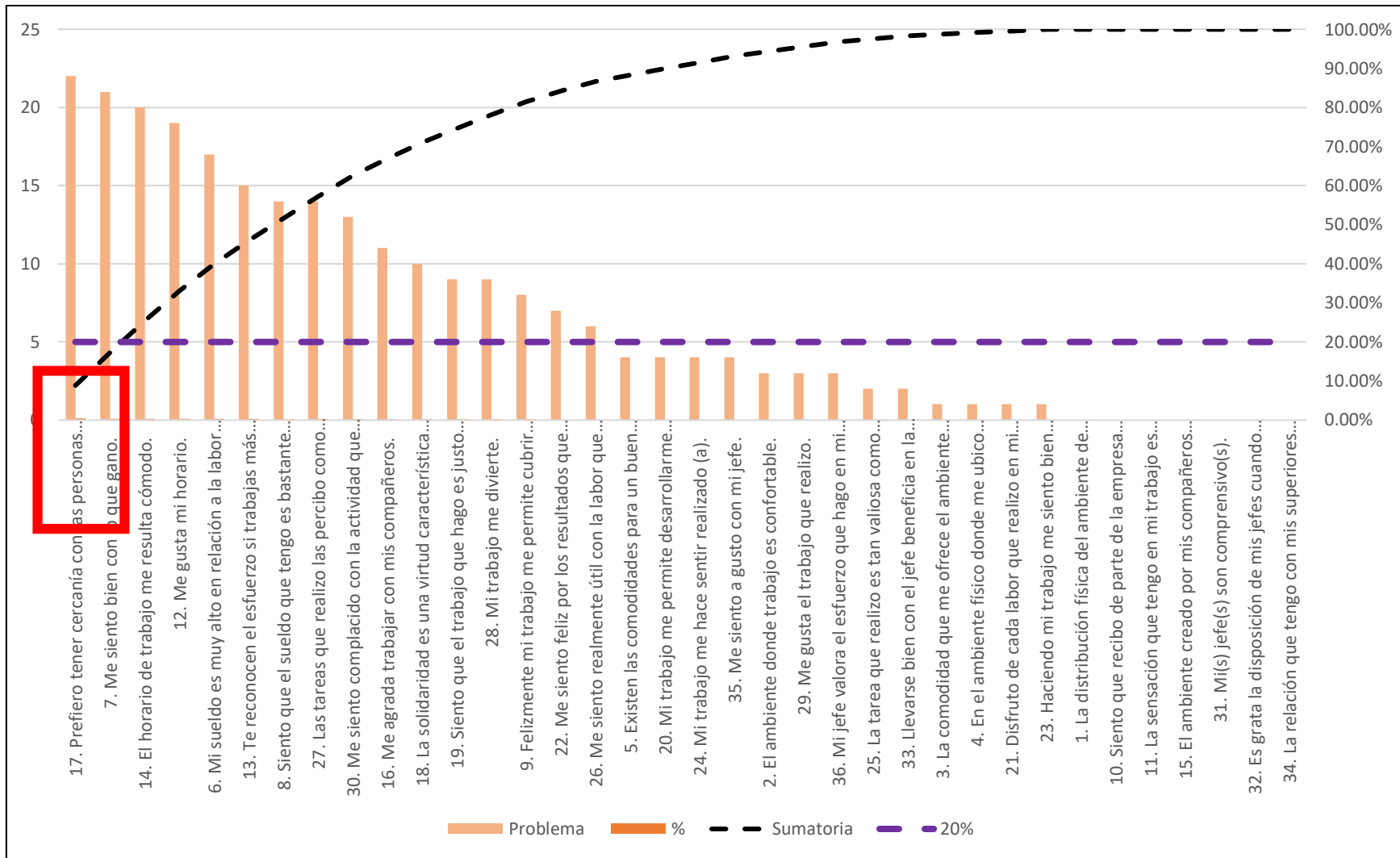


Figura 8. Pareto de la categoría satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

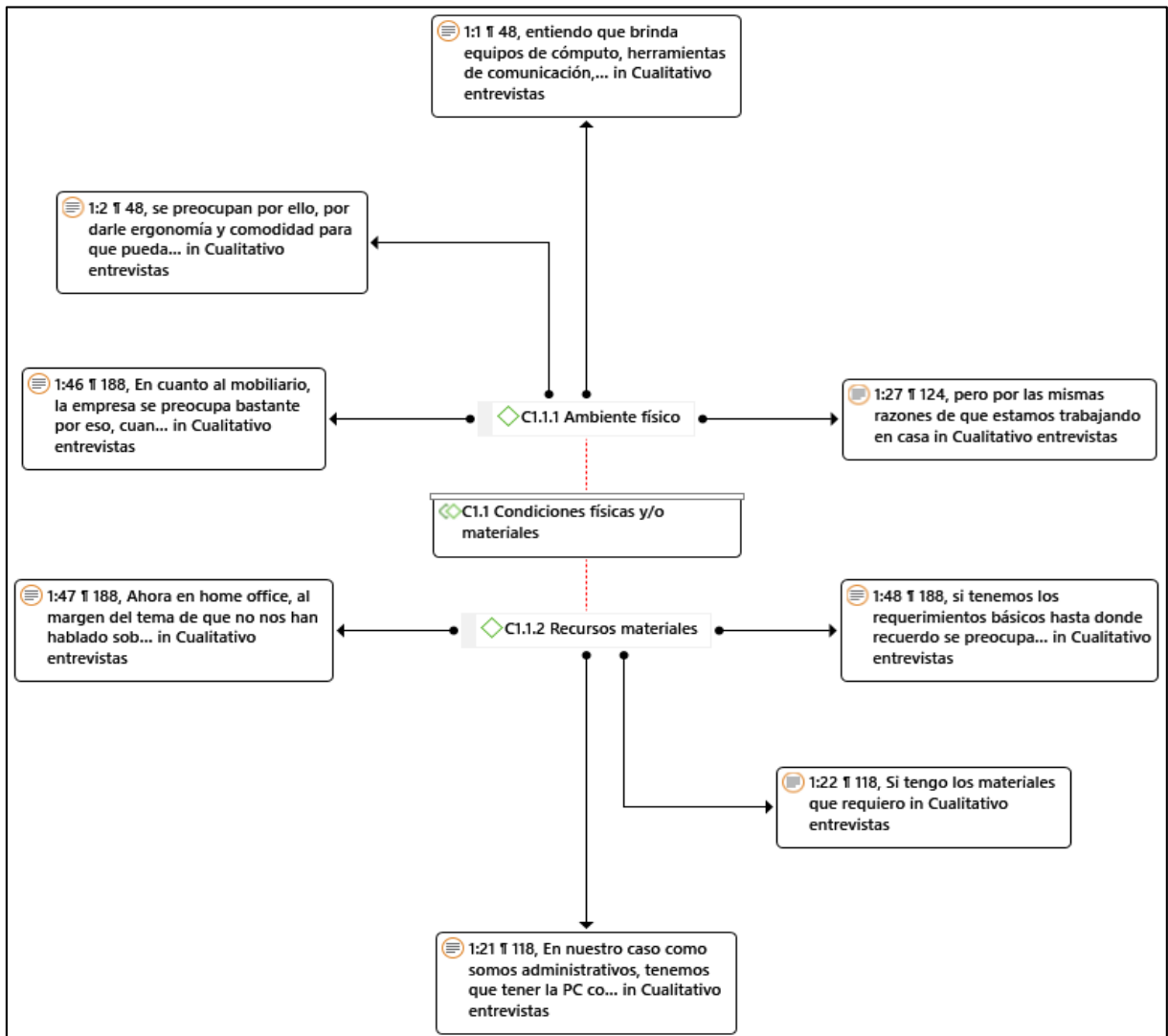


Figura 9. Análisis cualitativo de la subcategoría condiciones físicas y/o materiales.

Con respecto a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales de la figura 9, se evidenció en relación con el indicador ambiente físico, que la empresa está preocupada siempre por brindar el mobiliario necesario, lo que involucra escritorios, equipos de cómputo, sillas ergonómicas y herramientas de comunicación, de esta manera garantizan que su personal tenga las condiciones apropiadas para el desempeño de sus funciones; y en referencia al indicador recursos materiales, la empresa desde que se constituyó el home office o trabajo en casa a raíz de la pandemia, el personal si cuenta con los requerimientos básicos para lograr un óptimo ejercicio de sus labores.

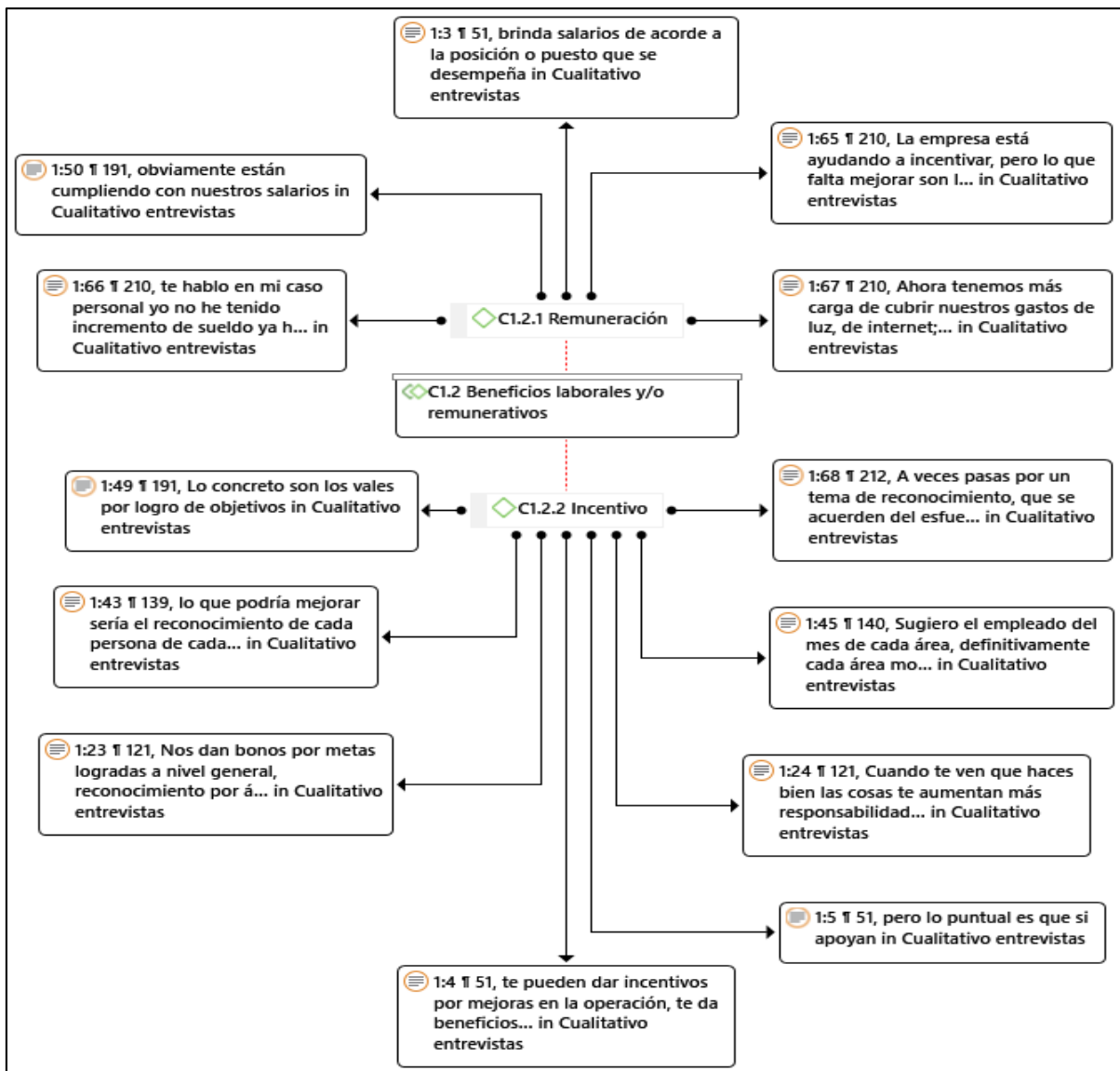


Figura 10. Análisis cualitativo de la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos.

En cuanto a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos vista en la figura 10, respecto al indicador remuneración, el personal consideró que en este aspecto se presentan deficiencias serias, al margen de existir una escala salarial interna en función al puesto, en muchos casos el personal administrativo no ha sido beneficiado con un aumento en su sueldo desde hace varios años; por el contrario, en el indicador incentivo, los colaboradores manifestaron contar con vales por logro de objetivos o bonos brindados a nivel general sobre el alcance de algún record en ventas del cual se benefician los trabajadores en su conjunto. Asimismo, en este mismo indicador, se presentó la necesidad del incentivo no remunerado, es decir, el reconocimiento que la empresa debería brindar a cada colaborador en función a

la calidad del trabajo individual, en algunos casos se puede dar a través del aumento de responsabilidades, pero otros sugieren incluso una distinción como el empleado del mes, lo que no existe en la actualidad.

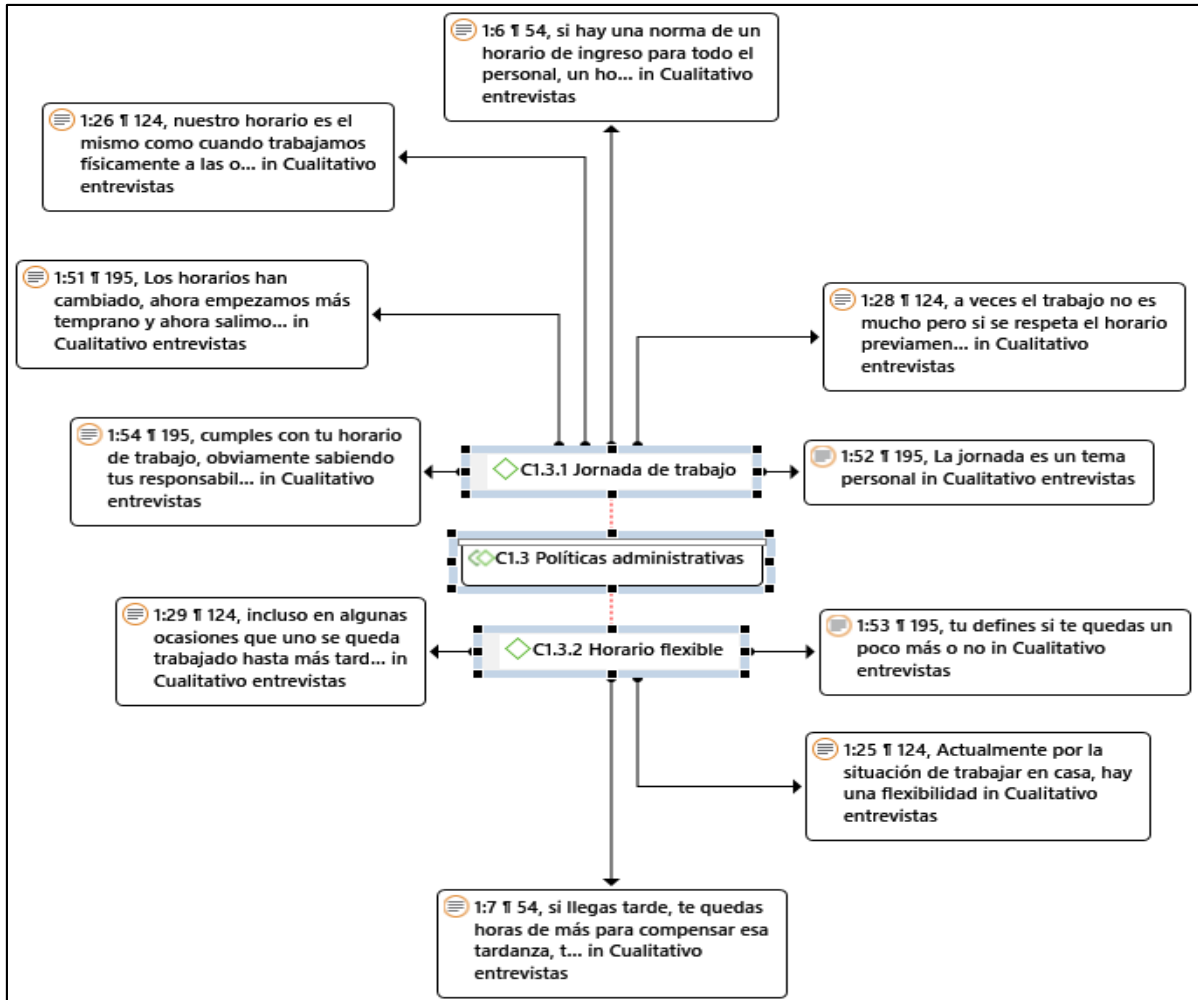


Figura 11. Análisis cualitativo de la subcategoría políticas administrativas.

En relación a la subcategoría políticas administrativas de la figura 11, en referencia al indicador jornada de trabajo, manifestaron que debido a los cambios en la modalidad de trabajo, el horario oficial de labores se vio afectado, no en la cantidad de horas, pero sí en el inicio y fin de la jornada, siendo adelantada una hora de lunes a viernes, es decir se considera de 8.00 am a 5.30 pm, sin embargo, es difícil controlar los requerimientos de las demás áreas y obliga a tener que trabajar fuera del rango de horas asignadas a sus funciones. Además, el indicador horario flexible, si fue confirmado debido a que la situación actual de trabajo desde casa, brinda la posibilidad de decidir cuándo continuar trabajando o hacer un alto.

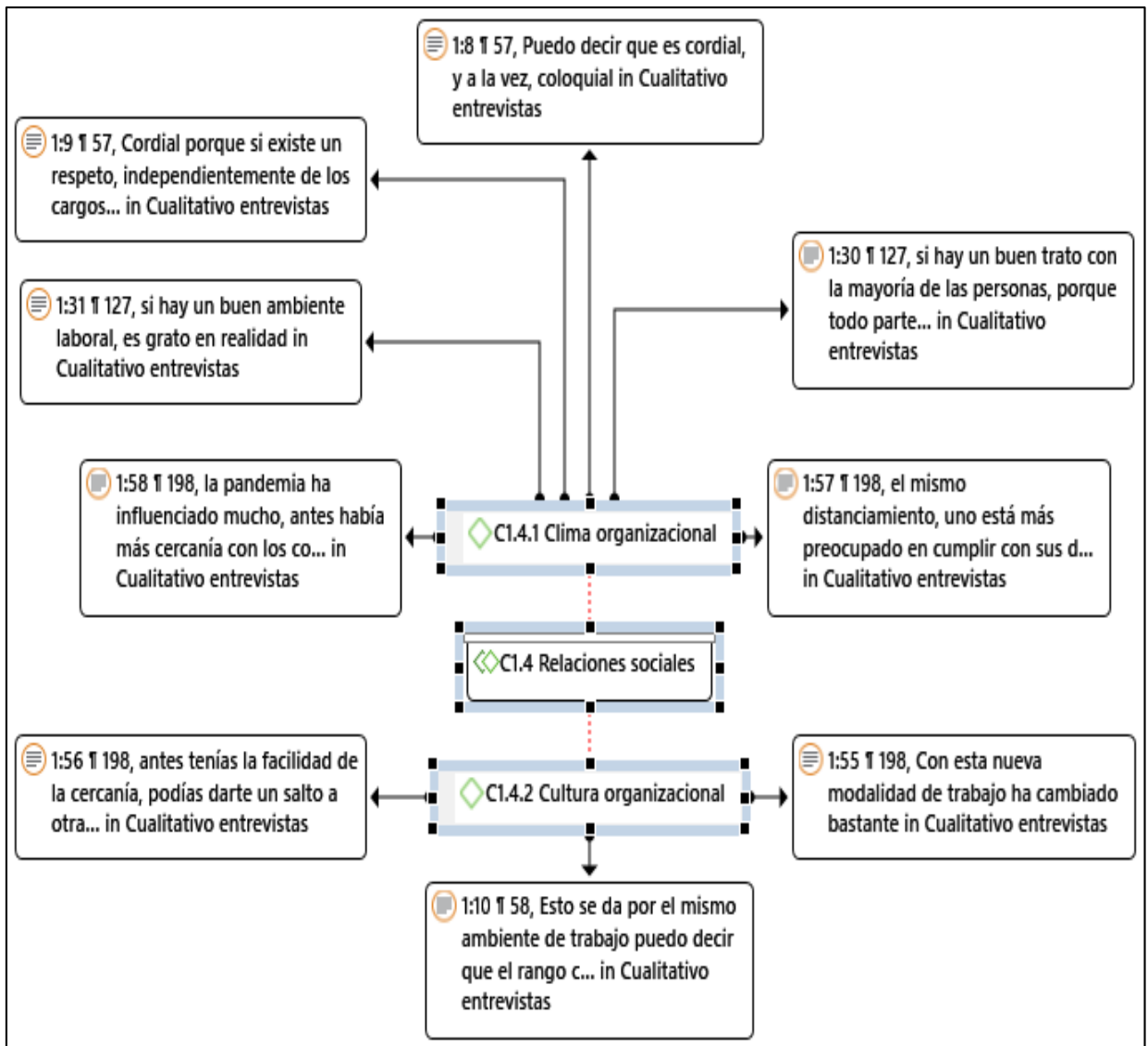


Figura 12. Análisis cualitativo de la subcategoría relaciones sociales.

En la figura 12, con respecto a la subcategoría relaciones sociales, en relación al indicador clima organizacional, se determinó que la pandemia ha impactado el estado de ánimo de las personas, si bien existe una relación cordial, dicho buen trato es parte de la educación de los colaboradores; pero al no existir esta cercanía que había en oficina, hace que cada individuo se encuentre más preocupado por sí mismo y su entorno, perdiendo la capacidad de interrelacionar y, por ende, deja de estar presto a brindar ayuda a sus compañeros. Sobre el segundo indicador, cultura organizacional, de igual forma la personalidad de la empresa ha sufrido cambios considerables, sobre todo por la frialdad actual en el trato entre compañeros.

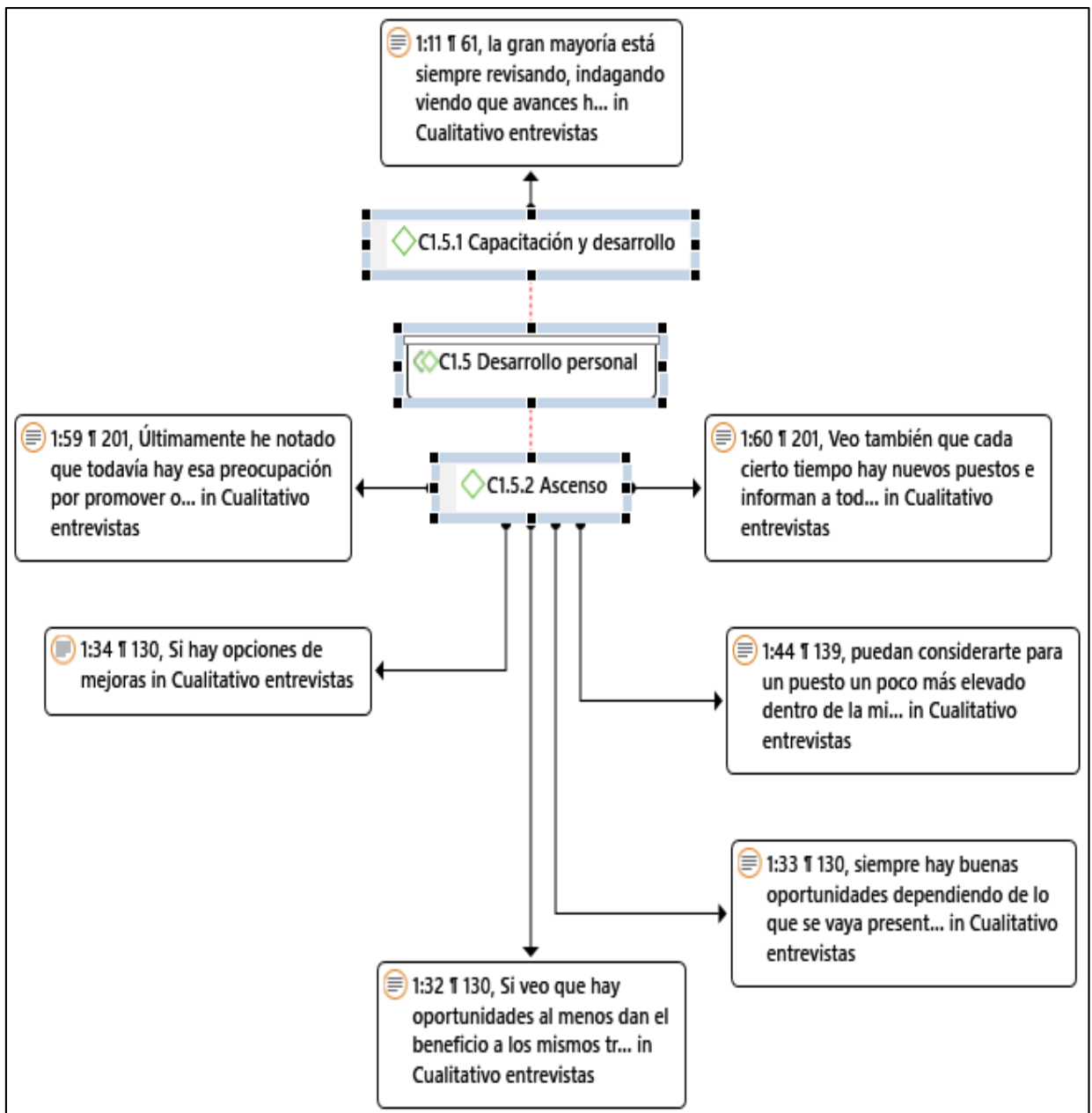


Figura 13. Análisis cualitativo de la subcategoría desarrollo personal.

En referencia a la subcategoría desarrollo personal, como consta en la figura 13, en cuanto al indicador capacitación y desarrollo, se halló que el personal muestra siempre un grado autodidacta y presto a capacitarse en gran medida por sus propios medios, muy a parte de los cursos que la empresa pueda solventar para algunos empleados. Sobre el indicador ascenso, si se evidenciaron opciones de mejora, debido a que ante la necesidad de cubrir un nuevo puesto o reemplazar uno ya existente, se realizan convocatorias internas con el fin de promover el desarrollo profesional de cada empleado.

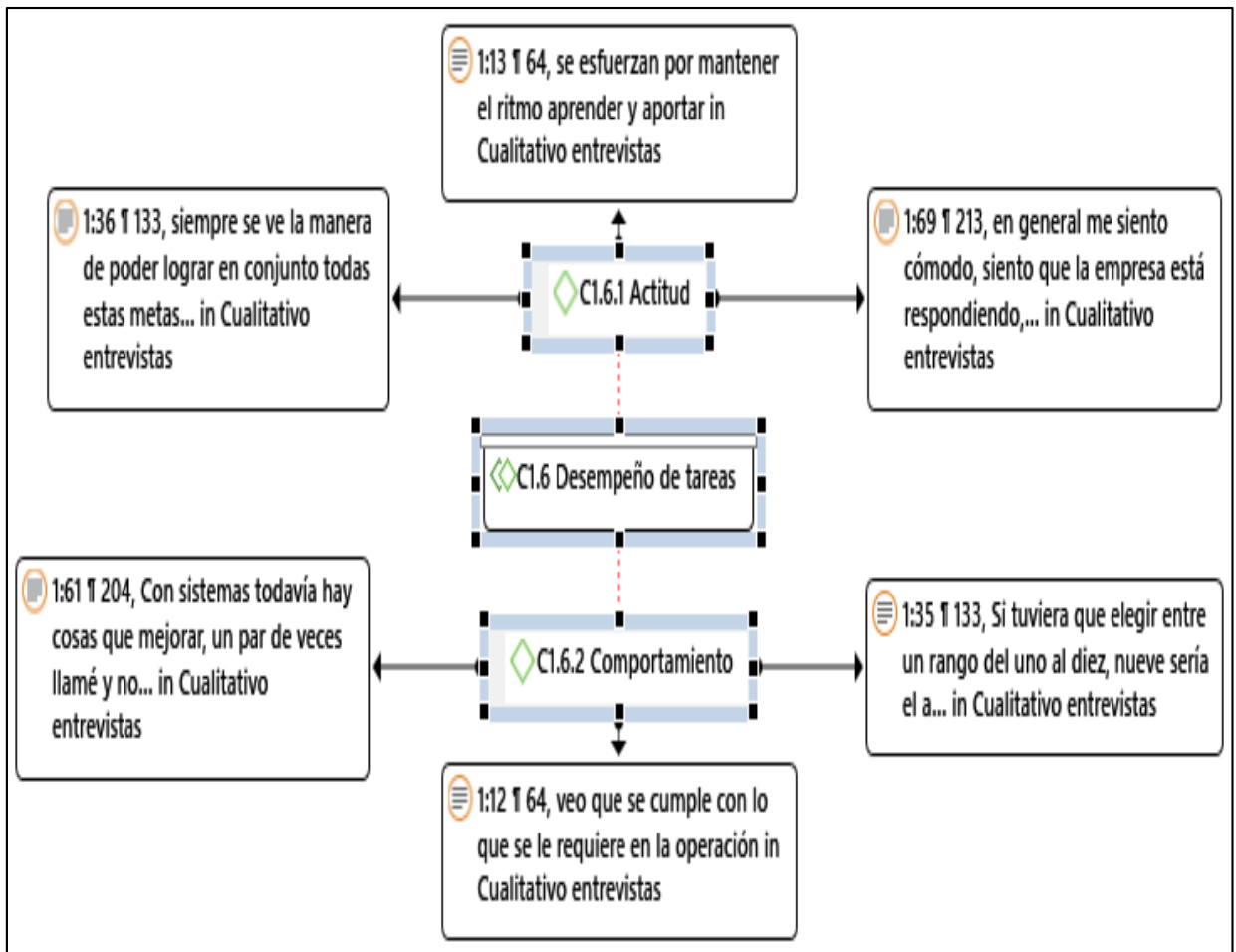


Figura 14. Análisis cualitativo de la subcategoría desempeño de tareas

En relación a la subcategoría desempeño de tareas vista en la figura 14, en lo que respecta al indicador actitud, se manifestó que el personal se esfuerza siempre por conseguir los resultados que se le solicitan, de igual manera, se encuentran trabajando cómodos y con ganas de seguir avanzando en el cumplimiento de metas. Y en el indicador comportamiento, si se evidenciaron algunas falencias en cuanto a la atención, sin embargo, se percibió que se cumple lo que se requiere mostrando así un aceptable desempeño de las labores.

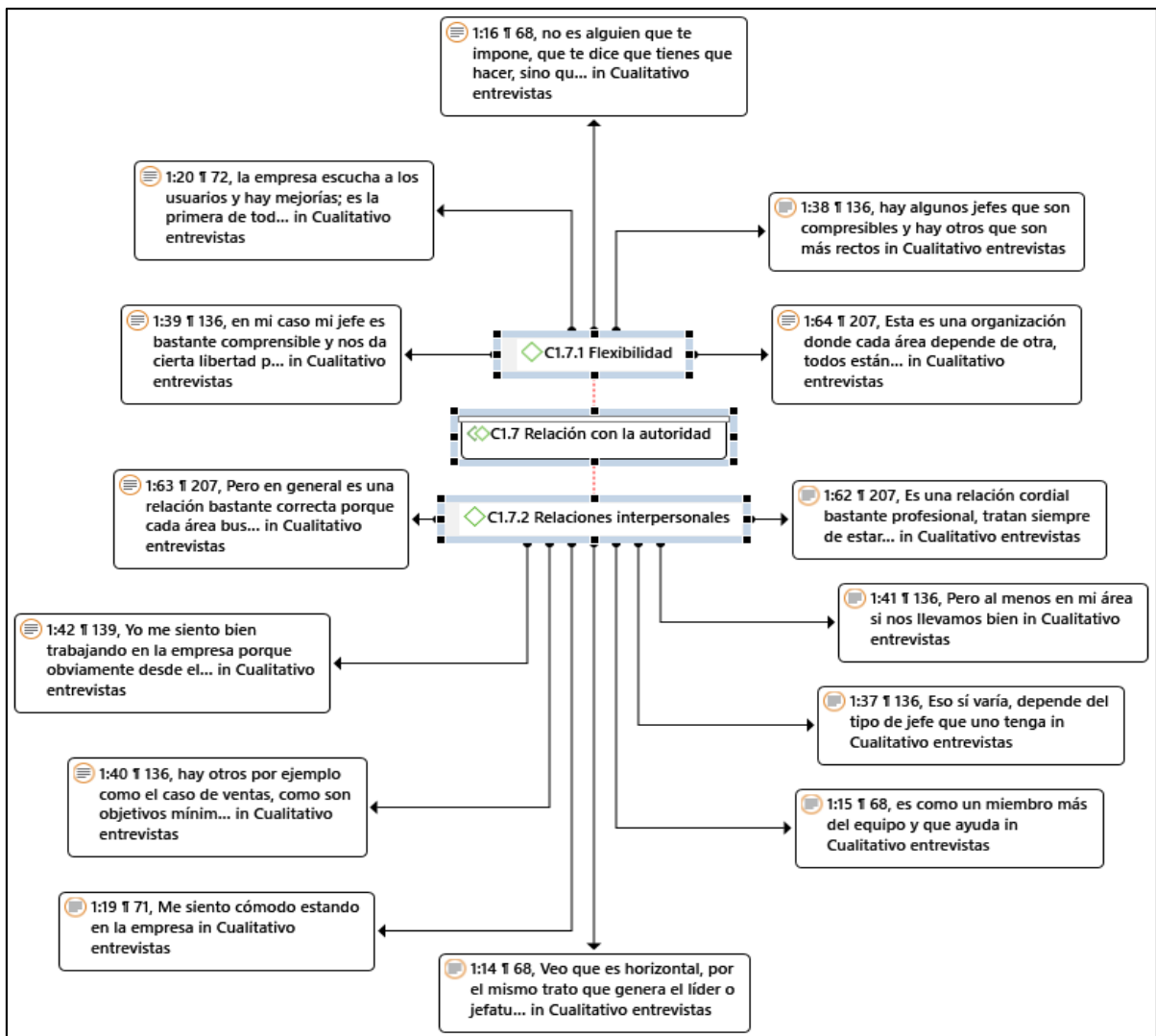


Figura 15. Análisis cualitativo de la subcategoría relación con la autoridad

En cuanto a la figura 15, correspondiente a la subcategoría relación con la autoridad, en lo que refiere al indicador flexibilidad, se evidenciaron varios factores, empezando por dejar en claro que esta es una organización cuya estructura demanda que, dentro del área administrativa, las sub áreas se involucren directamente porque dependen una de la otra; por otra parte, resaltaron que hay jefes que son más comprensibles y hay otros que son más rectos, sin embargo, la mayoría otorga la libertad de actuar a cada colaborador en base a su experiencia y criterio, sin lugar a dudas la empresa escucha a sus trabajadores. Respecto al indicador relaciones interpersonales, se evidenció que el trato de las jefaturas es horizontal con su equipo de trabajo, buscan ser líderes, y como tales, se comportan como un miembro más del grupo y son participativos; todo ello tiene un efecto positivo en el personal que aseguró mantener una relación bastante profesional y correcta.

4.3 Diagnóstico

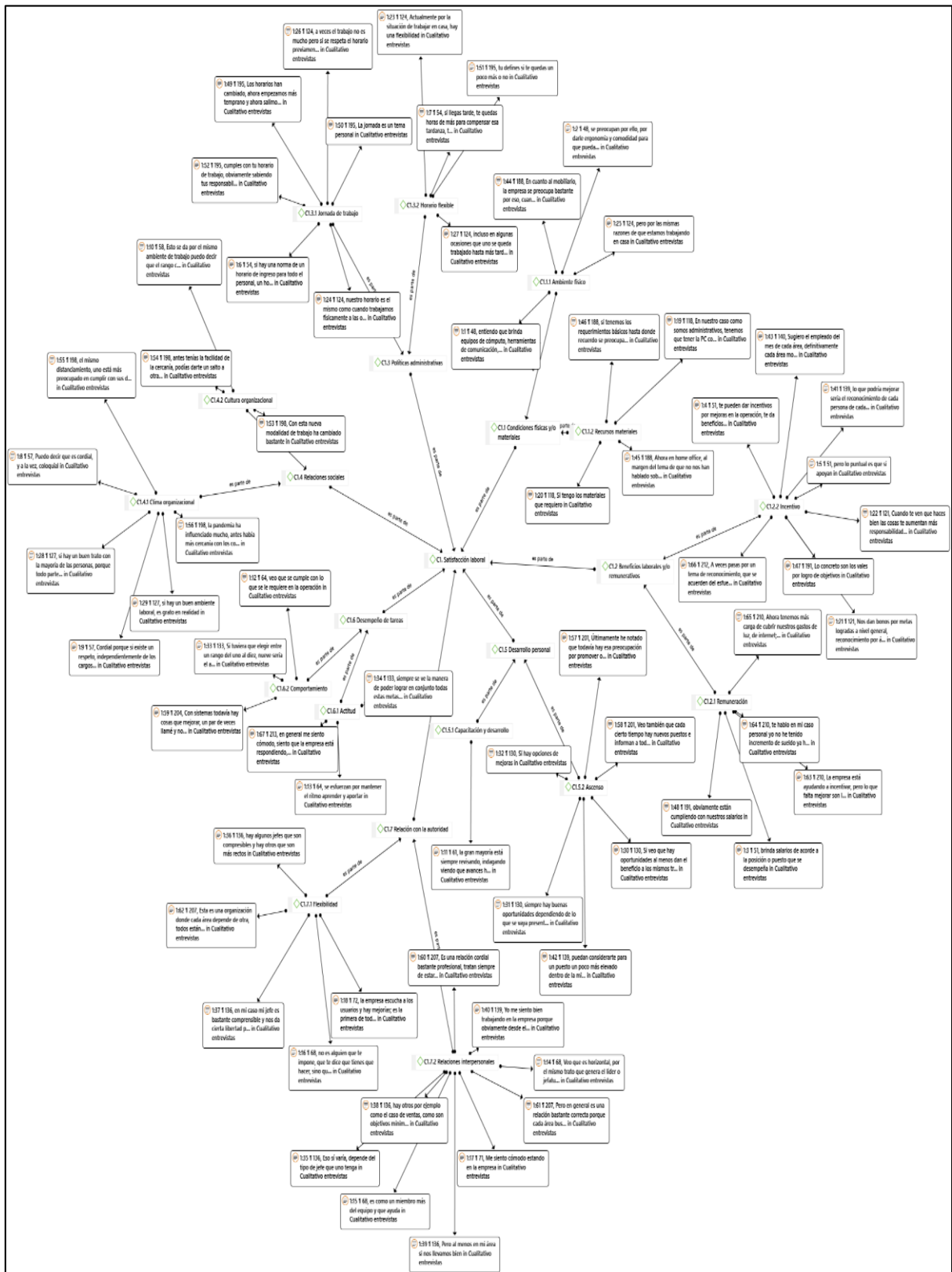


Figura 16. Análisis mixto de la categoría satisfacción laboral.

En relación a la figura 16, correspondiente al análisis mixto, se observa en cuanto al diagnóstico de la subcategoría condiciones físicas y/o materiales, el 66.67% de los encuestados afirmaron que casi siempre el ambiente de trabajo es insuperable, de igual forma, el 63.33% de los consultados manifestaron que casi siempre trabajan cómodamente en el ambiente físico donde se ubican, lo que hace consonancia con el 56.67% que considera que su ambiente de trabajo es casi siempre confortable. Ello concuerda con lo manifestado en las entrevistas que, en relación con los indicadores ambiente físico y recursos materiales, el personal cuenta con mobiliario adecuado, equipos tecnológicos, equipos de soporte y otros que han sido proveídos a cada uno de los colaboradores con el fin de que los tengan en sus casas y desde ahí puedan mantener un correcto desempeño de sus funciones. Por esta razón, sobre esta subcategoría se pudo afirmar que la empresa tiene una evaluación satisfactoria, y en este aspecto, repercute de forma positiva sobre la satisfacción laboral.

Con respecto a los resultados derivados de la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos, los encuestados respondieron que casi nunca se sienten bien con lo que ganan con un categórico 60.00%, y bajo esa línea de respuestas, el 33.33% y el 23.33% también indicaron que su sueldo casi nunca y nunca es muy alto en relación a las labores que realizan, esta información nos manifestó el descontento actual que existe entre el personal de la empresa. Asimismo, respecto al indicador remuneración, se reveló que durante varios años para gran parte de los empleados no han tenido un aumento salarial, sin embargo, en el indicador incentivo, se evidencia que la empresa otorga bonos a todo el personal en su conjunto cuando se celebra un nuevo record en ventas mensuales. Por el contrario, no se cuenta con un reconocimiento explícito a cada trabajador por la calidad individual de su función. Todo ello, permitió concluir que en esta subcategoría se tienen deficiencias remunerativas que afectan directamente en el grado de satisfacción en los empleados.

En relación a la subcategoría políticas administrativas, el 40% de los encuestados mencionó que no les gusta su horario de trabajo y el 23.33% refiere que casi nunca les gusta; por otro lado, al consultar si les reconocen el esfuerzo cuando trabajan más horas que las establecidas un 36.67% respondió que nunca, sumado a ello un 13.33% señaló que casi nunca y un 30% a veces. En lo que respecta al horario de trabajo el 40% indicó que nunca le resulta cómodo su horario y un 26.67% indicó que casi nunca, se suma a ello un 33.33% a

veces y ninguna persona mencionó casi siempre o siempre. Al consultar a los entrevistados mencionaron que ha generado gran impacto en sus labores el cambio de la modalidad presencial a trabajo remoto, el cual se vieron obligados a adaptarse por la pandemia; también, refirieron que antes de la pandemia podían sumar a sus ingresos las horas extras que realizaban cada mes, sin embargo, ahora en esta nueva modalidad siguen trabajando inclusive fuera de la jornada establecida debido a las labores que deben realizar; pero este esfuerzo no es reconocido de ninguna manera; a pesar de que han intentado mantener su horario, esto es casi imposible porque apoyan a diferentes áreas como ventas la cual en ocasiones no tiene un horario definido.

Con respecto a la subcategoría relaciones sociales, el 50.00% de los encuestados afirmó que casi siempre el ambiente creado por sus compañeros es el adecuado para realizar sus funciones, esto determinó que existe un comportamiento acorde en la empresa; pero lo preocupante es que el 36.67% de los consultados indicaron que nunca preferirían tener cercanía con sus compañeros de trabajo, lo que reflejó una ruptura en los lazos de confraternidad, más aún si un 33.33% señaló que casi nunca les agrada trabajar con sus colegas. Estos resultados son consecuentes con lo revelado en las entrevistas, donde se puso en manifiesto que la pandemia y el trabajo remoto ha influenciado en el estado de ánimo de las personas, y, a pesar de la relación cordial existente, el clima y cultura organizacional se han visto afectados por el distanciamiento no solo físico, sino emocional, que se percibió desde la disminución de la calidad de atención interna y la falta de apoyo de cada colaborador.

En relación a la subcategoría desarrollo personal, el 16.67% de los encuestados mencionaron que nunca sienten que el trabajo que hacen es justo para su manera de ser, el 13.33% indica que casi nunca y el 20% solo a veces, lo cual nos da un 50% que manifestó no sentirse totalmente cómodo con las funciones realizadas. Por otro lado, solo el 30% de los empleados mencionó que disfruta de cada labor que realiza en su trabajo y al ser consultados por la felicidad que sienten por los resultados que logran en su trabajo el 23.33% señaló que casi nunca se siente de esa forma. De otro lado el 13.33% refirió que casi nunca su trabajo lo hace sentir realizado y un 20% indicó que solo algunas veces genera este efecto en su persona. Al consultar a los entrevistados, se encontró que reciben capacitaciones dentro de la empresa, pero no especializadas o enfocadas a sus actividades o a sus habilidades, en

su mayoría son de temas de seguridad y salud en el trabajo; en algunas ocasiones la empresa ha apoyado a algunos colaboradores con cursos especializados. Adicionalmente, indicaron que cuando se apertura un puesto laboral hacen convocatorias internas que les brinda opciones de mejora.

Por lo referido a la subcategoría desempeño de tareas, se pudo aseverar que el 53.33% de las personas encuestadas, siempre consideró que la labor que realizan tiene valor, lo que se ratifica cuando el 43.33% consideró que se siente útil con las tareas asignadas; sin embargo, existe un 33.33% de colaboradores que indicaron que casi nunca consideran de importancia el trabajo que realizan, puesto que sienten que pueden ejecutar labores de mayor exigencia y que demanden un reto personal. Esto último se percibió con mayor claridad cuando 23.33% respondió que casi nunca su trabajo le divierte, esto conllevó a que las personas muchas veces sientan que están en un puesto no acorde a sus habilidades, razón por la que su productividad y su satisfacción disminuyen. Esto se relaciona a lo manifestado en el indicador comportamiento, donde los entrevistados si evidenciaron algunas falencias en cuanto a la atención, sin embargo, se percibió el esfuerzo que los trabajadores muestran ante las tareas concedidas; en lo que respecta al indicador actitud, mayoritariamente sostuvieron que se logran los resultados solicitados, pese a la existencia de un grado de insatisfacción, la responsabilidad y su compromiso con la empresa los encamina en la dirección correcta. Por esta razón, es importante que se atienda este punto clave para mejorar la satisfacción de los trabajadores y su productividad en beneficio de la empresa.

En relación a la subcategoría relación con la autoridad se encontró que el 83.33% siempre tienen una relación cordial con sus superiores. De otra parte, al consultar si se sienten a gusto con su jefe se encontró opiniones divididas por un lado solo el 33.33% de los encuestados mencionó que siempre se siente a gusto y en la misma proporción indicaron que casi siempre es de este modo. Los entrevistados manifestaron que en la organización existen diferentes tipos de líderes algunos comprensivos y otros más estrictos; sin embargo, algo en lo que coinciden es que la mayoría les otorga libertad al actuar en base a su experiencia y criterio; adicionalmente, sienten que la empresa los escucha. Finalmente, indicaron sentir que las jefaturas les ofrecen un trato horizontal y se comportan como un miembro más del equipo, son de un corte participativo; ello ha generado un efecto positivo puesto que hace que las relaciones vayan mejorando en el transcurrir del tiempo.

4.4 Propuesta

4.4.1 Priorización de los problemas

En relación a la investigación, luego de realizar el diagnóstico respectivo, se identificaron tres problemas prioritarios, el primer problema es la remuneración no acorde con las labores realizadas, el segundo problema es el deterioro de las relaciones humanas y el tercer problema es la falta de reconocimiento al mérito individual.

4.4.2 Consolidación del problema

Según el diagnóstico realizado sobre el estado de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, se identificaron tres problemas principales, el primero de ellos, es que la remuneración no es acorde con las labores realizadas; esto debido a que en la empresa existen muchos colaboradores que en los últimos años no se han visto beneficiados con un aumento salarial, a ello se adiciona la incomodidad de percibir que las labores que realizan son pagadas de mejor forma en otras compañías, pero pese al descontento, al tener estabilidad tienen temor de cambiar de trabajo; sin embargo, esta inconformidad puede repercutir sobre el rendimiento que la empresa espera de sus colaboradores.

El segundo problema, es el deterioro de las relaciones humanas; a raíz del inicio de la cuarentena por el Covid19 y el cambio del trabajo presencial al remoto, los colaboradores quedaron afectados, disminuyendo considerablemente su capacidad de interrelacionar con sus compañeros, adicionalmente, desde antes de la pandemia, las relaciones entre el personal no eran lo suficientemente unidas, debido a que se percibía lazos más cercanos entre cada sub grupo de trabajo, pero no en su conjunto. Todo ello afecta actualmente las relaciones humanas al punto que la mayoría de trabajadores no desea tener mayor cercanía con sus demás colegas, razón por la cual, este factor es preponderante en la satisfacción laboral colectiva.

Y, por último, el tercer problema es la falta de reconocimiento al mérito individual; en este aspecto, cada trabajador desea ser felicitado por la calidad de su trabajo, sentir que el esfuerzo realizado vale la pena porque es tomado en cuenta por la empresa; a pesar que

usualmente se brindan bonos a todo el personal de la empresa por alguna condición especial, lo real, es que no existe ninguna distinción individual, quedando una sensación a nivel general, que cualquiera puede recibir un premio, desde el que no hace nada o ejecuta incorrectamente su labor, hasta el que se esmera y pone su máximo esfuerzo en bien de la organización. Por otro lado, en referencia a las horas extras que actualmente el personal vía remota ejecuta, no son contabilizadas, esto también ocasiona disconformidad, porque algunos por la naturaleza de su puesto de trabajo se ven precisados a tener que emplear una mayor cantidad de horas para concluir una tarea, pero no reciben ni pago, ni reconocimiento.

4.4.3 Fundamentos de la propuesta

La presente propuesta se ampara en los principios derivados de la teoría de la equidad que fue desarrollada por Adams, la cual hace referencia a la comparación que realizan los individuos entre lo que ellos aportan y reciben como recompensa, y lo que los demás reciben (Chiavenato, 2009). Esta teoría permite comprender el porqué del descontento de los colaboradores en la empresa importadora, debido a que, según los resultados de la investigación, las personas consideran que existe una inequidad negativa porque perciben que sus esfuerzos y recompensas son menores comparadas con las de sus compañeros. Asimismo, menciona las ventajas de hacer que todas las personas tengan conocimiento del manejo de las recompensas y cómo se debe aplicar el reconocimiento al mérito en la organización con el fin de que los colaboradores consideren que existe justicia y equidad.

De igual modo, la investigación utiliza los preceptos de la teoría de las necesidades de McClelland, la misma que inspirada en la pirámide de Maslow, planteó tres necesidades, la de realización, que es la búsqueda de la excelencia; la de poder, que es el deseo de tener el control; y la de afiliación, que es el deseo de ser aceptado por los demás (Chiavenato, 2009). Esta teoría ayuda a comprender que en la empresa importadora gran parte del personal administrativo no se siente involucrado ni percibe que existan lazos de unión entre compañeros, precisamente la teoría menciona la exigencia de fortalecer los vínculos de amistad, mejorar la comunicación y crear un mejor ambiente social.

Finalmente, el trabajo de investigación recoge las propuestas de la teoría de las expectativas de Vroom, la cual se fundamenta en que las personas se pueden sentir muy

motivadas de acuerdo a la facilidad de poder cumplir con la tarea asignada y las recompensas recibidas las consideren mayores al desgaste realizado (Chiavenato, 2009). En este caso, en la empresa importadora se cuenta con un personal que tiene altas expectativas de reconocimiento tanto en remuneración como en salario emocional, por eso la teoría apunta a que la organización pueda conjugar el aumento de la instrumentalidad que es la creencia de que el desempeño es congruente con las recompensas esperadas y la valencia o valor que se le otorga a la recompensa, con la expectativa del colaborador que cree que el esfuerzo rendirá sus frutos.

4.4.4 Categoría solución

En la presente investigación, la categoría solución recibe por nombre: “Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral”, porque se espera formar super equipos de trabajo en un grato ambiente laboral, haciendo que el personal al trabajar con mayor motivación, aumente su calidad de trabajo y repercuta positivamente en la organización.

Para lograr este propósito, se plantean tres objetivos, el primero de ellos, es el de formar super equipos de trabajo que contribuyan a la organización, para lo cual se plantea realizar un estudio de mercado salarial entre las empresas del rubro, con ello se podrá diseñar la escala remunerativa y elaborar el informe de la escala salarial para su implementación. Seguidamente, se realizará una evaluación a todos los colaboradores para medir sus habilidades, para lo que se elaborará el documento guía llamado cómo identificar las habilidades de los colaboradores, una vez concluido ese proceso en función a los resultados se reubicará al personal de acuerdo a sus competencias, estas acciones tienen por finalidad desarrollar la pasión laboral.

Este objetivo, tiene actividades programadas con una duración de 120 días, siendo en conjunto los responsables de su puesta en marcha, el jefe de créditos y cobranzas, la jefa de recursos humanos, la jefa de administración y finanzas y el gerente general. Asimismo, en cuanto a los indicadores de medición que permitirán controlar el impacto de las actividades a emplear para este objetivo son:

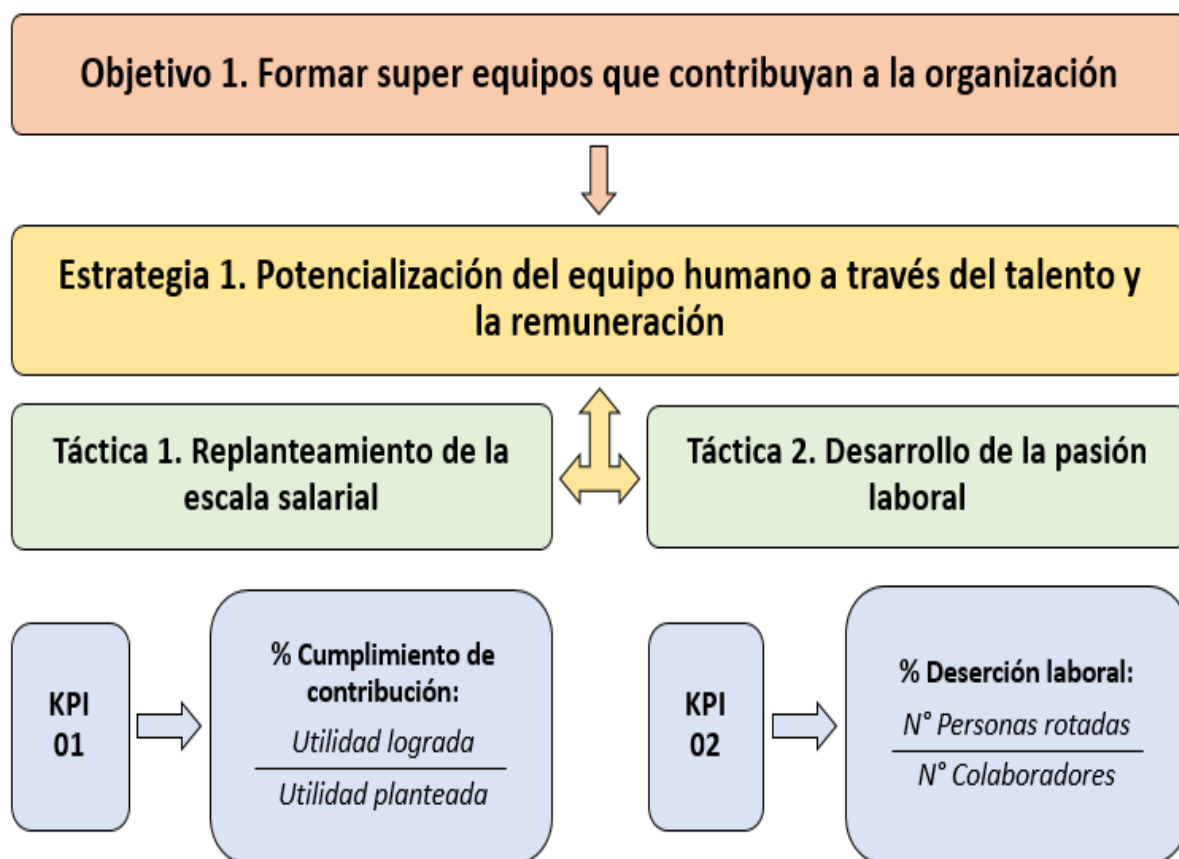


Figura 17. Esquema de indicadores del objetivo 1.

Estas actividades programadas constarán con un presupuesto asignado de S/ 1000.00 como se indica en el cuadro N° 01:

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Asesoría de agencia especializada	300	1	300
2	Revisión legal del diseño	50	1	50
3	Asesoría psicológica para la evaluación de habilidades	250	1	250
4	Gastos logísticos y entrega de materiales adicionales	100	1	100
5	Capacitaciones virtuales por sub áreas	50	6	300
Total de egresos				S/1,000.00

Cuadro 01. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 1.

Tabla 13

Plan de actividades con relación al objetivo 1

Objetivo	Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsables	Evidencias
Objetivo 1. Formar super equipos que contribuyan a la organización.	A1 Realizar un estudio de mercado salarial entre las empresas del rubro.	11/01/2021	21	01/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	Evidencia 1.- Informe de la escala salarial. Evidencia 2.- Diseñar el documento de cómo identificar las habilidades de los colaboradores.
	A2 Diseñar la escala salarial.	01/02/2021	14	15/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	
	A3 Presentar propuesta a la Gerencia.	15/02/2021	1	16/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefaturas Administrativas. c. Gerencia General.	
	A4 Implementación de la nueva escala salarial.	16/02/2021	21	09/03/2021	a. Gerencia General. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	
	A5 Evaluación de las habilidades en los colaboradores.	09/03/2021	14	23/03/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	
	A6 Reubicar al personal según sus competencias.	23/03/2021	14	06/04/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	
	A7 Evaluación de desempeño.	06/04/2021	21	27/04/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	
	A8 Retroalimentación y fortalecer sus habilidades.	27/04/2021	14	11/05/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	

El segundo objetivo de la propuesta es el fortalecer las relaciones humanas, para ello se realizará un manual que sirva para afianzar la comunicación asertiva, empatía y el liderazgo, de igual modo, este manual irá acompañado de otro documento complementario que es la cartilla de instrucciones para los ocho talleres que se llevarán a cabo, los mismos que servirán de guía útil durante la puesta en marcha de las actividades de aprendizaje organizacional por equipos, juego de roles, necesidad de comunicación, participación y debate, liderazgo, conflicto, cambio y resolución de conflictos. Asimismo, se propone un aporte al reglamento

de trabajo, el cual consiste en incluir dentro del mismo, el fomento a la cultura de amistad dentro de la organización, todos estos factores contribuirán a la mejora de las relaciones humanas, lo que se verá reflejado en la encuesta de satisfacción al cliente interno que se acompaña como material de la propuesta.

Las actividades programadas para este segundo objetivo tendrán una duración de 86 días, siendo en conjunto los responsables de su puesta en marcha, el jefe de créditos y cobranzas, la jefa de recursos humanos, la asistente de recursos humanos y el gerente general. De igual forma, en cuanto a los indicadores de medición que permitirán controlar el impacto de las actividades a emplear para este objetivo son:

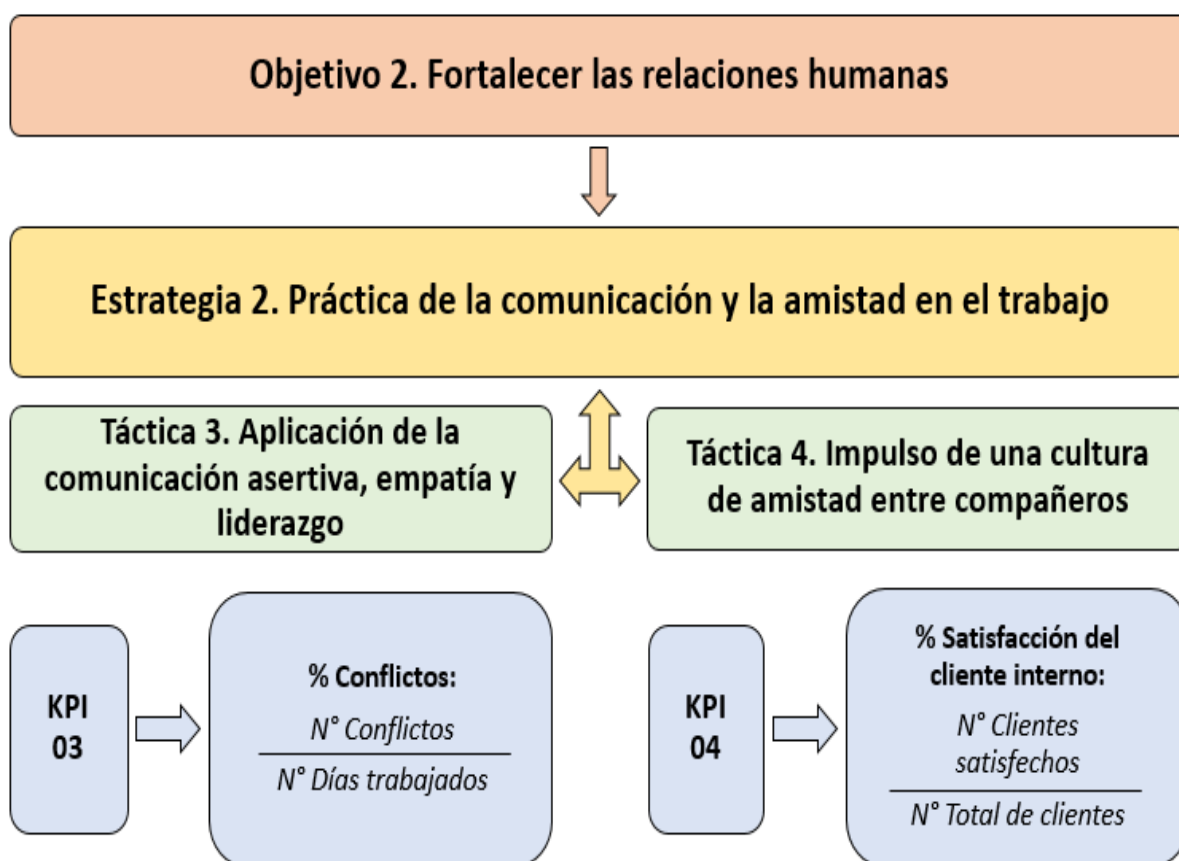


Figura 18. Esquema de indicadores del objetivo 2.

Por otra parte, las actividades programadas en esta fase contarán con un presupuesto asignado de S/ 500.00 con el detalle indicado según el cuadro N° 02:

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Asesoría técnica	150	1	150
2	Materiales para el taller	1	150	150
3	Asesoría de proyecto	200	1	200
Total de egresos				S/500.00

Cuadro 02. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 2.

Tabla 14

Plan de actividades con relación al objetivo 2

Objetivo	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsables	Evidencias
Objetivo 2. Fortalecer las relaciones humanas.	A9 Realizar manual de taller de relaciones humanas.	11/05/2021	21	01/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	
	A10 Presentación de propuesta a la Gerencia.	01/06/2021	1	02/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	
	A11 Desarrollo del taller aprobado.	02/06/2021	14	16/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	Evidencia 3.- Manual de relaciones humanas.
	A12 Evaluación de efectividad del taller.	16/06/2021	7	23/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	Evidencia 4.- Aporte al reglamento de trabajo.
	A13 Elaboración del proyecto de formación de equipos de trabajo interáreas e inclusión de la cultura de amistad en el reglamento de trabajo.	23/06/2021	14	07/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	Evidencia 5.- Cartilla de instrucciones de talleres.
	A14 Presentación de la propuesta de inclusión de la cultura de amistad a la Gerencia.	07/07/2021	1	08/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	Evidencia 6.- Encuesta de satisfacción de cliente interno.
	A15 Puesta en marcha de lo aprobado.	08/07/2021	21	29/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	
A16 Revisión de resultados y retroalimentación.	29/07/2021	7	05/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.		

Y, por último, el tercer objetivo es el de implementar el reconocimiento al mérito individual, para lo que se está presentando un modelo de aplicación y un manual detallando así las bases para revisar qué aspectos deben ser tomados en cuenta, esto con el fin de poder otorgar un salario emocional en base a la productividad e implementar el premio al colaborador destacado. El avance de este objetivo será controlado con la encuesta de satisfacción laboral, la misma que también se adjunta en la propuesta.

Para este tercer objetivo, las actividades dispuestas tendrán una duración de 81 días, siendo en conjunto los responsables de su puesta en marcha, el jefe de créditos y cobranzas, la jefa de recursos humanos, la asistente de recursos humanos, las jefaturas administrativas y el gerente general. Por otra parte, en cuanto a los indicadores de medición que permitirán controlar el impacto de las actividades a emplear para este objetivo son:

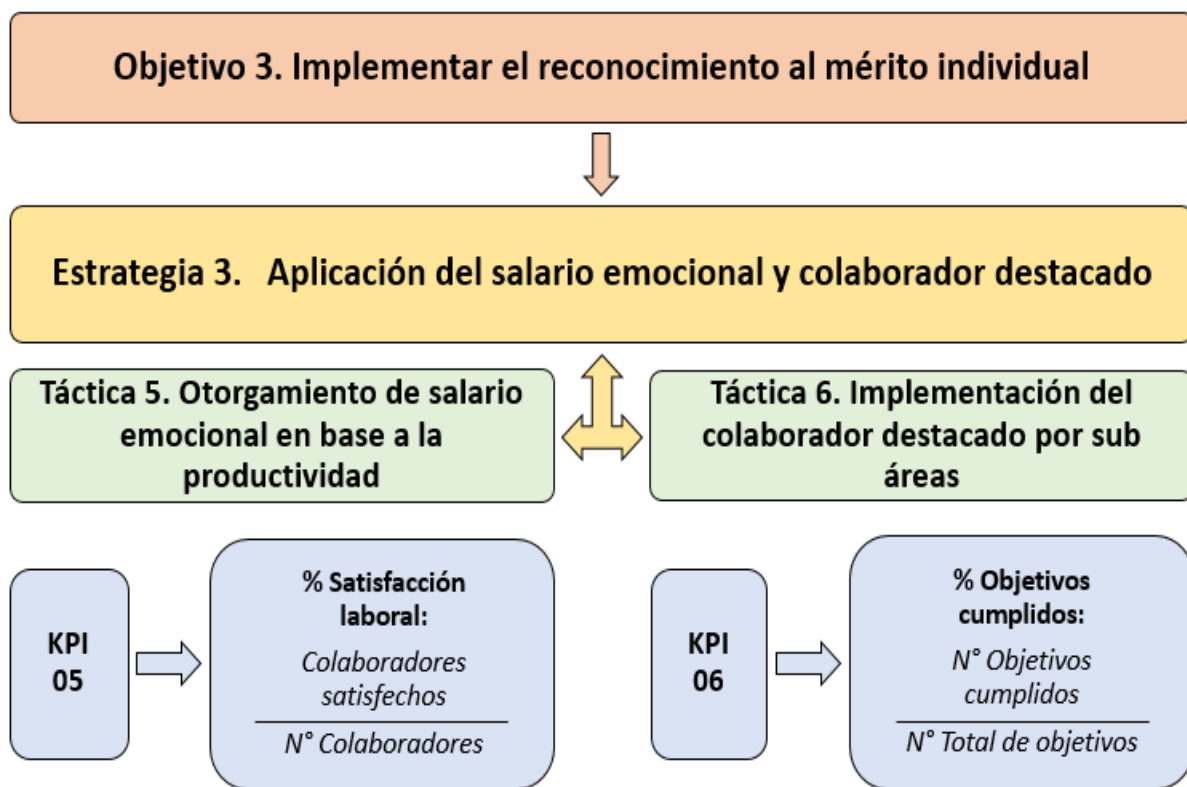


Figura 19. Esquema de indicadores de las tácticas del objetivo 3.

En relación a las actividades programadas en esta última fase tendrán un presupuesto asignado de S/ 2880.00 con el detalle indicado según el cuadro N° 03:

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Vales para ganadores personal destacado durante 12 meses	20	144	2880
Total de egresos				S/2,880.00

Cuadro 03. Presupuesto de actividades relacionadas al objetivo 3.

Tabla 15

Plan de actividades con relación al objetivo 3

Objetivo	Actividades	Inicio	Dias	Fin	Responsables	Evidencias
Objetivo 3. Implementar el reconocimiento al mérito individual.	A17 Realizar un modelo con el fin de aplicar salario emocional.	05/08/2021	14	19/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	
	A18 Sustentar el modelo y solicitar aprobación a la Gerencia.	19/08/2021	1	20/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	
	A19 Aplicación y difusión del modelo en la empresa.	20/08/2021	7	27/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	Evidencia 7.- Modelo de aplicación de salario emocional.
	A20 Retroalimentación a raíz de los resultados.	27/08/2021	14	10/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	Evidencia 8.- Encuesta de satisfacción laboral.
	A21 Elaborar el manual de reconocimiento al mérito.	10/09/2021	7	17/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	Evidencia 9.- Manual de reconocimiento al mérito.
	A22 Presentar propuesta del manual a la Gerencia.	17/09/2021	1	18/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	
	A23 Coordinar la puesta en marcha con las jefaturas de sub áreas.	18/09/2021	7	25/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefaturas Administrativas.	
	A24 Reconocimiento y retroalimentación mensual.	25/09/2021	30	25/10/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	

4.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Formar super equipos que contribuyan a la organización.	Estrategia 1. Potencialización del equipo humano a través del talento y la remuneración.	Táctica 1. Replanteamiento de la escala salarial	KPI 1. % cumplimiento de contribución= Utilidad lograda / utilidad planteada
		Táctica 2. Desarrollo de la pasión laboral.	KPI 2. % deserción laboral= N° personas rotadas / N° de colaboradores.
Objetivo 2. Fortalecer las relaciones humanas.	Estrategia 2. Práctica de la comunicación y la amistad en el trabajo.	Táctica 3. Aplicación de la comunicación asertiva, empatía y liderazgo.	KPI 3. % conflictos= N° de conflictos / N° días trabajados.
		Táctica 4. Impulso de una cultura de amistad entre compañeros.	KPI 4. % de satisfacción del cliente interno= N° clientes satisfechos / N° Total de clientes
Objetivo 3. Implementar el reconocimiento al mérito individual.	Estrategia 3. Aplicación del salario emocional y colaborador destacado.	Táctica 5. Otorgamiento de salario emocional en base a la productividad.	KPI 5. % de satisfacción laboral= Colaboradores satisfechos / N° de colaboradores.
		Táctica 6. Implementación del colaborador destacado por sub áreas.	KPI 6. % de Objetivos cumplidos: N° Objetivos cumplidos / N° Total de objetivos planteados.

Cuadro 04. Matriz de direccionalidad de la propuesta.

4.4.6 Actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1 Realizar un estudio de mercado salarial entre las empresas del rubro.	11/01/2021	21	01/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	300	A1 Realizar un estudio de mercado salarial entre las empresas del rubro.
A2 Diseñar la escala salarial.	01/02/2021	14	15/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	50	A2 Diseñar la escala salarial.
A3 Presentar propuesta a la Gerencia.	15/02/2021	1	16/02/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefaturas Administrativas. c. Gerencia General.	0	A3 Presentar propuesta a la Gerencia.
A4 Implementación de la nueva escala salarial.	16/02/2021	21	09/03/2021	a. Gerencia General. b. Jefa de RR.HH. c. Jefa de Administración y Finanzas.	0	A4 Implementación de la nueva escala salarial.
A5 Evaluación de las habilidades en los colaboradores.	09/03/2021	14	23/03/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	250	A5 Evaluación de las habilidades en los colaboradores.
A6 Reubicar al personal según sus competencias.	23/03/2021	14	06/04/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	100	A6 Reubicar al personal según sus competencias.
A7 Evaluación de desempeño.	06/04/2021	21	27/04/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A7 Evaluación de desempeño.
A8 Retroalimentación y fortalecer sus habilidades.	27/04/2021	14	11/05/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	300	A8 Retroalimentación y fortalecer sus habilidades.
A9 Realizar manual de taller de relaciones humanas.	11/05/2021	21	01/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	150	A9 Realizar manual de taller de relaciones humanas.
A10 Presentación de propuesta a la Gerencia.	01/06/2021	1	02/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	0	A10 Presentación de propuesta a la Gerencia.
A11 Desarrollo del taller aprobado.	02/06/2021	14	16/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	150	A11 Desarrollo del taller aprobado.
A12 Evaluación de efectividad del taller.	16/06/2021	7	23/06/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A12 Evaluación de efectividad del taller.
A13 Elaboración del proyecto de formación de equipos de trabajo interáreas e inclusión de la cultura de amistad en el reglamento de trabajo.	23/06/2021	14	07/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	200	A13 Elaboración del proyecto de formación de equipos de trabajo interáreas e inclusión de la cultura de amistad en el reglamento de trabajo.
A14 Presentación de la propuesta de inclusión de la cultura de amistad a la Gerencia.	07/07/2021	1	08/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	0	A14 Presentación de la propuesta de inclusión de la cultura de amistad a la Gerencia.
A15 Puesta en marcha de lo aprobado.	08/07/2021	21	29/07/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A15 Puesta en marcha de lo aprobado.
A16 Revisión de resultados y retroalimentación.	29/07/2021	7	05/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A16 Revisión de resultados y retroalimentación.
A17 Realizar un modelo con el fin de aplicar salario emocional.	05/08/2021	14	19/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A17 Realizar un modelo con el fin de aplicar salario emocional.
A18 Sustentar el modelo y solicitar aprobación a la Gerencia.	19/08/2021	1	20/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	0	A18 Sustentar el modelo y solicitar aprobación a la Gerencia.
A19 Aplicación y difusión del modelo en la empresa.	20/08/2021	7	27/08/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	0	A19 Aplicación y difusión del modelo en la empresa.
A20 Retroalimentación a raíz de los resultados.	27/08/2021	14	10/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A20 Retroalimentación a raíz de los resultados.
A21 Elaborar el manual de reconocimiento al mérito.	10/09/2021	7	17/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A21 Elaborar el manual de reconocimiento al mérito.
A22 Presentar propuesta del manual a la Gerencia.	17/09/2021	1	18/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Gerencia General.	0	A22 Presentar propuesta del manual a la Gerencia.
A23 Coordinar la puesta en marcha con las jefaturas de sub áreas.	18/09/2021	7	25/09/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Jefa de RR.HH. c. Jefaturas Administrativas.	0	A23 Coordinar la puesta en marcha con las jefaturas de sub áreas.
A24 Reconomiento y retroalimentación mensual.	25/09/2021	30	25/10/2021	a. Jefe de Créditos y Cobranzas. b. Asistente de RR. HH. c. Jefa de RR.HH.	0	A24 Reconomiento y retroalimentación mensual.

Cuadro 05. Matriz de tácticas, actividades y cronograma.

4.5 Discusión de resultados

En relación al presente estudio, éste se desarrolló con el propósito de investigar cómo se encontraba la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, para determinar que causas o problemas repercutían en los trabajadores y así poder desarrollar una propuesta llamada modelo super teams, que consiste en un grupo de herramientas, talleres y actividades que apoyarán a corregir y mejorar la situación actual de la empresa. De igual forma, luego de realizar el diagnóstico respectivo de la categoría satisfacción laboral y sus siete subcategorías, se hallaron tres problemas principales y estos son: la remuneración no es acorde con las labores realizadas, el deterioro de las relaciones humanas y la falta de reconocimiento al mérito individual.

Con respecto a la subcategoría condiciones físicas y/o materiales, la cual se puede comprender como las circunstancias ambientales, tecnológicas, de asignación y espacios físicos disponibles que pueden tener una repercusión favorable o no en el bienestar de los trabajadores (López & Moscoso, 2018; Gómez, 2015). Se encontró que el 66.67% afirmó que casi siempre el ambiente de trabajo es insuperable, de igual forma, el 56.67% consideró que su ambiente de trabajo es casi siempre comfortable. Asimismo, el personal cuenta con mobiliario adecuado, equipos tecnológicos, equipos de soporte y otras herramientas que han sido entregadas en sus casas a cada uno de los colaboradores debido a que hacen home office a raíz de la pandemia. En este sentido, Bollet & Flores, (2018) determinaron que, de existir un ambiente de trabajo de calidad, el personal desarrollará un alto grado de satisfacción laboral y esto repercutirá en mayores ratios de productividad para la empresa. Por este motivo, sobre esta primera subcategoría se pudo afirmar que la empresa tiene una evaluación satisfactoria.

En cuanto a la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos, para entender su contexto, cabe señalar que no solo es el dinero percibido por cumplir un trabajo encomendado, sino que considera en la actualidad beneficios como por ejemplo los bonos; los mismos que son otorgados al trabajador como un valor agregado, repercutiendo positivamente en su motivación (Reaño, 2019). Asimismo, en referencia a los resultados, se halló que un 60.00% casi nunca se sienten bien con lo que ganan; de igual forma, se reveló que gran parte de los empleados no han tenido un aumento salarial en varios años, por lo que

existe un evidente descontento sobre el particular. En concordancia con esta situación, Dos Santos, Dias, Calvancanti, & Coutinho, (2016) determinaron en su estudio que uno de los factores que genera impacto en la satisfacción de los colaboradores brasileños es precisamente el contar con un salario apropiado y acorde al puesto desempeñado. También se coincide con lo sostenido por Rosales, Rodal, Chumbi, & Buñay, (2017), quienes evidenciaron la existencia un alto grado de correlación entre la satisfacción laboral y el nivel de salario percibido. Todo ello, permitió concluir que en esta subcategoría se tienen deficiencias remunerativas que afectan directamente en el grado de satisfacción en los empleados.

En relación a la subcategoría políticas administrativas, las mismas que se entienden como las pautas para dirigir, controlar y regular la manera de actuar de una organización con todos sus grupos de interés y se encuentran relacionadas con la misión institucional, siendo de suma importancia su aplicación y entendimiento (Flores, 2015; Cardoza, Bermúdez & Zapata, 2019; Ávila, 2019). Se encontró que un 40.00% no les gusta su horario de trabajo ni les resulta cómodo, por otro lado, un 36.67% señala que nunca le reconocen las horas extras, y es que a raíz de la pandemia y el cambio a trabajo remoto ya no son contabilizadas. En este sentido, Bendezú-Pacífico, (2020) demostró que existe una correlación de alta significancia entre la satisfacción laboral y la gestión del talento humano; ésta se manifiesta a través del comportamiento organizacional que contempla la cultura y las normas de la institución, la comunicación y el trabajo en equipo; y, por último, la motivación, la compensación laboral y el factor reconocimiento. Por este motivo, se entendió que la empresa carece de una normativa para ordenar este vacío presentado en cuanto a las horas extraordinarias se refiere.

Con respecto a la subcategoría relaciones sociales se puede indicar que deben mantenerse en un nivel adecuado, esto a raíz de la necesidad de confraternizar con sus compañeros, superiores y toda persona que labora en la organización, logrando así, sentirse aceptado por los demás (Reaño, 2019; Ávila, 2019; Ramos, 2015). Asimismo, cabe indicar que el 36.67% señaló que nunca preferirían tener cercanía con sus compañeros, lo que reflejó una ruptura en los lazos de confraternidad, más aún si un 33.33% precisó que casi nunca les agrada trabajar con sus colegas. Esta situación se incrementó a razón que todos ahora trabajan desde casa y no interactúan entre ellos, ocasionando también, la disminución de la calidad de atención interna y la falta de apoyo de cada colaborador. Estos resultados también

coinciden con lo manifestado por Dos Santos, Dias, Calvancanti, & Coutinho, (2016) quienes, en su trabajo de investigación, consideraron que un factor a tomar en cuenta en la motivación y que afecta directamente a la satisfacción laboral, era el sentirse a gusto con los compañeros de trabajo.

En relación a la subcategoría desarrollo personal, se puede afirmar que está comprendida por aquellas experiencias asimiladas y que fueron difundidas por la organización, brindando de esta manera, la oportunidad a cada individuo de perfeccionar su rendimiento o crecimiento profesional (Ávila, 2019; Jiménez, 2015; Navarro, 2018). Se determinó que solo el 30.00% disfruta de cada labor que realiza en su trabajo. De otro lado, se encontró que reciben capacitaciones dentro de la empresa, pero no especializadas o enfocadas a sus actividades o a sus habilidades, en su mayoría son de temas de seguridad y salud en el trabajo. Adicionalmente, indicaron que hacen convocatorias internas para cubrir vacantes disponibles y de esta manera se les brinda opciones de mejora. Sobre este tema, en un estudio realizado, Pujol-Cols & Foutel, (2019), evidenciaron que existe influencia del estado de la salud física a través de la salud mental de cara hacia la satisfacción laboral; comprobando esta afirmación al descubrir que en ambientes donde se les otorgaba la opción de tomar decisiones importantes de manera autónoma y se les brindaba la oportunidad de lograr un aprendizaje continuo, estas personas proyectaban un impacto muy favorable hacia las labores que realizan e incluso aumentan su buen desempeño.

Por lo referido a la subcategoría desempeño de tareas, ésta se entiende como el resultado de la combinación de las destrezas, talentos, experiencia y habilidades que posee cada colaborador, así como también, de la personalidad que poseen los individuos, todo ello, hará que los trabajadores realicen sus funciones con un máximo rendimiento y productividad (Trelles & Varas, 2017; Guzmán, 2017; Ávila, 2019). En base a los resultados, se obtuvo que el 53.33% siempre consideró que la labor que realizan tiene valor, lo que es ratificado cuando el 43.33% manifestó que se siente útil con las tareas asignadas; por el contrario, existe un 33.33% que indicó que casi nunca consideran de importancia el trabajo que realizan, puesto que sienten que pueden ejecutar labores de mayor exigencia y que demanden un reto personal. Con ello, se evidenciaron algunas falencias en cuanto a la atención. Estos resultados toman sentido cuando analizamos lo descrito por Bargsted, Ramírez-Vielma, & Yeves, (2019) quienes en su estudio concluyen que las condiciones laborales asentadas en

una mayor autonomía para desempeñar las funciones, cuya asignación de tareas tengan un grado de importancia, así como una alta valoración del desempeño, retroalimentación e interacción fuera de la organización; todos son ejemplos de una base sólida para conseguir que los colaboradores se encuentren laboralmente satisfechos. Por esta razón, es importante que se atienda este punto clave para mejorar la satisfacción de los trabajadores y su productividad en beneficio de la empresa.

En relación a la subcategoría relación con la autoridad, la misma que hace referencia a la comodidad de las condiciones laborales por parte del trabajador, dicho esto en relación a la existencia de interés en cumplir las órdenes impartidas por los supervisores o jefaturas; asimismo, ellos pueden contar con un feedback que permita estrechar la relación jefe-subordinado (Oliveros, Fandiño & Torres, 2016; Rodríguez, Núñez & Cáceres, 2010; Ávila, 2019). Se encontró que el 83.33% siempre tienen una relación cordial con sus superiores dado que en la organización coinciden que la mayoría de sus líderes les otorga libertad al actuar en base a su experiencia y criterio; adicionalmente, sienten que la empresa los escucha. En este punto cabe rescatar lo analizado por Nolazco, Ávila, Chávez, Sicheri, & Carhuancho, (2020), quienes determinaron tres factores que impactan en la satisfacción laboral, entre ellos, el poco interés de los jefes, concluyendo en su estudio que el desinterés de los jefes hacia el personal está asociado a la falta de comunicación con ellos. De lo observado se puede establecer que en la empresa importadora se ha generado un efecto positivo puesto que hace que las relaciones entre trabajadores y jefaturas vayan mejorando en el transcurrir del tiempo.

Ante lo diagnosticado se propone poner en marcha el modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de la empresa importadora.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Primera** : Se propone el modelo super teams con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, dicho modelo contiene actividades, talleres de aprendizaje, manuales y métodos de reconocimiento, las cuales son elementos necesarios para potencializar a todo el talento humano de la organización, elevando su gusto por el trabajo y por ende su rendimiento.
- Segunda** : Se diagnosticó la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, encontrándose que la subcategoría beneficios laborales y/o remunerativos y la subcategoría relaciones sociales son las que presentan mayor índice de deficiencias.
- Tercera** : Se identificó que los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora son la remuneración no acorde con las labores realizadas, el deterioro de las relaciones humanas y la falta de reconocimiento al mérito.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Se recomienda la aprobación y puesta en marcha del modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, de esta manera se formarán equipos de trabajo satisfechos con su trabajo, motivados y con condiciones justas, por ende, muy dispuestos a dar su máximo esfuerzo para conseguir las metas de la organización.
- Segunda** : Es pertinente recomendar la puesta en marcha de un control periódico por parte de la empresa, en donde se priorice a estas subcategorías que presentaron deficiencias, para poder determinar su mejora paulatina o en el peor de los escenarios, un posible deterioro que permita replantear las estrategias de solución.
- Tercera** : De igual forma, es recomendable otorgar la prioridad debida a la solución de los factores que inciden en la satisfacción laboral, en igual medida, si es necesario, se deben realizar más talleres de aprendizaje que mejoren las relaciones humanas en la empresa.

REFERENCIAS

- Arana, J. (2016). Relación entre el clima organizacional y. *Ex Cathedra en negocios*, 8-17.
- Ávila, J. (2019). Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmecánica, Lima 2019. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). Autoeficacia profesional y satisfacción laboral: el papel mediador del diseño del trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 157-163. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2019a18>
- Bendezú-Pacífico, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Investigación Valdizana*, 22-28. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.1.494>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bollet, F., & Flores, E. (2018). Satisfacción laboral y desempeño de las personas en la empresa Protege Oriente S.A., Pucallpa, 2018. *Revista de investigación científica cultura viva amazónica*, 42-47. doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i03.121>
- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 214-226.
- Cardoza, A., Bermúdez, F., & Zapata, R. (s.f.). Administración: Cultura organizacional. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción general a la teoría de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava Edición ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda Edición ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Computrabajo. (2019). *3 factores clave para cambiar de empleo: buen salario, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento*. Perú: Computrabajo.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. (Segunda ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, Y. (2013). Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. (Segunda ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dos Santos, E., Dias, S., Calvancanti, M., & Coutinho, T. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *REGE - Revista de Gestão*, 306-315. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.09.006>
- Flores, S. (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa.
- Gómez, R. (2015). Condiciones de trabajo y salud en el sector de la construcción, ¿cuestión de jerarquías? (*Tesis Doctoral*). Universidad Pública de Navarra, Pamplona.
- Guzmán, B. (2017). Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote-2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad San Pedro, Chimbote.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (Tercera ed.). Caracas: Fundación Sygal servicios y proyecciones para America Latina.
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 26-34.
- Jiménez, E. (2015). Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: Aportes de la orientación. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 1-29. doi:[dx.doi.org/10.15517/aie.v15i1.17624](https://doi.org/10.15517/aie.v15i1.17624)
- Lee Hecht Harrison - DBM Perú. (2018). *Empleabilidad y mercado laboral*. Perú: LHH-DBM Perú.
- López, C., & Moscoso, G. (2018). Condiciones de trabajo relacionadas al nivel de fatiga en el personal de enfermería del servicio de emergencia del hospital Leopoldo Barton - Essalud, 2018. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.

- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 42-52. doi:<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Navarro, T. (2018). Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de ahorro y crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas-2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Nolazco, F., Ávila, J., Chávez, W., Sicheri, L., & Carhuacho, I. (2020). Job satisfaction in the area of production in a metalworking company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2711-2715.
- Oliveros, J., Fandiño, J., & Torres, Y. (2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el departamento de enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía.*, 118-125. doi:<https://doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.004>
- Pebes, A., Uribe, C., & Loyola, G. (2019). Motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de Medicina del Hospital Regional 2016. *Revista "Enfermería a la Vanguardia"*, 13-22. doi:<https://doi.org/10.35563/revan.v7i1.186>
- Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F., & Santacreu, Ó. (2015). *La investigación cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. Ecuador: Pydlos Ediciones.
- Pujol-Cols, L., & Foutel, M. (2019). Satisfacción laboral y salud: Un análisis de efectos directos e indirectos en gerentes argentinos. *Cuadernos de investigación*, 32-59. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.slsaed>
- Ramos, V. (2015). Relaciones Sociales en el trabajo y satisfacción laboral. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Casa Grande, Guayaquil.
- Randstad Workmonitor. (2019). *La satisfacción laboral en España cae tres puntos en un año y se sitúa por debajo de la media europea*. España: Randstad Workmonitor.
- Reaño, R. (2019). Relación entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2018. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Rocco, M. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de Chile., Santiago.
- Rodríguez, D. (2019). Estrategias para retener el talento humano en una empresa de servicios generales, Lima 2019. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
- Rodríguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad del Oriente. *Revista Investigación y Postgrado*, 63-80.

- Ronald Carrer Services Group, & Andina agencia peruana de noticias. (2018). *Día del trabajo: el 74% de peruanos cambiaría de empleo para ser más feliz*. Perú: Andina agencia peruana de noticias.
- Rosales, G., Rodal, A., Chumbi, V., & Buñay, R. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador. *Revista Electrónica Educare*, 1-24. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-3.13>
- Sanchez, M., & Garcia, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Sap Consultoria. (2016). *Pesquisa home office Brasil 2016*. Brasil: Sap Consultoria.
- Society for human resource management. (2017). *Employee job satisfaction and engagement: The doors of opportunity are open*. Estados Unidos: Society for human resource management.
- Solano, S. (2010). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Revista Cuidarte*, 53-62.
- Tecla, A., & Garza, A. (1981). *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. San Salvador: Ediciones del taller abierto.
- Trelles, J., & Varas, A. (2017). Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la agencia Distribuidora servicios y representaciones dial S.R.L., en la ciudad de Trujillo, en el año 2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Privada Antonio Orrego, Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría: Satisfacción laboral				
		Dimensiones/Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Proponer estrategias que incrementen la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Condiciones físicas y/o materiales.	1. Ambiente físico.	1 al 5	Siempre	Alta
			2. Recursos materiales.			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Políticas administrativas.	3. Remuneración.	6 al 9	Casi siempre	Satisfacción parcial
			4. Incentivo.			
¿Cómo es la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Diagnosticar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Relaciones sociales.	5. Jornada de trabajo.	10 al 14	A veces	Regular
			6. Horario flexible.			
¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Desarrollo personal.	7. Clima organizacional.	15 al 18	Casi nunca	Insatisfacción parcial
			8. Cultura organizacional.			
¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Desempeño de tareas.	9. Capacitación y desarrollo.	19 al 24	Nunca	Baja
			10. Ascenso.			
¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Relación con la autoridad.	11. Actitud.	25 al 30	Nunca	Baja
			12. Comportamiento.			
¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.	Relación con la autoridad.	13. Flexibilidad.	31 al 36	Nunca	Baja
			14. Relaciones interpersonales.			
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico. Enfoque: Mixto. Nivel: Comprensivo. Método: Inductivo y deductivo. Diseño: Explicativo secuencial.		Población: 30 colaboradores. Muestra: 30 colaboradores. Unidad informante: 03 colaboradores.	Técnicas: Encuesta y entrevista. Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista.		Procedimiento: Excel y SPSS. Análisis de datos: Atlas.ti y triangulación.	

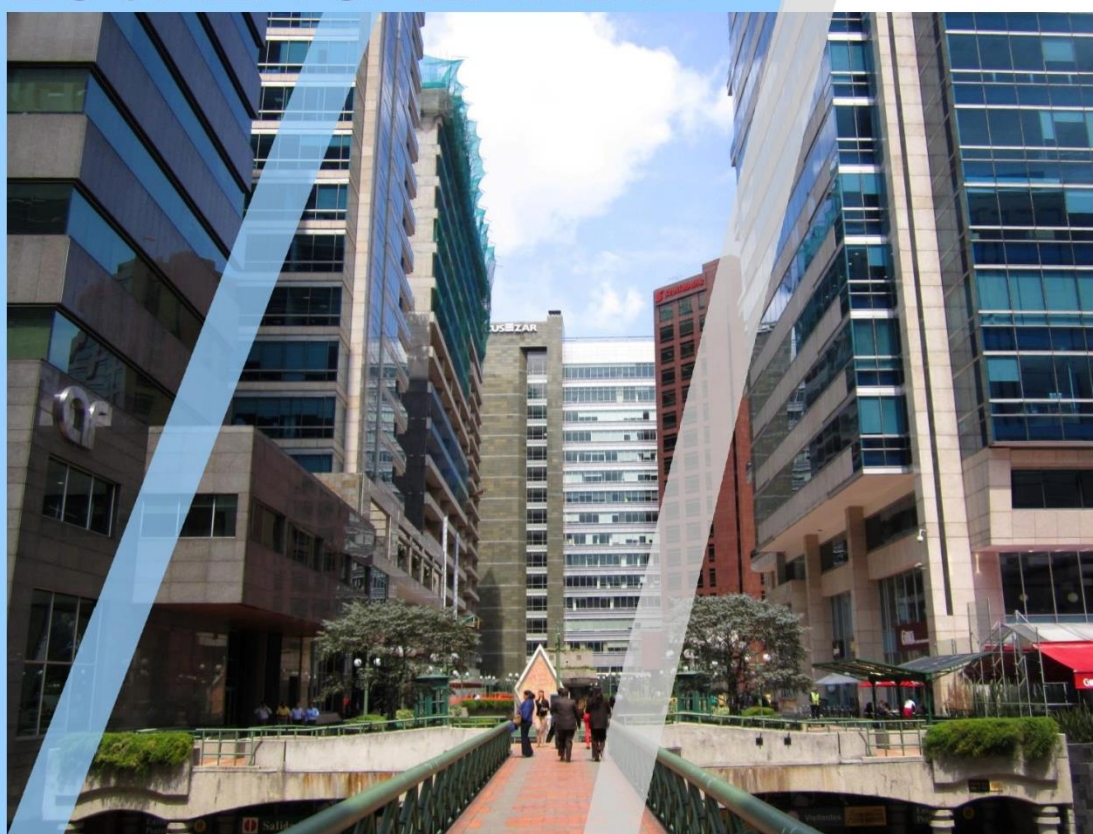
Anexo 2: Evidencias de la propuesta

E1: Informe de la escala salarial

Empresa Importadora

Lima, 2020

INFORME ESCALA SALARIAL



Elaborado por: Luis Alberto Chinchay Tisoc

CONTENIDO

1

Importancia del estudio	2
Resumen ejecutivo	2
Cuadro comparativo	3
Conclusiones.....	4
Respecto a la competencia	4
Respecto al mercado.....	4
Recomendaciones.....	5

Resumen ejecutivo

El presente estudio tiene como finalidad, poner al alcance de la empresa las distintas realidades remunerativas que vive nuestro país, analizando el mercado privado de contrataciones, y considerando las remuneraciones del rubro tecnología, analizando dos compañías competidoras.

Cabe señalar que nosotros como organización, previamente ya contamos con una política salarial que está vigente a la fecha, sin embargo, si bien se encuentra detallada con los mínimos y máximos asignados por puesto, mérito, estudios y capacidad; los valores consignados en ésta no reflejan la condición actual del mercado laboral.



Este estudio cuenta con información referencial de dos de las empresas más importantes del rubro tecnología, y que son competencia directa, para ello, a través de algunos contactos se pudo obtener el listado de todos los salarios de puestos que son equivalentes a los que tenemos en nuestro organigrama.

De igual manera, aquí se consignan los sueldos promedios del sector privado obtenidos del portal de Computrabajo, a manera de referencia.

Nota:

- El cuadro está dividido en tres niveles: Gerencias, Jefaturas y supervisores, y Personal operativo.

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO DE ESCALA REMUNERATIVA DEL RUBRO TECNOLOGÍA					
NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	REMUNERACIÓN ACTUAL	COMPETENCIA N° 1	COMPETENCIA N° 2	MERCADO PRIVADO
Gerencias	Gerencia General	S/15,000.00	S/16,000.00	S/13,000.00	S/13,550.00
	Gerencia SCM	S/6,800.00	S/7,000.00	S/6,500.00	S/5,950.00
	Gerencia Finanzas	S/6,800.00	S/7,000.00	S/6,500.00	S/5,950.00
	Gerencia Comercial	S/4,500.00	S/5,500.00	S/5,000.00	S/4,479.00
Jefaturas y Supervisores	Contaduría General	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,200.00	S/4,092.00
	Jefatura de Sistemas	S/3,800.00	S/4,500.00	S/4,000.00	S/3,759.00
	Jefatura de Adm. y Finanzas	S/3,300.00	S/4,000.00	S/3,800.00	S/3,759.00
	Jefatura de Créditos y Cobranzas	S/3,300.00	S/4,000.00	S/3,800.00	S/3,759.00
	Jefatura de Almacén	S/3,100.00	S/3,600.00	S/3,500.00	S/3,056.00
	Jefaturas de Ventas	S/2,800.00	S/3,500.00	S/3,300.00	S/2,676.00
	Jefatura de Importaciones	S/3,000.00	S/3,300.00	S/3,500.00	S/3,759.00
	Jefatura de Recursos Humanos	S/2,100.00	S/3,000.00	S/3,500.00	S/3,759.00
	Supervisores de Almacén	S/1,900.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,936.00
Supervisores de Ventas	S/1,900.00	S/2,600.00	S/2,800.00	S/2,873.00	
Personal Operativo	Analista Financiero	S/2,500.00	S/2,900.00	S/3,000.00	S/2,800.00
	Analista de Contabilidad	S/2,500.00	S/2,700.00	S/2,900.00	S/2,619.00
	Analista de Sistemas	S/2,500.00	S/2,700.00	S/2,900.00	S/3,053.00
	Analista de Créditos y Cobranzas	S/2,800.00	S/2,900.00	S/2,900.00	S/2,827.00
	Analista de Importaciones	S/2,000.00	S/2,800.00	S/2,900.00	S/2,513.00
	Asistentes de Finanzas	S/1,800.00	S/2,300.00	S/2,200.00	S/2,103.00
	Asistentes de Créditos y Cobranzas	S/1,800.00	S/2,300.00	S/2,200.00	S/2,103.00
	Asistentes de Importaciones	S/1,800.00	S/2,300.00	S/2,200.00	S/1,770.00
	Asistentes de Recursos Humanos	S/1,800.00	S/2,300.00	S/2,200.00	S/1,770.00
	Asistente documentario	S/1,550.00	S/1,800.00	S/1,800.00	S/1,770.00
	Cajero	S/1,500.00	S/1,800.00	S/1,700.00	S/1,750.00
	Recepcionista	S/1,500.00	S/1,600.00	S/1,550.00	S/1,680.00
	Ejecutivos de Ventas	S/1,300.00	S/1,500.00	S/1,400.00	S/1,638.00
	Choferes	S/1,400.00	S/1,500.00	S/1,650.00	S/1,600.00
Personal de reparto	S/1,300.00	S/1,400.00	S/1,500.00	S/1,550.00	

Elaboración propia.

Respecto a la competencia:

En los tres niveles se presentan diferencias en los salarios:

- En el nivel gerencial, se encontraría en promedio, dado que en la competencia N°1 (C1) el sueldo es mayor y en la competencia N°2 (C2) es menor, salvo la excepción de la gerencia comercial en cuyo caso ambas (C1 y C2) están por encima de nuestro rango actual.
- En el nivel jefaturas y supervisores, tanto C1 y C2 nos superan largamente en las remuneraciones de nuestra escala actual.
- De igual manera, en el nivel personal operativo, somos rebasados por C1 y C2 por poco margen en algunos casos, pero en otros la diferencia es mayor.

Respecto al mercado:

- En el nivel gerencial, estamos por encima del promedio del mercado privado, percibiendo las cuatro gerencias un mayor importe.
- En el nivel jefaturas y supervisores, solo la contaduría general y las jefaturas de sistemas, almacén y ventas, reciben un salario por encima del promedio, las demás jefaturas y los supervisores, tienen diferencias notorias ganando un monto menor a la media del mercado.
- De igual manera, en el nivel personal operativo, solo los asistentes de importaciones y recursos humanos tienen un sueldo ligeramente superior al del mercado, sin embargo, todos los demás puestos se encuentran por debajo.

CABE RECORDAR...



Se recomienda según lo presentado:

Primero: Revisar hace cuánto tiempo el personal administrativo se encuentra sin ningún incremento de sueldo.

Segundo: Analizar los resultados y actualizar la escala salarial de acuerdo al promedio obtenido entre los factores presentados.

Tercero: Difundir esta escala para que todo el personal sepa que su remuneración es justa y que la empresa, así como brinda el máximo esfuerzo para otorgar estos sueldos, así está segura que todo el equipo de colaboradores dará todo de sí para el logro de objetivos.

Y, por último, medir el incremento de la contribución de los trabajadores.



Fuente: Ministerio de Trabajo - Sunafil

E2: Cómo identificar las habilidades de los colaboradores.



COMO IDENTIFICAR LAS HABILIDADES DE LOS COLABORADORES

Empresa Importadora

Lima, 2020

Luis Alberto Chinchay Tisoc



IMPORTANTE

La empresa se caracteriza por su constante búsqueda de la mejora continua, generar cambios positivos que tengan impacto positivo en el desenvolvimiento de nuestro personal, optimizando nuestra calidad de atención y servicio a los clientes. Sin embargo, es necesario considerar la importancia de trabajar en base a las habilidades que poseen los colaboradores.

¿Y para qué debemos analizar sus habilidades? La respuesta es fácil, solo conociendo sus destrezas y limitaciones nos será posible determinar si tenemos a las personas correctas en el lugar correcto, con quien o quienes debemos trabajar para potenciarlos, quienes pueden responder ante un requerimiento de la empresa para el cuadro de ascensos, etc. Solo teniendo un equipo de trabajo conformado con personas asignadas de acuerdo a su desempeño y potencial lograremos construir una empresa de vanguardia.



DETECTAR EL TALENTO

Lo primero que la empresa necesita es poder identificar los talentos que posee cada uno de sus trabajadores y en base al perfil de cada puesto poder asignar idóneamente a cada uno.

CLASIFICAR Y PREMIAR

Es vital poder clasificar a cada colaborador para identificar que estrategias tomar con cada uno de ellos. De igual manera, se debe premiar el talento, sin distinción de puesto, nivel jerárquico o antigüedad, lo que importa es que el personal se identifique con la empresa y sienta que ésta los valora.

EVALUACIÓN 9-BOX

Conocidas como Nine Box, este sistema de clasificación es muy difundido entre los especialistas de recursos humanos en todo el mundo, dada su sencillez y facilidad para ordenar al personal de una empresa en 9 categorías.

Como su nombre lo indica, esta es una matriz con nueve cajas o cuadros en donde se consideran dos ejes de factores de medición, por lo general el eje "y" corresponde al potencial (alto, medio y bajo); y el eje "x" hace referencia al desempeño (de igual forma, alto, medio y bajo).

Las nueve categorías de la matriz son:

- *Súper estrella.
- *Próximo super estrella.
- *Estrella de su área.
- *Profesional confiable.
- *Enigma.
- *Clave.
- *De buen desempeño.
- *Dilema.
- *Posible despido.

Este sería un modelo de los factores a tomar en cuenta en una nine box.

MODELO DE EVALUACIÓN NINE BOX			
ALTO POTENCIAL	<p>TRABAJADOR ENIGMA Bajo desempeño/Alto potencial RANKING N° 5</p> <ul style="list-style-type: none"> *Por lo general son los trabajadores nuevos en la empresa. *Demuestra tener muchas cualidades pero su desempeño actual es muy bajo. *Requiere afianzarse en el puesto actual que ejerce. 	<p>TRABAJADOR EN DESARROLLO PRÓXIMO SUPER ESTRELLA Medio desempeño/Alto potencial RANKING N° 2</p> <ul style="list-style-type: none"> *Requiere que se le asignen nuevos roles dentro de la empresa para mejorar su desempeño. *Posee habilidades destacadas. *Incrementando o mejorando sus objetivos se siente más a gusto. 	<p>TRABAJADOR SUPER ESTRELLA Alto desempeño/Alto potencial RANKING N° 1</p> <ul style="list-style-type: none"> *Habilidades destacadas y potencial en su puesto actual. *Capacidad de crecimiento. *No dejarlo ir de la empresa. *Considerar para una sucesión. *A esta persona se le necesita promocionar y desarrollar de inmediato.
MEDIO POTENCIAL	<p>TRABAJADOR DILEMA Bajo desempeño/Medio potencial RANKING N° 8</p> <ul style="list-style-type: none"> *Posiblemente está en el puesto equivocado en cuanto a su potencial. *Evaluar si su potencial amerita una responsabilidad mayor. *A lo mejor es nuevo en la empresa y requiere una mejor capacitación. 	<p>TRABAJADOR CLAVE Medio desempeño/Medio potencial RANKING N° 6</p> <ul style="list-style-type: none"> *Analizar si su capacidad de ejecución está al límite. *Es un miembro importante y de valor en la organización. *Puede que se desarrolle en puestos de al mismo nivel o de mayor responsabilidad. 	<p>TRABAJADOR ESTRELLA PERO DE SU ÁREA Alto desempeño/Medio potencial RANKING N° 3</p> <ul style="list-style-type: none"> *Casi siempre logra sus objetivos. *Se encuentra apto para asumir encargos adicionales. *Es valioso para la empresa. *Presenta potencial para asumir nuevos retos dentro de la empresa pero a un mismo nivel.
BAJO POTENCIAL	<p>TRABAJADOR POSIBLE DESPIDO Bajo desempeño/Bajo potencial RANKING N° 9</p> <ul style="list-style-type: none"> *Se necesita trabajar urgentemente su desempeño crítico para corregir situación. *Otorgar periodo de prueba para revisar si surtieron efecto las medidas correctivas. *Si continua igual, considerar el despido. 	<p>TRABAJADOR DE BUEN DESEMPEÑO Medio desempeño/Bajo potencial RANKING N° 7</p> <ul style="list-style-type: none"> *Si cumple con los objetivos. *Solo rinde lo que requiere el puesto, no da más de sí. *Revisar si amerita un cambio de puesto, a lo mejor impulsa su desarrollo. 	<p>TRABAJADOR PROFESIONAL CONFIABLE Alto desempeño/Bajo potencial RANKING N° 4</p> <ul style="list-style-type: none"> *Es una persona experta en su puesto, muy difícil reemplazarla. *Profesional en lo que hace ya alcanzó su límite en el puesto. *Es importante retener en la empresa, gran capacitador.
	BAJO DESEMPEÑO	MEDIO DESEMPEÑO	ALTO DESEMPEÑO

TEST DE COMPETENCIAS RECOMENDADAS

Para completar el cuadro arriba señalado se pueden aplicar tres tipos de test:

Test de habilidades profesionales.- Este tipo de test, permite que la empresa conozca básicamente tres puntos específicos, la capacidad de innovar, la productividad laboral y la calidad y predisposición en el trabajo.

Test de habilidades sociales.- Por medio de ellas, se puede identificar si un individuo posee habilidades externas (negociación, persuasión, expresión) o habilidades internas (autocontrol, observación, asertividad) y como es su balance entre ambas.

Test de inteligencia emocional.- Permite identificar la capacidad de manejar de forma adecuada las emociones, su estudio por lo general, analiza el aspecto intrapersonal (autoconocimiento y autorregulación), y el aspecto interpersonal (empatía y las anteriormente mencionadas habilidades sociales).

Para mayor ejemplo de los test mencionados, puede ingresar a los links que líneas abajo detallo a continuación.



EJEMPLO DE TEST DE HABILIDADES PROFESIONALES

<https://www.foxize.com/test/test-de-habilidades-profesionales-107>



EJEMPLO DE TEST DE HABILIDADES SOCIALES

<https://habilidadsocial.com/t/est-de-habilidades-sociales/#test>



EJEMPLO DE TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

<https://habilidadsocial.com/t/est-de-inteligencia-emocional/#test>

TEST DE HABILIDADES PROFESIONALES

Habilidades individuales innovación

¿De qué forma te pones al día de todo lo que ocurre en tu sector?

- La verdad es que no estoy nada al día.
- Me entero por lo que me cuentan mis compañeros de oficina.
- Suelo leer periódicos generalistas.
- Suelo informarme con fuentes especializadas de mi sector.
- Estoy suscrito a algunas newsletter sectoriales.
- Tengo una dieta informativa perfectamente estructurada con medios generalistas y especializados a través de herramientas digitales.
- Tengo un sistema de alertas para recibir las noticias más destacadas en cuanto ocurren y un sistema RSS que me filtra las noticias según los medios que me interesa seguir.
- Ninguna de las anteriores.

Quando recibes un encargo de trabajo, ¿cuál de estos comportamientos es el más habitual en ti?

- Ejecuto lo que me han pedido.
- Lo ejecuto, pero con un toque extra personal.
- Reflexiono sobre los detalles del encargo antes de ejecutarlo.
- Hago preguntas del encargo para estar seguro de que lo he entendido de manera correcta.
- Me suelen encargar trabajos que no me corresponden, así que la mayoría no me los creo y los dejo en espera hasta que me lo vuelven a pedir.
- Ninguna de las anteriores.

Quando recibes un encargo de trabajo, ¿cuál de los siguientes es tu comportamiento más frecuente en cuanto a la gestión de la información?

- La verdad es que ejecuto lo que me han pedido sin buscar más información.
- Suelo consultar a otros compañeros de trabajo su opinión para contrastar opiniones.
- Suelo buscar información adicional en Internet para complementarlo.
- Suelo buscar y añadir datos para reflexionarlo mejor y situarlo en contexto.
- Pido datos, busco histórico y presento el trabajo siempre basado en posibles escenarios.
- Ninguna de las anteriores.

Habilidades individuales productividad

Quando estás trabajando, ¿sueles buscar nuevas ideas y elementos que incorporar a tu trabajo para mejorarlo?

- Nunca.

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

- Pocas veces.
- De vez en cuando.
- Casi siempre.
- Siempre.
- Ninguna de las anteriores.

¿Cómo organizas las tareas que tienes que hacer de forma individual?

- Depende del día.
- Mi e-mail es mi gestor de tareas.
- Siempre hago una lista de las tareas a realizar durante el día.
- Tengo un planning semanal de tareas a hacer.
- Tengo un sistema de trabajo GTD.

Tienes que resolver un problema urgente e importante y solo puedes hacerlo vía e-mail.

¿Cómo lo preparas?

- Escribo el e-mail y lo envío.
- Escribo todo lo que se me ocurre, después lo imprimo y lo releo.
- Hago un esquema del tema antes de empezar para saber todo lo que tengo que decir. Después lo redacto y envío.
- Hago un mapa mental con todas las variables y estructuro los puntos críticos. Después lo redacto y envío.

¿Cómo llevas los días con mucha carga de trabajo?

- La verdad es que no acostumbro a tener mucho trabajo.
- Creo que tengo un poco de estrés de forma constante.
- Tengo mucho estrés, estoy siempre sometido a mucha presión.
- Normalmente suelo organizarme bien, aunque a veces hay picos de trabajo y me desbordo.
- Soy capaz de gestionar mi tiempo y las urgencias para evitar sobrecargarme.
- Soy consciente de mi realidad y la acepto por lo que no me genera estrés.
- Soy runner, yo no tengo estrés.

Habilidades individuales excelencia

De las siguientes frases, elige aquella con la que te sientes más identificado:

- El detalle no es mi fuerte.
- El trabajo hecho es mejor que perfecto.
- Lo importante es la perfección, no la entrega a tiempo.
- Sé equilibrar la importancia del detalle y la urgencia.
- Ninguna de las anteriores.

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

Cuando encuentras información interesante en la red ya sea para tu trabajo o para algún tema que te interesa a nivel personal, ¿cómo la guardas?

- No la guardo, tengo buena memoria.
- Me la envió por email para guardarla.
- La comparto para poderla encontrar cuando la busque.
- Me la guardo en favoritos.
- Me la guardo en alguna herramienta de lectura posterior como por ejemplo Pocket o Evernote.

¿Sabes resolver tú solo/a incidencias técnicas sencillas como instalar un nuevo programa, eliminar un virus o instalar una impresora?

- Nunca, siempre pido ayuda.
- Casi nunca, normalmente necesito ayuda.
- Algunas veces.
- A menudo.
- Siempre.

Habilidades interpersonales innovación

¿Sabrías organizar una sesión de trabajo de generación de ideas con un equipo?

- No creo.
- No lo he hecho nunca, pero lo podría intentar.
- Yo lo hago, pero no tengo claro que consigamos ideas válidas.
- Creo que lo haría y que podría conseguir buenos resultados.
- Lo suelo hacer de forma habitual, con resultados más que notables.

¿Cómo organizas tus contactos profesionales?

- Los contactos no son importantes.
- No tengo tantos contactos como para tener que organizarlos.
- Tengo una red profesional de contactos, organizados en tarjetas de visitas.
- Los tengo organizados digitalmente en una agenda de contactos.
- Los tengo organizados digitalmente, integrando redes sociales y agendas.

¿Te consideras una persona colaborativa o competitiva?

- La verdad es que mi trabajo me obliga a ser más competitivo que colaborativo.
- Soy colaborativo con otros equipos cuando el proyecto o mi jefe lo requiere.
- Colaboro de vez en cuando, cuando me sobra tiempo.
- Colaboro sobre todo con personas que previamente me han ayudado.
- Suelo compartir los conocimientos y necesidades con personas de mi entorno siempre que creo que pueda ayudarles.

- Suelo ofrecer ayuda de forma desinteresada a cualquiera que me la pide, siempre.

Habilidades interpersonales productividad

¿Serías capaz de hacer tu trabajo actual desde cualquier lugar del mundo sin problema?

- Imposible.
- Podría hacerlo sin problema.
- Lo hago alguna vez, pero con dificultades.
- Lo hago muy a menudo.

Cuando escuchas a un jefe o compañero del trabajo explicar un problema que le ha ocurrido, ¿cuál es tu reacción?

- No suelo prestarle atención.
- No suelo opinar sobre lo que les ocurre a otros.
- Pienso qué es lo que le ha ocurrido e intento darle buenos consejos.
- Pienso en el contexto de mi compañero y en cómo se siente, antes de darle mi opinión.
- Pienso en el origen del problema y en cómo se siente mi compañero, pero no suelo decir nada hasta que no tenga una opinión al respecto.

¿Cómo sueles comunicarte profesionalmente?

- Me gusta hablar cara a cara.
- Casi siempre llamo por teléfono.
- Utilizo para todo el e-mail.
- Sigo un sistema de reglas claras de envío / recepción de e-mails.
- Sé ponderar prioridades y cuándo es más conveniente enviar un tema por e-mail o utilizar otros canales como WhatsApp.
- He sustituido en gran parte el e-mail por otros canales más digitales como Slack.

¿Compartes un sistema de gestión de calendarios con más de una persona?

- No sé de qué me hablas.
- Me suena, pero no sé hacerlo.
- Nunca.
- Alguna vez lo he hecho.
- A menudo.
- Muy a menudo.

Habilidades interpersonales excelencia

Tienes que preparar una presentación para una reunión para mañana, ¿con qué frase te sientes más identificado?

- ¡Vaya! No sé utilizar PowerPoint para crear presentaciones ni programas similares.
- Hacer presentaciones no es mi fuerte...
- Creo que la haría, no sería bonita pero sí útil.
- Haría una presentación preciosa con imágenes en movimiento y toda la información bien estructurada.
- Ningún problema, soy capaz de hacer diferentes tipos de presentaciones, y las adapto según el contenido y la audiencia.

Tienes que hacer una exposición en público de los resultados de tu trabajo delante de toda la empresa en una sala de conferencias, ¿cómo te sientes?

- Ni de broma, no puedo hablar en público.
- Lo pasaría fatal.
- Creo que estaría algo nervioso/a, pero no me asusta especialmente.
- Creo que puedo explicar de forma perfecta mi trabajo.
- Conseguiría que se levantaran de sus asientos y me aplaudieran al acabar.

Tienes que explicar un tema muy complicado y técnico a unas personas con poco conocimiento en la materia. ¿Cómo lo haces?

- Se lo explico tal y como me nace.
- Se lo explico poco a poco.
- Les cuento lo básico para no liarles mucho.
- Soy capaz de contar alguna anécdota o ejemplo para ponerles en situación.
- Soy capaz de preparar historias, analogías y ejemplos para que lo entiendan de forma clara.

¿Cómo está tu perfil en LinkedIn?

- ¿Qué es LinkedIn?
- No tengo perfil de LinkedIn.
- Solo tengo el nombre de empresa y cargo, tendría que haber más descripciones.
- Está bastante completo, pero podría estar mejor.
- Muy completo, lo actualizo con cierta periodicidad.

Habilidades directivas innovación

Te han pedido que organices una actividad fuera de la oficina. ¿Qué es lo primero que piensas?

- ¡Bufl! Qué pereza...

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

- Voy a repetir lo que hemos hecho en otras ocasiones.
- ¿Cómo puedo crear una experiencia original y creativa?
- ¿Qué es lo que más le gusta a la gente con la que trabajo?
- ¿Qué necesita la gente con la que trabajo en este momento: alegría, comunicación, energía...?

¿Cómo te describirías en el trabajo?

- Soy un líder nato, como Steve Jobs.
- Soy una persona con una visión clara de hacia dónde debería ir la empresa.
- Tengo claro cómo soy, lo que puedo conseguir y la capacidad que tengo para convencer a otros.
- Soy una persona que comparte su visión con sus compañeros.
- Soy un profesional que entiende su contexto y el de su equipo y es capaz de ayudarles a conseguir sus metas.

Una persona que trabaja para ti te ha pedido que le des feedback de su trabajo. ¿Cómo actúas?

- No sé, nunca lo he hecho.
- Analizaría sus errores y aciertos y se los contaría.
- Empezaría siempre por sus aciertos y después los errores.
- Hablaría de errores y aciertos y de mi expectativa de futuro.
- Pensaría en cómo es y qué le puede ayudar a progresar por encima de sus errores y aciertos.

Habilidades directivas productividad

Hay que organizar un proyecto de 4 meses con un equipo de trabajo de 15 personas que tú liderarías. ¿Cómo te sientes al respecto?

- ¡Qué pereza!
- A ver cómo será el proyecto...
- No sé si seré capaz de organizarlo todo.
- Puedo ayudar a organizar el proyecto según los objetivos marcados y dentro de un timing.
- Puedo organizar y supervisar el proyecto y las tareas de los demás.

Existen dos personas del equipo que tienen una dinámica de enfrentamiento constante, ¿cuál es tu postura?

- Me mantengo al margen, ya somos mayores para eso.
- Hablaría con ellos por separado.
- Los juntaría para que hablasen con sinceridad.
- Intentaría entender el problema y trabajaría con ellos en las posibles soluciones.

¿Cuál es tu manera de gestionar un equipo ya sea interno o externo?

- No lo sé, nunca lo he hecho.

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

- Mi equipo se gestiona solo, me gusta dar autonomía.
- Me centro en conseguir un equipo perfectamente cohesionado.
- Lo importante en la gestión de equipo es ser tú mismo.
- Cada persona de mi equipo es diferente y tengo una especial atención a su carácter.

Habilidades directivas excelencia

¿Cómo dirías que está tu marca personal?

- No sé de qué me hablas.
- No necesito una marca personal.
- Entiendo el término, pero no lo he desarrollado.
- Tengo un plan de desarrollar mi marca.
- Tengo una marca personal alineada con las necesidades de mi momento profesional.
- Tengo una gran marca personal y muy visible.

¿Eres capaz de convencer y persuadir a las personas con las que trabajas?

- Rara vez.
- Algunas veces.
- Depende de a quién.
- No hace falta, siempre busco el consenso.
- Creo que tengo una cierta habilidad si realmente me lo propongo.
- Soy capaz de convencer de cualquiera de cualquier cosa.

Imagina que tienes que explicar un caso de éxito de tu departamento al resto de departamentos:

- No sabría por dónde empezar.
- Preparo una presentación muy trabajada que busque la emoción.
- Me centro en datos muy llamativos.
- Me centro en los errores que no repetiría.
- Me centro en los aprendizajes que puede obtener la organización en su conjunto.

Datos Perfil

Elige tu género

- Femenino
- Masculino

¿En qué país vives?

¿Cuántos empleados hay en tu empresa?

¿Cuál es tu sector de actividad?

¿Cuántos años de experiencia profesional tienes?

¿Cuál es tu rol dentro de tu empresa?

Directivo = Tomo las decisiones importantes de la empresa
Manager = Gestiono los procesos para la mejora de toma de decisiones
Middle Manager / Senior = Gestiono proyectos con cierta responsabilidad, pero sin ser el responsable final
Junior = Ejecuto proyectos

¿Has realizado algún máster o postgrado?

SÍ NO

TEST DE HABILIDADES SOCIALES

1. Me siento cómodo conociendo gente nueva en eventos sociales. ¿Cómo te describe esta frase?

- Totalmente de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

2. Normalmente eres capaz de predecir la conducta de los demás.

- Casi siempre
- A menudo
- En ocasiones
- Casi nunca

3. ¿Suelen decirte que pareces demasiado serio o arrogante?

- Mucho
- A menudo
- Alguna vez
- Nunca

4. ¿Qué emoción está expresando?



- Enfado
- Asco
- Angustia
- Miedo

5. Quieres convencer a un amigo para ir a ver una película que a él no le va a gustar nada. ¿Qué le dices?

- Le digo que yo he hecho muchas cosas por él y que me debe esta
- Le digo que, aunque sé que no le va a gustar, preferiría ir con él porque es mi amigo
- Le digo que la película no es tan mala y que creo que le va a gustar

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

Le digo que, si me acompaña a esta, yo le acompañaré a la próxima que él quiera

6. ¿Te cuesta encontrar buenos temas de conversación?

- Mucho
- Bastante
- Un poco
- Nada

7. Tu amigo mantiene una relación tóxica con su pareja y quieres ayudarle, ¿qué haces?

- Le dices que tiene que dejar a su pareja antes de que sea tarde
- Quedas con él para escucharle y ofrecerle tu apoyo
- Evitas hablar del tema, son asuntos personales
- Le pones un ejemplo de alguien que rompió su relación tóxica y ahora es feliz

8. Estás en una fiesta de cumpleaños con un grupo de conocidos. ¿Cómo definirías tu actitud?

- Soy el rey de la fiesta
- Sus temas de conversación suelen aburrirme
- Estoy metido en la mayoría de conversaciones
- Escucho y prácticamente no hablo

9. ¿Te cuesta mucho tiempo llegar a conocer bien a alguien?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

10. ¿Cada cuánto llamas o escribes a un amigo simplemente para preguntarle cómo le va?

- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Casi nunca lo hago

11. Un amigo tuyo ha recibido malas noticias y quiere hablar contigo. ¿Cómo situarías tu cuerpo si estuviera sentado delante de ti?

- Me reclinaría en mi silla para que me viera relajado
- Me levantaría y le daría un abrazo
- Me levantaría y le daría unas palmadas en la espalda para que viera que me importa
- Me pondría de frente, a la altura de sus ojos y me inclinaría hacia él

12. En esta foto, ¿qué está expresando la mujer?



- Cansancio

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

- Preocupación
- Aburrimiento
- Interés

13. ¿Sueles evitar los conflictos personales y cuando te metes en uno te pones muy nervioso?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

14. ¿Te sientes cómodo expresando tus emociones y sentimientos?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

15. ¿Cómo reacciones frente las situaciones en las que se espera que socialices con gente?

- Lo llevo fatal
- No me siento demasiado cómodo
- No suelo tener problemas
- Me encantan

16. En las conversaciones, ¿sueles acompañar tus palabras con gestos de las manos?

- Mucho
- Bastante
- Poco

Nada

17. ¿Te resulta fácil controlar tus emociones y mantenerte relajado cuando eres el centro de atención?

- Muy fácil
- Bastante fácil
- Me cuesta un poco
- Me resulta muy difícil

18. Has empezado a quedar con un amigo tuyo que siempre llega tarde. ¿Cómo manejarías la situación la próxima vez?

- Le diría que es muy desconsiderado y que tiene que respetar mi tiempo
- No le diría nada, si digo algo es probable que se enfade
- Le diría que me parece poco considerado llegar tarde cuando hemos hecho planes juntos
- No le diría nada, pero le mostraría mi malestar con mi lenguaje corporal

TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. En una discusión acalorada, siempre intentas...

- Ponerte en la piel del otro y comprender su punto de vista
- Pedir disculpas para que la discusión no vaya a más
- Mostrar tu enfado para que la otra persona comprenda lo mal que te sientes
- Escuchar y explicar los motivos que tenías para hacer lo que hiciste

2. ¿Te cuesta expresar tus emociones con palabras?

- Casi siempre
- A menudo
- En ocasiones

- Casi nunca

3. ¿Qué emoción está expresando?



- Enfado
- Miedo
- Sorpresa
- Angustia

4. Un amigo tuyo rompe por infidelidad de su pareja, de la cual ya le habías advertido previamente. ¿Cómo reaccionas?

- Le aconsejas para que no le vuelva a ocurrir e intentas que se olvide lo antes posible
- Quedas con él para escucharle y ofrecerte tu apoyo
- Estás con él, pero evitas hablar de esto
- Le das tiempo a solas para que se recupere anímicamente

5. En términos generales, ¿estás satisfecho con quién eres?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho

¿Cómo identificar las habilidades de los colaboradores?

- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

6. Cuando haces algo mal, ¿te criticas a ti mismo internamente?

- Casi siempre
- A menudo
- En ocasiones
- Casi nunca

7. Cuando estás estresado o tienes varias preocupaciones, ¿cómo lo llevas?

- Muy bien, sé relativizar los problemas
- Bastante bien, puedo quitar importancia a algunas cosas
- Regular, a veces siento que no puedo con todo
- Mal, noto ansiedad y me bloqueo

8. ¿Te consideras capaz de influir positivamente en los sentimientos de alguien que está pasando por un mal momento?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

9. ¿Te cuesta mostrar tus sentimientos a aquellos que más quieres?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

10. ¿Qué es lo que está expresando?



- Alegría
- Compasión
- Cortesía
- Interés

11. ¿Cómo reaccionas ante un cambio imprevisto aparentemente negativo?

- Con optimismo y energía, siempre se puede aprender de los retos
- Con la esperanza de que al final todo va a ir bien
- Con miedo de que tu vida cambie para siempre
- Con resignación, a la espera de que la situación mejore

12. Cuando crees que tienes razón, pero la gente te lleva la contraria, ¿insistes en tus argumentos?

- Casi siempre
- A menudo
- En ocasiones
- Casi nunca

13. ¿Sueles detenerte un momento y pensar por qué estás sintiendo una emoción en concreto?

- Casi siempre
- A menudo
- En ocasiones
- Casi nunca

14. Con respecto a tu actitud frente la vida, ¿cómo te describirías?

- ¡Siempre motivado!
- Enérgico
- Pasivo
- Pesimista

15. *Acostumbro a evitar los conflictos personales, y cuando me veo en medio de uno, me pongo muy nervioso.*

¿Hasta qué punto te describe esta frase?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada

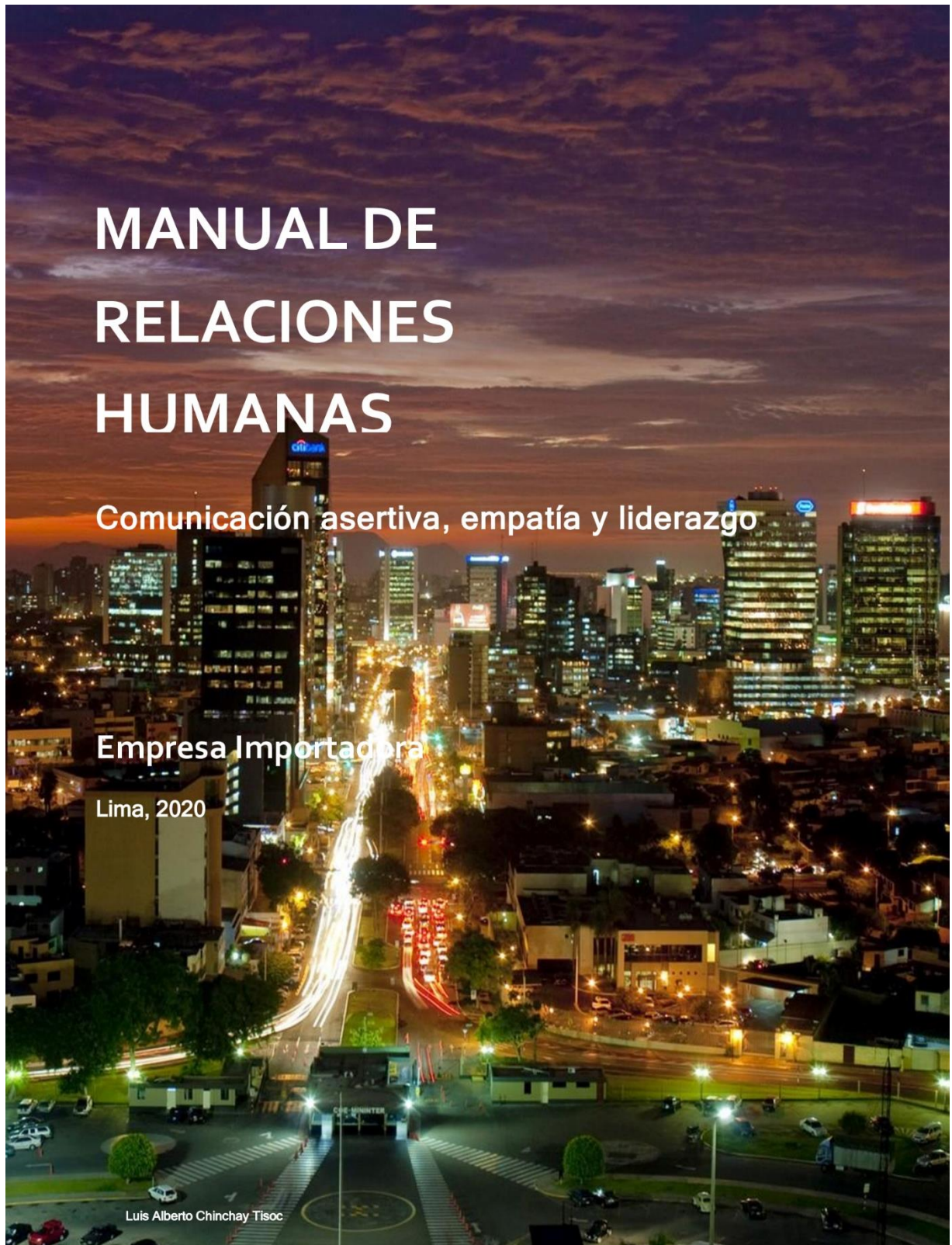




TABLA DE CONTENIDO

Empresa Importadora	1
Introducción	3
1. Aprendiendo a trabajar en equipos	4
2. Juego de roles	8
3. La necesidad de la comunicación	9
4. Participación y debate.....	11
5. Liderazgo	12
6. Conflicto	14
7. Cambio.....	16
8. Resolución de conflictos	18
REFERENCIAS	20

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, no basta con ser líderes en el rubro empresarial que formamos parte, siempre hay que dar un paso más rumbo hacia la excelencia del servicio y la calidad; por su puesto, para que este gran motor funcione, es necesario que todas sus partes también lo realicen de forma adecuada.

Por esta razón, como empresa debemos otorgarle vital importancia al capital humano y los procesos de aplicación de la comunicación asertiva en el trabajo, la empatía que cada uno pueda tener en consideración de su colega, finalmente, la capacidad de liderazgo y buena toma de decisiones.

Lo que se busca con el presente manual es lograr que los trabajadores tengan la capacidad de construir estrategias de comunicación, desarrollen las técnicas que le permitan interrelacionarse con sus compañeros de equipo de trabajo y a su vez, entre las sub áreas que conforman la empresa.

De igual modo, el personal debe ser capaz de manejar y resolver conflictos, incentivar un ambiente de tolerancia hacia los demás, y en especial, fomentar un ambiente saludable y agradable en donde prime el respeto, la armonía y el trabajo en equipo.

Por esta razón se considera en este manual los siguientes puntos a tratar:

1. Aprendiendo a trabajar en equipos.
2. Juego de roles.
3. La necesidad de la comunicación.
4. Participación y debate.
5. Liderazgo.
6. Conflicto
7. Cambio.
8. Resolución de conflictos.

1. APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPOS

Un equipo de trabajo está conformado por personas que tienen un objetivo en común, una identidad de grupo, tienen funciones y roles, comparten un ideal, y quienes los conforman interactúan entre sí.



Sin embargo, los problemas vienen cuando comienza a existir dificultad para trabajar en equipo, y son diversos factores los causantes:

- **FALTA DE RESPONSABILIDAD:** Generalmente a causa de personas que prefieren esperar que otro sea quien resuelva el problema, o lo que es peor aún, teniendo asignada una tarea, este colaborador no la realiza, perjudicando a todo el equipo que contaba con ello para completar el trabajo.
- **RECHAZO Y PRESIÓN DE GRUPO:** Suele pasar que, ante la incorporación de una persona nueva, como mecanismo de defensa muchos de los miembros del grupo expresan rechazo o incomodidad ante el flamante ingreso. Sin embargo, lo más preocupante es que cuando se llega al extremo de boicot porque es perjudicial para la misma empresa.

Este tipo de actitudes debe ser erradicado a tiempo, elementos así pueden ser muy nocivos para los intereses de la empresa.

Por otro lado, en caso de que el rechazo sea solo por la falta de confraternización con la persona, esto solo requiere realizar los métodos descritos y explicados en los talleres para que los elementos nuevos se acoplen lo antes posible al equipo de trabajo.

- **CARENCIA DE ASIGNACIÓN DE ROLES:** Si los líderes de proceso no realizan una correcta asignación y división de tareas será terrible para la empresa, porque este es el punto de partida del caos, lo peor que puede pasar en estos casos es que cuando se cometa un error, nadie asumirá la responsabilidad y eso generará mayor división dentro del grupo.

Es vital crear un espacio definido con roles claros, que cada miembro del equipo sepa con exactitud cuál es su misión y objetivo a cumplir.

Se debe recordar que lo peor que nos debe llegar a pasar es caer en la improvisación.

- **AUSENCIA DE LIDERAZGO:** Lo que requieren las empresas modernas son líderes modernos, que sean dinámicos, colaborativos, asertivos y empáticos, en un grupo o equipo de trabajo no puede faltar uno, si nadie toma el timón, sería un barco a la deriva; la ausencia de un guía para el resto de personas sería contraproducente.

Las organizaciones se esfuerzan por conseguir personas idóneas para que comanden estos puestos. Puede que no lo sepa aún pero tal vez, existen líderes en potencia que no están en el puesto que deberían, por ello, la necesidad de clasificar al talento para que la empresa sepa hacia dónde dirigirlo.

- **REUNIONES NO PRODUCTIVAS:** Es de preocupar que en pleno siglo XXI y con la tecnología de nuestro lado, no se concreten reuniones que puedan sumar a la gestión del grupo. Es necesario evitar es el caer en una reunión improductiva porque se convertiría en una pérdida de tiempo absoluta.

Sin embargo, no considero del todo cierta la afirmación de que una reunión presencial es mejor. No es el medio utilizado, es el cómo se usa, es la actitud puesta por cada una de las personas que forman parte de la junta, es tener una pésima agenda que limita el avance, sin siquiera mostrar preocupación si el mensaje llegó correctamente a los integrantes.

Lo correcto en estos casos, es ir con un listado definido de puntos a tratar, tener un buen moderador e ir con la consigna de aportar.

- **TENER INDIVIDUALISMOS EN EL GRUPO:** Contar con personas con talento es bueno, que una frase, una idea o un acto individual salve el momento complicado es algo para celebrar, pero hay que estar atento a que este empleado estrella contribuya con sus aportes al equipo, sin llegar al punto de querer resolver todos los problemas sin ayuda de nadie, y tan solo por su intención de demostrar que es muy preparado o preparada.

Esas actitudes dividen al grupo y sus miembros llegan incluso a no desear trabajar con el individualista, al considerar que se cree superior a los demás; este tipo de actitud siempre es rechazada e incita al conflicto.

Y entonces...



¿QUÉ HACER PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO?

- **GESTIONAR DE FORMA ADECUADA LAS DISCREPANCIAS:** No todos somos iguales, cada ser humano trae consigo distintas creencias, pensamientos, y todo ello es de influencia directa al momento de interactuar con otra persona, por ello, es preciso fomentar la tolerancia.
Lo más importante es saber que se puede llegar a un acuerdo, mientras que exista la voluntad de ambas partes por resolver un conflicto siempre existirá una solución esperando ser aplicada.
Corresponde al líder del equipo manejar con cuidado las discrepancias y ser moderador de la situación, jamás debe parcializarse y mucho menos azuzar el conflicto, esto solo causaría una ruptura en las relaciones y esto es lo que precisamente deseamos evitar.
- **IDENTIFICAR LO MEJOR DE CADA INTEGRANTE:** El secreto del éxito está en reforzar lo mejor de cada miembro del equipo, por esta razón, es necesario

constantemente realizar evaluaciones, talleres y actividades para identificar sus fortalezas y sus debilidades para potenciar y corregir respectivamente.

De acuerdo a la evaluación que se realice a cada colaborador, los grupos deben tener un balance para que puedan ayudarse entre todos.

- **HACER QUE PARTICIPEN:** Es prioritario mantener a los integrantes del grupo involucrados en sus decisiones. Un verdadero líder busca la participación y las opiniones de todo su equipo de trabajo, manteniendo una postura de firme inclusión y respeto a sus colegas.

La clave está en perder el miedo, y para ello, la confianza que el líder le transmita a su personal ante el error cometido, hará de aquella persona que sea consciente que si bien se puede equivocar, sabrá tener la oportunidad de aprender y corregir, y en sus próximas participaciones de seguro tomará un rol preponderante.

- **ASEGURAR QUE TODOS TENGAN UNA META EN COMÚN:** Lo principal es que cada miembro del equipo tenga clara cuál es su tarea, que propósito tiene asignado y que comprenda su importancia.

Cada integrante es parte de un todo, de esta manera al unisono colaboran con la organización y con el equipo.

- **FOMENTAR UN GRATO AMBIENTE EN LA INTERNA:** Para lograr este objetivo, un factor primordial es el respeto, si manejamos un ambiente compuesto por una cultura de respeto entre todos, haremos notar dentro del grupo que todos somos iguales.

Otras alternativas para fomentar un grato ambiente sería tener presente una regla de oro, cooperar en vez de competir, solo así se consigue la unión entre compañeros.

Si a esto, le sumamos el fomentar la autonomía y ser empáticos, estemos construyendo un sólido equipo de trabajo.

2. JUEGO DE ROLES

Los roles son modelos o patrones de conducta que son asumidos en función a lo que cada colaborador tenga como expectativa o surge como respuesta a otros roles asumidos por los demás miembros del equipo.



Entre los tipos de roles principales tenemos:

- **Roles funcionales:** Estos son los llamados roles positivos, porque favorecen el crecimiento del grupo y también al cumplimiento de los objetivos. Entre ellos tenemos al que contribuye con iniciativas quien es el que propone las ideas; al que busca información; al que informa; al que opina; al que orienta, etc.
- **Roles afectivos:** Son los que mantienen y arman al grupo, se tienen al estimulador, al conciliador, al flexible, al regulador, al seguidor, al comunicador y al comentarista.
- **Roles disfuncionales:** Estos son los llamados roles negativos, porque entorpecen el desarrollo del grupo y obstaculizan sus objetivos. Entre ellos tenemos al agresor, al que obstruye, al que defiende los intereses ajenos, al negligente, al dominador, etc.
- **Roles interpersonales:** Son quienes demuestran tomar la opción de liderar y ser nexo visible en la empresa. Entre ellos tenemos a los que desempeñan el rol emblemático, el rol de líder, y el rol de enlace.
- **Roles de toma de decisiones:** Son quienes se encargan de conseguir información, la transmiten y la expresan dentro del grupo. Entre ellos tenemos a los que cumplen el rol emprendedor, el rol de manejo de dificultades, el rol de asignación de recursos y el rol negociador.
- **Roles informativos:** Son quienes se encargan de estimular el cambio, y resolver imprevistos. Entre ellos tenemos a los roles de vigilancia, al rol de propagador y al rol de vocero.

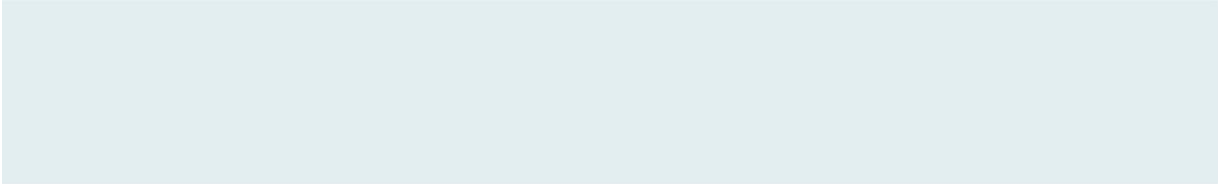
3. LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Puede que esté desgastada la frase: “sin comunicación asertiva no somos nada”, lo cierto es, que esta frase sigue vigente a lo largo de los años y es muy cierta.



Para mantener una fluidez dentro de la organización, es preciso poner mucha atención a la comunicación, pero cabe recordar lo que involucra y cuales son sus aspectos más resalantes:

- **COMUNICACIÓN EFICAZ:** Para que todo equipo funcione debe respetarse el ciclo correcto de la comunicación, recibir el mensaje, comprenderlo, recordarlo y responderlo. Si esto no se cumple, solo lograremos un equipo con integrantes divididos y sin compromiso. Todo lo contrario ocurre si el equipo se comunica bien, tiene el éxito asegurado.
- **ESCUCHA ACTIVA:** Esta es una técnica que consiste en contribuir a optimizar la comunicación, porque se asegura que cada integrante no solamente escuche a sus demás compañeros, sino que confirme su comprensión del mensaje, solo así podrá tomar las acciones correctas.

- 
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Si no se efectúa un adecuado proceso comunicativo, más complicado resultará resolver un conflicto. No solo depende de la habilidad de la persona para resolver problemas, el 80% de preponderancia a la hora de resolver un conflicto es saber escuchar correctamente y descubrir la raíz de la discrepancia. Con esta acción se puede enfrentar la situación de forma eficaz.

 - **COMUNICADOR EFECTIVO COMO BANDERA:** Sabiendo las ventajas que la comunicación eficaz otorga a un grupo de individuos que hacen uso correcto de ella, el comunicador efectivo desarrolla un conjunto de características como por ejemplo:
 - Busca oportunidades, juzga e interpreta no la forma sino el fondo.
 - No adelanta opinión hasta tener la claridad necesaria en el mensaje y entenderlo por completo, y es que está acostumbrado al trabajo duro, dispuesto y muy activo y atento.
 - No se distrae por nada, lidia correctamente con los factores externos, desmenuza las palabras y no cae en frases camufladas porque sabe escuchar entre líneas.

4. PARTICIPACIÓN Y DEBATE

La participación es tener el poder de intervenir en un suceso determinado con el fin de actuar, tomar decisiones y porque no, transformar la realidad.



El debate es una discusión alturada entre dos o más personas que brindan y defienden argumentalmente sus posiciones sobre temas específicos.

Por lo que entonces vemos como definiciones, hay que estar atentos y saber como participar y cuando debatir.

El poder: Este tiene como idea fuerza a la participación. Entre los miembros de un grupo siempre existe una relación de poder, ya sea por intercambio de ideas, información u opiniones. Es importante saber manejar estos vínculos de poder para resolver conflictos.

Discusión: No es lo mismo discutir que pelear, la discusión en si, es una herramienta que se nos otorga como método de trabajo, una vez más se complementa con la comunicación para poder captar información y procesar lo que cada uno aporte.

Debate: Este es un medio por el que se confrontan ideas o puntos de vista, por lo general en un debate formal existe un moderador, en cambio en un ambiente organizacional por lo general suelen ser mas espontaneos y a la vez reales, porque son más directos y pueden utilizar un tono informativo (si está basado en evidencias concretas), un tono argumentativo (si los datos planteados sirven para demostrar que se cuenta con un respaldo), y un tono persuasivo (cuando la intención es convencer a un público determinado).

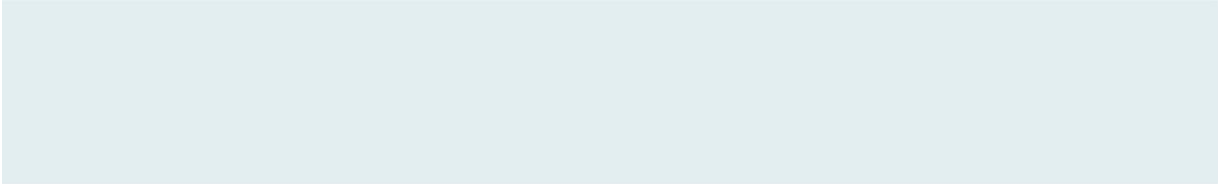
5. LIDERAZGO

El liderazgo puede ser considerado una actitud, una cualidad y un arte. Este puede surgir naturalmente de forma espontánea o puede formarse y prepararse, en este caso haciendo referencia a la persona como líder quien es el que ejerce el liderazgo.



Existe en una organización varios tipos de liderazgo:

- **Liderazgo natural:** Es el que se manifiesta de forma natural cuando un integrante destaca por encima de los demás sin la necesidad de contar con un cargo o posición especial dentro de la organización, sin embargo, es querido, aceptado, respetado y seguido por un grupo de personas que lo ven como su líder y jefe al que eligieron voluntariamente.
- **Liderazgo autocrático:** Es un estilo que lidia literalmente con la opresión, aquí nadie tiene opinión, solo se limitan a cumplir con las ordenes, en este caso no sirve de mucho tener comunicación asertiva debido a las restricciones impuestas al grupo de trabajo. Es por esta razón que en la mayoría de organizaciones donde se aplica este tipo de liderazgo su rotación de personal es muy alta.
- **Liderazgo carismático:** Es uno de los más apreciados y reconocidos, su liderazgo se basa en su forma de motivar y transmitir positividad en su entorno. Posee mejores habilidades comunicativas y trasmite con entusiasmo la necesidad de confiar y esforzarse por sacar adelante el proyecto deseado, sin embargo, son los más difíciles



de retener en una organización porque son muy valiosos. Cabe indicar también que si se deja ir a uno de estos líderes puede repercutir directamente en el grupo de trabajo.

- **Liderazgo democrático:** Este es uno de los mejores modelos a seguir porque es muy trabajado, toma tiempo afianzarlo pero una vez cuajado, rinde sus frutos porque el líder hace que su equipo se sienta motivado, pueda aportar, participar con ideas y sugerencias, respeta y valora las opiniones, y ejerce su liderazgo analizando las opciones y tomando la mejor decisión en favor de todo el equipo y de la organización.
- **Liderazgo “Laissez-faire”** Esta expresión francesa hace alusión al hecho de dejar hacer o dejar pasar, llevado a la práctica, este es un líder algo despreocupado porque otorga niveles extremos de autonomía a los miembros del equipo, sin embargo, suele funcionar mejor cuando se trata de niveles gerenciales, porque así compromete y empodera a sus jefaturas para que estas a su vez puedan aplicar un estilo más democrático.
- **Liderazgo transformacional:** Este tipo de líder suele ser el más completo, es aquel que logra aflorar lo mejor de cada miembro del equipo, posee carisma, es democrático para actuar pero cuando la situación requiere puede centralizar algunas tareas y derivar otras. Es considerado por muchos el mejor de los tipos de liderazgo por su capacidad de influenciar muy positivamente en la vida profesional de cada colaborador y que multiplique la producción de la empresa.

6. CONFLICTO

Los conflictos son incidentes en donde dos o más personas no se ponen de acuerdo en algo, o tienen intereses opuestos, no deseando ninguno ceder en un principio.

Muchos conflictos, hablando sobre el tema organizacional, son producidos indirectamente por los mismos líderes de la organización, quienes a través de una decisión equivocada generan una reacción en los trabajadores. Aunque también es cierto que a veces es producto de un mal entendido, y es de notar que tratándose de personas, solemos tener diferentes puntos de vista sobre un mismo tema, cargamos nuestro propios paradigmas, y es por esta razón, que es inevitable que un conflicto se de en cualquier momento, a pesar de hacer el mayor esfuerzo, siempre uno que otro conflicto vendrá al ataque y es preciso estar preparados porque sería terrible dejar que se salga de control.



El éxito en el manejo del conflicto estará en asumir que es una oportunidad no un problema, coloquialmente hablando, ello nos hará pensar con el cerebro y no con el hígado.

Es necesario conocer algunos tipos de conflictos:

- **Conflictos interpersonales:** Estos pueden ser unilaterales (si la persona tiene una queja con otras), bilaterales (dos partes desean algo, una de la otra) y multilateral (un grupo se encuentra resquebrajado por el conflicto).

- **Conflicto social:** Por ejemplo un conflicto entre un sindicato laboral y los empleadores.

Tenemos otros tipos de conflictos, por ejemplo:

- Conflictos personales.- son más emocionales, porque la relación es más estrecha y generalmente son los más difíciles de solucionar.
- Conflictos de grupo.- por lo general se originan por problemas de índole político, religioso, económico, entre otros.
- Conflictos ideológicos.- el ejemplo más claro sería sobre las posturas políticas que son más marcadas.
- Conflictos religiosos.- en estos casos los resultados han sido más violentos llegando incluso hasta el conflicto armado.
- Conflictos armados.- el tema en disputa por lo general en un territorio o un recurso, y se produce una guerra para “resolver” el conflicto.

7. CAMBIO

Cambio es una palabra que aterra a más de uno, pero debido a que la naturaleza humana le teme a lo desconocido, suele mantenerse y acostumbrarse a lo que ya viene realizando, sin embargo, es propicio tener una voluntad de romper esquemas y salir de la zona de confort, para lograr una mejora, personal, profesional u organizacional.

Existen muchos factores que afectan el cambio, como por ejemplo el uso de las nuevas tecnologías, hay que saber adaptarse en cuanto a las nuevas herramientas, y esta pandemia nos lo ha demostrado, viéndonos precisados al adaptarse al home office.

Adicional a este factor, es bueno contemplar la situación de la política mundial, las tendencias sociales, la economía y los rubros que más han crecido o decaído, la competencia, entre otros.

Necesidad del cambio:

Por lo descrito líneas arriba, es necesario adaptarse y buscar el cambio para mejora, pero este se establece por etapas, por lo general obedece a un tipo de estructura:

- Reconocer la necesidad del cambio.
- Conseguir apoyo de la alta dirección y del grupo de trabajo para que todos acepten el cambio.
- Buscar consenso y apoyo al cambio.
- Gestionar unidades de compromiso con la organización.
- Contar con un enfoque claro de lo esperado por todos.

Resistencia al cambio:

Es natural que exista, pero debe ser controlada porque perjudica a la organización, pero también a la persona, esta recibe un fuerte desgaste emocional.

Por otra parte, el plantear obstáculos, es un mecanismo de defensa ante lo que se considera un ataque, claro está que hay que analizar si algún trabajador se ve afectado por el cambio y como se puede compensar o ayudar puntualmente al afectado.

Formas de derrotar a la resistencia al cambio:

Suelen ser seis tipos de técnicas que se aplican para estos casos:

- Comunicación y aprendizaje, buscando enseñar adecuadamente los nuevos cambios.
- Participación, involucrando en el proceso de cambio a toda la organización.
- Apoyo y facilidades, compensando a los posibles afectados.
- Manipulación, no recomendable pero aplicada por algunas organizaciones con el riesgo de comprometer la credibilidad de esta.
- Negociación, brindar algo a cambio de la disminución de la resistencia.
- Amenaza, se utiliza en muchas empresas donde imponen los cambios, pero desde luego, es la peor de todas, por lo general no finaliza en buenos términos.



8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Llegado a entender lo que significa el conflicto y las características que posee, corresponde revisar las etapas clave para la resolución de conflictos.



- **ETAPA 1: Reconocer la existencia del conflicto:** Es la parte más sencilla pero generalmente la menos aceptada, esta es la razón principal de que los conflictos se salgan de control por no ser detectados, identificados y aceptados con el propósito de lograr una posible solución.
- **ETAPA 2: Identificar el verdadero conflicto:** Muy independientemente de los temas emocionales que implican uno varios conflictos, es necesario apuntar a la razón de fondo e identificar el conflicto real, es decir, el motivo verdadero del porque se originó la discordia.
- **ETAPA 3: Recoger todos los puntos de vista:** El poder conseguir establecer un diálogo abierto entre todas las partes, permite a quienes tratan de resolverlo, captar todas las visiones sobre el conflicto, permitiendo que entiendan la dimensión del problema y el grado de afectación al equipo de trabajo.
- **ETAPA 4: Juntos tras la solución:** Cuando se logra que los propios involucrados de forma guiada se den cuenta de que así como tienen el problema en sus manos, también

poseen la solución. Esta acción conlleva a tener un mejor escenario post conflicto en cuanto a las relaciones personales.

- **ETAPA 5: Lograr los acuerdos esperados:** En este caso el mediador debe lograr que ambos queden lo más satisfechos posible con la solución que en conjunto se ha planteado, el intercambio de roles puede ayudar para estos casos.
- **ETAPA 6: Realizar seguimiento a la solución:** No basta con culminar en una solución entre las partes, luego de lograr dicho consenso, deber confirmarse que la aplicación de lo propuesto está generando el resultado esperado. De ser positivo no habría inconveniente, pero de resultar de forma negativa, permite anticiparse y replantear una nueva solución al conflicto.

IMPORTANTE:

Para poder comprender y desarrollar a profundidad estos temas, como complemento se desarrollarán actividades y talleres, los mismo que serán detallados en la **cartilla de instrucciones de talleres** que ha sido elaborado por separado de este manual.



REFERENCIAS

- Centro de Estudios para el Desarrollo de Políticas Regionales. (2010). *Manual de Relaciones Humanas*. Obtenido de <http://trabajo.gob.ar/downloads/formacionSindical/Manual%20de%20Relaciones%20Humanas.pdf>
- CIPAF. (2008). *Manual de capacitación en cumplimiento de deberes y derechos laborales*. Obtenido de https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado168.pdf
- Colombo, D. (26 de 09 de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de 15 estrategias para fomentar el trabajo en equipo: <https://www.entrepreneur.com/article/320461>
- Exaccta Xpens. (28 de 06 de 2015). *Exaccta Xpens*. Obtenido de 8 claves para crear un buen ambiente laboral: <https://www.exaccta.com/8-claves-para-crear-un-buen-ambiente-laboral/>
- Izquierdo, R. (22 de 11 de 2017). *Integria IMS*. Obtenido de 10 ideas para mejorar el trabajo en equipo: <https://integriaims.com/como-mejorar-el-trabajo-en-equipo/>

E4: Aporte al reglamento de trabajo.

CAPITULO XVIII DE LA CULTURA DE AMISTAD EN EL TRABAJO

Artículo 102.- Es política de la empresa garantizar y promover una cultura de amistad en el trabajo, basada fundamentalmente en el respeto absoluto.

Artículo 103.- El personal tiene la libertad de fomentar una cultura de amistad, sin transgredir o vulnerar a sus compañeros, aprovechándose de la confianza o utilizar la amistad de sus colegas para obtener algún beneficio en particular.

Artículo 104.- La línea entre las relaciones de amistad y las relaciones profesionales es muy delgada, pero el personal de la empresa está capacitado para lidiar con esta clase de conflictos.

Artículo 105.- Las Jefaturas están llamadas a incentivar que el personal a su cargo comparta en dialogo libre y abierto sus pensamientos, sentimientos y creencias con una sola finalidad hacer un ambiente de trabajo saludable.

Artículo 106.- La empresa realizará talleres físicos o virtuales de confraternidad e interacción armando diversos grupos de trabajo y dando las facilidades para que los colaboradores se conozcan más y se genere mayor confianza entre sí.

E5: Cartilla de instrucciones para mejorar las relaciones humanas.



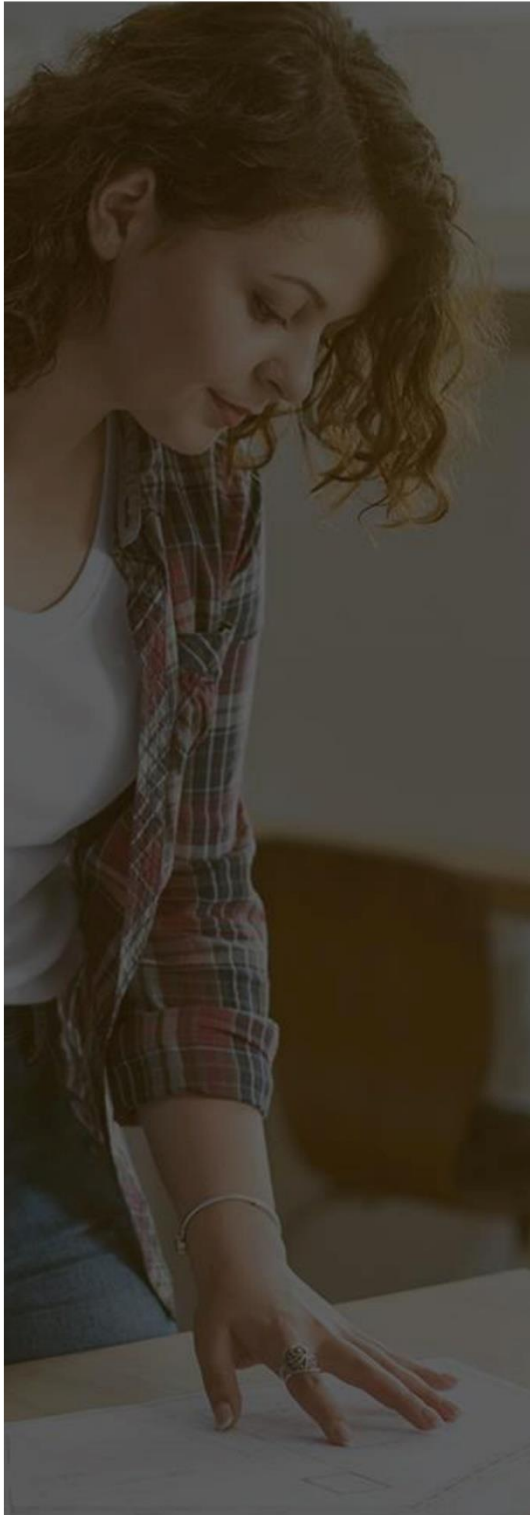


TABLA DE CONTENIDO

Taller 1: Aprendiendo a trabajar en equipos.	3
Taller 2: Juego de roles	5
Taller 3: La necesidad de la comunicación...	6
Taller 4: Participación y debate	8
Taller 5: Liderazgo.....	10
Taller 6: Conflicto	11
Taller 7: Cambio	12
Taller 8: Resolución de conflictos	13
REFERENCIAS.....	15

TALLER 1: APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPOS

Actividad 1: Encontrando mi media naranja.



Para esta actividad se requiere previamente armar una batería de imágenes divididas por pares que guarden una relación coherente, por ejemplo, un tóner y una impresora, un perro y un hueso, etc. De igual forma estas cartillas de imágenes estarán relacionadas con temas específicos, por ejemplo, tecnología, objetos, personas, etc.

Como siguiente paso, todas las imágenes se reparten al azar entre todos los participantes y así inicia el juego, cada colaborador buscará a su mejor pareja, y una vez que se encuentren, ambos buscarán a otra pareja que pertenezca al mismo tema específico.

Al finalizar todos comparten sus impresiones y reflexionan sobre lo fácil o difícil que les fue terminar el juego.

Actividad 2: Ármalo si puedes.

Con esta actividad se busca la comprensión de todo el personal sobre lo importante que es cooperar, de igual forma analizar todas las dificultades que se presentan durante ese momento.

Las reglas de la actividad son las siguientes:

Existen 6 sobres que contienen piezas de 5 cuadrados iguales de Tangram, los mismos que están combinados dentro de cada sobre.

Para ello se forman grupos de 5 personas, cada grupo recibe un sobre que contiene la cantidad de piezas necesarias como para armar 5 cuadrados iguales.



El juego concluye cuando cada integrante del grupo arme su propio cuadrado, para ello entre todo el equipo podrá intercambiar las piezas que escogieron en un primer momento, pero el detalle clave es que nadie puede hablar.

No está permitido ni quitar ni pedir las piezas de sus compañeros de equipo, la única forma es que el propio compañero le entregue una pieza suya. Esta acción se puede repetir sin límite, es decir pueden intercambiar las piezas entre los compañeros de grupo todas las veces que se requieran.

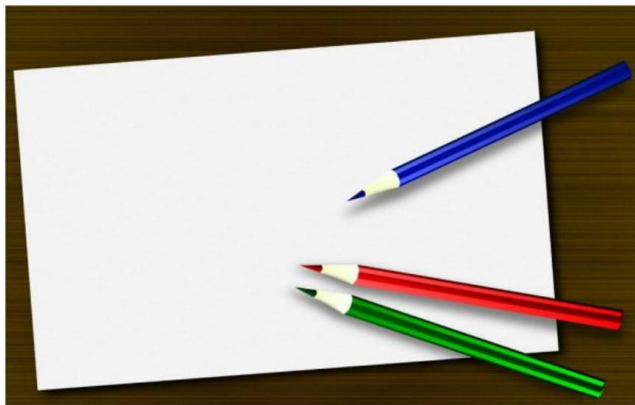
Cuando todos entiendan las reglas se inicia la actividad. Si transcurridos 15 minutos los grupos no logran terminar este ejercicio se hace un alto al juego.

Al finalizar todos se reúnen y reflexionan sobre la actividad, cuáles fueron las dificultades que, encontraron, los sentimientos experimentados y se analizará la relación de lo desarrollado en el ejercicio con la vida diaria laboral.

TALLER 2: JUEGO DE ROLES

Actividad 3: El dibujo imposible.

Para esta actividad solo se requiere de hojas en blanco y varios lápices y no debería demorar más de 20 minutos.



Lo que se busca lograr con esta dinámica es identificar las dificultades que se tienen en un trabajo en equipo, así como determinar si se muestran actitudes de sumisión o dominación.

La actividad consiste en que se conformen varias parejas y se sienten frente a frente, los que no están jugando realizan el papel de veedores de la

actividad. Luego a cada pareja se le entregará una hoja y un lápiz, para que ambos con una mano cada uno, de forma conjunta, tomen el lápiz y sin separar sus manos, dibujen una casa, con un árbol y un perro o gato.

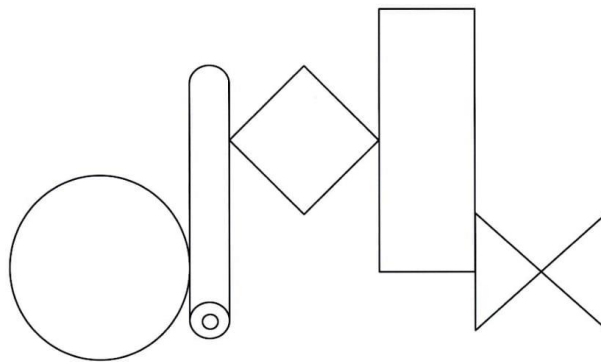
En el proceso la regla esencial es, dibujar en silencio y sin comunicarse ni con miradas, gestos o palabras, allí radica el grado de dificultad. Si logran terminar antes de los 20 minutos, le añadirán al pie del dibujo una nota, nombre o anotación, esta acción de similar forma a como hicieron el dibujo.

Finalizada la dinámica se analiza con cada pareja sobre su experiencia en el juego, que sensaciones sintió cada uno, experimentaron la supremacía o la sumisión, que tan fácil o sencillo les resultó concluir el dibujo, y que reflexión les deja todo lo realizado. ¿Cuáles son los hitos claves para los ingresos, las ganancias, el crecimiento y los clientes?

TALLER 3: LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Actividad 4: Dictando un dibujo.

Esta actividad consiste en dictar a todos los participantes, un dibujo geométrico de dos formas diferentes. Primero sin que nadie pueda interrumpir o solicitar una mejor explicación, y luego permitiendo interrupciones y explicando con más detalle el dibujo.




Lo que se busca lograr con la dinámica es que todos cobren conciencia de la necesidad e importancia de la retroalimentación en una comunicación de calidad.

Para el desarrollo de la actividad primero se le hace entrega a cada participante una hoja cuadriculada, una regla y un lápiz, y se procede a indicarles que se les dictará un dibujo geométrico que cada uno

deberá plasmar en el papel que se les ha entregado, y recordándoles que ninguno puede interrumpir para hacer preguntas o reintentar el dictado. Tampoco podrán preguntarles a sus compañeros.

Luego de terminar el dictado, el moderador de la actividad, selecciona al azar a un grupo de personas para que muestren a todos los dibujos que hicieron, los mismos que por lo general son totalmente diferentes.

Posterior a este momento de reflexión, se les pide a todos que le den vuelta a la hoja y se procede a dictar nuevamente el mismo dibujo u otro, pero esta vez, se les indica que ahora mientras que se dicta, cualquiera puede consultar o pedir alguna aclaración o repetición de la instrucción, así como también estará permitida la consulta entre compañeros.



Una vez que el moderador haya concretado el dictado del dibujo, siendo lo más claro, detallado y preciso que puede ser posible, de igual manera selecciona al azar a un grupo de participantes para que muestren a todos los dibujos que hicieron, los mismos que por lo general son muy similares esta vez.

Finalizada la dinámica todos reflexionan sobre la razón que motivó a que primero no coincidan los dibujos y en la segunda vez si lo hagan. Es preciso señalar que puede darse el caso que en el segundo dictado se presente un dibujo diferente. Esto posibilita que los participantes cobren conciencia sobre cómo a pesar de haber recibido una buena comunicación puede en el camino producirse obstrucciones que la distorsionen. Dichos obstáculos podrían ser: la falta de interés del participante, el temor a preguntar, la poca claridad del mensaje, la falta de concentración y atención a las instrucciones, entre otras.

TALLER 4: PARTICIPACIÓN Y DEBATE

Actividad 5: El debate del siglo.

La dinámica consiste en armar una lista de afirmaciones debatibles que cada participante en forma individual y en primera instancia, debe aceptar o rechazar, para luego, formar grupos de 5 personas.



Dentro del grupo, todos los miembros defenderán su posición ante sus compañeros de equipo, hasta ser aceptada o rechazada por consenso general.

Con esta actividad lo que se espera lograr es aprender a decidir por unanimidad a través del debate y la discusión, así como desarrollar la capacidad de analizar y profundizar sobre un tema en específico. De igual forma, que cada participante esté

consciente sobre una determinada problemática, sea familiar, social, laboral, económica, política, entre otras.

Para llevar a cabo la dinámica quien realice las veces de moderador, explicará lo que se espera lograr con esta actividad, que básicamente es promover la discusión y el diálogo entre todos los participantes para que aprendan a tomar decisiones por unanimidad, para ello, elaborará una lista de frases con afirmaciones relacionadas a diversos temas que sirvan para la discusión. Estas frases podrían ser: el aborto debe ser legal, todos los políticos son corruptos, las personas más inteligentes son los científicos, entre otras. Estas frases no deben ser más de siete y se reparten las mismas en hojas separadas para cada integrante.

Ahora sí, con estas pautas se desarrolla esta actividad, primero entregando la hoja con estas frases para que manifieste su acuerdo o desacuerdo, indicando como instrucción: "Por favor, sírvase leer con atención cada una de estas frases y coloque un SÍ delante de la que está de acuerdo y un NO delante de aquella que rechaza. Esta es una elección individual."

Una vez que los participantes han concluido esta fase, se organizan en grupos de 5 personas para iniciar el debate, discutir y ponerse de acuerdo sobre las frases que aprueban o desaprueban. Aclarando que el acuerdo o rechazo no será por votación, sino que deben llegar a un consenso a través del diálogo y la discusión en un tiempo máximo de media hora.

Terminada esta etapa el grupo designará un representante como el mejor vocero de las decisiones que han tomado. Seguidamente se organiza una sesión plenaria, en la que cada uno de los representantes de los grupos saldrá a exponer la posición sobre las frases y sostendrá con argumentos sólidos las razones por las que se concordó o discordó en relación con cada frase.



El éxito de la actividad se logra de manera completa, si se llega a un acuerdo entre los distintos representantes, es decir, un consenso por unanimidad, de ser posible, a través de la argumentación.

TALLER 5: LIDERAZGO

Actividad 6: Proyección de película “JUEGO DE HONOR”.

Esta película conocida también por su nombre original como “COACH CARTER” está basada en una historia real, que es la del entrenador de básquetbol del Richmond High School, Ken Carter; él se hizo cargo del equipo de los Richmond Oilers que estaba conformado en su mayoría por jóvenes algo descarrilados y transformó totalmente el equipo haciéndolo uno ganador, pero sobretodo, el cambio mayor fue convertir a este grupo de jóvenes en personas de bien, con un futuro académico y alejado de las calles, aunque para ello, utilizaba métodos controversiales y muy estrictos.



Dirección: Thomas Carter
Producción: David Gale, Brian Robbins, Michael Tollin
Guión: Mark Schwahn, John Gatins
Música: Kenneth Burgomaster, DMX, Paul Linford, Trevor Rabin
Fotografía: Sharone Meir
Montaje: Peter E. Berger
Protagonistas: Samuel L. Jackson, Ashanti, Rob Brown, Robert Richard, Rick González, Antwon Tanner, Channing Tatum, Texas Battle, Debbi Morgan, Mel Winkler,

Vincent Laresca, Octavia Spencer, Adrienne Bailon, Sonya Eddy, Cindy Chiu, Andy Umberger, Paul Rae, Ben Weber, Robert Hoffman, Carl Gilliard, Don Le, Bob Costas, Dana Davis, Roger Lim, Ray Baker, Shorty Mack, Sylva Kelegian, Nana Gbewonyo, Deena Dill, Jenny Gago, Tanee McCall, Marc McClure, Carlos Moreno Jr.

País: Estados Unidos

Año: 2005

Género: Drama

Duración: 136 min.

Idioma(s): inglés

El objetivo principal de la visualización de la película, es extraer las actitudes de cada personaje e identificar los tipos de liderazgo que se presentan, para luego debatir como hubiera reaccionado cada uno frente a una determinada situación.

TALLER 6: CONFLICTO

Actividad 7: Conflicto en el reparto.

El objetivo de esta actividad consiste en conseguir que los participantes aprendan a dialogar, negociar y buscar una solución ante un conflicto muy sencillo.

La mecánica consiste en elegir un producto, por ejemplo, un audífono con un valor en el mercado de S/ 15.00, luego se forman grupos de 5 personas. y cada grupo representará una parte interesada relacionada al producto, es decir, fabricante, mayorista, distribuidor, tienda y vendedor.



Una vez terminada esta parte a cada grupo se le pide que señale cuanto de esos S/ 15.00 es lo que le correspondería ganar, cuando todos los grupos logren determinar ello, se juntarán con los demás grupos y sumarán los valores que cada grupo consideró. Lo más probable es que la suma de todos sea mayor al total del valor del producto.

Esto ocasionará que todos conversen y negocien hasta que todos los grupos estén satisfechos con el acuerdo logrado.

Finalizada la labor, todos comentarán sus conclusiones y experiencias.

TALLER 7: CAMBIO

Actividad 8: Proyección de película “TIEMPOS MODERNOS”.

Esta película de 1936 es dirigida, escrita y protagonizada por Charles Chaplin. En ella constituye un retrato de las condiciones extremas y desesperadas de empleo que la clase obrera se vio obligada a soportar en la época de la Gran depresión, dichas condiciones, según la visión dada en la película, debido a la eficiencia de la industrialización y la producción en cadena. Este largometraje muestra escenas de corte futurista de la factoría en la que trabaja Charlot que podrían haber sido influenciadas por el film Metrópolis de Fritz Lang.



Dirección: Charles Chaplin
Producción: Charles Chaplin - Regent (United Artists)
Guion: Charles Chaplin
Música: Charles Chaplin
Fotografía: Rollie Totheroh – Ira Morgan
Reparto: Charles Chaplin - Paulette Goddard - Henry Bergman - Chester Conklin - Lloyd Ingraham

País: Estados Unidos
Año: 1936
Género: Comedia/Romance
Duración: 1hora 23minutos
Compañía Productora: United Artists

Lo que se busca lograr con la proyección es la reflexión sobre las posibles reacciones frente a situaciones de cambio que en un principio puedan resultar adversas.

TALLER 8: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Actividad 9: Ejercicio de examen personal.


En esta actividad se busca que los participantes cobren conciencia de las estrategias que generalmente usamos en la resolución de conflictos, también se desea que puedan examinar dichos métodos utilizados, y que puedan incluir estrategias negociadoras y aprendan habilidades para negociar.

La actividad es fácil, no debería durar más de 20 minutos, y solo requiere papel y lápiz.



En la primera fase de la técnica el moderador les explicará a todos que van a hacer un ejercicio de imaginación para poder analizar sus estrategias en la solución de los conflictos individuales. Aquí los participantes estarán unos 5 minutos con los ojos cerrados para que en sus mentes puedan imaginar la historia ficticia que el narrador les indica: “Nos encontramos todos andando por la calle; de repente vemos que a corta distancia se acerca a nosotros una persona que es familiar a cada uno de nosotros y sí la reconocemos. Pero hay un detalle, esta es una persona con la que estamos en conflicto, y en este momento tenemos que decidir con rapidez cómo afrontaremos ese encuentro. Conforme cada vez está más cerca, una infinidad de alternativas pasan por nuestra cabeza. Tenemos que decidir en este instante qué vamos a hacer y cómo vamos a orientar el encuentro...”

Ya ha pasado la persona. ¿Cómo se sienten? ¿Qué nivel de satisfacción sienten en este momento?



En la segunda fase el moderador pide a todos que vuelvan a la realidad, que abran los ojos y que tomen lápiz y papel, y en un tiempo de 5 minutos todos responderán por escrito a estas preguntas:

¿Cuáles fueron las alternativas que pensé?

¿Cuál de estas alternativas fue la que elegí?

¿Cuál fue el grado de satisfacción sentí al final?

Seguidamente, luego de transcurrido el tiempo de respuesta cada participante comenta ahora con otros dos compañeros las respuestas que han dado y uno de ellos dándole un resumen de sus respuestas. Se tiene luego un debate entre todos, cogiendo como punto de partida la exposición de las síntesis realizadas.

Como resultado de este trabajo, se observa que las estrategias más utilizadas son: el evitar, el aplazar y el enfrentar los conflictos. Se concluye con una puesta en común de las reacciones de cada uno ante el ejercicio realizado.

REFERENCIAS

- Centro de Estudios para el Desarrollo de Políticas Regionales. (2010). *Manual de Relaciones Humanas*. Obtenido de <http://trabajo.gob.ar/downloads/formacionSindical/Manual%20de%20Relaciones%20Humanas.pdf>
- CIPAF. (2008). *Manual de capacitación en cumplimiento de deberes y derechos laborales*. Obtenido de https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnado168.pdf
- Colombo, D. (26 de 09 de 2018). *Entrepreneur*. Obtenido de 15 estrategias para fomentar el trabajo en equipo: <https://www.entrepreneur.com/article/320461>
- Exaccta Xpens. (28 de 06 de 2015). *Exaccta Xpens*. Obtenido de 8 claves para crear un buen ambiente laboral: <https://www.exaccta.com/8-claves-para-crear-un-buen-ambiente-laboral/>
- Izquierdo, R. (22 de 11 de 2017). *Integria IMS*. Obtenido de 10 ideas para mejorar el trabajo en equipo: <https://integriaims.com/como-mejorar-el-trabajo-en-equipo/>

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Estimado(a) colaborador(a) sírvase contestar el presente cuestionario anónimo, no existe respuesta buena ni mala. Muchas gracias por su colaboración.

Departamento de
Recursos Humanos

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-área de trabajo.

1. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

2. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

3. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

4. 4.-¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

5. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

6. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

7. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

8. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

9. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

10. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

11. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

12. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

13. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Departamento de
Importaciones

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-área de trabajo.

14. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

15. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

16. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

17. 4.-¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

18. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

19. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

20. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

21. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

22. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

23. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

24. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

25. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

26. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Departamento de Créditos
y Cobranzas

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-área de trabajo.

27. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

28. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

29. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

30. 4.-¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

31. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

32. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

33. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

34. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

35. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

36. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

37. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

38. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

39. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Departamento de
Contabilidad

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-
área de trabajo.

40. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

41. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

42. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

43. 4.- ¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

44. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

45. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

46. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

47. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

48. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

49. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

50. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

51. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

52. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Departamento de
Administración y Finanzas

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-área de trabajo.

53. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

54. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

55. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

56. 4.-¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

57. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

58. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

59. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

60. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

61. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

62. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

63. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

64. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

65. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

Departamento de
Sistemas

Por favor responder las preguntas solo si no pertenece a esta sub-
área de trabajo.

66. 1.- ¿Las personas que componen este equipo de trabajo conocen sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

67. 2.- ¿La jefatura del departamento resuelve satisfactoriamente lo que su personal no puede hacer?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

68. 3.- ¿Los integrantes de este equipo colaboran entre sí para brindarle una respuesta adecuada?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

69. 4.-¿La comunicación con los miembros que conforman este departamento es cordial?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

70. 5.- ¿Considera que el servicio brindado por este departamento es el mejor?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

71. 6.- ¿Los integrantes de este departamento valoran su trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

72. 7.- ¿Alguna vez usted ha sido maltratado en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

73. 8.- ¿Considera que esta sub-área conoce en que consiste su trabajo y las dificultades que este tiene?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

74. 9.- ¿Considera que en este departamento todos están capacitados y actualizados en su función?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

75. 10.- ¿Cree oportuno recibir una charla sobre los procesos que desarrollan en este departamento?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

76. 11.- ¿Percibe que este equipo merece que se le reconozca el esfuerzo que realiza?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

77. 12.- ¿Está satisfecho con la velocidad de respuesta a las consultas realizadas por usted?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Medianamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

78. 13.- En términos generales ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de esta sub-área?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Muchas gracias por sus respuestas

Ahora sí puede enviar el formulario.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

E7: Como aplicar el salario emocional.

CÓMO APLICAR EL SALARIO EMOCIONAL

Motivación efectiva y a bajo costo

EMPECEMOS POR PARTES...

La empresa necesita lograr que el personal se sienta muy motivado, querido por la empresa, pero en especial reconocido, y ese reconocimiento parte de un buen trato, y por supuesto una buena compensación salarial. Sin embargo, el sueldo no es la única manera de motivar a los colaboradores.



SALARIO EMOCIONAL - UNA GRAN IDEA



El implementar estos beneficios resultan casi siempre, siendo más cómodos en términos monetarios para la empresa. El secreto no es ver esta opción como gasto sino como una inversión, porque el trabajador mientras más motivado se encuentre, más productivo se vuelve.

CREA UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

La empresa crea un lazo de confianza y fidelidad al lograr que todos sus colaboradores se sientan motivados. Esto es lo que muchos denominan, crear la sensación de pertenencia, y que repercutirá en el tiempo que los trabajadores deseen quedarse, reduciendo la deserción.



EMPRESA LÍDER EN EL RUBRO



Estas medidas involucran el compromiso de todas las áreas de trabajo. Se espera que sea bien recibida y valorada, reflejándose en la consolidación de toda la organización como líderes del rubro tecnología.

EMPRESA IMPORTADORA
ELABORADO POR LUIS ALBERTO CHINCHAY TISOC

Lima, 2020

¿CÓMO IMPLEMENTAR LAS MEDIDAS QUE PLANTEAMOS?



1

DEJAR DE LADO LOS COMPLEJOS

El salario emocional lo puede utilizar desde la empresa transnacional hasta una pyme. No existe ningún impedimento para que nuestra organización decida emplear este método.

2

LA REALIDAD ANTE TODO

Es preciso que si se pondrá en práctica este beneficio, se necesita considerar los costos, el presupuesto con el que se cuenta y lo primordial, el objetivo esperado como respuesta al incentivo.

3

CONSULTAR CON EL PERSONAL

El peor error que podemos cometer es determinar por cuenta propia que es lo que alegrará al trabajador, una encuesta o una entrevista podrían dar mayores luces sobre lo que realmente desean y lo que valorarían más.

4

CREAR UN MANUAL DE RECONOCIMIENTO AL MÉRITO

No solo bastan las buenas ideas o las propuestas ya aprobadas, se requiere elaborar un manual de reconocimiento al mérito, en donde se explique con detalle cuales serán los pasos a seguir para entregar un determinado beneficio.

5

REALIZAR EVALUACIONES

Como toda medida a implementar, requiere de un control y evaluación de resultados, porque estos son los que confirmarán si se debe continuar con el mismo beneficio o se debe considerar otras alternativas.



ALGUNAS MEDIDAS A CONSIDERAR

El empleado del mes

Es uno de los salarios emocionales más baratos que existen y en especial uno de los más valorados.

Cada trabajador tiene la posibilidad de figurar en la página web y en el periódico mural de la empresa para que todos puedan ser partícipes del reconocimiento que la empresa les brinda.

Días y horas libres

Si bien en la actualidad, no se puede salir libremente debido a la pandemia, un tiempo en familia no tiene precio. Por esta razón, el otorgar un día o una hora libre, es un beneficio que tanto el personal que está laborando en oficina como aquellos que están en home office, lo valorarán.

Transporte y sus derivados

Hay varias opciones a tomar en consideración, primero vales de gasolina (si la persona tiene vehículo), vales de transporte en la red vial de Lima. Y en el caso que desee adquirir algún medio de transporte, la empresa le puede facilitar un préstamo deducible de planilla.

Beneficios post-covid

Una vez que se flexibilice y baje el tema de la pandemia, se pueden poner en práctica programas como MyGym, para que el personal acceda a un gimnasio completamente equipado y pueda preservar su salud física.

Profesional para el futuro

Los mejores empleados calificados, podrán acceder a un apoyo en el pago de sus estudios técnicos y/o universitarios, esto genera un vínculo por una determinada cantidad de años, y el beneficio es para ambos, el empleador gana asegurando por un largo período a un buen trabajador, y el trabajador gana con la oportunidad de formarse para crecer profesionalmente.

¡Es hora de poner en práctica lo aprendido!

Empresa importadora Lima, 2020

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) colaborador(a) sírvase contestar el presente cuestionario anónimo, no existe respuesta buena ni mala. Muchas gracias por su colaboración.

***Obligatorio**

1. ¿Género? *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

CONDICIONES FÍSICAS Y/O
MATERIALES

Indicadores: Ambiente físico y recursos
materiales.

2. 1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. *

Marca solo un óvalo.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

3. 2. El ambiente donde trabajo es confortable. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

4. 3. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

5. 4. En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

6. 5. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

BENEFICIOS LABORALES Y/O
REMUNERATIVOS

Indicadores: Remuneración e
Incentivo.

7. 6. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

8. 7. Me siento mal con lo que gano. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

9. 8. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. 9. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Indicadores: Jornada de trabajo y horario flexible.

11. 10. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. 11. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

13. 12. Me disgusta mi horario. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

14. 13. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

15. 14. El horario de trabajo me resulta incómodo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

RELACIONES SOCIALES

Indicadores: Clima y cultura organizacional.

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

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

17. 16. Me agrada trabajar con mis compañeros. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

18. 17. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

19. 18. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

DESARROLLO PERSONAL

Indicadores: Capacitación, desarrollo y ascenso.

20. 19. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

21. 20. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

22. 21. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

23. 22. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

24. 23. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a). *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

25. 24. Mi trabajo me hace sentir realizado (a). *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

DESEMPEÑO DE TAREAS

Indicadores: Actitud y comportamiento.

26. 25. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

27. 26. Me siento realmente útil con la labor que hago. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

28. 27. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

29. 28. Mi trabajo me aburre. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

30. 29. Me gusta el trabajo que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

31. 30. Me siento complacido con la actividad que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

Indicadores: Flexibilidad y relaciones interpersonales.

32. 31. Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s). *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

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

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

34. 33. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

35. 34. La relación que tengo con mis superiores es cordial. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

36. 35. No me siento a gusto con mi jefe. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

37. 36. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Muchas gracias por sus respuestas

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

E9: Manual de reconocimiento al mérito.





TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
1. CONDICIONES GENERALES A CUMPLIR	4
2. ESPECIFICACIONES Y EVALUACIONES POR SUB-ÁREA.....	5
3. PREMIOS ASIGNADOS A LAS ESCALAS.....	7



INTRODUCCIÓN

El presente manual es un compendio informativo que permite de manera justa y equitativa, sentar las bases para que los trabajadores puedan tener acceso al salario emocional u otros incentivos que la empresa considere a bien otorgar a través del mérito individual y colectivo por desempeño y cumplimiento de objetivos.

OBJETIVOS

La razón primordial de llevar un control y realizar un reconocimiento al mérito es incentivar al personal administrativo, fomentando una cultura de entrega total al trabajo, cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, así como fortalecer el trabajo en equipo en beneficio de la empresa.

BENEFICIARIOS

Cualquiera de los colaboradores del área administrativa, lo que incluye al personal de las sub-áreas de sistemas, contabilidad, créditos y cobranzas, administración y finanzas, importaciones y recursos humanos.

1. CONDICIONES GENERALES A CUMPLIR

Para poder acceder a una evaluación de reconocimiento, el trabajador deberá cumplir los siguientes requisitos generales:

- Tener más de 06 (seis) meses laborando en el mismo puesto dentro de la empresa.
- No contar con memorándums, anotaciones por faltas cometidas o suspensiones durante el periodo a evaluar (mensual, trimestral, semestral o anual).
- No contar con ninguna falta injustificada durante el periodo a evaluar (mensual, trimestral, semestral o anual).
- No tener más de una tardanza si el periodo a evaluar es mensual, no tener más de dos tardanzas si el periodo a evaluar es trimestral, no más de cinco tardanzas si el periodo es semestral y no más de ocho si el periodo es anual.
- En una primera fase las metas a establecer solo serán mensuales y anuales. Posteriormente la gerencia general puede autorizar ampliar las metas a trimestral o semestral.

2. ESPECIFICACIONES Y EVALUACIONES POR SUB-ÁREA

Para realizar una adecuada evaluación, se deben considerar en primer lugar, los objetivos o metas que cada sub-área:

- **Departamento de Recursos Humanos:**

*Objetivo: Reducir la tasa de deserción laboral.

*Frecuencia: Mensual.

*Meta: 10% anual.

- **Departamento de Contabilidad:**

*Objetivo: Reducir errores en declaraciones mensuales.

*Frecuencia: Mensual.

*Meta: 5% menos en comparación al año anterior.

- **Departamento de Sistemas:**

*Objetivo: Reducir el tiempo promedio de solución.

*Frecuencia: Mensual.

*Meta: 1 hora por problema.

- **Departamento de Administración y Finanzas:**

*Objetivo: Reducir los costos de las tasas de interés.

*Frecuencia: Mensual.

*Meta: 5% menos en comparación al año anterior.

- **Departamento de Importaciones:**

*Objetivo: Reducir el costo de las importaciones.

*Frecuencia: Mensual.

*Meta: 5% menos en comparación al año anterior.

Manual de reconocimiento al mérito.

Empresa importadora Lima, 2020

- **Departamento de Créditos y Cobranzas:**

*Objetivo: Reducir los días giro

*Frecuencia: Mensual

*Meta: 38 días.

En segundo lugar, los jefes de cada sub-área reportará sus resultados a la gerencia general, y esta enviará el consolidado al departamento de recursos humanos, quienes se encargarán de elaborar el cuadro de mérito por área, de la siguiente forma:

1era. Escala de premios: Este reconocimiento es para aquellos que luego de la evaluación mensual resulten siendo los mejores de cada sub-área, en caso de que ninguno de sus integrantes califique para obtener el premio, este queda desierto y solo se reconoce a los mejores de las demás sub-áreas. Cabe señalar que en esta escala no participan jefaturas.

2da. Escala de premios: Este reconocimiento es para las jefaturas que luego de la evaluación mensual den como resultado que ha logrado el cumplimiento del objetivo de su respectiva sub-área, en caso de que alguna jefatura no califique para obtener el premio, este queda desierto y solo se reconoce a las mejores jefaturas de las demás sub-áreas.

3era. Escala de premios: Este reconocimiento es solo para todas las sub-áreas que logran sus objetivos anuales. Todos los integrantes son beneficiados con el premio.

3. PREMIOS ASIGNADOS A LAS ESCALAS

En esta primera etapa los premios serán considerados de la siguiente forma:

- **1era. Escala de premios:**

Los ganadores reciben la distinción de “Colaborador del mes”, indicando de que sub-área es parte.

Esta mención honrosa se entrega vía diploma y será publicada en el periódico mural en nuestras oficinas y en la página web de la empresa en la sección “Nosotros”.

Adicionalmente entre todos los colaboradores victoriosos se realizará un sorteo, y el ganador escogerá entre tres opciones: N° 1.- Gift Card, N° 2.- Vale de combustible N° 3.- Vale de consumo en restaurant buffet para 2 personas y Tarjeta corredor vial (Metro de Lima, Corredores y Metropolitano) con carga.

Asimismo, aquellos que de manera consecutiva logren esta distinción, automáticamente tendrán la opción de descansar un día sábado del mes subsiguiente, solo deben coordinar con su jefatura que día tomarán y darán aviso a recursos humanos para que justifique el día no laborado.

- **2da. Escala de premios:**

Las jefaturas ganadoras reciben la distinción de “Jefatura del mes”, indicando de que sub-área es parte.

Esta mención honrosa se entrega vía diploma y será publicada en el periódico mural en nuestras oficinas y en la página web de la empresa en la sección “Nosotros”.

Adicionalmente entre todas las jefaturas victoriosas se realizará un sorteo, y el ganador escogerá entre tres opciones: N° 1.- Gift Card, N° 2.- Vale de combustible, N° 3.- Vale de consumo en restaurant buffet para 2 personas y Tarjeta corredor vial (Metro de Lima, Corredores y Metropolitano) con carga.

Asimismo, aquellos que de manera consecutiva logren esta distinción, automáticamente tendrán la opción de descansar un día sábado del mes subsiguiente, solo debe coordinar con la gerencia general que día tomarán y darán aviso a recursos humanos para que justifique el día no laborado.

Manual de reconocimiento al mérito.

Empresa importadora Lima, 2020

- **3ra. Escala de premios:**

La meta principal de la empresa es cumplir con el objetivo planteado de contribución total, de llegar al 100% o más de este objetivo anual como organización, cada integrante de las sub-áreas ganadoras recibirán un bono de 1 sueldo (de acuerdo al último salario percibido).

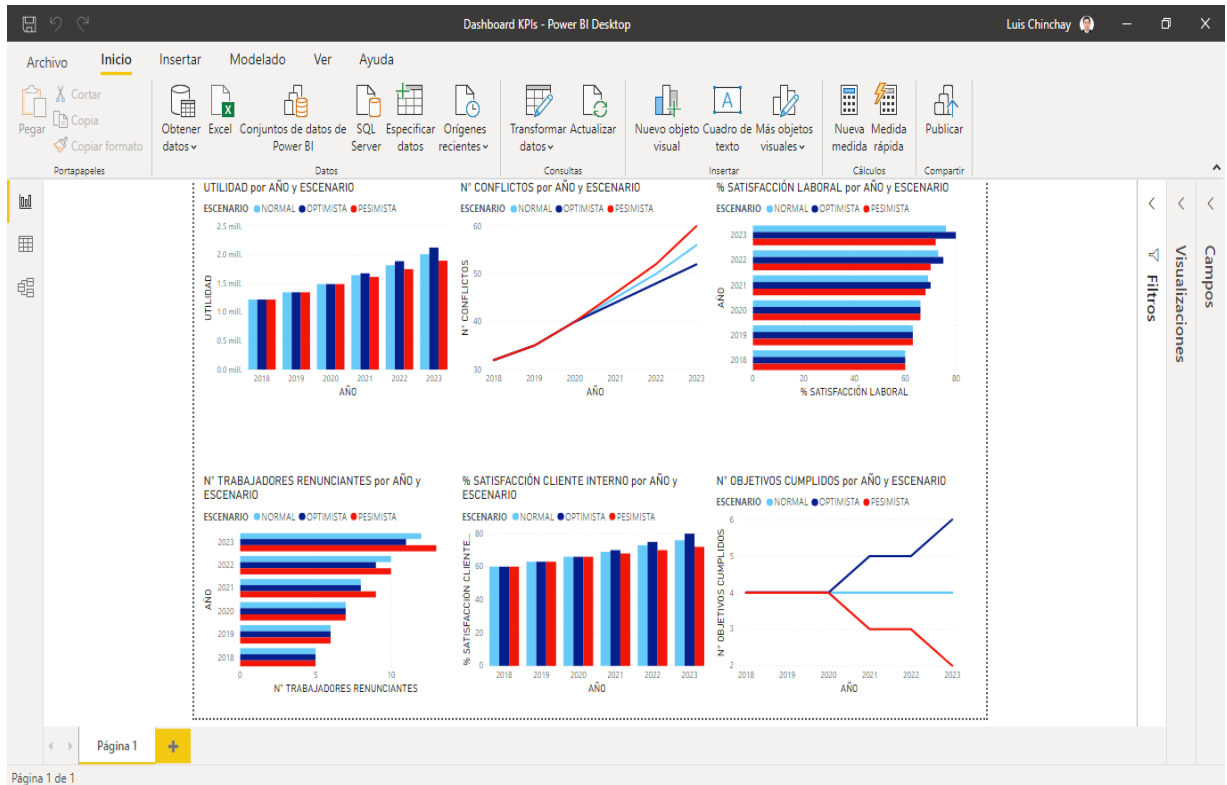
Si un colaborador no tuviese el año completo, se le pagará 1/12 (un doceavo) de su última remuneración, por los tantos meses que haya trabajado.

Es necesario precisar que en el supuesto de que no se cumpliera con el objetivo de contribución, pero se superara el 90%, cada integrante de las sub-áreas ganadoras recibirán un bono del 20% de su último sueldo percibido.

Lamentablemente si no se alcanzara ni el 90% de la contribución esperada, no se otorgará ningún bono.



Dashboard de KPI's en programa Power BI



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

(Instrumento cuantitativo)

Estimado colaborador:

El presente instrumento tiene como propósito medir la satisfacción laboral dentro de la organización. En ese sentido, apreciamos el valor de su aporte y le solicitamos se sirva marcar una sola alternativa, aquella que desde su punto de vista considere como la correcta.

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

Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÍA: Condiciones Físicas y/o Materiales	1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÍA: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	1	2	3	4	5
6	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
9	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
Nro.	Ítems	Valoración				

	SUB CATEGORÌA: Políticas Administrativas	1	2	3	4	5
10	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
11	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
14	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÌA: Relaciones Sociales	1	2	3	4	5
15	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
16	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
17	Prefiero tomar distancias con las personas con las que trabajo.					
18	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÌA: Desarrollo Personal	1	2	3	4	5
19	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
20	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
21	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
22	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
23	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
24	Mi trabajo me hace sentir realizado (a).					
Nro.	Ítems	Valoración				

	SUB CATEGORÌA: Desempeño de Tareas	1	2	3	4	5
25	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.					
26	Me siento realmente útil con la labor que hago.					
27	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
28	Mi trabajo me aburre.					
29	Me gusta el trabajo que realizo.					
30	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
Nro.	Ítems	Valoración				
	SUB CATEGORÌA: Relación con la Autoridad	1	2	3	4	5
31	Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s).					
32	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
33	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo.					
34	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
35	No me siento a gusto con mi jefe.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

(Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de Sistemas
Código de la entrevista:	Entrevistado1 (Entrev.1)
Fecha:	23-10-2020
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Condiciones Físicas y/o Materiales	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?
2	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?
3	Políticas Administrativas	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?
4	Relaciones Sociales	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
5	Desarrollo Personal	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?
6	Desempeño de Tareas	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?
7	Relación con la Autoridad	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa? ¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?	
2	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?	
3	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa	

	referentes al horario y la jornada de trabajo?	
4	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?	
5	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?	
6	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?	
7	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?	
8	¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?	

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la categoría satisfacción laboral

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Sub categoría 1:																						
Condiciones Físicas y/o Materiales																						
Indicador 1: Ambiente Físico																						
1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las sub categorías y	4	4	4	4	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado	4	4	4	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e	4	4	4	4	4	La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.	4	4	4	4	
2.	El ambiente donde trabajo es confortable.																					
3.	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.																					
4.	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.																					
Indicador 2: Recursos Materiales																						
5.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	4																				
Sub categoría 2:																						
Beneficios Laborales y/o Remunerativos																						
Indicador 3: Remuneración																						


6.	Mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo.					4												
7.	Me siento bien con lo que gano.					4												
8.	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					4												
Indicador 4: Incentivo																		
9.	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					4												
Sub categoría 3: Políticas Administrativas																		
Indicador 5: Jornada de trabajo																		
10.	Siento que recibo de parte de la empresa buen trato.					4												
11.	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando.					4												
Indicador 6: Horario Flexible																		
12.	Me gusta mi horario.					4												
13.	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					4												
14.	El horario de trabajo me resulta cómodo.					4												
Sub categoría 4: Relaciones Sociales																		
Indicador 7: Clima organizacional																		

15.	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	4	4	4		
16.	Me agrada trabajar con mis compañeros.	4	4	4		
Indicador 8: Cultura organizacional						
17.	Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo.	4	4	4		
18.	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	4	4	4		
Sub categoría 5:						
Desarrollo Personal						
Indicador 9: Capacitación y desarrollo						
19.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	4	4	4		
20.	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	4	4	4		
21.	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	4	4	4		
22.	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	4	4	4		
23.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).	4	4	4		
Indicador 10: Ascenso						

24.	Mi trabajo me hace sentir realizado (a).	4	4	4		
Sub categoría 6:						
Desempeño de Tareas						
Indicador 11: Actitud						
25.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.	4	4	4		
26.	Me siento realmente útil con la labor que hago.	4	4	4		
27.	Las tareas que realizo las percibo como algo importante.	4	4	4		
Indicador 12: Comportamiento						
28.	Mi trabajo me divierte.	4	4	4		
29.	Me gusta el trabajo que realizo.	4	4	4		
30.	Me siento complacido con la actividad que realizo.	4	4	4		
Sub categoría 7:						
Relación con la Autoridad						
Indicador 13: Flexibilidad						
31.	Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s).	4	4	4		
32.	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	4	4	4		
33.	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo.	4	4	4		

Indicador 14: Relaciones interpersonales																				
34.	La relación que tengo con mis superiores es cordial.							4												
35.	Me siento a gusto con mi jefe.							4												
36.	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.							4												

Validado por:

Apellidos	Nolazco Labajos		
Nombres	Fernando Alexis		
Profesión	Docente		
Especialidad	Educación		
Años de experiencia	18 años		
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático de Metodología en investigación	DNI: 40086182	
		Sello y firma:	
Fecha	Noviembre		

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020
Nombre de la propuesta: Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral

Yo, Irma Milagros Carhuacho Mendoza identificado con DNI Nro. 40460914 Especialista en Administración y Finanzas, actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener, ubicada en Lima, procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	*		*		*			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	*		*		*			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	*		*		*			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	*		*		*			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	*		*		*			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	*		*		*			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	*		*		*			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	*		*		*			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	*		*		*			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	*		*		*			

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta.

Es todo cuanto informo;

Firma

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36
1	5	4	4	4	4	1	2	2	2	5	5	1	5	1	5	5	1	5	2	2	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5	5	1	5	5	5
2	5	4	3	4	3	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4
3	4	2	1	4	5	5	3	1	4	4	5	3	3	1	3	2	1	1	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3	5	3	3
4	5	1	4	5	5	2	2	3	3	5	5	1	2	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	4
5	3	1	4	5	5	4	2	2	4	5	5	1	1	1	3	5	3	1	3	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	2	5	5	4	5	4	5
6	4	4	4	4	4	2	2	1	3	4	4	2	4	2	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1
7	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	5	1	1	1	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	2	5	4	4	5	5	4
8	5	5	4	5	2	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5	1	2	4	5	5	5	5	5	5	1	2	4	2	2	5	5	5	5	3	1
9	5	5	4	5	2	1	1	5	5	5	5	1	1	1	5	4	1	2	5	5	5	5	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	5	5	5	5
10	5	4	4	4	4	2	2	2	4	5	5	3	3	3	4	4	2	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	2	5	4	4	5	4	1
11	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	1	1	1	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	2	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	5	4	2	2	3	3	5	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4
13	4	4	3	4	4	3	2	1	4	5	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	2	4	4	4	5	2	4
14	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	5	1	4	5	4	2	4	4	5	5	4	4
15	5	4	3	5	4	4	3	2	1	4	5	3	1	3	5	4	1	4	1	2	5	4	5	2	5	5	2	4	5	5	4	4	5	5	2	4
16	4	3	3	3	4	3	2	2	3	5	5	3	1	3	4	1	2	3	1	4	4	2	4	4	5	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	5
17	5	4	4	4	4	1	2	2	2	5	5	1	5	1	5	5	1	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	1	5	4	4	5	1	5	5	5
18	5	4	4	4	4	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4
19	4	3	3	3	4	2	3	3	1	5	5	3	1	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	5	2	5	5	5	5	3	5
20	5	4	4	4	4	2	3	2	4	5	5	3	3	2	3	3	2	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4
21	5	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	2	4	4	2	2	1	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4
22	5	5	4	2	2	3	2	3	3	5	5	2	2	1	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	5	5	5	5	2	4
23	3	3	3	4	2	4	4	4	2	4	5	1	4	3	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	5	3	
24	5	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	3	3	3	4	4	1	2	1	4	4	5	5	4	2	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4
25	5	4	4	4	4	1	2	1	3	4	5	1	4	2	5	2	2	5	2	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	4	
26	3	3	4	4	4	2	2	3	3	5	5	1	2	2	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	
27	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	5	2	1	1	4	2	2	4	4	4	4	2	5	4	4	4	2	1	4	5	5	4	4	5	1	4
28	5	5	4	5	5	1	2	5	5	5	5	1	1	1	5	2	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	1	1	5	5	4	4	5	5	4	5
29	4	5	4	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	4	4
30	5	4	3	5	4	4	3	2	1	5	5	3	1	3	5	2	1	2	2	2	5	4	4	3	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de Sistemas
Código de la entrevista:	Entrevistado 01 (Entrev.01)
Fecha:	23-10-2020
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Condiciones Físicas y/o Materiales	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?
2	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?
3	Políticas Administrativas	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?
4	Relaciones Sociales	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
5	Desarrollo Personal	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?
6	Desempeño de Tareas	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?
7	Relación con la Autoridad	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa? ¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?	Si hablamos de equipamiento, entiendo que brinda equipos de cómputo, herramientas de comunicación, servicios de cara a la operación de la empresa, mobiliario adecuado, se da comodidad en las zonas de trabajo; se preocupan por ello, por darle ergonomía y comodidad para que pueda trabajar tranquilo.
2	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?	En beneficios y remuneraciones puedo decir que brinda salarios de acorde a la posición o puesto que se desempeña; que te pueden dar incentivos por mejoras en la operación, te da beneficios dentro de la misma empresa para la adquisición de productos, no sé si aplica aquí el tema de algún préstamo, no sabría decírtelo, pero lo puntual es que si apoyan.
3	¿Qué políticas administrativas ha	Con respecto a ese punto, veo que, si hay una norma de un horario de ingreso para todo el personal, un horario de

	establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?	inicio de operación que está diferenciado entre jefaturas y personal a cargo, desde mi punto de vista personal, para mí es indistinto, pero da la opción a la responsabilidad de uno no, o sea si llegas tarde, te quedas horas de más para compensar esa tardanza, te dejan a libre albedrío de tu responsabilidad, si sabes que has llegado tarde, te quedas como para completar tu demora.
4	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?	Puedo decir que es cordial, y a la vez, coloquial. Cordial porque si existe un respeto, independientemente de los cargos y coloquial porque es un trato ameno de confianza, para que pueda tener algún tipo de soltura que no se sienta cohibido de algún tipo de interacción, creo que es muy fluida en esa parte. Esto se da por el mismo ambiente de trabajo puedo decir que el rango cronológico, creo que en buena medida estamos en un rango de veinte a cuarenta, con personas que tienen experiencia y que tienen trato de conversación, es lo que genera, ese trato esa mezcla de juventud y de madurez, hace que sea un grupo muy claro con las ideas que quiere compartir.
5	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?	Solamente he tenido un brevísimo tiempo para poder analizar ese punto, pero creo que partiría del contacto diario que tengo con los usuarios, en que estamos en una empresa que comercializa servicios y tecnología, y trata de cierta manera que la persona que trabaja se familiarice con esa tecnología, de seguir aprendiendo, veo que la gran mayoría está siempre revisando, indagando viendo que avances hay que lo ayude no solamente a su trabajo, sino también personalmente.
6	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?	El desempeño de todos los colaboradores, veo que se cumple con lo que se le requiere en la operación y hacen su parte, se esfuerzan por mantener el ritmo aprender y aportar.
7	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?	Veo que es horizontal, por el mismo trato que genera el líder o jefatura de turno, no es un trato vertical, no es del clásico jefe, sino que es como un miembro más del equipo y que ayuda, no es alguien que te impone, que te dice que tienes que hacer, sino que te dice como, por ejemplo, tienes que mover esta silla, entre los dos y llevarlo al lado derecho.
8	¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral	Me siento cómodo estando en la empresa, debería mejorar que no sea tan medrosa, me refiero tímida en el tema de apostar por un cambio tecnológico, sabiendo cómo es una empresa de ese rubro, para poder optimizar no solo nuestra operación, sino optimizar la imagen de la empresa, somos una empresa que vivimos de tecnología y que coexistimos con tecnología.

de los colaboradores?	Espero que esta entrevista sea un punto de partida para tener una mejora, si bien es cierto la empresa escucha a los usuarios y hay mejoras; es la primera de todas las empresas en las que he estado en que conversa al respecto.
-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente de Importaciones
Código de la entrevista:	Entrevistado 02 (Entrev.02)
Fecha:	23-10-2020
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Condiciones Físicas y/o Materiales	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?
2	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?
3	Políticas Administrativas	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?
4	Relaciones Sociales	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
5	Desarrollo Personal	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?
6	Desempeño de Tareas	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?
7	Relación con la Autoridad	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?
		¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?	En nuestro caso como somos administrativos, tenemos que tener la PC con todas las aplicaciones necesarias para poder desempeñarnos para lo que realmente estamos basándonos, en los procesos específicos del área. Si tengo los materiales que requiero.
2	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?	Nos dan bonos por metas logradas a nivel general, reconocimiento por área cuando cumplimos las metas básicas. Cuando te ven que haces bien las cosas te aumentan más responsabilidad y esa es una forma de que te valoren.

3	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?	Actualmente por la situación de trabajar en casa, hay una flexibilidad, nuestro horario es el mismo como cuando trabajamos físicamente a las oficinas, debemos cumplirlo como tal, pero por las mismas razones de que estamos trabajando en casa, a veces el trabajo no es mucho pero si se respeta el horario previamente establecido, incluso en algunas ocasiones que uno se queda trabajado hasta más tarde de acuerdo a lo que se necesite lograr.
4	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?	Yo veo un ambiente generalmente normal, si hay un buen trato con la mayoría de las personas, porque todo parte de uno mismo por la educación básica de casa, entonces complementando a la formación académica de cada persona, si hay un buen ambiente laboral, es grato en realidad.
5	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?	Si veo que hay oportunidades al menos dan el beneficio a los mismos trabajadores de la empresa, antes que el personal externo, si hay reconocimiento de tu labor, siempre hay buenas oportunidades dependiendo de lo que se vaya presentando en ese momento. Si hay opciones de mejoras.
6	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?	Si tuviera que elegir entre un rango del uno al diez, nueve sería el adecuado, siempre hay fallas en toda empresa, pero siempre se ve la manera de poder lograr en conjunto todas estas metas que queremos lograr como empresa, lo veo así.
7	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?	Eso sí varía, depende del tipo de jefe que uno tenga, por ejemplo hay algunos jefes que son comprensibles y hay otros que son más rectos; creo que también depende de los objetivos que uno tenga como área, en mi caso mi jefe es bastante comprensible y nos da cierta libertad para que nosotros podamos manejar nuestras propias operaciones, pero hay otros por ejemplo como el caso de ventas, como son objetivos mínimos si o si va haber presión y de alguna manera quizás puedan chocar en algunas ocasiones, cosa que yo personalmente si lo he visto. Pero al menos en mi área si nos llevamos bien.
8	¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?	Yo me siento bien trabajando en la empresa porque obviamente desde el principio hubo un apoyo por las cosas que la jefa de recursos sabía acerca de mí, y lo que podría mejorar sería el reconocimiento de cada persona de cada mes ver los resultados que ha tenido, no sé si eso ocurre con todos, al menos en nuestro caso sería bueno que ocurra, eso te da ánimos de seguir adelante para seguir capacitándote más, para que en alguna oración puedan considerarte para un puesto un poco más elevado dentro de la misma área. Sugiero el empleo del mes de cada área, definitivamente cada área motiva a su personal de una u otra manera, cada uno tiene su forma de ser, pero quizás hay áreas que no

		sientan esa satisfacción de trabajar todos los días haciendo sus propias cosas o haciendo las cosas para las que están asignados, y sería muy bueno que pase eso.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente de Créditos y Cobranzas
Código de la entrevista:	Entrevistado 03 (Entrev.03)
Fecha:	26-10-2020
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Preguntas de la entrevista
1	Condiciones Físicas y/o Materiales	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?
2	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?
3	Políticas Administrativas	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?
4	Relaciones Sociales	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?
5	Desarrollo Personal	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?
6	Desempeño de Tareas	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?
7	Relación con la Autoridad	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?
		¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?

Matriz de respuestas:

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?	En cuanto al mobiliario, la empresa se preocupa bastante por eso, cuando trabajábamos en físico en oficina, las instalaciones, por ejemplo, se preocupaban porque sean seguras, haciendo mejoras en la infraestructura. Ahora en home office, al margen del tema de que no nos han hablado sobre el wi-fi, que nosotros como trabajadores somos quienes lo estamos costeadando; si tenemos los requerimientos básicos hasta donde recuerdo se preocuparon en que podamos recoger las cosas, los que necesitaban su mobiliario, sus escritorios, sus equipos, por esa parte creo si ha habido apoyo.
2	¿Cuáles son los beneficios laborales	Lo concreto son los vales por logro de objetivos, obviamente están cumpliendo con nuestros salarios, pero

	y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?	solo veo eso como incentivo, a parte de los beneficios de ley.
3	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?	Los horarios han cambiado, ahora empezamos más temprano y ahora salimos más temprano, eso es lo más significativo. La jornada es un tema personal, tu defines si te quedas un poco más o no, cumples con tu horario de trabajo, obviamente sabiendo tus responsabilidades diarias, teniendo también en cuenta lo establecido por ley.
4	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura organizacional en la empresa? ¿Por qué?	Con esta nueva modalidad de trabajo ha cambiado bastante, antes tenías la facilidad de la cercanía, podías darte un salto a otras oficinas o llamar por teléfono; ahora si eso se ha distanciado porque a veces encuentras al personal disponible o no siempre te responden en el momento, ahí sí me parece que hubo un cambio significativo, el mismo distanciamiento, uno está más preocupado en cumplir con sus deberes y los demás pasan a un segundo plano, no creo que sea lo ideal; la pandemia ha influenciado mucho, antes había más cercanía con los compañeros, estaban más dispuestos a apoyar pero ahora eso se distanciado; me cuesta contactar a algunos, pocos responden con celeridad, algunos se demoran.
5	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?	Últimamente he notado que todavía hay esa preocupación por promover o ascender a empleados que cumplen con un perfil que se esté solicitando; eso no ha cambiado. Veo también que cada cierto tiempo hay nuevos puestos e informan a todos.
6	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?	Con sistemas todavía hay cosas que mejorar, un par de veces llamé y no contestaban, a veces uno necesita cosas muy puntuales, que no les compromete mucho tiempo.
7	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?	Es una relación cordial bastante profesional, tratan siempre de estar a la altura de cumplir sus objetivos; no podría decirte con detalle porque son otras áreas y no sé cómo puedan manejar su trabajo. Pero en general es una relación bastante correcta porque cada área busca lograr sus objetivos trazados y eso es bueno para que todo esto camine. Esta es una organización donde cada área depende de otra, todos están enlazados; creo que hasta ahora es correcta la relación, se nota que está funcionando, se alcanzan los objetivos y a veces se está superando eso demuestra que está funcionando.
8	¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para	La empresa está ayudando a incentivar, pero lo que falta mejorar son los sueldos; te hablo en mi caso personal yo no he tenido incremento de sueldo ya hace varios años, entonces si nos está yendo bien y se demuestra que el trabajo remoto está funcionando, creo que se están

	<p>incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?</p>	<p>olvidando un poco de ese tema; si estamos mejorando por lo menos debería haber un reflejo en el aspecto remunerativo, creo que eso está faltando a la empresa ver este tema. Ahora tenemos más carga de cubrir nuestros gastos de luz, de internet; por ejemplo, recursos humanos. piden que les cumplan con los que ellos solicitan, así también deberían preocuparse del tema de los sueldos.</p> <p>Creo que la empresa está un poco en debe, cuando el personal se vea mejor remunerado, no solo te hablo en mi caso, creo que cualquiera se ve motivado y más tranquilo y la productividad mejoraría. Para que un empleado este más tranquilo y más seguro deben ver ese tema.</p> <p>A veces pasas por un tema de reconocimiento, que se acuerden del esfuerzo que hace cada empleado, cada área, eso de tenerte en cuenta eso podría motivar, porque sabemos que lo que manda es lo económico.</p> <p>Pero en general me siento cómodo, siento que la empresa está respondiendo, hay que tener en cuenta que la situación ha sido bastante difícil para muchas empresas; por todo ello, me considero privilegiado, porque cumplen con los sueldos, con los pagos de afp, gratificaciones, también eso se reconoce.</p>
--	------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

The screenshot shows the Atlas.ti software interface. The main window displays a network diagram with nodes and links. The nodes contain text excerpts related to 'Satisfacción laboral' (Job Satisfaction). The interface includes a menu bar, a toolbar, and a project explorer on the left.

The screenshot shows the Atlas.ti software interface. The main window displays a 'Matriz de respuestas' (Response Matrix) table. The table has columns for 'Nro', 'Preguntas', and 'Respuestas'. The interface also shows a project explorer and a toolbar.

Nro	Preguntas	Respuestas	
43	1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?	Si hablamos de equipamiento, entiendo que brin cómputo, herramientas de comunicación, servicio operación de la empresa, mobiliario adec comodidad en las zonas de trabajo; se preocup darle ergonomía y comodidad para que p tranquilo.
46	2	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?	En beneficios y remuneraciones puedo dec salarios de acorde a la posición o puesto que se d te pueden dar incentivos por mejoras en la op beneficios dentro de la misma empresa para la i productos, no sé si aplica aquí el tema de algu sabría decirte, pero lo puntual es que si apoyan.
49	3	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa referentes al horario y la jornada de trabajo?	Con respecto a ese punto, veo que, si hay un horario de ingreso para todo el personal, un horar operación que está diferenciado entre jefaturas cargo, desde mi punto de vista personal, para m pero da la opción a la responsabilidad de uno, no, tarde, te quedas horas de más para compensar e dejan a libre albedrío de tu responsabilidad, si llegado tarde, te quedas como para completar tu d
52	4	¿Cómo son las relaciones sociales, el clima y la cultura?	Puedo decir que es cordial, y a la vez, colo porque si existe un respeto, independientemente coloquial porque es un trato ameno de confia
55			

Anexo 10: Informe del Asesor



CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de septiembre del 2020.

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

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo e informarle que luego de revisar el Proyecto: **“Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020”**, presentado por el bachiller **Chinchay Tisoc Luis Alberto**.

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

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


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

Atentamente,

Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza

DNI: 40460914

ORCID: 0000-0002-4060-5667

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

Yo, **Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el **Plan de Tesis** titulado “**Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020**”, presentada por el/la estudiante **Chinchay Tisoc Luis Alberto**, tiene un índice de similitud de **7%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

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

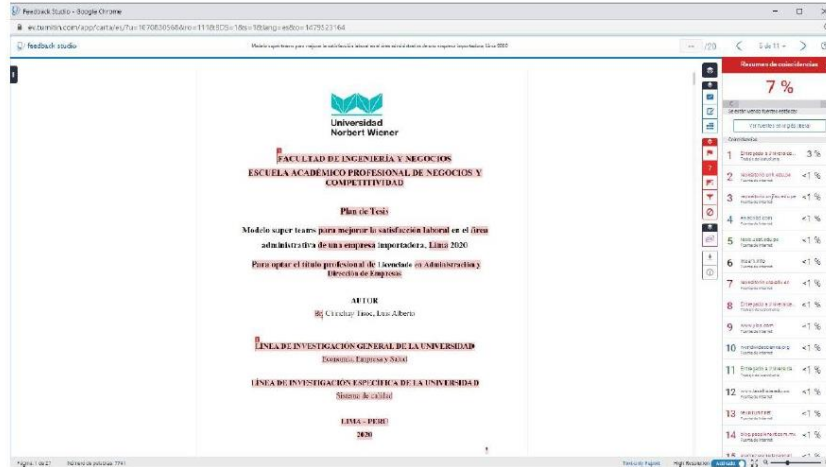
.....
 Firma
 Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza
 DNI: 40460914
 ORCID: 0000-0002-4060-5667



Huella

Lima, 1 de septiembre del 2020.

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



The screenshot shows a Turnitin report for a thesis plan. The main content is the thesis plan document, and the right sidebar shows a similarity score of 7% and a list of 14 sources with their respective similarity percentages.

Universidad Norbert Wiener
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD
PLAN DE TESIS
Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora. LIMA 2020
Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas
AUTOR
Rg Ciriloay Isaac, Luis Alberto
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD
Desarrollo, Emprendimiento
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD
Sistema de Calidad
LÍNEA - PERU
2020

Resumen de similitudes
7%

Id	Descripción	Similitud
1	Elaboración de un plan de tesis	3%
2	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
3	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
4	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
5	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
6	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
7	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
8	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
9	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
10	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
11	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
12	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
13	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%
14	Modelo super teares para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora	<1%

INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de diciembre del 2020.

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

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como **ASESORA** de la Tesis titulada “**Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020**”, desarrollada por el egresado **Chinchay Tisoc Luis Alberto**, para la obtención del **Título Profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas** ha sido concluida satisfactoriamente.


Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:

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

Atentamente,



Dra. Irma Milagros Carhuáncho Mendoza
ASESOR
DNI: 40460914
ORCID: 0000-0002-4060-5667

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

Yo, **Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la Escuela Académica Profesional de **Negocios y competitividad** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la **Tesis** titulada **“Modelo super teams para mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020”**, presentada por el estudiante **Chinchay Tisoc Luis Alberto**, tiene un índice de similitud de **14%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

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


.....

 Firma
 Dra. Irma Milagros Carhuacho Mendoza
 DNI: 40460914
 ORCID: 0000-0002-4060-5667

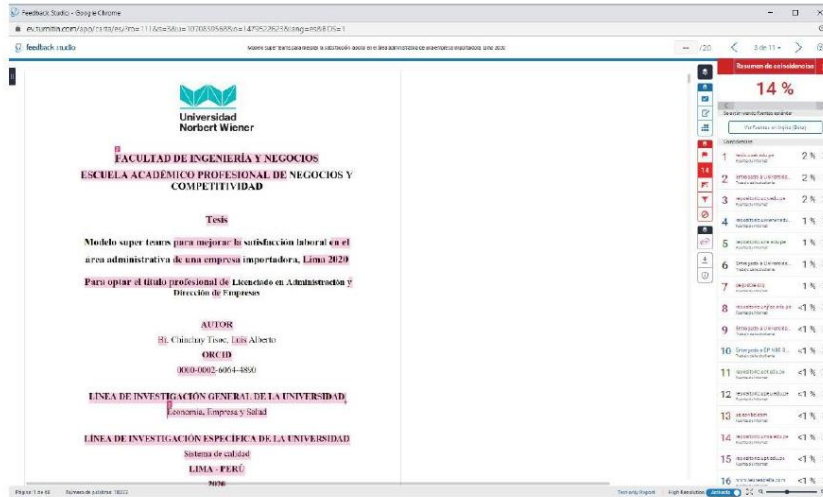


Huella

Lima, 10 de diciembre del 2020

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

EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA **TESIS** - TURNITIN



Resumen de coincidencias

Id	Porcentaje
1	2 %
2	2 %
3	2 %
4	1 %
5	1 %
6	1 %
7	1 %
8	<1 %
9	<1 %
10	<1 %
11	<1 %
12	<1 %
13	<1 %
14	<1 %
15	<1 %
16	<1 %

14 %

Anexo 11: Matrices de trabajo

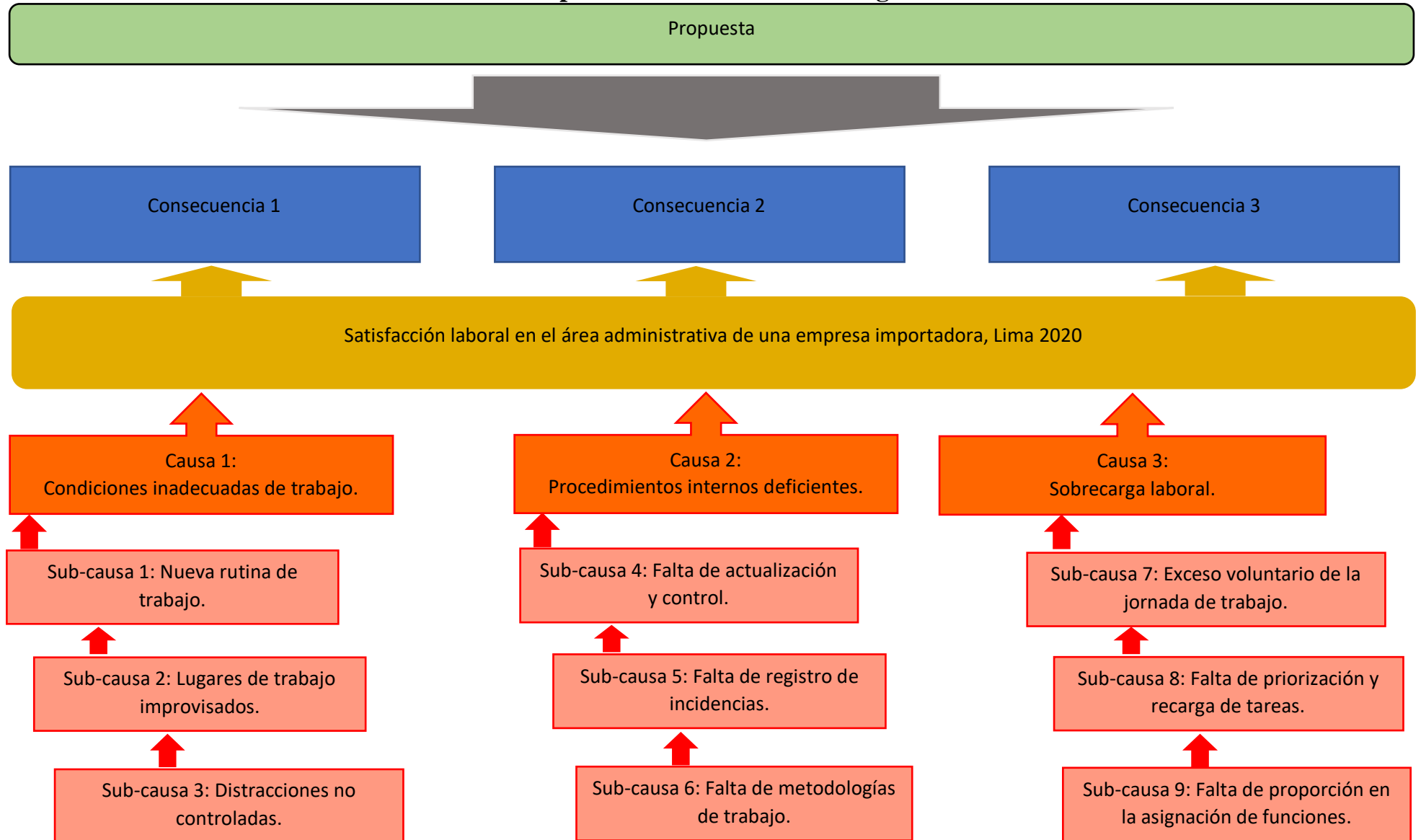
Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Job satisfaction, job security.	Palabras claves del informe	Satisfacción laboral, tasa de satisfacción.	Palabras claves del informe	Home office, satisfação e engajamento de colaboradores.
Título del informe	Employee job satisfaction and engagement: the doors of opportunity are open	Título del informe	La satisfacción laboral en España cae tres puntos en un año y se sitúa por debajo de la media europea.	Título del informe	Pesquisa home office Brasil 2016
Según el estudio realizado en los EE.UU. por Society for human resource management, referente a la satisfacción laboral, determinaron que el 38% de los trabajadores estadounidenses se encuentran muy satisfechos con la labor que realizan; sin embargo, el 51% declaró estar satisfecho, pero en un nivel menor, ello reveló que hasta cierto punto los colaboradores están satisfechos con su rol actual y condiciones de trabajo. Por otro lado, concluyeron que la satisfacción y el compromiso de los empleados es de vital importancia para el crecimiento próspero de cualquier organización (Society for human resource management, 2017).		En España, según el análisis realizado por Randstad, el porcentaje de satisfacción laboral decayó el último año en 3%, pasando de 74% a 71% al primer trimestre del año 2019, cifra que contrasta con sus pares europeos Dinamarca y Noruega quienes ostentan los mayores niveles de satisfacción en la región con un 82% y 80% respectivamente. Adicionalmente, concluyeron que aquellos empleados que cuentan con educación superior son los más satisfechos a comparación de quienes cuentan solo con formación primaria (Randstad Workmonitor, 2019).		Según el estudio elaborado en Brasil por Sap Consultoria donde el teletrabajo cuenta con una alta demanda, concluyeron que la implementación del home office conlleva a un incremento de la satisfacción laboral de hasta 85%. Esto concuerda con los resultados obtenidos sobre las encuestas realizadas a diversas empresas del país, donde el 71% considera que la gerencia moderna demanda implementar un esquema en base a resultados y no a la presencia física del trabajador; de igual forma el colaborador se siente más satisfecho e identificado con la organización (Sap Consultoria, 2016).	
Evidencia del registro en Ms Word	SHRM: Society for human resource management, 2017 https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Executive-Summary.pdf	Randstad Workmonitor: Satisfacción Laboral, 2019 https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2019/05/La-satisfacci%C3%B3n-laboral-en-Espa%C3%B1a-cae-tres-puntos-en-un-a%C3%B1o-y-se-sit%C3%BAa-por-debajo-de-la-media-europea.pdf		Sap Consultoria: Pesquisa home office Brasil 2016, 2016 http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf	

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	Empleabilidad, satisfacción laboral, marca personal.	Palabras claves del informe	Satisfacción laboral, mercado laboral, oportunidades de crecimiento.	Palabras claves del informe	Satisfacción laboral, día del trabajo, comodidad.
Título del informe	Empleabilidad y mercado laboral	Título del informe	3 factores clave para cambiar de empleo: buen salario, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento	Título del informe	Día del trabajo: el 74% de peruanos cambiaría de empleo para ser más feliz
<p>En el Perú, según la encuesta realizada por Lee Hecht Harrison – DBM Perú sobre empleabilidad y mercado laboral a ejecutivos en el país, concluyeron que el 30% de los encuestados está muy satisfecho con su actual trabajo, también determinaron que el 49% se encuentra algo satisfecho y el 21% no tiene ningún grado de satisfacción. Asimismo, en el estudio se evidenció que los profesionales encuestados en un 32% consideran que su empleo les permite desarrollarse y crecer en su carrera; al mismo tiempo, el 56% señala que, a pesar de estar satisfechos con su empleo, les gustaría tener mayores oportunidades de crecimiento; sin embargo, el 12% indica que definitivamente no progresa en su centro de labores (Lee Hecht Harrison - DBM Perú, 2018).</p>		<p>Según el estudio realizado en el Perú por Computrabajo, determinaron que, el contar con una remuneración acorde al promedio del mercado, un ambiente laboral en armonía y tener una línea de carrera, son los tres factores predeterminantes para animarse a buscar un nuevo empleo. Por otra parte, dentro del mismo estudio se resaltó un aspecto interesante en cuanto al factor edad, las encuestas revelaron que las personas mayores a 34 años, valoran más aquellas empresas donde existe un mejor ambiente de trabajo y los empleados se sientan conformes y satisfechos, sin embargo, aquellas personas menores a los 34 años, valoran aquellas empresas que ofrecen un mayor sueldo y una línea de carrera (Computrabajo, 2019).</p>		<p>En el Perú, según un estudio elaborado por Ronald Carrer Services Group para Andina agencia peruana de noticias, solo un 44% de los trabajadores a nivel nacional, se sienten satisfechos laboralmente. Asimismo, el 74% de los encuestados hacen mención que cambiarían de empleo si tuvieran la oportunidad de conseguir un trabajo que los haga más felices. Al mismo tiempo, el 66% de estas personas considera que el tener un negocio propio los haría aún mucho más satisfechos. También, otro punto tratado en esta encuesta es el factor comodidad y equilibrio entre la vida y el trabajo, a lo que el 48% considera que las empresas no promueven estas prácticas debido a que sus colaboradores tienen horario de ingreso, pero no de salida, lo que afecta directamente a su satisfacción (Ronald Carrer Services Group & Andina agencia peruana de noticias, 2018).</p>	
Evidencia del registro en Ms Word	<p>Lee Hecht Harrison – DBM Perú: Empleabilidad y mercado laboral, 2018</p> <p>https://lhh.pe/site/wp-content/uploads/2018/02/260218-el-comercio-lhh-informe-CORTADO.jpg</p>	<p>Computrabajo: 3 factores clave para cambiar de empleo: buen salario, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento, 2019</p> <p>https://blog.computrabajo.com.pe/candidato/3-factores-clave-para-cambiar-de-empleo-buen-salario-ambiente-laboral-y-oportunidades-de-crecimiento/</p>		<p>Ronald Carrer Services Group – Andina agencia peruana de noticias: Día del trabajo: el 74% de peruanos cambiaría de empleo para ser más feliz, 2018</p> <p>https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-trabajo-74-peruanos-cambiar-empleo-para-ser-mas-feliz-708538.aspx</p>	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema: Satisfacción laboral.
Causa 1: Condiciones inadecuadas de trabajo.	Sub causa 1: Nueva rutina de trabajo.	Cambio de modalidad de trabajo presencial a teletrabajo de manera intempestiva.	En el área administrativa de una empresa importadora, la misma que está conformada a su vez, por los departamentos de sistemas, recursos humanos, importaciones, créditos y cobranzas, finanzas y contabilidad; se identificaron tres causas que afectan la satisfacción laboral de los miembros del equipo, como primera causa se tienen condiciones inadecuadas de trabajo, esto debido a la nueva rutina generada a raíz del cambio de modalidad de trabajo presencial a teletrabajo de manera intempestiva, lo que ha ocasionado el incremento de llamadas y correos por parte de los clientes internos y externos; en segunda instancia, los lugares de trabajo improvisados, considerando que los colaboradores han adecuado un espacio en el comedor, cuarto o sala de sus domicilios, los mismos que no cuentan con la iluminación y conexiones eléctricas necesarias; y en tercer lugar, las distracciones no controladas, siendo que se comparte el hogar con otras personas de la familia que tienen diferentes actividades o también laboran con la modalidad de teletrabajo; además, los colaboradores realizan tareas domésticas durante la jornada laboral. Como segunda causa se consideran los procedimientos internos deficientes debido a que, en primer lugar, existe una falta de actualización y control, porque el manual de procedimientos de cada departamento no es acorde a la realidad actual y también, porque no se realiza el control de las labores ejecutadas por los colaboradores; en segundo término, la falta de registro de incidencias, a razón de que no está tipificado en los procedimientos, de igual forma, no existen instrucciones estándar sobre cómo resolver las incidencias; en última instancia, la falta de metodologías de trabajo, y esto se debe a la falta de instrumentos de gestión de cada puesto de trabajo así como a la falta de fórmulas para la mejora de procesos. Como tercera causa se menciona la sobrecarga laboral debido a su vez, en primera instancia, al exceso voluntario de la jornada de trabajo, en razón a que no se organizan las actividades a desempeñar cada día y se realizan labores fuera de horario laboral para compensar las tareas pendientes o lo no realizado a tiempo; en segundo lugar, la falta de priorización y recarga de tareas, esto es producto de que no se establece claramente las prioridades a seguir y que los colaboradores invierten incorrectamente el tiempo en actividades muy pequeñas y no importantes; en último término, la falta de proporción en la asignación de funciones, debido a que compañeros del mismo rango, no comparten igualdad de funciones dentro de un mismo departamento y algunos puestos tienen demasiadas tareas diarias.
		Incremento de llamadas y correos por parte de los clientes internos y externos.	
	Sub causa 2: Lugares de trabajo improvisados.	Han adecuado un espacio en el comedor, cuarto o sala de sus casas.	
		No cuentan con la iluminación y conexiones eléctricas necesarias.	
	Sub causa 3: Distracciones no controladas.	Comparten el hogar con personas que tienen otras actividades o también hacen teletrabajo.	
		Realizan tareas domésticas durante la jornada laboral.	
Causa 2: Procedimientos internos deficientes.	Sub causa 4: Falta de actualización y control.	El manual de procedimientos de cada departamento no es acorde a la realidad actual.	
		No se realiza un control de las labores ejecutadas por los colaboradores.	
	Sub causa 5: Falta de registro de incidencias.	No está tipificado llevar un registro de incidencias en los procedimientos.	
		Adicionalmente no existen instrucciones estándar sobre cómo resolver las incidencias.	
	Sub causa 6: Falta de metodologías de trabajo.	Falta de instrumentos de gestión de cada puesto de trabajo.	
		Falta de fórmulas para la mejora de procesos.	
Causa 3: Sobrecarga laboral.	Sub causa 7: Exceso voluntario de la jornada de trabajo.	No se organizan las actividades a desempeñar cada día.	
		Se realizan labores fuera de horario laboral para compensar las tareas pendientes o lo no realizado a tiempo.	
	Sub causa 8: Falta de priorización y recarga de tareas.	No se establece claramente las prioridades a seguir.	
		Inversión incorrecta del tiempo en actividades muy pequeñas y no importantes.	
	Sub causa 9: Falta de proporción en la asignación de funciones.	Compañeros del mismo rango no comparten igualdad de funciones dentro de un mismo departamento.	
		Algunos puestos tienen demasiadas tareas diarias.	

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 1

Datos del antecedente internacional 1			
Título	Satisfacción laboral y salud: Un análisis de efectos directos e indirectos en gerentes argentinos.	Metodología	
Autor	Lucas Pujol-Cols, Marina Foutel	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Bogotá-Colombia	Tipo	-
Año	2019		
Objetivo	Examinar la prevalencia de un conjunto de síntomas relacionados con la salud física y mental en gerentes argentinos y analizar los efectos directos e indirectos de la satisfacción laboral sobre la salud.	Diseño	Correlacional y no experimental
Resultados	Se encontró un efecto indirecto de la satisfacción laboral sobre la salud física, a través de la salud mental. En cambio, los resultados indicaron que los efectos directos y totales de la satisfacción laboral sobre la salud física no fueron estadísticamente significativos.	Método	-
		Población	241
		Muestra	124
		Unidades informantes	Directivos y gerentes argentinos.
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Señalaron que niveles más elevados de satisfacción laboral en gerentes argentinos (que incluyeron autonomía, planes de carrera y vías de comunicación abiertas) tienden a conducir a estados mentales más saludables; la relación inversa resulta igualmente válida (esto es, aquellos sujetos más sanos mentalmente podrían ser más proclives a experimentar actitudes más positivas hacia el trabajo y mejorar su efectividad.	Método de análisis de datos	IBM SPSS Amos (versión 22)
Redacción final (5 a 10 líneas)	En un estudio realizado en Colombia, Pujol-Cols & Foutel, (2019) hacen énfasis en la labor gerencial porque ésta es una de las profesiones más estresantes a nivel mundial, a razón de que soportan altas demandas emocionales dadas las variadas situaciones que precisan solucionar en muy corto tiempo. De esta manera, en el presente artículo analizaron a un grupo de gerentes argentinos, y evidenciaron que existe una gran influencia del estado de la salud física a través de la salud mental hacia la satisfacción laboral de los gerentes; la afirmación se comprueba al descubrir que en ambientes donde se les otorgaba la opción de tomar decisiones importantes de forma libre, y, además, se les brindaba la oportunidad de lograr un aprendizaje continuo. Asimismo, se concluyó que estas personas se encuentran con salud mental y pueden proyectar un impacto muy favorable hacia las labores que realizan e incluso aumentan su buen desempeño.		
Referencia	Pujol-Cols & Foutel, (2019) Satisfacción laboral y salud: Un análisis de efectos directos e indirectos en gerentes argentinos. https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/32-59%20(2019-II)/20561244003/		

Datos del antecedente internacional 2

Datos del antecedente internacional 2			
Título	Job satisfaction in the area of production in a metalworking company.	Metodología	
Autor	Fernando Alexis Nolazco Labajos, Jackeline Janeth Ávila Cornelio, Walter Chávez Alvarado, Luis Guillermo Sicheri Monteverde, Irma Milagros Carhuanocho Mendoza	Enfoque	Mixto
Lugar:	India	Tipo	Holístico
Año	2020		
Objetivo	Identificar los factores que determinan la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmecánica	Diseño	-
Resultados	Se evidenció que los factores que afectan la satisfacción laboral son: la ausencia de trabajo en equipo, deficiente motivación y la insuficiencia de la predisposición de los jefes.	Método	Inductivo-deductivo
		Población	63
		Muestra	44
		Unidades informantes	Asistente comercial, asistente contable y jefe de producción.
		Técnicas	Entrevista.
		Instrumentos	Escala de Sonia Palma
Conclusiones	Se constató que el desarrollo personal de los trabajadores carece de incentivos, los cuales son fundamentales en la motivación y desempeño del individuo. Por consiguiente, resulta importante debido a que las personas buscan adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el transcurso del tiempo con la finalidad de realizar todo su potencial.	Método de análisis de datos	Diagrama de Pareto y el Atlas.ti8
Redacción final (5 a 10 líneas)	En el Perú, Nolazco, Ávila, Chávez, Sicheri, & Carhuanocho, (2020) determinaron la existencia de tres factores que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores, siendo en primer lugar, la escasez de trabajo como equipo, en segundo término, la falta de motivación y, por último, el poco interés de los jefes. Como conclusión, establecieron que existe una vinculación de la carencia de trabajo en equipo y la ausencia de valores empresariales; de igual modo, la falta de motivación, se encuentra relacionada a la necesidad de recibir mayores incentivos; y, finalmente, el desinterés de los jefes hacia sus colaboradores, está asociado a la falta de comunicación con ellos, siendo uno de los puntos más difíciles de corregir considerando que en la empresa no acostumbran a escuchar a sus empleados.		
Referencia	Nolazco, Ávila, Chávez, Sicheri, & Carhuanocho, (2020) Job satisfaction in the area of production in a metalworking company. http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Job-Satisfaction-In-The-Area-Of-Production-In-A-Metalworking-Company.pdf		

Datos del antecedente internacional 3

Datos del antecedente internacional 3			
Título	Autoeficacia profesional y satisfacción laboral: el papel mediador del diseño del trabajo.	Metodología	
Autor	Mariana Bargsted, Raúl Ramírez-Vielma, Jesús Yeves.	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Madrid-España.	Tipo	Descriptivo
Año	2019.		
Objetivo	El propósito de este estudio es investigar el papel mediador de las características del diseño del trabajo (tareas, conocimientos, características sociales y contextuales) en la relación entre la autoeficacia profesional y la satisfacción laboral.	Diseño	-
Resultados	Los resultados obtenidos apoyaron la relación entre la autoeficacia y la satisfacción laboral a través de la tarea y las características sociales como características del diseño del trabajo.	Método	Probabilístico.
		Población	550
		Muestra	353
		Unidades informantes	Trabajadores chilenos, de varias organizaciones y carreras en 72 puestos de trabajo diferentes. Con autorización de sus organizaciones.
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionarios.
Conclusiones	Para mejorar la satisfacción laboral a través de la autoeficacia, debe ser a través del diseño del trabajo y no solo mediante medidas asociadas con la motivación sin el contexto del trabajo o centradas exclusivamente en elementos extrínsecos. Por lo tanto, las intervenciones para mejorar la satisfacción laboral deben ir acompañadas de intervenciones de enriquecimiento laboral basadas en una mayor autonomía, identidad y variedad de tareas, retroalimentación y apoyo social.	Método de análisis de datos	SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) para Windows versión 19.0
Redacción final (5 a 10 líneas)	En España, Bargsted, Ramírez-Vielma, & Yeves, (2019) determinaron la existencia de la correlación entre la autoeficiencia y la satisfacción laboral, de igual modo, ratificaron la importancia de establecer características del diseño de trabajo como mediadoras para servir de influencia positiva en el trabajador. Por tal motivo, es que se asocian esas dos variables, demostrando que los rasgos o particularidades de las labores asignadas y las características sociales del entorno organizacional, son elementos motivacionales relacionadas directamente con la satisfacción laboral, por lo que concluyeron que las condiciones laborales basadas en una mayor autonomía para desempeñar las funciones, la asignación de tareas que tengan un grado de importancia y se encuentren correctamente diversificadas, así como la valoración del desempeño, la retroalimentación e interacción fuera de la organización son algunos ejemplos de una base sólida para conseguir que los colaboradores se encuentren laboralmente satisfechos.		
Referencia	Bargsted, Ramírez-Vielma, & Yeves, (2019) Autoeficacia profesional y satisfacción laboral: el papel mediador del diseño del trabajo. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622019000300002		

Datos del antecedente internacional 4			
Título	Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras	Metodología	
Autor	Emanuel Dheison dos Santos Penha, Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças, Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Tobias Coutinho Parente	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Brasil	Tipo	Descriptivo
Año	2016		
Objetivo	Esta investigación busca verificar si la percepción de responsabilidad social corporativa (PRSC) de los empleados influye en la satisfacción laboral.	Diseño	-
Resultados	Los resultados mostraron tres constructos del PRSC relacionados con la satisfacción laboral: satisfacción con el liderazgo y naturaleza del trabajo; satisfacción con el salario; y satisfacción con los compañeros de trabajo. La percepción de RSE influye significativamente en los tres constructos. Sin embargo, la satisfacción con el liderazgo y la naturaleza del trabajo fue el constructo más explicado por la percepción de RSE.	Método	
		Población	114,147
		Muestra	-
		Unidades informantes	383 empresas de todo Brasil y 114,147 empleados
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La percepción de RSE de los empleados en relación con las empresas en las que trabajan incide en la satisfacción laboral, más concretamente en la satisfacción con el liderazgo y la naturaleza del trabajo, en la satisfacción con los compañeros de trabajo y en la satisfacción con el salario, respectivamente. Por lo tanto, los gerentes deben considerar la influencia de la percepción de RSE en la satisfacción laboral.	Método de análisis de datos	Escala Likert
Redacción final (5 a 10 líneas)	En Brasil, Dos Santos, Dias, Calvancanti, & Coutinho, (2016) determinaron que existe una relación entre la percepción de la responsabilidad social corporativa de parte de los empleados y que esta influye en la satisfacción laboral. Asimismo, en el presente estudio hallaron otros factores de importancia que generan impacto en la satisfacción de los colaboradores brasileños; el primero de ellos es el sentirse a gusto con los compañeros de trabajo, el segundo es el estar conforme con los líderes de la organización, y, por último, contar con un salario apropiado y acorde al puesto desempeñado. Sin embargo, sugieren que es conveniente realizar mayores investigaciones haciendo énfasis en los distintos perfiles sociodemográficos.		
Referencia	Dos Santos, Dias, Calvancanti, & Coutinho, (2016) Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306075#!		

Datos del antecedente internacional 5

Datos del antecedente internacional 5			
Título	Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador	Metodología	
Autor	Guido Leonel Rosales Jaramillo, Andrea Yesenia Rodal Genovez, Viviana Tatiana Chumbi Toledo, Román Mauricio Buñay Andrade	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Costa Rica	Tipo	Descriptivo correlacional
Año	2017		
Objetivo	La presente tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral y establecer correlación entre este constructo y factores extrínsecos que pueden intervenir en esta.	Diseño	No experimental, probabilístico
Resultados	Los resultados más resaltantes fueron en el caso de los salarios las mayores cifras entre los \$500.00 y \$1000.00 dólares; dichos importes sobrepasan el salario básico mensual de Ecuador en el 2017 que es de \$375.00. En relación con los cargos que desempeñan, el 28% de se desempeña como docente de educación inicial; el 23% como profesional de psicología educativa; el 21% como docente de educación básica; un 6% ejerce como docente de universidad, el 4% como docente de bachillerato; un 1% como personal orientador vocacional y el 17% en otros empleos.	Método	Análisis-síntesis e histórico-lógico
		Población	1207
		Muestra	307
		Unidades informantes	Grupo de estudiantes que se graduó en el período desde 1983 hasta 2014
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se concluyó que existe una fuerte correlación entre la variable dependiente y las variables: salarios, cargos desempeñados y los sectores de empleo; débil la existente entre la satisfacción y el rendimiento académico.	Método de análisis de datos	SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) para Windows versión 20.0
Redacción final (5 a 10 líneas)	En Ecuador, luego del estudio formulado y a raíz de los resultados obtenidos, Rosales, Rodal, Chumbi, & Buñay, (2017) determinaron un alto grado de correlación entre la satisfacción laboral y factores variables como el nivel de salario percibido por los egresados de la carrera de psicología, los puestos de trabajo en los cuales ejercen su profesión y los sectores específicos de empleo, teniendo en cuenta que la mayoría se desempeña en el sector educación y no propiamente en la rama de la psicología. Por el contrario, observaron una débil correlación entre la satisfacción laboral y los niveles de rendimiento académico durante los años de estudio.		
Referencia	Rosales, Rodal, Chumbi, & Buñay, (2017) Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/9099/11627		

Datos del antecedente nacional 1

Título	Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada.	Metodología	
Autor	Karen I. Bendezú-Pacífico	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Correlacional
Año	2019		
Objetivo	El objetivo del trabajo de investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una Institución Educativa Privada.	Diseño	No experimental
Resultados	Los resultados indicaron que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada, es decir que la correlación es significativa y alcanza un nivel de 0.789 que corresponde a un nivel correlación buena.	Método	
		Población	
		Muestra	24 (06 directivos y 18 personales administrativos)
		Unidades informantes	
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	El estudio realizado ha demostrado que existe relación significativa entre la gestión del talento humano a través de sus dimensiones: comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Privada.	Método de análisis de datos	Escala de Satisfacción Laboral SL / SPC Sonia Palma
Redacción final (5 a 8 líneas)	Bendezú-Pacífico, (2020) demostró que existe una relación entre la satisfacción laboral y la gestión del talento humano; esta correlación es de alta significancia y se manifiesta a través del comportamiento organizacional que contempla la cultura y las normas de la institución, la comunicación y el trabajo en equipo; y, por último, la motivación, la compensación laboral y el factor reconocimiento. Asimismo, se concluyó que se debe aplicar técnicas y métodos referidos a la administración y dirección del personal, con la finalidad de incidir en el funcionamiento de la organización, elevando la productividad de sus trabajadores y mejorando sus condiciones de satisfacción.		
Referencia	Bendezú-Pacífico, (2020) Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/494/487		

Datos del antecedente nacional 2

Título	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana.	Metodología	
Autor	Jorge Ricardo Arana Morales	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	
Año	2016		
Objetivo	El objetivo determinar la relación existente entre el clima organizacional de una empresa minera peruana y la satisfacción de sus trabajadores.	Diseño	Correlacional
Resultados	En base al uso de estadísticos descriptivos de cada variable y a un análisis de correlación, mediante el coeficiente Rho de Spearman, los resultados han demostrado la existencia de una correlación directa o positiva entre las variables estudiadas, hallazgo que refuerza la teoría existente al respecto.	Método	
		Población	120
		Muestra	66
		Unidades informantes	
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se ha determinado que, en la percepción de sus trabajadores, el clima organizacional de la empresa estudiada es cercano a “bueno” (el valor medio obtenido es de 3,5 puntos, en una escala de 1 a 5). También se ha determinado que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa estudiada es valorada como “satisfecho” (el valor medio obtenido es de 3,9 puntos, en una escala de 1 a 5). Finalmente, se ha probado que existe una relación directa o positiva entre el clima organizacional de la empresa estudiada y la satisfacción laboral de sus trabajadores.	Método de análisis de datos	Escala de Likert
Redacción final (5 a 8 líneas)	En un estudio efectuado en nuestro país, Arana, (2016) determinó que, si existe correlación entre el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores luego de validar los datos obtenidos, vía coeficiente de correlación Rho de Spearman. Por otra parte, el análisis concluyó que los colaboradores de la empresa minera consideran que el clima dentro de la organización es bueno; de igual modo, los trabajadores indican que si se sienten satisfechos laboralmente; y, por último, ellos alegan que cuentan con un clima organizacional positivo dentro de la empresa. Todas estas condiciones favorables surten un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores e impacta en una mayor productividad.		
Referencia	(Arana, 2016) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa minera peruana. http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/issue/view/142/Numero%20Completo%20v1n1		

Datos del antecedente nacional 3

Título	Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.	Metodología	
Autor	Helen Stephani Marin Samanez, Maritza Dorila Placencia Medina	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Descriptivo
Año	2017		
Objetivo	El objetivo del presente estudio es establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; asimismo, determinar el nivel de motivación laboral del personal según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja.	Diseño	Relacional
Resultados	El nivel de motivación laboral fue “medianamente motivado” (49.3%). El nivel de la satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho” (56.6%), El coeficiente de Spearman fue de 0.336. Se aceptó que “a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú”.	Método	
		Población	209
		Muestra	136
		Unidades informantes	
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La relación entre la motivación y la satisfacción laboral es de una baja correlación positiva. El nivel de la motivación laboral fue “medianamente motivado”. El nivel de la satisfacción laboral fue “medianamente satisfecho”.	Método de análisis de datos	SPSS 19 (IBM, Armonk, New York), prueba de Kolmogorov – Smirno, coeficiente de correlación de Spearman.

Redacción final (5 a 8 líneas)	Marin & Placencia, (2017) evidenciaron que el grado de motivación laboral tiene correlación con la satisfacción laboral. Por otra parte, en referencia a los trabajadores encuestados, solo una cuarta parte cuenta con una muy alta motivación, y este resultado fue importante para efectos de esta investigación, debido a que mostró la necesidad de aumentar la motivación para que, a su vez, la satisfacción laboral de los colaboradores también se eleve. Finalmente, recomendaron asignar a los trabajadores mayores oportunidades de desarrollo, encargándoles tareas de mayor dificultad que le signifiquen un aprendizaje y los reten con la finalidad de satisfacer su necesidad de crecimiento personal y profesional.		
Referencia	Marin & Placencia, (2017) Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. http://www.horizontemedico.usmp.edu.pe/index.php/horizontemed/article/view/688/448		
Datos del antecedente nacional 4			
Título	Satisfacción laboral y desempeño de las personas en la empresa Protege Oriente S.A., Pucallpa, 2018	Metodología	
Autor	Frank Bollet Ramírez, Elizabeth Flores Asis	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Aplicativo
Año	2018		
Objetivo	El objetivo del presente trabajo es el determinar la relación que existe entre las satisfacción laboral y desempeño laboral, en el personal de la empresa Protege Oriente S.A	Diseño	Descriptivo correlacional
Resultados	Aplicando la estadística, se determinó que existe relación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño de las personas en la empresa Protege Oriente S.A., con la “r” de Pearson de 0,456, considerado como Correlación positiva débil, y que el nivel de significatividad tuvo un valor: $s = 0.000 < 0.05$, el coeficiente fue significativo en el nivel de 0.000 (100 % de confianza en que la correlación sea verdadera y 0.00 % de probabilidad de error)	Método	-
		Población	-
		Muestra	-
		Unidades informantes	Gerente y personal de la empresa Protege Oriente S.A.
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario

Conclusiones	Concluyeron que existe una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño de las personas que laboran en la empresa Protege Oriente S.A., Pucallpa, 2018, puesto que el valor $s = 0.000 < 0.05$ y el resultado $r = 0.456$ denota una correlación positiva débil.	Método de análisis de datos	Escala de satisfacción laboral / Sonia Palma SPSS versión 25
Redacción final (5 a 8 líneas)	En referencia al estudio efectuado en Pucallpa – Perú, sobre la dependencia entre la satisfacción y el desempeño laboral, Bollet & Flores, (2018) determinaron que en la empresa si existe un alto grado de satisfacción laboral, debido a que la mayoría de encuestados no manifestó en los cuestionarios entregados, sentirse insatisfecho o muy insatisfecho, por el contrario, las respuestas fueron muy positivas. Asimismo, luego de analizar los datos estadísticos, confirmaron que es válido señalar que, en un ambiente de trabajo donde el personal cuente con un alto grado de satisfacción laboral, tendrán a su vez, mayores ratios de productividad, así como también, de su eficiencia y su eficacia, todo ello en beneficio personal y de la organización.		
Referencia	Bollet & Flores, (2018) Satisfacción laboral y desempeño de las personas en la empresa Protege Oriente S.A., Pucallpa, 2018 https://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVVA/article/view/121/110		
Datos del antecedente nacional 5			
Título	Motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de Medicina del Hospital Regional 2016	Metodología	
Autor	Alejandrina Bertha Pebes Mendoza, Cristina Uribe Rosas, Gabriela Loyola Aguije	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Perú	Tipo	Descriptivo, aplicativo
Año	2019		
Objetivo	Establecer la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de medicina del Hospital Regional de Ica 2016	Diseño	Analítico
Resultados	Predominó el rango de edades entre 36 a 49 años, condición laboral nombradas, tiempo de servicios de 8 a 14 años. Respecto al nivel de motivación del profesional de Enfermería es de 50% en nivel medio, 29,2% alta y 20,8% motivación baja y la satisfacción laboral del profesional de Enfermería 62,5% presentan un nivel de satisfacción media, 16,7% alta y 20,8% baja.	Método	
		Población	24
		Muestra	24
		Unidades informantes	Enfermeras que laboran en el servicio de medicina
		Técnicas	Entrevista
Instrumentos	Cuestionario		
Conclusiones	Existe evidencia suficiente para afirmar que no existe relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral con un	Método de análisis de datos	Escala Likert

	nivel de 95% de confianza .Con la comparación de la hipótesis y aplicando la prueba de chi cuadrado (X2) se acepta la hipótesis nula (Ho).		
Redacción final (5 a 8 líneas)	Pebes, Uribe, & Loyola, (2019) efectuaron un estudio en el departamento de enfermería del Hospital Regional de Ica, sobre la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de motivación. Como resultado del mismo, determinaron que no es posible señalar la existencia de una relación entre ambos constructos, debido a que los hallazgos obtenidos mediante el cuestionario empleado, no acreditan esta dependencia. Es por esta razón, que los autores recomiendan ahondar sobre el tema y realizar un estudio más profundo en donde finalmente se pueda implementar un proceso de gestión de recursos humanos favoreciendo al personal de enfermería mejorando su satisfacción.		
Referencia	Pebes, Uribe, & Loyola, (2019) Motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el servicio de Medicina del Hospital Regional 2016 http://revistas.unica.edu.pe/index.php/vanguardia/article/view/186/195		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría de motivación e higiene	Frederick Herzberg	Menciona que los factores higiénicos es parte de la motivación en el trabajo y se caracteriza por dos tipos de necesidades que afecta al comportamiento humano dentro de la administración, así el trabajador se convierte en un elemento clave dentro de la empresa.	Esta teoría aborda que el trabajador necesita contar con las condiciones adecuadas para cumplir con sus funciones, y a raíz de los recientes cambios, los colaboradores del área administrativa pueden haberse sentido afectados. Es por ello que la empresa necesita que todos cuenten en sus hogares con las condiciones deseables para que realicen sus funciones y lograr sus objetivos. Por tal motivo, la existencia de dos factores: el extrínseco (ambiente) y el factor intrínseco (motivación) puede satisfacer a la organización, para el buen desempeño de sus funciones del trabajador.
2. Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo	Énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones, destaca la importancia del estado anímico de los colaboradores en su desempeño laboral y determina que las diferencias en la motivación de las personas conllevan a diferencias en el rendimiento de trabajo.	Considero que la falta de reconocimiento, el trabajo rutinario, la falta de equidad en las responsabilidades, podrían ser abordadas por esta teoría, para comprender mejor la relación que existe entre los factores motivacionales y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del presente estudio.
3. Teoría de la pirámide de las necesidades	Abraham Maslow	Formula una jerarquía de necesidades humanas y sustenta que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan deseos más elevados.	La satisfacción laboral de los colaboradores se ha visto afectada por el cambio de las condiciones de trabajo debido a la pandemia, esto produce que el individuo se sumerja en un estado de frustración, teniendo un nivel de autoestima bajo y sintiendo que no alcanza el éxito. Por tal motivo la necesidad de reconocimiento de la pirámide no se ve por cumplida, y por consecuente el individuo no se sentirá autorealizado.

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría Administrativa 1: De los dos factores de Herzberg			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Frederick Herzberg			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Herzberg (citado en Chiavenato 2009), concluye que: Los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (p.246).	Korman (citado en Chiavenato 2007), sobre la teoría de los factores afirma que: 1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales. 2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos (p.53).	Chiavenato (citado en Rodríguez 2019), menciona que: Es fundamental conocer que los trabajadores poseen dos factores de necesidades: Los factores de higiene o factores extrínsecos que se relacionan con las condiciones laborales, quieren decir que son componentes externos del trabajador, como por ejemplo los sueldos y beneficios, políticas de organización, seguridad laboral, la supervisión y el ambiente laboral. Mientras que los factores de motivación o factores intrínsecos que se relacionan con las condiciones internas del trabajador, como los logros, reconocimientos por parte de los superiores y responsabilidad laboral (p.27).
Parfraseo	Para Herzberg existe una diferencia entre la satisfacción e insatisfacción, debido a que los elementos causantes de ambos factores son distintos, por esta razón, concluye que la relación correcta en cuanto al nivel contrario de la satisfacción, no sería la insatisfacción, sino la carencia de satisfacción; y de similar forma, el nivel contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la inexistencia de insatisfacción (Chiavenato, 2009).	Korman mencionó que la teoría de los factores pautaba dos indicadores definidos que son la satisfacción y la insatisfacción, ambos generados por distintos factores, siendo en el primero, el motivacional, relacionado a las características y exigencias del puesto de trabajo; y, en cuanto al segundo, los factores higiénicos, vinculados a las condiciones de trabajo, ambiente laboral y relación con sus compañeros (Chiavenato, 2007).	Existen dos factores de necesidades, los primeros llamados de higiene que guardan relación con el ambiente laboral, las remuneraciones, directivas de la organización, entre otros que conforman los elementos externos que afectan al trabajador. Y los segundos factores considerados de motivación, son los que conforman los elementos internos vinculados al colaborador, y por ende, a su necesidad de ser reconocido, sentirse útil en su puesto de trabajo desempeñando tareas que signifiquen un reto y aporten a su crecimiento profesional (Rodríguez, 2019).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Chiavenato, I. (2009). <i>Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones</i> . México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones</i> . (8a. ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Rodríguez, D. (2019). <i>Estrategias para retener el talento humano en una empresa de servicios generales, Lima 2019</i> (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
Relación de la teoría con el estudio	La teoría permitirá abordar la necesidad de los trabajadores de contar con las condiciones adecuadas para cumplir con sus funciones, y entender que, a raíz de los recientes cambios, los colaboradores del área administrativa pueden haberse sentido afectados. Por tal motivo, la existencia de dos factores: el extrínseco (ambiente) y el factor intrínseco (motivación) puede satisfacer a la organización, para el buen desempeño de las funciones de cada trabajador.		

Redacción final	<p>Para Herzberg existe una diferencia entre la satisfacción e insatisfacción, debido a que los elementos causantes de ambos factores son distintos; por esta razón, concluye que la relación correcta en cuanto al nivel contrario de la satisfacción, no sería la insatisfacción, sino la carencia de satisfacción; y de similar forma, el nivel contrario de la insatisfacción no sería la satisfacción, sino la inexistencia de insatisfacción (Chiavenato, 2009); asimismo, la teoría de los factores pautaba dos indicadores definidos que son la satisfacción y la insatisfacción, ambos generados por distintos factores, siendo en el primero, el motivacional, relacionado a los elementos internos vinculados al colaborador, y por ende, a su necesidad de ser reconocido, sentirse útil en su puesto de trabajo desempeñando tareas que signifiquen un reto y aporten a su crecimiento profesional; y, en cuanto al segundo, los factores higiénicos, vinculados a las condiciones de trabajo, ambiente laboral, relación con sus compañeros, las remuneraciones, directivas de la organización, entre otros que conforman los elementos externos que afectan al trabajador (Chiavenato, 2007; Rodríguez, 2019). Esta teoría permitió abordar la necesidad de los trabajadores de contar con las condiciones adecuadas para cumplir con sus funciones, y entender que, a raíz de los recientes cambios, los colaboradores se han sentido afectados. Por tal motivo, la existencia de dos factores: el extrínseco (ambiente) y el factor intrínseco (motivación) si puede satisfacer a la organización, para el buen desempeño de las funciones de cada trabajador.</p>		
Teoría Administrativa 2: De las relaciones humanas			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Elton Mayo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>En una nota explicativa realizada por Chiavenato (2006) se afirma que: Para la Teoría de las relaciones humanas, la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Según esta teoría, lo que motiva a las personas es la necesidad de “reconocimiento”, de “aceptación social” y de “participación” en las actividades de los grupos sociales con los que conviven. A esto se debe el concepto de hombre social (p.91).</p>	<p>Dávila (2001), señala que: La escuela de las relaciones humanas “descubre” que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. Y que el hombre en vez del “hombre económico” racional es un “ser social”. Ve entonces la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos (p.190).</p>	<p>Chiavenato (2007), sostiene que: Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma (p.209).</p>
Parfraseo	<p>Uno de los postulados de la teoría de las relaciones humanas, hace hincapié en que el rendimiento de los colaboradores no está determinado por el tema económico, si bien este es un aspecto importante, pasa a un plano secundario en cuanto a motivación se refiere. Por ello, se menciona que lo que realmente causa un aumento en la motivación de los trabajadores es que ellos logren sentirse reconocidos por su entorno, incluidos y aceptados por este conjunto social que lo rodea (Chiavenato, 2006).</p>	<p>Para esta teoría, prevalece el concepto de organismo social, dejando claramente establecido que toda institución, organización o empresa, está constituido no solo de elementos materiales, tecnológicos y económicos, sino de personas, las cuales, a su vez, pertenecen a varios grupos sociales y a los cuales se les debe brindar la importancia necesaria (Dávila, 2001).</p>	<p>Tras los fundamentos propuestos por la teoría de las relaciones humanas, fueron echadas por tierra las premisas que la administración tradicional afirmaba como válidas. Elton Mayo y otros autores de la escuela humanista, sostuvieron la necesidad del cambio estructural para lograr organizaciones exitosas, por esta razón, surgen las ciencias sociales como motor de impulsión, hubo énfasis en estudiar la organización informal, se consideró el liderazgo como autoridad, la motivación a través de las recompensas sociales, y por último, se reemplazaron conceptos como el de fatiga física por cansancio psicológico y comportamiento individual por desempeño de grupo (Chiavenato, 2007).</p>
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	<p>Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción general a la teoría de la administración</i>. (7a. ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p>	<p>Dávila, C. (2001). <i>Teorías organizacionales y de administración. Enfoque crítico</i>. (2a. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.</p>	<p>Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones</i>. (8a. ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.</p>

Relación de la teoría con el estudio	La teoría de las relaciones humanas puede aportar el concepto de hombre social, de igual modo, considero que la falta de reconocimiento, el trabajo rutinario, la falta de equidad en las responsabilidades, son aspectos que esta teoría podría abordar, de esta manera, se comprendería mejor la relación que existe entre los factores motivacionales y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en el presente estudio.		
Redacción final	La teoría de las relaciones humanas, señala que realmente lo que causa un aumento en la motivación de los trabajadores es que ellos logren sentirse reconocidos por su entorno, incluidos y aceptados por este conjunto social que lo rodea. Para esta teoría, prevalece el concepto de organismo social, dejando claramente establecido que toda institución, organización o empresa, está constituida no solo de elementos materiales, tecnológicos y económicos, sino de personas, las cuales, a su vez, pertenecen a varios grupos sociales y a los cuales se les debe brindar la importancia necesaria (Chiavenato, 2006; Dávila, 2001). Además, tras los estudios y los fundamentos propuestos esta teoría, fueron echadas por tierra las premisas que la administración tradicional afirmaba como válidos. Elton Mayo y otros autores de la escuela humanista, sostuvieron la necesidad del cambio de estructuras para lograr organizaciones exitosas, por esta razón, surgen las ciencias sociales como motor de impulsión, hubo énfasis en estudiar la organización informal, se consideró el liderazgo como autoridad, la motivación a través de las recompensas sociales, y por último, se reemplazaron conceptos como el de fatiga física por el de cansancio psicológico y comportamiento individual por el de desempeño de grupo (Chiavenato, 2007). Por todo ello, la teoría aportó en el estudio de la falta de reconocimiento, el trabajo rutinario y la falta de equidad en las responsabilidades y otros aspectos que pueden ser comprendidos en el concepto de hombre social.		
Teoría Administrativa 3: De la jerarquía de las necesidades			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Abraham Maslow			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Maslow (citado en Chiavenato, 2006), presentó: Una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización) (p.283).	Sobre la dinámica de la jerarquía de las necesidades, Maslow (1991), explicó que: En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (p. 25).	Chiavenato (2006), señala como uno de los fundamentos de la teoría de Maslow lo siguiente: No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide de necesidades. Algunas llegan a preocuparse con las necesidades de autorrealización; otras se estacionan en las necesidades de estima; otras aún, en las necesidades sociales, mientras muchas otras permanecen preocupadas exclusivamente con necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente (p. 284).
Parafraseo	Para Maslow, existe una escala de necesidades que el ser humano busca alcanzar, empezando por las que son de necesidad primaria como beber, comer, dormir entre otras; posteriormente, conforme logre satisfacer dichas carencias, subirá de nivel en búsqueda de las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y por último, las de autorrealización siendo esta última la de mayor jerarquía (Chiavenato, 2006).	Sobre la jerarquía de las necesidades, cabe señalar que tiene un funcionamiento que determina y condiciona al ser humano a su cumplimiento por fases, es decir, lo predispone a completar la satisfacción de cada etapa para poder avanzar al siguiente nivel, surgiendo de esta manera nuevas necesidades en un rango superior; esto podría entenderse como una pirámide, cuya base obedece a las necesidades fisiológicas y que en la cúspide se haya la máxima escala de autorrealización (Maslow, 1991).	Una realidad muy marcada según la teoría de Maslow, radica en la incapacidad que tiene la gran mayoría de personas para alcanzar los cinco niveles de necesidades, muy pocos son aquellos que llegan a la autorrealización, unos más se estancan en las necesidades de estima, y muchas personas solo llegan a intentar cubrir sus necesidades sociales. Sin embargo, un número muy considerable de individuos solo se mantendrán en los últimos niveles de la pirámide e inclusive con serias dificultades para obtener su adecuada satisfacción (Chiavenato, 2006).

Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción general a la teoría de la administración</i> . (7a. ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Maslow, A. (1991). <i>Motivación y personalidad</i> . (3a. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.	Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción general a la teoría de la administración</i> . (7a. ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Relación de la teoría con el estudio	La presente teoría, servirá para comprender la problemática de los colaboradores, quienes se han visto afectados por el cambio de las condiciones de trabajo debido a la pandemia, esto produce que el individuo se sumerja en un estado de frustración, no alcanzando a desarrollar la satisfacción de sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización, sintiendo que no alcanza el éxito en su trabajo y en su vida personal.		
Redacción final	Para Maslow, existe una escala de necesidades que el ser humano busca alcanzar, empezando por las que son de necesidad primaria como beber, comer, dormir entre otras; posteriormente, conforme logre satisfacer dichas carencias, subirá de nivel en búsqueda de las necesidades de seguridad, las sociales, las de estima y, por último, las de autorrealización; al mismo tiempo, cabe señalar que esta jerarquía predispone al ser humano a completar la satisfacción de cada etapa para poder avanzar al siguiente nivel, surgiendo de esta manera nuevas necesidades en un rango superior; esto podría entenderse como una pirámide, cuya base obedece a las necesidades fisiológicas y que en la cúspide se haya la máxima escala de autorrealización (Chiavenato, 2006; Maslow, 1991). También, corresponde indicar una realidad muy marcada según la teoría de Maslow, que es la incapacidad que tiene la gran mayoría de personas para alcanzar los cinco niveles de necesidades, muy pocos son aquellos que llegan a la autorrealización, unos más se estancan en las necesidades de estima, y muchas personas solo llegan a intentar cubrir sus necesidades sociales. Sin embargo, un número muy considerable de individuos solo se mantendrán en los últimos niveles de la pirámide e inclusive con serias dificultades para obtener su adecuada satisfacción (Chiavenato, 2006). Por último, esta teoría ayudó a entender la problemática de los colaboradores afectados por el cambio de condiciones laborales debido a la pandemia y como les viene afectando dicha situación para alcanzar la satisfacción de todas sus necesidades.		

Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría: Satisfacción laboral					
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	Jiménez D. & Jiménez E. (2016) señalan que: La satisfacción de un trabajador está dada por factores intrínsecos propios al sujeto, e individualizado, proceso intrapsicológico por medio del cual la persona tiende a percibir el mundo de una manera única e integral, o fraccionada, de acuerdo a sus intereses (p.30).	Sanchez & Garcia (2017) sostienen que: La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores	Cantón & Téllez (2016) manifiestan que: En la actualidad no hay una definición universal de satisfacción laboral o profesional, sino que cada autor va realizando una propia, adecuada a su investigación. Así observamos cómo la satisfacción laboral o profesional es percibida como una actitud, una emoción, un sentimiento, y relacionada con el clima, con la salud mental	Solano (2010) indica que: La satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos y a los que con mayor frecuencia se recurre cuando se persigue conocer cuál es la actitud general de las personas hacia su vida laboral. Esto es así debido a que el grado de satisfacción puede afectar la cantidad y calidad del trabajo que desempeñan los sujetos, además de incidir sobre otros aspectos como la baja	Palma (citada en Ávila 2019), precisa que: La satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos (p.214-215).

		desembocan en la manera de actuar del individuo (p.162).	y el equilibrio personal (p.215).	calidad de la prestación, el ausentismo laboral, la propensión a abandonar la organización, etc. (p.54).	
Parfraseo	La satisfacción de un trabajador depende de sus propios estímulos psicológicos los cuales son únicos y lo que lo lleva a comprender su entorno de una forma singular y a tomar decisiones de acuerdo a su conveniencia (Jiménez D. & Jiménez E., 2016).	Se entiende que la satisfacción laboral es más que una meta a alcanzar, y para lograrla es necesario comprender primero con qué variable puede conectarse de forma directa, dicha variable sería el conocimiento del individuo y cómo se comporta dentro de la organización. Cabe indicar que la satisfacción laboral va a depender de cómo la persona que ejerce su puesto de trabajo perciba las condiciones de su entorno y procese dicha percepción de forma emocional. Estos componentes de análisis convergen en el proceder de cada persona (Sanchez & Garcia, 2017).	En estos tiempos no se dispone de un enunciado ecuménico respecto a la satisfacción laboral, se evidencia que cada persona que ha investigado al respecto tiene su propia interpretación. Por lo que podemos apreciar que la satisfacción laboral es recibida en primera impresión a manera de actitud, emoción, sentir, que guarda relación con el clima, la salud mental y el equilibrio del individuo (Cantón & Téllez, 2016).	La satisfacción laboral es uno de los instrumentos de gestión a los que frecuentemente se apela cuando se desea estar al tanto de la relación del capital humano de una organización con las condiciones en las que labora a diario. De este modo, el nivel de complacencia con el entorno laboral puede generar un impacto en la producción, como en la percepción de las tareas a realizar; al mismo tiempo, puede repercutir en el servicio entregado por los colaboradores, afectar su asistencia al centro de labores o llevarlos a la renuncia (Solano, 2010).	Es la postura que demuestra el colaborador ante sus actividades laborales, dicha postura será influenciada por la apreciación que tenga referente a su empleo y las condiciones que lo afectan, las que suelen ser: el salario, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la estabilidad. De igual manera, se toma en consideración si el empleo y las actividades que realiza el individuo en la organización, se ajustan a sus pretensiones, virtudes y valores (Ávila, 2019).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Jiménez D. & Jiménez E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. <i>Revista Ciencia UNEMI</i> , 9(18), 26-34.	Sanchez & Garcia (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. <i>Scientia Et Technica</i> , 22(2), 161-166.	Cantón & Téllez (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. <i>Revista Lasallista de Investigación</i> , 13(1), 214-226.	Solano (2010). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería. <i>Revista Cuidarte</i> 1(1), 53-62.	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmeccánica</i> , Lima 2019. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
Utilidad/ aporte del concepto	Se evidencia que la satisfacción laboral es un factor de gran importancia para toda organización, debido a que conociendo sus alcances les permitirá generar oportunidades de mejora e incremento en su producción y utilidad.				

Redacción final	La satisfacción de un trabajador depende de sus propios estímulos psicológicos los cuales son únicos y lo que lo lleva a comprender su entorno de una forma singular y a tomar decisiones de acuerdo a su conveniencia; asimismo, se entiende que la satisfacción laboral es más que una meta a alcanzar, y para lograrla es necesario comprender primero con qué variable puede conectarse de forma directa; dicha variable sería el conocimiento del individuo y cómo se comporta dentro de la organización. De igual modo, cabe indicar que la satisfacción laboral va a depender de cómo la persona que ejerce su puesto de trabajo perciba las condiciones de su entorno y procese dicha percepción de forma emocional; estos componentes de análisis convergen en el proceder de cada persona. Por otro lado, cabe resaltar, que en estos tiempos no se dispone de un enunciado ecuménico respecto a la satisfacción laboral, se evidencia que cada persona que ha investigado al respecto tiene su propia interpretación; por lo que podemos apreciar, que la satisfacción laboral es recibida en primera impresión a manera de actitud, emoción, sentir, que guarda relación con el clima, la salud mental y el equilibrio del individuo. De igual forma, podemos agregar que la satisfacción laboral es uno de los instrumentos de gestión a los que frecuentemente se apela cuando se desea estar al tanto de la relación del capital humano de una organización con las condiciones en las que labora a diario. De este modo, el nivel de complacencia con el entorno laboral puede generar un impacto en la producción, como en la percepción de las tareas a realizar; al mismo tiempo, puede repercutir en el servicio entregado por los colaboradores, afectar su asistencia al centro de labores o llevarlos a la renuncia. Cabe hacer hincapié, en que la satisfacción laboral es la postura que demuestra el colaborador ante sus actividades laborales; dicha postura será influenciada por la apreciación que tenga referente a su empleo y las condiciones que lo afectan, las que suelen ser: el salario, el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la estabilidad. De igual manera, se toma en consideración si el empleo y las actividades que realiza el individuo en la organización, se ajustan a sus pretensiones, virtudes y valores. Todos estos conceptos nos permiten desarrollar y entender la satisfacción laboral, así como su importancia en los colaboradores de cara al impacto en las empresas. (Jiménez D. & Jiménez E., 2016; Sanchez & García, 2017; Cantón & Téllez, 2016; Solano, 2010; Ávila, 2019).
Redacción de la categoría de estudio	La satisfacción laboral es el índice que refleja en qué estado se encuentra el colaborador, el cual, para su medición y control, se requiere tomar en consideración diversos aspectos a evaluar y para el presente estudio se han planteado las siguientes subcategorías: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad.

Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:		Subcategoría 5:		Subcategoría 6:		Subcategoría 7:	
	SC1: Condiciones físicas y/o materiales		SC2: Beneficios laborales y/o remunerativos		SC3: Políticas administrativas		SC4: Relaciones sociales		SC5: Desarrollo personal		SC6: Desempeño de tareas		SC7 Relación con la autoridad	
Construcción de los indicadores	I1	I1: Ambiente físico	I3	I3: Remuneración	I5	I5: Jornada de trabajo	I7	I7: Clima organizacional	I9	I9: Capacitación y desarrollo	I11	I11: Actitud	I13	I13: Flexibilidad
	I2	I2: Recursos materiales	I4	I4: Incentivo	I6	I6: Horario flexible	I8	I8: Cultura organizacional	I10	I10: Ascenso	I12	I12: Comportamiento	I14	I14: Relaciones interpersonales
Cita textual de la subcategoría	Según López & Moscoso (2018), “se define como condiciones de trabajo a todo tipo de trabajo con posibles resultados negativos [sic] para la salud de		Reaño (2019), afirma que: Los beneficios laborales son bonificación		Según Arena (citado en Flores, 2015) menciona que “las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de		Para Robbins (citado en Reaño, 2019): El trabajo es una actividad que cubre necesidades		Sobre el desarrollo personal Ávila (2019) “hace mención que, son oportunidades que se le brinda al trabajador, a fin de que se pueda		Trelles & Varas (2017), consideran que: El desempeño laboral engloba aspectos que hacen del trabajador ser		Palma (citada en Rodríguez; Núñez & Cáceres, 2010) indica que en “relación con la autoridad: es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe	

	<p>los empleados, conteniendo, también los aspectos ambientales y los tecnológicos, los asuntos de distribución y disposición del trabajo” (p.27).</p>	<p>es que se entregan al trabajador para promover un mayor bienestar para él y su familia, pueden provenir de la ley, convenios colectivos, contrato de trabajo o decisión unilateral del empleador, contrario a la remuneración que es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo realizado (p.92).</p>	<p>decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización” (p.32)</p>	<p>de interacción social, donde los jefes son unos de los principales determinantes de satisfacción laboral. Si bien esta interrelación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes o jefes tolerantes están más satisfechos que aquellos con líderes indiferentes, autoritarios e intolerantes (p. 49).</p>	<p>autorrealizar como ser humano” (p.224).</p>	<p>más productivo y eficiente en el desarrollo de sus funciones, esto va asociado a las expectativas que el trabajador pueda tener de sus beneficios o motivación que la organización le pueda brindar en el ámbito laboral a través del cumplimiento de objetivos (p.13).</p>	<p>directo y respecto a sus actividades cotidianas” (p.69).</p>
	<p>Gómez (2015) considera que:</p>	<p>Daza; Martín; Sosa & Vargas (2013) sostienen que:</p>	<p>Cardoza; Bermúdez & Zapata (2019), sobre las políticas</p>	<p>Ávila (2019) manifiesta que:</p>	<p>Jiménez (2015) en referencia al desarrollo personal señala que “es un</p>	<p>Guzmán (2017), define que:</p>	<p>Oliveros; Fandiño & Torres (2016) afirman que:</p>

	<p>La definición de “condiciones de trabajo” podría ser tan simple como variada. Una definición, ya descrita, podría ser entendida como “cualquier aspecto del trabajo y de su entorno capaz de modificar la seguridad y la salud del trabajador”, aunque no es la única (p.143).</p>	<p>Una evaluación de clima laboral que no incluya lo asociado a la remuneración, dejara por fuera un elemento importante sobre la percepción de los trabajadores . Esto toma aún más relevancia, si la compañía por ejemplo no maneja un plan de compensación, sino que asigna la remuneración de forma intuitiva (p.63).</p>	<p>administrativas, indican que estas:</p> <p>Concretan las líneas globales de actuación de la empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión. Estas políticas persiguen alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la misión (p.23).</p>	<p>Las relaciones sociales que se muestran en un entorno laboral, son esenciales para poder procesar información, este aspecto, aportará para que la empresa mantenga adecuadas interacciones sociales, debido a que es una parte de comunicación; está determinada por la empresa para poder realizar algunas funciones que se requiera, por otro lado, las redes sociales carecen de tener estas</p>	<p>proceso de construcción continuo que toda persona experimenta, en el cual la identidad genérica, juega un papel importante para la conformación personal, ya que afecta todas las áreas de vida” (p.6).</p>	<p>El desempeño laboral es el producto de ciertas competencias, habilidades o capacidades que posee el trabajador, como también del tipo de personalidad que este tiene, los cuales en conjunto darán como producto el cumplimiento o no de los requerimientos de la empresa (p.15).</p>	<p>La aceptación de la autoridad es el interés por las condiciones de trabajo que permiten cierto grado de autonomía, variedad e información sobre su aporte y del interés por asumir y acatar las decisiones del personal de autoridad en la organización (p.124).</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				características en particular (p.27).			
	<p>Sobre las condiciones físicas y/o ambientales, Ávila (2019) “hace mención que son los materiales con lo que realizan el trabajo diario y la infraestructura donde vienen trabajando, por tal motivo, se considera un factor imprescindible del tema en particular” (p.217).</p>	<p>Rocco (2009), hace mención que:</p> <p>La existencia del concepto de salario emocional parece venir a responder una serie de preguntas que los empleadores se han planteado desde hace mucho tiempo: como aumentar la satisfacción de los sujetos con su trabajo, sin incurrir necesariamente en cuantiosos gastos. Plantea soluciones creativas para</p>	<p>En referencia a las políticas administrativas, Ávila (2019), indica que “son lineamientos previamente ejecutados por las organizaciones, administradas a regular las relaciones laborales e incorporadas precisamente para el personal” (p.221)</p>	<p>Ramos (2015) sostiene que “sobre las relaciones sociales, podemos inferir que el trabajador necesita relacionarse con pares, supervisores o jefes incluso, sindicato de trabajadores, para poder satisfacer su necesidad de afiliación social o relación los demás” (p.16).</p>	<p>Navarro (2018) considera el desarrollo personal como “las vivencias constituidas de aprendizaje (intenciones y con propósito), transmitidas por la institución y que está en tiempo preciso para dar la posibilidad de optimizar el desempeño o el progreso de la persona” (p.56).</p>	<p>Ávila (2019), “hace referencia que el desempeño de tarea es concerniente a los comportamientos vinculados al puesto de trabajo de los empleados” (p.225).</p>	<p>En lo que respecta a la relación con la autoridad, Ávila (2019) sostiene que “es la valoración significativa que se da entre los subordinados y el empleador en sus actividades diarias” (p.227).</p>

		satisfacer a los sujetos, con una idea de retribución a la carta, individualizada y hecha a la medida para cada uno de ellos (p.36).					
Parafraseo	Las condiciones laborales son consideradas como todos los tipos de trabajo que pueden tener o no, un impacto negativo en la salud de los colaboradores, asimismo, incluyen condiciones ambientales, de tecnología, de asignación y distribución del trabajo (López & Moscoso, 2018).	Los beneficios laborales van más allá del dinero, el cuál vendría a ser el pago recibido como salario o sueldo; estos beneficios pueden ser bonos, estímulos que tienen por finalidad brindar un valor agregado al colaborador aumentando su motivación por el trabajo (Reaño, 2019).	Las políticas administrativas se entienden como las pautas para dirigir la manera de actuar, son tendencias habituales que no se deben perder de vista al momento de tomar decisiones, sobre el universo de problemas que se presentan en una organización (Flores, 2015).	De manera implícita en las relaciones laborales los individuos cubren sus deseos de relaciones sociales; es en este escenario donde las jefaturas cumplen un rol importante, puesto que su personalidad y su forma de actuar, impactará en la cultura y clima de la organización, debido a que generarán que los colaboradores se sientan más o menos satisfechos con sus labores (Reaño, 2019).	En referencia al desarrollo personal, existen beneficios que son proporcionados a los colaboradores, con la finalidad de que estos puedan prosperar y crecer como individuos y profesionales (Ávila, 2019).	El desempeño laboral incluye diversos elementos que hacen que los colaboradores realicen sus labores con un máximo rendimiento y productividad, a su vez, está relacionado con las expectativas de las personas sobre los beneficios o la motivación que las organizaciones pueden proporcionar en el lugar de trabajo logrando sus metas (Trelles & Varas, 2017).	La relación con la autoridad comprende el valor que un colaborador dentro de una organización otorga al trato que recibe del jefe inmediato, en relación con las labores que se le han encomendado (Rodríguez, Núñez & Cáceres, 2010).
	No existe una definición exacta sobre condiciones de trabajo, algunos autores brindan definiciones sencillas	Es necesario que en todo estudio que se realice sobre clima laboral se considere un aspecto muy relacionado a este	Las políticas administrativas controlan y regulan la manera de actuar de una organización con todos sus grupos de	En toda organización, las relaciones sociales deben ser consideradas como pieza fundamental dentro del ámbito	El desarrollo personal es considerado como el proceso evolutivo que cada individuo reconoce en su propio ser, a partir de sus valores, experiencias,	El desempeño laboral es el resultado de la combinación de las destrezas, talentos, experiencia y habilidades que ostenta cada	La relación con la autoridad hace referencia a la comodidad de las condiciones laborales por parte del trabajador,

<p>y otros algo más complejas. Lo cierto es, que se puede entender como condición laboral a todo tipo de aspecto relacionado al ambiente de trabajo, que involucre y afecte el desempeño, la seguridad y la salud de los colaboradores (Gómez, 2015).</p>	<p>tema y se trata de la remuneración. En una evaluación se torna aún más importante cuando en la organización no se cuenta con un adecuado perfil de puesto, cuadro de escalas remunerativas de acuerdo al rango, nivel de estudios y experiencia laboral, y solo se utiliza la forma tradicional donde no existe un criterio técnico para asignar sueldos (Daza, Martín, Sosa & Vargas, 2013).</p>	<p>interés, asimismo, se encuentran estrechamente relacionados con la misión institucional, siendo de suma importancia su aplicación y entendimiento por parte del personal (Cardoza, Bermúdez & Zapata 2019).</p>	<p>laboral, debido a que su aplicación directa entre todas las personas que conforman el equipo de trabajo, generará la comunicación deseada aportando una fluidez en el intercambio de información. Por otro lado, estas relaciones sociales deben ser lideradas por la misma organización, así se asegurará un mejor desenvolvimiento en las labores (Ávila, 2019).</p>	<p>creencias y aprendizaje, donde su identidad común, desempeña un importante papel en dicha formación personal, por lo propio que afecta todos los aspectos de su vida (Jiménez, 2015).</p>	<p>trabajador, así como también, de la personalidad que posee el individuo, todo ello, dará como resultado que los objetivos propuestos por la organización sean o no ejecutados y logrados de forma correcta (Guzmán, 2017).</p>	<p>las mismas que le otorgan un alto nivel de independencia en las funciones que desempeña. Esto conlleva a que exista un interés de su parte en cumplir las órdenes impartidas por los supervisores o jefaturas; asimismo, ellos pueden contar con un feedback que permita estrechar la relación jefe-subordinado (Oliveros, Fandiño & Torres, 2016).</p>
<p>En cuanto a las condiciones físicas, así como a las condiciones ambientales, ambas constituyen un factor muy importante a considerar en el desempeño del trabajador, porque hace referencia a las herramientas utilizadas diariamente y la estructura básica donde se realiza el trabajo (Ávila, 2019).</p>	<p>Existe una relación directa entre los salarios tradicional y emocional debido a su estrecha unión, no existe una sin la otra. Por otra parte, en la actualidad los trabajadores no sólo reciben un sueldo, sino que buscan estar motivados y para ello, las empresas recurren a los beneficios laborales como complemento al salario y de esta manera recompensar a cada colaborador de</p>	<p>Las políticas administrativas son parámetros ya establecidos con anterioridad, los cuales, tienen el propósito de ordenar y controlar el comportamiento de todos los miembros de la organización respecto al vínculo laboral que existe entre el personal (Ávila, 2019).</p>	<p>Los colaboradores requieren mantener las relaciones sociales en un nivel adecuado, esto a raíz de la necesidad de confraternizar con sus compañeros, superiores y toda persona que labora en la organización, cubriendo así, el requerimiento de cada individuo por buscar sentirse aceptado por los demás (Ramos, 2015).</p>	<p>El desarrollo personal está comprendido por aquellas experiencias aprendidas por el colaborador y difundidas por la organización, brindando de esta manera, la oportunidad a cada individuo de perfeccionar su rendimiento o crecimiento profesional (Navarro, 2018).</p>	<p>La ejecución de tareas relacionadas a los comportamientos laborales de los colaboradores y el desenvolvimiento en los puestos asignados son los puntos que considera el desempeño de tareas (Ávila, 2019).</p>	<p>Se considera a la relación con la supervisión como el umbral de aceptación que se otorga al trato entre los colaboradores y su superior inmediato respecto a las actividades cotidianas que desempeña (Ávila, 2019).</p>

		acuerdo a sus méritos (Rocco, 2009).					
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	López & Moscoso (2018). <i>Condiciones de trabajo relacionadas al nivel de fatiga en el personal de enfermería del servicio de emergencia del hospital Leopoldo Barton - Essalud</i> , 2018. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	Reaño (2019). <i>Relación entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa</i> 2018. (Tesis de maestría), Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa.	Flores (2015). <i>Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega</i> . (Tesis de maestría), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa.	Reaño (2019). <i>Relación entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa</i> 2018. (Tesis de maestría), Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa.	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmecánica</i> , Lima 2019. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	Trelles & Varas (2017). <i>Relación entre el clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la agencia Distribuidora servicios y representaciones dial S.R.L., en la ciudad de Trujillo, en el año 2017</i> . (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.	Rodríguez, Núñez & Cáceres (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad del Oriente. <i>Revista Investigación y Postgrado</i> 25(1), 63-80.
	Gómez (2015). <i>Condiciones de trabajo y salud en el sector de la construcción, ¿cuestión de</i>	Daza, Martín, Sosa, & Vargas (2013) <i>Análisis del impacto de la compensación y</i>	Cardoza, Bermúdez, & Zapata (2019). <i>Administración: Cultura organizacional</i> . (Tesis de	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una</i>	Jiménez (2015). <i>Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: Aportes de la</i>	Guzmán (2017). <i>Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la Municipalidad</i>	Oliveros, Fandiño, & Torres (2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el departamento de enfermería

	<i>jerarquías?</i> . (Tesis Doctoral), Universidad Pública de Navarra, Pamplona.	<i>beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana.</i> (Tesis de licenciatura), Univesidad Sergio Arboleda, Bogotá.	licenciatura), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.	<i>empresa metalmeccánica, Lima 2019.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	orientación. <i>Revista Actualidades Investigativas en Educación</i> , 15(1), 1-29.	<i>Provincial del Santa, Chimbote-2017.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad San Pedro, Chimbote.	de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. <i>Repertorio de Medicina y Cirugía</i> , 25(2), 118-125.
	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmeccánica, Lima 2019.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	Rocco (2009). <i>Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad de Chile, Santiago.	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmeccánica, Lima 2019.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	Ramos (2015). <i>Relaciones sociales en el trabajo y satisfacción laboral.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Casa Grande, Guayaquil.	Navarro (2018). <i>Desarrollo personal y desempeño laboral en la Caja Municipal de ahorro y crédito Cusco S.A., agencia Andahuaylas-2016.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmeccánica, Lima 2019.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.	Ávila (2019). <i>Las 3S para mejorar la satisfacción laboral del área de producción en una empresa metalmeccánica, Lima 2019.</i> (Tesis de licenciatura), Universidad Privada Norbert Wiener, Lima.
Redacción final	En cuanto a las condiciones físicas, así como a las condiciones ambientales, ambas	Los beneficios laborales van más allá del dinero, el cuál vendría a ser el pago recibido como salario	Las políticas administrativas se entienden como las pautas para dirigir, controlar y regular la	Cabe señalar que de manera implícita en las relaciones laborales los individuos cubren sus	El desarrollo personal es considerado como el proceso evolutivo que cada individuo reconoce en su propio ser, a partir	El desempeño laboral es el resultado de la combinación de las destrezas, talentos, experiencia y habilidades	La relación con la autoridad comprende el valor que un colaborador dentro de una organización otorga

	<p>constituyen un factor muy importante a considerar en el desempeño del trabajador, porque hace referencia a las herramientas utilizadas diariamente y la estructura básica donde se realiza el trabajo (Ávila, 2019). Por otro lado, no existe una definición exacta sobre condiciones de trabajo, algunos autores brindan definiciones sencillas y otros algo más complejas. Lo cierto es, que se puede entender como condiciones laborales a todos los tipos de trabajo que pueden tener o no, un impacto negativo en la salud de los colaboradores, asimismo, incluyen condiciones ambientales, de tecnología, de asignación y distribución del trabajo, que involucre y afecte el desempeño, la seguridad y la salud de los colaboradores</p>	<p>o sueldo; estos beneficios pueden ser bonos, estímulos que tienen por finalidad brindar un valor agregado al colaborador aumentando su motivación por el trabajo (Reaño, 2019). Asimismo, cabe señalar que existe una relación directa entre los salarios tradicional y emocional debido a su estrecha unión, no existe una sin la otra, es por esta razón que, cuando se realiza una evaluación en la organización y no se cuenta con un adecuado perfil de puesto, cuadro de escalas remunerativas de acuerdo al rango, nivel de estudios y experiencia laboral, y solo se utiliza la forma tradicional donde no existe un criterio técnico para asignar sueldos, queda evidenciada la carencia de beneficios. Finalmente, es necesario considerar en la actualidad, que los trabajadores no</p>	<p>manera de actuar de una organización con todos sus grupos de interés. De igual forma, son consideradas como tendencias habituales o parámetros ya establecidos con anterioridad, que no se deben perder de vista al momento de tomar decisiones sobre el universo de problemas que se presentan en una organización. Asimismo, se encuentran estrechamente relacionados con la misión institucional, siendo de suma importancia su aplicación y entendimiento por parte del personal (Flores, 2015; Cardoza, Bermúdez & Zapata 2019; Ávila, 2019).</p>	<p>deseos de relaciones sociales; es en este escenario donde las jefaturas cumplen un rol importante, puesto que su personalidad y su forma de actuar, impactará en la cultura y clima de la organización, debido a que generarán que los colaboradores se sientan más o menos satisfechos con sus labores. En igual forma, las relaciones sociales deben ser consideradas como pieza fundamental dentro del ámbito laboral, debido a que su aplicación directa entre todas las personas que conforman el equipo de trabajo, generará la comunicación deseada aportando una fluidez en el intercambio de información. Por otro lado, los colaboradores requieren mantener las relaciones sociales en un nivel adecuado, esto a raíz de la necesidad de confraternizar con sus</p>	<p>de sus valores, experiencias, creencias, donde su identidad común, desempeña un importante papel en dicha formación personal, por lo propio que afecta todos los aspectos de su vida. También está comprendido por aquellas experiencias aprendidas que fueron difundidas por la organización, brindando de esta manera, la oportunidad a cada individuo de perfeccionar su rendimiento o crecimiento profesional (Ávila, 2019; Jiménez, 2015; Navarro, 2018).</p>	<p>que ostenta cada trabajador, así como también, de la personalidad que poseen los individuos, todo ello, hará que los colaboradores realicen sus labores con un máximo rendimiento y productividad. De igual forma, el desempeño está relacionado con las expectativas que tienen las personas sobre los beneficios o la motivación que las organizaciones pueden proporcionar en el lugar de trabajo sobre el logro de sus metas. Cabe mencionar que la ejecución de tareas relacionadas a los comportamientos laborales de los colaboradores y el desenvolvimiento en los puestos asignados son los puntos que considera el desempeño de tareas (Trelles & Varas, 2017; Guzmán, 2017; Ávila, 2019).</p>	<p>al trato que recibe del jefe inmediato, en relación con las labores que se le han encomendado, de igual forma, es el umbral de aceptación que se otorga al trato entre los trabajadores y su superior inmediato respecto a las actividades cotidianas que desempeña. También se puede decir que la relación con la autoridad hace referencia a la comodidad de las condiciones laborales por parte del trabajador, las mismas que le otorgan un alto nivel de independencia en las funciones que desempeña. Esto conlleva a que exista un interés de su parte en cumplir las órdenes impartidas por los supervisores o jefaturas; asimismo, ellos pueden contar con un feedback que permita estrechar la relación jefe-subordinado (Oliveros, Fandiño & Torres, 2016; Rodríguez, Núñez &</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	(López & Moscoso, 2018; Gómez, 2015).	sólo reciben un sueldo, sino que buscan estar motivados y para ello, las empresas recurren a los beneficios laborales como complemento al salario y de esta manera recompensar a cada colaborador de acuerdo a sus méritos (Daza, Martín, Sosa & Vargas, 2013; Rocco, 2009).		superiores y toda persona que labora en la organización, cubriendo así, el requerimiento de cada individuo por buscar sentirse aceptado por los demás (Reaño, 2019; Ávila, 2019; Ramos, 2015).			Cáceres, 2010; Ávila, 2019).
--	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
1. Teoría de motivación e higiene (Frederick Herzberg)	La teoría de motivación e higiene permite al estudio investigar, observar y determinar las condiciones de trabajo que los colaboradores consideran como impedimento para realizar sus funciones adecuadamente, en ese sentido, proponemos alternativas motivacionales, para contribuir al incremento de la satisfacción laboral.
2. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)	La teoría de las relaciones humanas, permite a este estudio tomar en cuenta la influencia del entorno social en la que los colaboradores realizan sus funciones, para elaborar y poner en marcha acciones de mejora que influyan al acrecentamiento en su percepción de satisfacción laboral.
3. Teoría de la pirámide de las necesidades (Abraham Maslow)	La teoría de la pirámide de Maslow permite al estudio de investigación conocer aquellas necesidades de los colaboradores que no se ven cubiertas o realizadas por las condiciones de trabajo, proponiendo e implementando técnicas de motivación para lograr incrementar el nivel de satisfacción laboral.

Redacción final	Para la presente investigación se sustentaron tres teorías, la primera de ellas fue la de motivación e higiene porque permitió en el estudio investigar, observar y determinar las condiciones de trabajo que los colaboradores consideran como impedimento para realizar sus funciones adecuadamente, en ese sentido, proponemos alternativas motivacionales, para contribuir al incremento de la satisfacción laboral. La siguiente teoría que se propuso, es la llamada de las relaciones humanas, esta teoría proporcionó al estudio el tomar en cuenta la influencia del entorno social en la que los colaboradores realizan sus funciones, para elaborar y poner en marcha acciones de mejora que influyan al acrecentamiento en su percepción de satisfacción laboral. Y, por último, se consideró la teoría de la pirámide de Maslow porque facilitó al estudio de investigación conocer aquellas necesidades de los colaboradores que no se ven cubiertas o realizadas por las condiciones de trabajo, proponiendo e implementando técnicas de motivación para lograr incrementar el nivel de satisfacción laboral.
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Este estudio de investigación tiene previsto realizarse para determinar si el personal se encuentra laborando satisfecho y si su relación con sus compañeros y su entorno es la apropiada. 2. Se analizarán todos los factores que inciden en la satisfacción laboral dentro de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con esta investigación lo que se logró es en primer lugar, entender la situación actual del personal, de este modo, se propuso un método de solución que brinde una mejora significativa, haciendo que los colaboradores estén orgullosos y felices de trabajar en la empresa. 2. Dichas alternativas de solución serán propuestas a la gerencia general de la empresa para su revisión, autorización y puesta en marcha
Redacción final	Este estudio de investigación se realizó para determinar si el personal se encuentra laborando satisfecho y si su relación con sus compañeros y su entorno es la apropiada. De igual modo, se analizaron todos los factores que inciden en la satisfacción laboral dentro de la empresa. Es por eso que, con esta investigación lo que se logró es en primer lugar, entender la situación actual del personal, de este modo, se propuso un método de solución que brinde una mejora significativa, haciendo que los colaboradores estén orgullosos y felices de trabajar en la empresa. Por supuesto, dichas alternativas de solución serán propuestas a la gerencia general de la empresa para su revisión, autorización y puesta en marcha.

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 este enfoque contiene una mejor forma de analizar la situación del problema en estudio. 2. Porque no solo se realizará un diagnóstico de la situación actual, luego de hallar la causa que origina el problema, permitirá proyectar una posible solución al respecto. 3. Dicha propuesta estará basada en el análisis de los datos recopilados a través de las técnicas e instrumentos de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En primer lugar, se utilizó la técnica encuesta para los datos cuantitativos, de esta forma, se determinó el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, para ello, se empleó el instrumento cuestionario. 2. Seguidamente, se aplicó la técnica entrevista para los datos cualitativos, así de esta manera se obtuvo la perspectiva de los trabajadores, para ello, se recurrió al instrumento guía de entrevista.

Redacción final	El propósito de haber utilizado el enfoque mixto-proyectivo, radica en que este contiene una mejor forma de analizar la situación del problema en estudio, debido a que no solo se realizó un diagnóstico de la situación actual, luego de hallar la causa que originó el problema, permitió proyectar una posible solución al respecto; dicha propuesta está basada en el análisis de los datos recopilados a través de las técnicas e instrumentos de trabajo. En primer lugar, se utilizó la técnica encuesta para los datos cuantitativos, de esta forma, se determinó el grado de satisfacción laboral de los trabajadores, para ello, se empleó el instrumento cuestionario; seguidamente, se aplicó la técnica entrevista para los datos cualitativos, así de esta manera se obtuvo la perspectiva de los trabajadores, para ello, se recurrió al instrumento guía de entrevista.
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Proponer estrategias que incrementen la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cómo es la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Diagnosticar la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.
¿Cuáles son los factores relevantes de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020?	Explicar los factores que inciden en la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora, Lima 2020.

Matriz 14. Método - Mixto

Enfoque de investigación: Mixto		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2

Cita textual	Arias, 2012; Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007 (citados en Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019), señalaron sobre el enfoque mixto que “es definido como la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación” (p.16).	Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 (citados en Hernández, Fernández & Baptista, 2014) afirman que: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) [sic] y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).
Parfraseo	El enfoque mixto está determinado por una elaborada correlación de metodologías de investigación, procesos de recopilación de datos, conocimientos y procedimientos de carácter cualitativo y cuantitativo, los que en conjunto sirven de base para un correcto delineamiento en una investigación científica. (Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019).	El enfoque mixto es una asociación de procedimientos metódicos, experimentales y de análisis crítico de una investigación, de igual forma, requiere recopilar, analizar e integrar tanto los datos cualitativos y cuantitativos. De esta manera, se obtiene mayor claridad y comprensión del tema a estudiar (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.	Hernández, Fernández, & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	El uso de este enfoque mixto, logrará que este estudio tenga un margen más amplio en sus alcances, debido a que no se limita a un solo punto de vista, por el contrario, integra ambos perfiles de investigación y en su análisis se obtiene mayor claridad y comprensión del tema a estudiar.	
Redacción final	El enfoque que se empleó en la investigación, es el mixto, puesto que está determinado por una elaborada correlación de metodologías de investigación, procesos de recopilación de datos, conocimientos y procedimientos de carácter cualitativo y cuantitativo, los que en conjunto sirven de base para un correcto delineamiento en una investigación científica. También es considerado una asociación de procedimientos metódicos, experimentales y de análisis crítico de una investigación, que requiere recopilar, analizar e integrar tanto los datos cualitativos y cuantitativos. Es por esta razón, que el uso del enfoque mixto, logró que este estudio tenga un margen más amplio en sus alcances, debido a que no se limita a un solo punto de vista, por el contrario, integra ambos perfiles de investigación y en su análisis se obtiene mayor claridad y comprensión del tema a estudiar (Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	

Tipo de investigación: Proyectiva		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019) indicaron que: Sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución (p.22).	Sobre la investigación proyectiva, Carhuacho et al. (2019), sostienen que: Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos (p.23).
Parfraseo	Este tipo de investigación proporciona una secuencia ordenada que comprende la concepción del estudio, la especificación del diseño, la elección de los instrumentos a utilizar así como de las técnicas a emplear para hallar los resultados, y, por último, una solución posible (Carhuacho et al., 2019).	La investigación proyectiva, es aquella que explora a fondo cualquier escenario posible o materia de análisis y termina con una resolución o proyecto de mejora debidamente estructurado conteniendo una lista de acciones, miras y planes de ejecución (Carhuacho et al., 2019).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.
Utilidad/ aporte del concepto	La aplicación de la investigación proyectiva permitirá aportar múltiples herramientas que serán de utilidad para lograr una propuesta de solución.	

Redacción final	La investigación fue proyectiva, porque es aquella que proporciona una secuencia ordenada y explora a fondo cualquier escenario posible o materia de análisis, comprende la concepción del estudio, la especificación del diseño, la elección de los instrumentos a utilizar, así como de las técnicas a emplear para hallar los resultados y termina con una resolución o proyecto de mejora debidamente estructurado conteniendo una lista de acciones, miras y planes de ejecución. Por ello, su aplicación en este estudio aportó las herramientas necesarias para lograr una propuesta de solución que sea de utilidad (Carhuacho et al., 2019).
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nivel de investigación: Comprensivo		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hurtado (citada Carhuacho et al. 2019) refiere que: “Para la investigación holística en el nivel comprensivo se trabajará alrededor de: Proponer o modificar” (p.34).	Hurtado (2000), sostiene que: En el nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son “explicar”, “predecir”, y “proponer” (p.19).
Parafraseo	El nivel de investigación comprensivo, tiene como propósito proponer o modificar, y bajo esta premisa es que se realiza la investigación holística (Carhuacho et al., 2019).	El comprensivo, es un nivel de investigación que consiste en examinar la situación propuesta en relación con otras en una mayor dimensión. Por otra parte, el poder explicar, saber predecir y lograr proponer, son considerados los objetivos centrales de este nivel de investigación (Hurtado, 2000).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.	Hurtado, (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (3a. ed.). Caracas: Fundación Sypal servicios y proyecciones para América Latina.
Utilidad/ aporte del concepto	El nivel comprensivo nos facilitará entender con claridad los temas abarcados en esta investigación.	
Redacción final	El nivel de investigación que se empleó es el comprensivo, el cual consiste en examinar la situación propuesta en relación con otras en una mayor dimensión. Por otra parte, el poder explicar, saber predecir y lograr proponer, son considerados los objetivos centrales de este nivel de investigación y bajo esta premisa es que se realiza la investigación holística. Es por esta razón, que el mencionado nivel nos facilitó entender con claridad los temas abarcados en esta pesquisa (Carhuacho et al., 2019; Hurtado, 2000).	

Diseño de investigación: Explicativo Secuencial		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) mencionaron que: El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se construye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio (p.554).	Carhuacho et al. (2019) señalaron que: “El diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos” (p.19).
Parafraseo	El explicativo secuencial es el diseño de investigación cuya particularidad es la de presentar dos etapas, la primera busca y examina los elementos cuantitativos, y seguidamente, en la segunda fase se recopila y estudia todos los datos que son cualitativos. En este proceso, las fases se complementan cuando los hallazgos son	Este diseño de investigación se divide en dos fases, en la primera de ellas, toda la información cuantitativa es recopilada y se estudiada, posteriormente, continúa la siguiente fase con la recolección y análisis de los datos cualitativos (Carhuacho et al., 2019).

	utilizados para la creación y sustento del estudio realizado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández, & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Carhuancho, Nolzco, Sichi, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.
Utilidad/ aporte del concepto	Este diseño será útil en nuestra investigación porque permite integrar las dos vertientes de datos, de igual forma, se comprenderán los resultados de la investigación con mayor amplitud.	
Redacción final	El explicativo secuencial fue el diseño de investigación empleado en este estudio, y cuya particularidad es la de presentar dos etapas, la primera busca y examina los elementos cuantitativos, y posteriormente, continúa la siguiente fase con la recolección y análisis de los datos que son cualitativos. En este proceso, las fases se complementan cuando los hallazgos son utilizados para la creación y sustento del estudio realizado. Este diseño fue útil en nuestra investigación porque permitió integrar las dos vertientes de datos, de igual forma, se comprendieron los resultados de la investigación con mayor amplitud (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuancho et al., 2019).	

Método de investigación 1: Inductivo		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) señalaron que: “Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno” (p.21).	Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) señalaron que: “Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (p.8).
Parafraseo	El método inductivo se fundamenta en la visualización continua de un problema, de igual forma, posee la característica de ser una acción metodológica que comprende de lo específico hacia lo común (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).	El inductivo es un método utilizado en los estudios cualitativos y consiste en examinar, detallar y producir conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Del Cid, Méndez, & Sandoval, (2011). <i>Investigación. Fundamentos y metodología</i> (2a. ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.	Hernández, Fernández, & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	Este método ayudará para nuestro análisis en el estudio presentado, siendo que contribuye con el procesamiento de los datos obtenidos que corresponden al cualitativo.	
Redacción final	El presente trabajo de investigación utilizó el método inductivo, que es un método utilizado en los estudios cualitativos y se fundamenta en la visualización continua de un problema, de igual forma, posee la característica de ser una acción metodológica que comprende de lo específico hacia lo común, es decir, consiste en examinar, detallar y producir conclusiones, por lo tanto, facilitó nuestro análisis en el estudio presentado, siendo que contribuyó con el procesamiento de los datos obtenidos que corresponden al cualitativo (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).	

Método de investigación 2: Deductivo		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Bernal (2010) menciona que: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados,	Del Cid, Méndez, & Sandoval (2011) señalaron que: “A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica” (p.22).”

	teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (p. 59).	
Parafraseo	El método deductivo por el contrario del inductivo, parte de las conclusiones generales, explorando afirmaciones, nociones, axiomas, entre otros que son de conocida fuente y valor, para encontrar respuestas específicas (Bernal, 2010)	Iniciando de una suposición, quien realiza una investigación gestiona la recopilación de información con la finalidad de verificar si dicha suposición concuerda con los hallazgos concretos y reales (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Bernal, (2010). <i>Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (3a. ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.	Del Cid, Méndez, & Sandoval, (2011). <i>Investigación. Fundamentos y metodología</i> (2a. ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	Este método también servirá para comprobar la certeza de lo planteado en este trabajo, a través del estudio de los datos.	
Redacción final	El método deductivo por el contrario del inductivo, parte de las conclusiones generales, explorando afirmaciones, nociones, axiomas, entre otros que son de conocida fuente y valor, para encontrar respuestas específicas. Por otro lado, iniciando de una suposición, quien realiza una investigación gestiona la recopilación de información con la finalidad de verificar si dicha suposición concuerda con los hallazgos concretos y reales. Este método también sirvió para comprobar la certeza de lo planteado en este trabajo, a través del estudio de los datos (Bernal, 2010; Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).	

Categorización de la categoría (ver matriz 9)		
Subcategoría	Indicador	Ítem
Condiciones físicas y/o materiales.	Ambiente físico.	Del 1 al 5.
	Recursos materiales.	
Beneficios laborales y/o remunerativos.	Remuneración.	Del 6 al 9.
	Incentivo.	
Políticas administrativas.	Jornada de trabajo.	Del 10 al 14.
	Horario flexible.	
Relaciones sociales.	Clima organizacional.	Del 15 al 18.
	Cultura organizacional.	
Desarrollo personal.	Capacitación y desarrollo.	Del 19 al 24.
	Ascenso.	
Desempeño de tareas.	Actitud.	Del 25 al 30.
	Comportamiento.	
Relación con la autoridad.	Flexibilidad.	Del 31 al 36.
	Relaciones interpersonales.	

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	El área de estudio se ubica en el distrito de Jesús María.

Provincia/Departamento	En la provincia de Lima, departamento de Lima.	
Descripción del escenario vinculado al problema	La empresa importadora es una organización de carácter privado que se dedica a la venta y distribución de suministros de computo, accesorios de computadoras y tecnologías de almacenamiento a nivel mayorista, importándolos del extranjero para su comercialización en la red de distribuidores en todo el Perú. Dentro de la empresa, en el área administrativa, se observa cierto malestar causado por el cambio de las condiciones de trabajo, procedimientos internos deficientes y sobrecarga laboral.	
Población		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hernández, Fernández y Baptista (citados Carhuancho et al., 2019) indicaron que: Para realizar la recopilación de los datos amerita en primera instancia definir quién será la unidad de análisis, puede ser una organización o empresa, los colaboradores, los médicos, los ingenieros, los turistas, en resumen, se refiere a quién brindará la información (personas u organizaciones) (p.54).	Lepkowski, (citado en Hernández, Fernández, & Baptista 2014) menciona que: “Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174).
Parfraseo	La población se encuentra determinada por aquellos que constituyen una fuente de información para analizar, dichas fuentes pueden ser consideradas grupos de personas, sean trabajadores o profesionales y organizaciones o empresas (Carhuancho et al., 2019).	La población está comprendida por un grupo de casos que contienen características en común (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Indicar el tamaño de la población de estudio	En este estudio, la población estará constituida por 34 personas del área administrativa, que incluyen cuatro gerencias, ocho trabajadores del departamento de finanzas, cinco de importaciones, cuatro de créditos y cobranzas, cuatro de recursos humanos, cuatro de contabilidad y cinco de sistemas, cabe resaltar que no habrá muestra por ser un número reducido de personas.	
Redacción final	La población está comprendida por un grupo de casos que contienen características en común y se encuentra determinada por aquellos que constituyen una fuente de información para analizar, dichas fuentes pueden ser consideradas grupos de personas, sean trabajadores o profesionales y organizaciones o empresas (Carhuancho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Asimismo, cabe señalar que en este estudio, la población estuvo constituida por 30 personas del área administrativa, que incluyen ocho trabajadores del departamento de finanzas, cinco de importaciones, cuatro de créditos y cobranzas, cuatro de recursos humanos, cuatro de contabilidad y cinco de sistemas, cabe resaltar que no hubo muestra por ser un número reducido de personas.	

Muestreo		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Ander (citado en Hurtado 2000), menciona que: “Se denomina muestreo, el conjunto de operaciones que se realizan para seleccionar a los integrantes de la muestra. Una vez determinado el tamaño de la muestra, el investigador deberá decidir a quienes seleccionar y mediante cual procedimiento” (p.158).	Tecla & Garza (1981) indican que: “Muestreo es explicar y determinar el criterio a seguir para establecer el tamaño y tipo de la muestra” (p.94).
Parfraseo	El muestreo es considerado un grupo de acciones realizadas para hallar a los miembros que conformarán una muestra, posteriormente, cuando se especifica el	El muestreo consiste en definir los pasos a seguir para fijar el tamaño de una muestra (Tecla & Garza, 1981).

	tamaño de la misma, se escoge cual será el método que se empleará para tomar la decisión de quienes serán los seleccionados (Hurtado, 2000)	
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hurtado, (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (3a. ed.). Caracas: Fundación Sypal servicios y proyecciones para América Latina.	Tecla & Garza, (1981). <i>Teoría, métodos y técnicas de la investigación social</i> . San Salvador: Ediciones del taller abierto.
Indicar el método de muestreo, pegar la fórmula	Es preciso recordar que en este trabajo al tener una población reducida, la muestra es la población.	
Redacción final	El muestreo es considerado un grupo de acciones realizadas para hallar a los miembros que conformarán una muestra, posteriormente, luego de definir los pasos a seguir para fijar el tamaño la misma, se escoge cual será el método que se empleará para tomar la decisión de quienes serán los seleccionados (Hurtado, 2000; Tecla & Garza, 1981). Cabe precisar que no contó con un método de muestreo al considerarse la población – muestra.	
M u e s t r a		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indicaron que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).	Bernal (2010) menciona que: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161)
Parfraseo	La muestra está conformada por una agrupación de elementos pertenecientes al grupo poblacional, es decir, es una parte de la población de estudio que ha sido seleccionada en representación del total (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	La muestra es la porción que se extrae de la población, para que brinde las informaciones y datos necesarios con el fin de efectuar el análisis de las variables, de esta manera, se obtienen los resultados que son de interés para el estudio (Bernal, 2010).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Bernal, (2010). <i>Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (3a. ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
Tamaño de la muestra	El tamaño de la muestra es el total de la población por tratarse de un número reducido de personas.	
Redacción final	La muestra está conformada por una agrupación de elementos pertenecientes al grupo poblacional, por esta razón, se considera a la muestra como la porción que se extrae de la población, para que brinde las informaciones y datos necesarios con el fin de efectuar el análisis de las variables, de esta manera, se obtienen los resultados que son de interés para el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010). Reiterar que el tamaño de la muestra fue el total de la población por tratarse de un número reducido de personas.	

Participantes			
Crterios	P1	P2	P3
Género	Masculino	Masculino	Masculino

Edad	39	27	47
Profesión/ocupación	Jefe de sistemas.	Asistente de importaciones.	Asistente de créditos y cobranzas.
Justificar por qué se seleccionó a los sujetos	Las unidades informantes estuvieron compuestas por: a) Jefe de sistemas; b) Asistente de importaciones y c) Asistente de créditos y cobranzas, estas personas brindaron la información que el estudio requería para su puesta en marcha, asimismo, representaron de forma equilibrada los diversos puntos de vista de los miembros del área administrativa.		

Técnica de recopilación de datos cuantitativa: Encuesta		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Tecla & Garza (1981) mencionar que: “La encuesta, que consiste en el acopio de testimonios, orales y escritos, de personas vivas” (p.48).	Hurtado (citada en Carhuanchó et al. 2019) indica que: “la encuesta es una técnica donde la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p.66).
Parfraseo	La técnica de la encuesta permite recoger información brindada, tanto de forma oral o escrita de parte de individuos vivos (Tecla & Garza, 1981).	La encuesta consiste en formular interrogantes a diversas personas para obtener información de interés para un estudio en particular. Es importante mencionar, que en una encuesta no se organiza una conversación con el encuestado, por lo que el interactuar con la persona es más difícil (Carhuanchó et al. 2019).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Tecla & Garza, (1981). <i>Teoría, métodos y técnicas de la investigación social</i> . San Salvador: Ediciones del taller abierto.	Carhuanchó, Nolzaco, Sichei, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.
Utilidad/ aporte del concepto	Para nuestro estudio será fundamental realizar esta técnica en el marco de la recopilación de datos de primera fuente.	
Redacción final	La técnica de la encuesta permite recoger información brindada, tanto de forma oral o escrita de parte de individuos vivos. También es preciso indicar, que la encuesta consiste en formular interrogantes a diversas personas para obtener información de interés para un estudio en particular; asimismo, es importante mencionar, que en una encuesta no se organiza una conversación con el encuestado, por lo que el interactuar con la persona es más difícil. Para nuestro estudio fue fundamental realizar esta técnica en el marco de la recopilación de datos de primera fuente (Tecla & Garza, 1981; Carhuanchó et al. 2019).	

Técnica de recopilación de datos cualitativos: Entrevista		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Ander Egg (citado por Hurtado 2000) indica que: La entrevista “supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas (p.461)	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que: “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

Parfraseo	La entrevista es la técnica mediante la cual, el entrevistador sostiene una conversación con uno o más entrevistados, de los cuales buscará recabar información sobre un determinado asunto o realidad, basándose en ciertos modelos (Hurtado, 2000).	La entrevista consiste en establecer una charla donde se intercambia opiniones, comentarios e información, entre un entrevistador y otra u otras personas que vendrían a ser los entrevistados (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hurtado, (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (3a. ed.). Caracas: Fundación Sygal servicios y proyecciones para América Latina.	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	Esta técnica permitirá alcanzar información libre y con un alto grado de sinceridad y rica en posibilidad de analizar, dado que el o los entrevistados podrán expresarse con mayor soltura en sus apreciaciones o comentarios.	
Redacción final	La entrevista es la técnica mediante la cual, un entrevistador sostiene una conversación con uno o más individuos que vendrían a ser los entrevistados, de los cuales buscará intercambiar opiniones, comentarios y recabar información sobre un determinado asunto o realidad, basándose en ciertos modelos. Esta técnica permitió alcanzar información libre y con un alto grado de sinceridad y rica en posibilidad de analizar, dado que el o los entrevistados pudieron expresarse con mayor soltura en sus apreciaciones o comentarios (Hurtado, 2000; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	

Instrumento de recopilación de datos cuantitativo: Cuestionario

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hurtado (citada en Carhuacho et al. (2019) indica que: "Cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información" (p.66).	Chasteauneuf, (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indica que: "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p.217).
Parfraseo	El instrumento cuestionario es el que reúne un listado de preguntas enfocadas a una problemática en particular, y que se plantea con la intención de conseguir información al respecto (Carhuacho et al., 2019).	El cuestionario está basado en una relación de preguntas formuladas sobre un tema para lograr datos útiles con el fin de ser medidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	Este instrumento permitirá recopilar datos cuantitativos de forma estandarizada, con ello podremos conocer el nivel de satisfacción laboral en la empresa importadora.	
Redacción final	El instrumento cuestionario está basado en una relación de preguntas formuladas y enfocadas a una problemática en particular, la cual se plantea con la intención de conseguir información al respecto para lograr datos útiles con el fin de ser medidos. Por tal motivo el cuestionario permitió recopilar datos cuantitativos de forma estandarizada, con ello se pudo conocer el nivel de satisfacción laboral en la empresa importadora (Carhuacho et al., 2019; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	
Ficha técnica del instrumento	Nombre: Cuestionario de Sonia Palma. Autora: Sonia Palma. Año: 1999. Subcategorías – ítems/preguntas: 7 subcategorías – 36 ítems.	

Instrumento de recopilación de datos cualitativo: Guía de entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2
------------------	-----------------	-----------------

Cita textual	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señalan que “La guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento” (p.407).	Hurtado (2000) indica que: “La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación” (p.463).
Parfraseo	Una guía de entrevista desde el punto de vista teórico consiste en conseguir la mayor cantidad de datos para analizar y obtener respuestas a la problemática planteada (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Esta guía de entrevista contiene la información básica sobre el entrevistado, es decir, su nombre, edad, etc.; así también comprende las cifras censales y otros datos que son parte del tema a investigar (Hurtado, 2000).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Hurtado, (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> (3a. ed.). Caracas: Fundación Sypal servicios y proyecciones para América Latina.
Utilidad/ aporte del concepto	La guía de entrevista complementará a la técnica y en su conjunto dichos conocimientos permitirán que la investigación comprenda la problemática en la empresa importadora.	
Redacción final	Una guía de entrevista desde el punto de vista teórico consiste en conseguir la mayor cantidad de datos para analizar y obtener respuestas a la problemática planteada, en igual forma, esta guía contiene la información básica sobre el entrevistado, es decir, su nombre, edad, etc.; así también comprende las cifras censales y otros datos que son parte del tema a investigar. Finalmente, este instrumento complementó a la técnica y en su conjunto dichos conocimientos permitieron que la investigación comprenda la problemática en la empresa importadora (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Hurtado, 2000).	
Ficha técnica del instrumento	Nombre: Guía de entrevista. Autor: Propio. Año: 2020. Subcategorías – ítems/preguntas: 8 preguntas.	

Paralelo entre los instrumentos para la recopilación de datos				
Subcategoría	Instrumentos			
	Cuestionario		Entrevista	
	Nro.	Ítem	Nro.	
Condiciones Físicas y/o Materiales	1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	1	¿Qué condiciones físicas y/o materiales brinda la empresa a los colaboradores?
	2.	El ambiente donde trabajo es confortable.		
	3.	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.		
	4.	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.		
	5.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.		
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	6.	Mi sueldo es muy alto en relación a la labor que realizo.	2	¿Cuáles son los beneficios laborales y/o remunerativos que la empresa otorga a los colaboradores?
	7.	Me siento bien con lo que gano.		
	8.	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.		
	9.	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.		

Políticas Administrativas	10.	Siento que recibo de parte de la empresa buen trato.	3	¿Qué políticas administrativas ha establecido la empresa? ¿Por qué?
	11.	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están respetando.		
	12.	Me gusta mi horario.		
	13.	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.		
	14.	El horario de trabajo me resulta cómodo.		
Relaciones Sociales	15.	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	4	¿Cómo se desenvuelven las relaciones sociales en la empresa? ¿Por qué?
	16.	Me agrada trabajar con mis compañeros.		
	17.	Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo.		
	18.	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.		
Desarrollo Personal	19.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	5	¿Cómo se trabaja el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?
	20.	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.		
	21.	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.		
	22.	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.		
	23.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).		
	24.	Mi trabajo me hace sentir realizado (a).		
Desempeño de Tareas	25.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.	6	¿Cómo es el desempeño de tareas de los colaboradores en la empresa? ¿Por qué?
	26.	Me siento realmente útil con la labor que hago.		
	27.	Las tareas que realizo las percibo como algo importante.		
	28.	Mi trabajo me divierte.		
	29.	Me gusta el trabajo que realizo.		
	30.	Me siento complacido con la actividad que realizo.		
Relación con la Autoridad	31.	Mi(s) jefe(s) son comprensivo(s).	7	¿Cómo se desarrolla la relación de los colaboradores con la autoridad en la empresa?
	32.	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.		
	33.	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo.		
	34.	La relación que tengo con mis superiores es cordial.		
	35.	Me siento a gusto con mi jefe.		
	36.	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.		
			8	¿Cómo se siente en la empresa? ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores?

Confiabilidad del instrumento

Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hernández et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009 (citados Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) mencionaron que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200)	McDaniel y Gates (citados en Bernal, 2010) indica que: “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p.247).
Parfraseo	Un instrumento de cálculo se considera como confiable, cuando este tiene la particularidad de aplicarse repetidamente obteniendo resultados idénticos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	La confiabilidad del instrumento se obtiene cuando produce resultados semejantes si se ejecuta nuevamente en circunstancias similares (Bernal, 2010)
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Bernal, (2010). <i>Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (3a. ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
Utilidad/ aporte del concepto	El emplear un instrumento confiable, otorgará validez al estudio y permitirá lograr un buen análisis.	
Redacción final	La confiabilidad del instrumento se obtiene cuando produce resultados semejantes si se ejecuta nuevamente en circunstancias similares, de igual forma, un instrumento de cálculo se considera como confiable, cuando este tiene la particularidad de aplicarse repetidamente obteniendo resultados idénticos. Debido a esto, el emplear un instrumento confiable, otorgó validez al estudio y permitió lograr un buen análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010).	
Confiabilidad del instrumento	Valor calculado: Print pantalla del cálculo en Ms Excel o SPSS: Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach: ,757 N de elementos: 36	

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

Método de análisis de datos cuantitativo: SPSS 22-25		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Sobre el SPSS (Statistical package for the social sciences, en sus siglas en inglés, o Paquete estadístico para las ciencias sociales en nuestro idioma, Hernández, Fernández & Baptista (2014) indicaron que: El IBM SPSS contiene las dos partes citadas que se denominan: a) vista de variables (para definiciones de las variables y consecuentemente, de los	Bernal (2010) menciona: “En la actualidad, como se ha mencionado, en un proceso de investigación científica, los análisis estadísticos se realizan mediante el uso de programas estadísticos por computador como el Stagraphic o el SPSS” (p.200).

	datos) y b) vista de los datos (matriz de datos). En ambas vistas se observan los comandos para operar en la parte superior (p.273).	
Parafraseo	El programa SPSS, es una herramienta estadística que sirve para determinar las variables, así como la información recopilada, y de igual forma, también permite acceder a la matriz de datos, todo ello gracias a que su esquema tiene dos vistas exclusivas para estos fines (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	Las investigaciones actuales, demandan que todos los análisis en cuanto a temas estadísticos se refieren, estén sujetas al exclusivo uso de software especializado para ordenadores, tales como el SPSS o el Stagraphic (Bernal, 2010).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Bernal, (2010). <i>Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . (3a. ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
Utilidad/ aporte del concepto	Este método de análisis permitirá al estudio tener una real dimensión de los datos cuantitativos obtenidos, teniendo la certeza en los resultados señalados.	
Redacción final	Las investigaciones actuales, demandan que todos los análisis en cuanto a temas estadísticos se refieren, estén sujetas al exclusivo uso de software especializado para ordenadores, tales como el SPSS o el Stagraphic. Por esta razón, para esta investigación se utilizará el programa SPSS, que es una herramienta estadística muy útil para determinar las variables, así como la información recopilada, y de igual forma, también permite acceder a la matriz de datos, todo ello gracias a que su esquema tiene dos vistas exclusivas para estos fines. Por lo tanto, este método de análisis permitió al estudio tener una real dimensión de los datos cuantitativos obtenidos, teniendo la certeza en los resultados señalados (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Bernal, 2010).	

Método de análisis de datos cualitativo: Atlas ti.8		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Penalva, Alaminos, Francés & Santacreu, (2015) sostuvieron que: El Atlas-ti incluye un conjunto de herramientas que permite la gestión, extracción, exploración y la reestructuración de elementos significativos de los datos. Por lo general, el trabajo cualitativo maneja datos masivos (transcripciones de entrevistas, notas de campo, documentos textuales y gráficos) que han de ser reconfigurados de manera flexible, creativa y sistemática con el objetivo de construir teorías o modelos explicativos acerca del fenómeno al cual estos datos se refieren (p.127).	Hernández, Fernández & Baptista (2014) indicaron que: “Atlas.ti es un excelente programa desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas)” (p.451).
Parafraseo	El software Atlas.ti, es una poderosa herramienta que contiene una diversidad de funciones que favorecen el procesamiento, la separación, la investigación y análisis de los datos. Asimismo, cabe indicar que el explorar datos cualitativos, implica gestionar alta cantidad de información, vía los extractos de las entrevistas, entre otros documentos relacionados al estudio, los mismos que el programa se encarga de reordenar de una forma óptima para elaborar las teorías sobre los eventos que se están analizando (Penalva, Alaminos, Francés & Santacreu, 2015).	En Alemania, Thomas Muhr, formuló un programa altamente funcional llamado Atlas.ti, el cual permite dividir los datos obtenidos en palabras clave, agrupar los datos y formular hipótesis, uniendo conceptos, clasificaciones e ideas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Penalva, Alaminos, Francés & Santacreu, (2015). <i>La investigación cualitativa: Técnicas de la investigación y análisis con Atlas.ti</i> . Ecuador: Pydlos Ediciones.	Hernández, Fernández & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Utilidad/ aporte del concepto	El software será de mucha utilidad para explorar los datos hallados, así también, la herramienta nos facilitará realizar estos análisis en un corto tiempo.	

Redacción final	En Alemania, Thomas Muhr, formuló un programa altamente funcional llamado Atlas.ti, este software, es una poderosa herramienta que contiene una diversidad de funciones que favorecen el procesamiento, la separación, la investigación y análisis de los datos, así como también, permite dividir los datos obtenidos en palabras clave, agrupar los datos y formular hipótesis, uniendo conceptos, clasificaciones e ideas. En igual forma, cabe indicar que el explorar datos cualitativos, implica gestionar alta cantidad de información, vía los extractos de las entrevistas, entre otros documentos relacionados al estudio, los mismos que el programa se encarga de reordenar de una forma óptima para elaborar las teorías sobre los eventos que se están analizando, por esta razón, fue de mucha utilidad para explorar los datos hallados y realizar estos análisis en un corto tiempo (Penalva, Alaminos, Francés & Santacreu, 2015; Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Método de análisis de datos mixtos: Atlas ti.8 y triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indicaron que: En la triangulación concurrente, de manera simultánea se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos (p.557).	Carhuancho et al. (2019) señalaron que: “El propósito de esta investigación es obtener información completa del fenómeno en estudio, evidenciándose datos numéricos, porcentuales en complemento o integrados con datos verbales, textuales o visuales, los mismos que luego son triangulados” (p.17).
Parfraseo	La triangulación permite de forma efectiva y a la par, recopilar los datos cualitativos y cuantitativos del problema materia de estudio y realizar un análisis simultáneamente, de esta manera, los resultados obtenidos son puestos en debate, explicados y comparados entre sí (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).	La triangulación tiene como finalidad procesar de manera integral la información materia de análisis, combinando los datos cuantitativos y cualitativos en un solo resultado (Carhuancho et al. 2019).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Hernández, Fernández, & Baptista, (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . (6a. ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.	Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, (2019). <i>Metodología de la investigación holística</i> (1a. ed.). Guayaquil: UÍDE- Universidad Internacional del Ecuador.
Utilidad/ aporte del concepto	El método de análisis de datos por triangulación nos permitirá analizar, ampliar y enriquecer los resultados obtenidos.	
Redacción final	La triangulación tiene como finalidad procesar de manera integral permitiendo de forma efectiva y a la par, recopilar los datos cualitativos y cuantitativos del problema materia de estudio y realizar un análisis simultáneamente, de esta manera, los resultados obtenidos son puestos en debate, explicados y comparados entre sí. Por esta razón, el método nos permitió analizar, ampliar y enriquecer los resultados obtenidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014; Carhuancho et al. 2019).	

Aspectos éticos	
A P A	En el presente estudio realizado, se ha reconocido la autoría de todos los autores, mediante la realización de las citas y referencias correspondientes.
M u e s t r a	Población: Todos han participado de manera voluntaria, asimismo, no hubo ninguna alteración de los datos recopilados. Unidades informativas: No se colocaron los nombres de los participantes debido a la protección a la persona, de igual modo, todos han participado voluntariamente.
D a t a	Todos los participantes accedieron libre y voluntariamente, así también, cabe señalar que la información obtenida no ha sido modificada.