



Universidad
Norbert Wiener

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

Tesis

**Propuesta de metodología Kaizen para mejorar la productividad
en una empresa de telecomunicaciones Lima, 2022.**

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

AUTORA

Mori Barrientos, Zenaida

ORCID

0000-0001-5837-357X

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA – PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor temático

Dr. Percy Junior Castro Mejía

ORCID: 0000-0002-5345-5098

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325x

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado la vida y salud, por darme sabiduría. A mi madre María García, mis hijos Christopher y Matias; y a mis padres Salvadora y Jesús, que siempre me acompañaron y me dieron el apoyo incondicional para continuar en este camino.

Agradecimiento

Primeramente, mi agradecimiento infinito es para mis maestros y compañeros de la universidad, por el trabajo en conjunto para lograr el mismo objetivo.

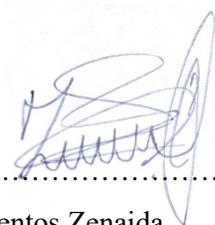
A mi gran amiga Sheyla Uraco y mi profesor Juan Pablo Céspedes, por apoyarme incondicionalmente para ayudarme a resolver mis dudas.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01	FECHA: 08/07/2022
		REVISIÓN: 01	

Yo, Mori Barrientos Zenaida estudiante de la escuela académica profesional de Negocios Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y dirección de empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

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



.....
Firma: Mori Barrientos Zenaida

DNI: 45263890



Huella

Lima, 12 de julio de 2022.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCION	13
II. MÉTODO	29
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	29
2.2 Población, muestra y unidades informantes	32
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas	33
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
2.5 Proceso de recolección de datos	35
2.6 Método de análisis de datos	36
III. RESULTADOS	37
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	37
3.2 Descripción de resultados cualitativos	46
3.3 Diagnóstico	54
3.4 Propuesta	60
3.4.1 Priorización de los problemas	60
3.4.2 Consolidación del problema	60
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	60
3.4.4 Categoría solución	61
	vi

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	63
3.4.6 Actividades y cronograma	64
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
4.1 Discusión	65
4.2 Conclusiones	70
4.3 Recomendaciones	71
V. REFERENCIAS	72
ANEXOS	85
Anexo 1: Matriz de consistencia	86
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	87
Anexo 3 Instrumento cuantitativo	117
Anexo 4: Instrumento cualitativo	119
Anexo 5: Base de datos	120
Anexo 6: Informe de análisis documental	121
Anexo 7: Pantallazos del atlas.Ti	130
Anexo 8: Pantallazos del turnitin	131
Anexo 9: Ficha de validación de los instrumentos	132
Anexo 10: Ficha de validación de la propuesta	141
Anexo 11: Matrices de trabajo	143

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de categorización del problema y solución	33
Tabla 2 Resultado de alfa de Cronbach	36
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría salarios	37
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría estabilidad laboral	38
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría evaluación de desempeño	40
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación	41
Tabla 7 Pareto de la categoría productividad	43

Índice de figuras

Figuras 1 Diagrama de Ishikawa categoría problema productividad	17
Figuras 2 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría salarios	37
Figuras 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría estabilidad laboral	39
Figuras 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría evaluación de desempeño	40
Figura 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación	42
Figuras 5 Pareto de la categoría productividad	44
Figuras 6 Análisis cualitativo de la subcategoría salario	46
Figuras 7 Análisis cualitativo de la subcategoría estabilidad labora	48
Figuras 8 Análisis cualitativo de la subcategoría evaluación de desempeño	50
Figuras 9 Análisis cualitativo de la subcategoría capacitación	52
Figuras 10 Análisis mixto de la categoría problema productividad	54
Figuras 11 Nube de palabras	59

Índice de cuadros

Cuadro 1 Direccionalidad de la propuesta.....	63
Cuadro 2 Ficha de Caracterización del proceso.....	91

Resumen

El estudio realizado tuvo como objetivo proponer la metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022; la metodología aplicada es de enfoque mixto, tipo proyectiva, diseño secuencial explicativo bajo un sintagma holístico, los métodos aplicados son el analítico, deductivo e inductivo. Se utilizaron como instrumentos encuestas con 18 preguntas aplicadas a 52 trabajadores del área comercial, y las 4 entrevistas, tales como el gerente comercial, jefe y dos ejecutivos comerciales. Con la finalidad de mejorar y aplicar la estandarización y optimización de procesos.

De acuerdo con los resultados de la propuesta (a) la evaluación e implementación de un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen, en el cual mejoraría la reducción del trabajo innecesario, en la alineación de la colaboración con los trabajadores y la automatización de los procesos. Propuesta (b) implementar el método Kaizen mediante la técnica 5s, nos ayudaría en aumentar la competitividad de los trabajadores, en la mejora de procesos del área comercial a logística, en la reducción de fallas, riesgo en las labores. Y propuesta (c) implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC, en el cual mejoraría en el control de procesos, las mejoras se enfocarían a los clientes y mejoraría la calidad de la atención a los clientes, se mejorarían las funciones en un tiempo aproximado de 6 meses el cual se contribuye en la solución de los problemas presentados.

Palabras clave: 5s, mejora continua, productividad, Kaizen, Lean Six Sigma.

Abstract

The objective of the study carried out was to propose the Kaizen methodology to improve productivity in a telecommunications company, Lima 2022; the methodology applied is a mixed approach, projective type, explanatory sequential design under a holistic syntagm, the methods applied are analytical, deductive and inductive. Surveys with 18 questions applied to 52 workers in the commercial area, and the 4 interviews, such as the commercial manager, boss and two commercial executives, were used as instruments. In order to improve and apply the standardization and optimization of processes.

According to the results of the proposal (a) the evaluation and implementation of a performance bonus system through the Kaizen method, in which it improves the reduction of unnecessary work, in the alignment of collaboration with workers and automation of the processes. Proposal (b) to implement the Kaizen method through the 5s technique, it would help us to increase the competitiveness of the workers, in the improvement of processes from the commercial to logistics area, in the reduction of failures, risk in the work. And proposal (c) to implement strategies corresponding to training and motivation through the Lean Six Sigma technique, using DMAIC, in which improvement in process control, improvements would focus on customers and improve the quality of customer service, the functions would be improved in an approximate time of 6 months which contributes to the solution of the problems presented.

Keywords: 5s, continuous improvement, productivity, Kaizen, Lean Six Sigma.

I. INTRODUCCION

Actualmente, la productividad en las empresas es considerada como parte fundamental de ellas. Es decir, para que una empresa se mantenga, debe producir productos o servicios regularmente, pero si se busca que la empresa crezca, se debe aumentar la productividad, empleando los mismos recursos, sin sacrificar la calidad. Los resultados serán favorables, pero todo ello dependerá de la demanda que se presente en el mercado.

En el ámbito internacional, se toma en cuenta es estudio de Franco et al. (2021) quienes comentan que, en el tema de “los factores claves en la evaluación de la productividad, estudiado en Colombia”, la productividad es un requisito previo para el crecimiento económico y la mejora de las condiciones de vida y se resalta que se debe partir de la eficiencia y la eficiencia. Es decir, la combinación óptima de los recursos, tanto para la eficacia sobre la eficiencia es igual a la productividad. Recomiendan aplicar una metodología de mejora continua como el método Kaizen, porque se ha demostrado con los años que las empresas que invierten en las constantes mejoras, actualizaciones y renovaciones, además de las capacitaciones y estudios a sus trabajadores, son mucho más productivas de lo planificado y esto se basa a la unión de la eficiencia y la eficacia, tanto del factor humano, del tecnológico.

Por otro lado, el estudio Prada et al. (2020) menciona que, el análisis evidencia una baja productividad, demostrándose que existe una relación directa entre el clima laboral con la satisfacción del personal, considerando principalmente los siguientes parámetros: motivación, rotación, liderazgo e inclusión en objetivos. Se recomienda crear un plan de mejora en el cual se utilice herramientas para la mejora continua, como el método de las 5S, así la empresa pueda lograr o superar lo planificado.

De igual forma, Canales y Garcia (2018) afirman que, la productividad en las empresas chilenas al ser comparadas con los países miembros de la (OCDE), se identificó que existe un grupo de empresas de alto crecimiento que explican una considerable creación de empleo y de la productividad agregada de la economía. Se recomienda principalmente que el país establezca políticas de ahorro, porque al mantener un ahorro como fondo mutuo, cero riesgos, daría un resultado positivo, el crecimiento será superior y como consecuencia estas aumentarían las ofertas,

los trabajos y reducirá el desempleo, como el aumento considerable del crecimiento económico. Es decir, para que el crecimiento sea garantizado, se recomienda principalmente establecer políticas que cumplan con la ley salarial para el 100% de los trabajadores del área comercial y de las demás áreas. Además, se evaluó si es que el trabajador está recibiendo una remuneración que cubre con sus necesidades, y se propuso establecer una política de bonificación que esté acorde a su desempeño, y estos sean estos medidos con indicadores cuantitativos y cualitativos.

Igualmente, según Torres et al. (2017) comentan que, la productividad es un proceso que se enlazan con factores y actividades con el fin de lograr un resultado positivo, y cuando se implementan mejoras estas se reflejan en el uso de menos, o con los mismos recursos, pero con mejores resultados, como productos y servicios en excelencia. Se recomienda que, para aumentar la productividad esta debe tener más apoyo en las herramientas de mejora como la herramienta de las 5S, esto implica que las empresas deben mantener sus herramientas de mejora, para mantener la satisfacción de los clientes y trabajadores, tales como el buen manejo de los procesos, así también los valores de la empresa permanezcan presentes en los trabajadores.

Finalmente, Carro y Gonzales (2012) manifiestan que, no se debe comparar una empresa de gran tamaño y con una microempresa, debido a la evidente relación desproporcional entre tamaño y antigüedad de la empresa y la productividad. Al comparar las acciones de mejora entre ambas, una microempresa para aplicar un cambio de mejora si se logra realizar, al igual que una gran empresa, la diferencia es el tiempo y los recursos de cada una. Se recomienda implementar mejoras en los procesos para la productividad y aplicar la comunicación estratégica, esto ayudará a potenciar la productividad de manera positiva, al utilizar las múltiples herramientas para mejorar la productividad, esta a su vez será crecer la confianza, aumentar la comunicación orgánica, en la que se trabajaran de principio a fin los proyectos.

En el entorno nacional, Soto (2019) manifiesta que, cuando un proyecto de inversión tiene un nivel de eficiencia bajo, se recomienda no implementarlo, porque podría no ejecutarse adecuadamente, ni cumplir con los plazos programados, esto genera inconvenientes en los usuarios que esperan los beneficios de la inversión, y para evitar esto es necesario utilizar diferentes estrategias o herramientas para poder garantizar la eficiencia en la realización de proyectos. Se

recomienda aplicar mejoras en la estructura de proyectos, a través de la cadena de valor, esta a su vez ayudará como empresa a poder conocer y solucionar los problemas que se presenten, y a su vez conocer de cerca sobre la implementación de estrategia de mejora y mantener comunicación eficiente con los altos mandos. Por tanto, para Vizcarra (2019) menciona que, la productividad y competitividad nacional se inicia desde el aprovechamiento de las oportunidades comerciales abiertas y de reconocer la necesidad de crear un entorno en el que las empresas puedan desarrollar sus actividades relacionadas con el comercio exterior de bienes y servicios de manera óptima para buscar su beneficio de corto, mediano o largo plazo. Finalmente, para Aguilar et al. (2021) plantean que, cuando se mide la productividad y se aplica el teletrabajo, no muestra diferencias entre las horas extra y el exceso del horario laboral. Además, de no diferenciar lo personal con lo laboral. Se recomienda que la empresa debe contratar un personal externo para manejar el área de operaciones, ahí deberá implementar un sistema de mejora continua para optimizar los procesos y garantizar el incremento de productividad.

Por otro lado, para Julca y Ramos (2018) sostienen que, según el estudio realizado a la empresa “Maderitas Del Mago” se encontró deficiencias en el área de producción y se entregó que habían pedidos con retraso. En consecuencia, ello, el área de producción no puede avanzar con las entregas, lo que genera la pérdida de clientes. La empresa utilizó una mejora de procesos mediante lean manufacturing, incrementando la productividad y mejorando los ingresos, incrementando el número de clientes y con un ambiente laboral organizado. Se recomienda que, la empresa reduzca la cantidad de producción de los productos y servicios, hasta se haya identificado y solucionado el problema que está generando un ingreso poco considerable, se recomienda que la empresa priorice de acuerdo a la urgencia de la entrega de productos, realice las mejoras de las operaciones y así identificar cuáles son los procesos obsoletos que están generando retrasos o pérdida de entrega de los productos o programación de instalación, esto no está ayudando a continuar de manera eficiente y óptima. En efecto, según Céspedes et al. (2017) mencionan que, la productividad es una variable difícil que depende de varios factores. Dichos estudios en el cual se presentan, estos brindan diagnósticos y recomendaciones sobre diversos aspectos que deben considerarse relevantes para promover y busca el crecimiento sostenible de la productividad de una empresa.

Finalmente, para Vela (2013) menciona que, la productividad es una medida del valor de la producción total por unidad de factores de producción, determinada por el uso efectivo de los factores de capital y trabajo: a un nivel constante de capital y trabajo, los aumentos de productividad muestran la alta eficiencia del uso de estos factores, factores que aumentan la producción. Se recomienda aplicar medidas para mejorar la productividad implica también aumentar los recursos a utilizar, y por ende estará acompañada con el aumento de la cantidad de productos o servicios y como consecuencia la productividad aumentará considerablemente.

Después de identificar el problema internacional y nacional, se realizó el análisis y revisión de los problemas que trascienden en la empresa de telecomunicaciones en el área comercial. Se evidenció que los trabajadores no logran las metas establecidas, porque no se solicitan a tiempo la reposición de stock y no llega el mensaje directo, por presentarse problemas de comunicación, los clientes se quejan del personal del área comercial por no estar conforme con su servicio. Todo esto conlleva a no lograr las metas comerciales estimadas y se obtendrá como consecuencia la pérdida de pedidos y bajo desempeño laboral. Asimismo, en vista a que existe una cantidad considerable en la rotación de personal, por no contar con la estructura de procesos establecida, no mantener una cultura organizacional orientada en las normas, el bajo compromiso del área comercial e identificación del personal poco capacitado. Todo esto conlleva a presentarse problemas de bajo rendimiento en los trabajadores y como consecuencia una baja productividad para la empresa se recomienda que se implemente la metodología de mejora continua, consecuentemente se reducirá la cantidad de problemas de producción que antes se presentaban.

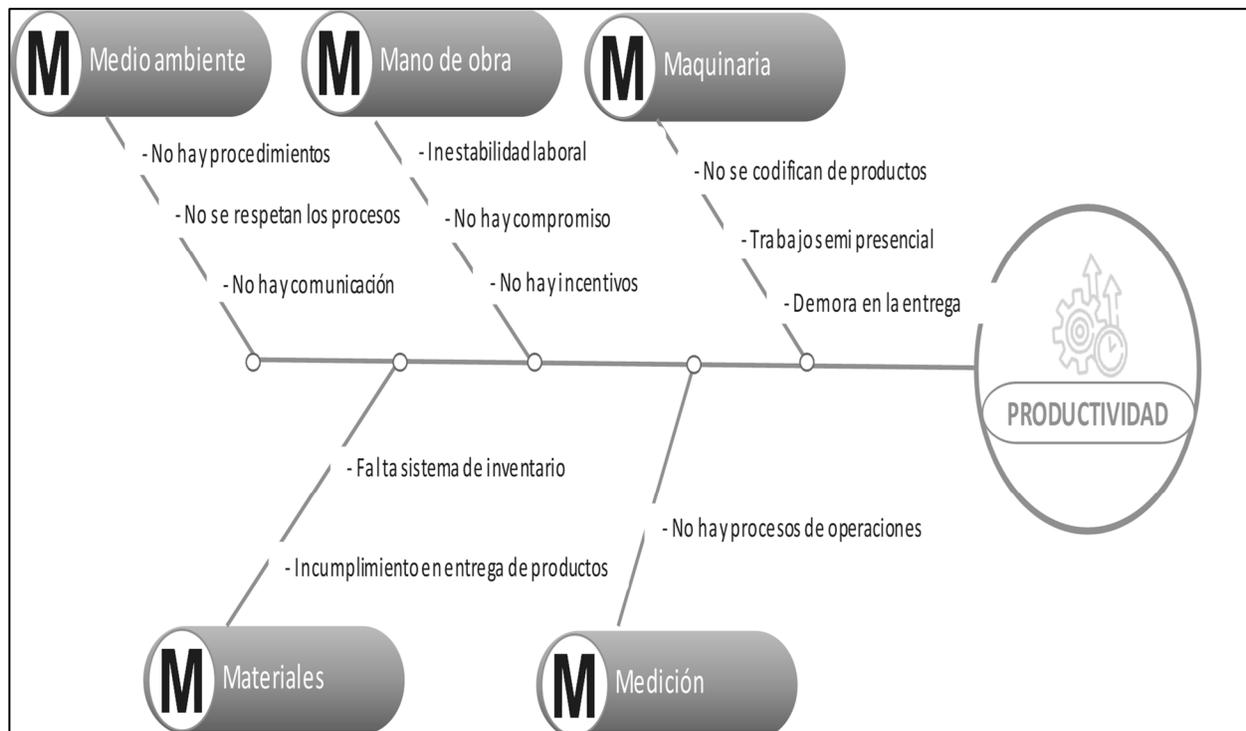
Por otro lado, debido al bajo desempeño laboral, el personal del área comercial se encuentra poco capacitado, se evidencia la poca comunicación entre los trabajadores y el jefe encargado. Además de encontrarse el área comercial sin política de incentivos, esto conlleva al bajo desempeño laboral. En caso no sea atendidos estos problemas, se tendrá como consecuencia la baja rotación en la venta de la mercadería y como consecuencia, la empresa será menos productiva. Todo ello se manifiesta a que se debe solucionar los problemas operacionales para incrementar la productividad, sintetizando que, dependerá de la demanda que se presente en el mercado y el uso debido de la metodología de mejora continua. En cuanto a las quejas constantes de los trabajadores,

como: los salarios, inestabilidad laboral, falta de bonificaciones y falta de capacitaciones, como respuesta se obtiene que los colaboradores se sientan insatisfechos en su trabajo.

Finalmente, se puede afirmar que, a mayor falta de interacción entre compañeros, provocaría conflictos de competencia, estrés laboral y la falta de compromiso. Para mejorar la productividad en la empresa existen subcategorías que determinan los avances, tales como (a) salarios, (b) estabilidad laboral (c) evaluación de desempeño y (d) capacitación. En caso no se implemente la mejora continua en la empresa, los trabajadores continuarán desmotivados para desarrollar sus actividades deficientemente. Si la empresa acepta las propuestas de las 5S, la propuesta Lean Six Sigma o la propuesta del método Kaizen, esto hará que la empresa aumente su eficiencia, sea más competitiva y se mantenga en crecimiento e innovación.

Figuras 1

Diagrama de Ishikawa categoría problema productividad



De acuerdo a la figura 1, mediante el diagrama de Ishikawa en empresa de telecomunicaciones ubicada en lima, se evidenció causas como: (a) no hay procedimiento para automatizar las labores, al no estar organizados, los trabajadores no tienen claro sus funciones y duplican labores; (b) no se respetan los procesos, al no tener un líder, los trabajadores no siguen los deberes; (c) no hay

buena comunicación, al no tener claro sus funciones, esto no se comunican y general un retrabajo; (d) inestabilidad laboral, al no tener claro las funciones y contratos, los trabajadores se sienten inestables al pensar que en cualquier momento pueden dejarlos sin trabajo; (e) no hay compromiso, al no tener un área encargada y no tener claro los procesos, estos trabajadores no le tienen valor a la empresa; (f) no hay incentivos, los trabajadores no se sienten incentivados por la mala organización que existe en la empresa; (g) no se codifican los productos, al no tener los procesos claros, muchas veces los accesorios y productos nuevos no se codifican; (h) trabajo semi presencial, por la coyuntura que pasamos en el país, los trabajadores están laborando semi presencial y esto como consecuencia no se puede medir los trabajos que realizan; (i) demoras en la entrega, al no estar organizados en las áreas de la empresa, hace que el trabajo se duplique o no se logre hacer y en este caso es la entrega de productos a tiempo; (j) no hay proceso de operaciones, al no encontrarse organizados, las operaciones en la empresa no se supervisan; (k) incumplimiento en las entregas, al duplicar las labores en la empresa, por no tener claro los procesos, hace que no cumplan sus labores y (l) falta un sistema de inventario, al no tener las funciones claras en la empresa, y no tener un proceso, hace que la empresa aun no cuente con el uso de la metodología Kaizen.

Seguidamente, se presentarán las distintas contribuciones de investigación nacional e internacional que guardan relación con la categoría problema productividad.

Para Vardiviezo et al. (2021) afirman que, el este enfoque tiene como objetivo garantizar la innovación y la mejora continua de las operaciones de la organización, la adopción de estándares y la participación de todos los interesados. Es decir, el Kaizen es una metodología que se aplica en las empresas para garantizar la mejora continua, participación de los procesos y mantener estándares de calidad en sus productos o servicios. Incluso, según para Berrío et al. (2020) comentan que, el Kaizen es un método o filosofía organizada, algo que puede resultar atractivo pero complejo de aplicar. Especialmente para aquellos que no se niegan a prepararse para un cambio a largo plazo. El significado de esta palabra japonesa es "mejora continua", pero no es solo una palabra, es una filosofía que mejora la productividad y el crecimiento personal.

Por tanto, según Bonilla et al. (2020) mencionan que, la mejora continua es una estrategia que se aplica en una empresa y se utiliza para aumentar el rendimiento de los procesos. Es decir, al aplicarse la estrategia de mejora en la empresa, como consecuencia aumentará la satisfacción de los clientes, e incluso se podrá aplicar una amplia gama de planes de acción y uso de recursos, desarrollar estrategias a nivel operativo, táctico y estratégico. Por otro lado, para Traba et al. (2020) afirman que, la reingeniería, es una de las estrategias más indispensables en una empresa, ya que al aplicar la reingeniería no es trabajar con un producto, sino que es trabajar, pero como parte de los procesos que se crean y dichos procesos son los encargados de llevar al éxito a una empresa. Es decir, para que funcione de manera óptima el proceso de la reingeniería, es necesario que la empresa se mantenga comunicada y trabajar en equipo, ya que lo que se implementa no es tangible, sino intangible en la que funciona por intermedio de procesos.

En tanto, para López (2020) afirma que, cuando se habla del VSM (Value Stream Mapping o mapeo de cadena de valor) afirma que, La VSM es una pantalla gráfica de negocios donde muestra tanto el flujo de material como el flujo de información. proveedor a los clientes. En este formato, deben hacer la identificación a una oportunidad de mejora para poder actuar y convertir la situación en realidad al futuro deseado. De la misma manera, para Rojas y Santiago (2019) Comentan que, el método de las 5S es un proceso de toda la organización centrado en los esfuerzos de innovación continua, con proyecciones, procesos de planificación, sistemático y estructurado que busca un cambio positivo en las prácticas actuales. Disponible para la eficacia de las operaciones de la empresa. Es decir, para aplicar la metodología 5S en una empresa este debe tener todo planificado y organizado para la aplicación de estrategias de innovación y mejora continua, para que la empresa responda de manera favorable, es recomendable que los trabajadores deben trabajar en equipo. Asimismo, según Navarro et al. (2017) comentan que, la metodología de lean Six Sigma es una herramienta cuyo propósito es medir y buena calidad. Se define como un método basado en datos para lograr la calidad es casi perfecta. Esto se logra mediante la inspección de los procesos de fabricación. de una manera perfecta. Es decir, al implementar la metodología Six Sigma en una empresa, esta hace que el trabajo sea más eficiente, através de mediciones exacta de los procesos de principio a fin para garantizar la productividad.

De esa misma línea, para Navarro et al. (2017) comentan que, el método Six Sigma es una herramienta para medir y mejorar la calidad en una empresa. Se define como un método basado en datos para lograr una calidad casi perfecta. Esto se logra a través de un examen exhaustivo de los procesos de fabricación. Six Sigma es diseño, comunicación, capacitación, producción, administración y más. Se necesitan dos cosas principales para implementar este enfoque: tiempo y compromiso. También requiere una inversión económica que se traduce rápidamente en ahorro de costos para la empresa y mejora en las operaciones internas de la organización. Es decir, para que se implementa la metodología Six Sigma en una empresa, además de sus múltiples beneficios, es indispensable que los trabajadores se sienten comprometidos de manera positiva con el cambio que se dará a la empresa, además del tiempo y paciencia que se tomará la empresa para que se logre aplicar positivamente. Agregando a lo anterior, para Hernandez (2015) comenta que, la metodología Six Sigma tiene el potencial de aumentar la calidad, el rendimiento, la productividad y las ventajas competitivas, como costos reducidos, es este método se puede reducir los desechos y, por lo tanto, se minimiza el impacto ambiental, los empleados están motivados y se enorgullecen de sus logros, las mejoras son continuas a lo largo del tiempo, usted crea un rendimiento claro objetivos y, en última instancia, te centras en datos específicos.

Finalmente, para Suárez y Dávila (2011) comentan que, se asume la palabra Kaizen como símbolo de los problemas y luchas cotidianas, de cómo la tripulación realmente se preocupa por todo, a veces el Kaizen ha sido considerado una fuerza moral (que se encuentra internamente en uno mismo) para cada trabajador que puede resolver problemas del día a día, plenamente convencido y dispuesto. Es decir, el Kaizen es un símbolo que nos ayuda a entender y aplicar lo que es la lucha y afrontar los problemas, a trabajar en equipo al ser considerado una fuerza moral que busca la excelencia en sus procesos.

Para afirmar la base de estudio de las teorías, se menciona como referencia a la teoría de las relaciones humanas, comportamiento organizacional, la mejora continua y la reingeniería.

Para Ñaña (2017) afirma que, la teoría de las relaciones humanas es el estudio del comportamiento psicológico en las que producen condiciones físicas del trabajo. Es decir, que el comportamiento organizacional es una ciencia que se aplica al comportamiento basado en

contribuciones de varios campos, que incluyen psicología, sociología y antropología. Los aportes de la psicología son principalmente a nivel de análisis individual o micro; mientras las otras disciplinas que han contribuido a la comprensión de conceptos más amplios, como las operaciones, grupos y organizaciones. Este es el nivel más alto de análisis del comportamiento organizacional. Una empresa es eficaz si logra sus objetivos desviando sus insumos hacia productos al menor costo. Por lo tanto, según Lorenzo (2017) afirma que, la productividad requiere tanto la eficacia como la eficiencia. Una empresa es eficaz cuando alcanza los objetivos de ventas o de cuota de mercado, pero la productividad también depende del logro efectivo de estos objetivos. Es decir, la productividad es el uso eficiente de los recursos para obtener un producto o servicio final. Ambas teorías guardan relación debido a que las relaciones humanas en una empresa producen de acuerdo con las condiciones de un trabajo, así como para que la productividad necesita usar sus recursos para obtener un producto o servicio final.

Por tanto, para Judge (2009) afirma que, el comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área separada de especialización con un cuerpo general de conocimientos. Que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: Individuos, grupos y estructuras. Además, el conocimiento aplicado del monóxido de carbono basado en individuos y grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, para hacer que la organización sea más eficiente. Es decir, la teoría del comportamiento organizacional se aplicará en cualquier organización de manera general, en la que comprende la necesidad del individuo a investigar con el fin de poder producir de manera automática. Sin embargo, para Páez (2020) comenta que, la teoría de la productividad es la productividad es la forma física en la que el nivel de producción representa las cualidades del proceso de producción de una empresa. El nivel de producción representa la capacidad de producción y la productividad representa la calidad. Es decir, la productividad nos ayuda a saber conocer y utilizar nuestros recursos y manufacturar de manera positiva. Ambas teorías se relacionan ya que se necesita de ambas para poder ser eficientes y productivos en una empresa u organización.

Por otro lado, para Alarcón (2017) destaca que, la teoría de la mejora continua es una vía muy eficaz para lograr un mayor compromiso organizacional y tener un camino más claro de desarrollo, conceptos que sustentará en su política calidad. Es decir, es recomendable que toda

organización lo aplique de acuerdo con los procesos de la organización, ya que sus beneficios son favorables cuando buscamos aumentar la productividad, como la automatización de los procesos, supervisión y garantía del trabajo eficiente, trabajo en equipo con altos estándares de calidad y excelencia. Como resultado aumenta la productividad, ambas teorías se relacionan ya que se necesita de ambas para crecer.

Para finalizar según, Moreno y Parra (2016) afirma que, la teoría de la reingeniería implica un rediseño fundamental y un rediseño radical de los procesos comerciales para lograr mejoras significativas en las métricas de rendimiento, como el costo, la calidad y la velocidad. Es decir, la reingeniería es la aplicación de reinventar, actualizar, eliminar o crear procesos y estos mismos procesos son los encargados de llevar al éxito a una empresa. Ambas teorías guardan relación debido a que para que funcione correctamente la productividad, esta depende de la reingeniería, de los procesos en las que buscan garantizar un óptimo desempeño de sus labores.

Categoría Problema: Productividad

La productividad es el arte de hacer más de lo mismo, y las políticas encaminadas a aumentar la productividad deben ser la meta preferida de cualquier sistema político. Desafortunadamente, el crecimiento de la productividad es una tarea compleja, en la que es necesario definir las políticas adecuadas, entender las contradicciones que existen entre las diferentes metas, contar con los recursos para lograrlo. La implementación de estas políticas, para hacer frente a quienes prefieren el status quo u otras políticas.

Igualmente, para Franco et al. (2021) señalaron que, la productividad es un requisito previo para el crecimiento económico más la mejora de las condiciones y eficiente. Del mismo modo, para Gonzalez et al. (2018) afirman que, la productividad en las empresas que tienen una alta productividad tiene altos márgenes de utilidad. Y, si la productividad crece más rápidamente que las demás empresas, entonces tendrán una utilidad mucho mayor. Asimismo, según Cequea et al. (2012) mencionan que, la productividad se define como la unión de lo bueno y lo malo de una empresa y esta se define como el resultado de una combinación armoniosa de tecnología, organización y talento humano, combinando los recursos de manera óptima o equilibrada para lograr las metas. La productividad depende no solo del uso de la tecnología y los recursos de la

organización, sino también de las capacidades, habilidades y motivaciones de las personas; Significa su talento para el puesto, así como el ambiente laboral actual en la organización (ambiente de trabajo, calidad de vida, cultura, liderazgo, entre otros).

De igual forma, para Carro y Gonzáles (2012) comentan que, la productividad de una empresa implica la mejora de un proceso productivo, de manera que la relación entre los recursos que utiliza para producir y los bienes producidos le es favorable en comparación a antes de que realice la mejora. Del mismo modo, para Marvel et al. (2011) mencionan que, la productividad es el resultado de la armonía y armonía entre las tecnologías, los recursos humanos, las organizaciones y los sistemas, administrados o administrados por individuos o de manera efectiva, siempre que se logre la mezcla o equilibrio óptimo de recursos o eficiencia. Asimismo, para Fernández et al. (1997) mencionan que, la productividad es similar a la relación entre la entrada y salida de una variable orientada a los resultados, y esta a su vez se basa en la función del comportamiento del trabajador para lograr un objetivo planificado por la empresa y si obtener resultados favorables. Finalmente, para Fiel et al. (2002) afirman que, la productividad total de los factores (PTF) se puede identificar o conocer cuando la empresa logra reducir los costos reales.

Por otro lado, para Pérez (2021) menciona que, la motivación es el proceso de incentivar a un individuo y realizar una acción que satisfaga su necesidad, logrando una meta planificada, la motivación es ejecutada por la persona que provoca el motivo. Asimismo, según Ortiz y Pena (2021) concluyen que, la motivación se define como “la referencia o enfoque descubierto en una persona hacia algún medio de satisfacer una necesidad, por lo tanto, es la creación y aumento del incentivo necesario para llevar ese medio o acción a la actividad, o para abandonar o no hacerlo. Es decir, a través de diferentes acciones se desarrollan los diferentes intereses de acuerdo con sus necesidades. No obstante, para Armas (2021) afirma que, la motivación consta de tres elementos básicos: la energía es la cantidad de fuerza y voluntad que exhibe una persona, la motivación significa que es el resultado de los esfuerzos y los trabajos realizado están dirigidos hacia la meta de la entidad, finalmente, podemos decir que la perseverancia se refiere al esfuerzo diligente y la gestión para lograr los resultados de las metas planificadas. Del mismo modo, para Padovan (2020) menciona que, la motivación es un proceso psicológico esencial. Además de la conciencia, las actitudes y la personalidad, la educación es uno de los factores más importantes para comprender

el comportamiento del ser humano. Este se interrelaciona con otros procesos mediadores con el medio ambiente. Al igual que con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es una construcción hipotética que nos ayuda a entender todo en cuanto al comportamiento del ser humano. Igualmente, según Perret (2016) incide que, la motivación es la voluntad de invertir recursos, que muchas veces son limitados, para lograr algo que te brinde algún tipo de beneficio esperado ya sea buscándolo de manera consciente o inconscientemente para lograr lo que se ha propuesto.

De igual modo, según Azañedo (2021) menciona que, el desempeño laboral es una técnica fundamental dentro de la organización como medio de detección de problemas, dificultades y necesidades de esta se puede realizar su trabajo e integrarse en la organización para lograr las proyecciones establecidas en la empresa. Asimismo, para Bautista et al. (2020) refieren que, en una empresa es una fortaleza esta saber trabajar en una negociación, con las condiciones laborales y de ser sostenible a largo plazo. Las capacitaciones del personal son necesarias en la medida que se desarrolló el negocio, cuando hay cambios en las tendencias del mercado y cuando se requiere de adquirir nuevas habilidades; esta capacitación les permitirá a los trabajadores rendir al máximo de sus capacidades.

Por tanto, para Bernal et al. (2020) afirman que, la evaluación del desempeño empresarial incluye un enfoque sistemático, basado en que se deben crear indicadores tangibles e intangibles, que evalúen el nivel de eficacia y eficiencia con el que se desempeñan los empleados. Desempeño en sus áreas de trabajo durante un período determinado, así como su potencial progreso. Entonces, según Guartán et al. (2019) comentan que, la evaluación del desempeño empresarial involucra un enfoque sistemático, basado en que se deben crear indicadores tangibles e intangibles, que evalúen el nivel de eficacia y eficiencia con el que se desempeñan los empleados. Desempeño en sus áreas de trabajo durante un período determinado, así como su potencial progreso.

Finalmente, para Paredes (2001) manifiesta que, la estabilidad laboral es importante en una empresa, es la manera que los trabajadores no estén inestables. El contrato de trabajo de una persona que tiene con el empleador debe de mantenerse en el tiempo, de manera que éste no concluya sin motivo. El ser valorado por los demás, sentirse responsables de sus funciones de

trabajo y ser recompensado porque lo hacen bien, son aspectos que las personas valoran y les ayuda a ser más eficientes en una empresa.

En lo que respecta a la justificación teórica, en esta se consideró la teoría metodológica, practica y social. El presente estudio se enmarca en el uso de cuatro teorías: (a) teoría de las relaciones humanas, estas guardan relación debido a que las relaciones humanas en una empresa se conducen de acuerdo con las condiciones de un trabajo, así como para que la productividad necesita usar sus recursos para obtener un producto o servicio final. Asimismo, (b) la teoría del comportamiento organizacional cuyo fin se necesita de ambas para poder ser eficientes y productivos en una empresa u organización. Por otra parte, para (c) la teoría de la mejora continua, esta permite que funcione correctamente la productividad y claro siempre dependerá de la mejora continua, la que buscan garantizar un óptimo desempeño de sus labores, por la garantía de sus procesos. Finalmente, para (d) la teoría de la reingeniería. esta guarda poca relación debido a que, cuando se aplica la reingeniería, esta estrategia se vuelve indispensable para la empresa, es debido a que cuando se logra aplicar la reingeniería, se puede evidenciar que la reingeniería no es un producto, sino que es parte de los procesos que se implementarán ara mejorar la productividad.

En este estudio realizado se aplicó la metodología de investigación holística, bajo el enfoque mixto, recolectando y aplicando resultados cualitativos y cuantitativos, a través de la entrevista y encuestas. Se recomendó el uso de este método, porque permite proponer soluciones a los problemas fáciles y difíciles, método de búsqueda integrales que ayudan a identificar categorías y subcategorías. Asimismo, se utilizó el tipo de estudio proyectivo con diseño no experimental. Este estudio nos ayudará para que los futuros estudiantes pueden obtener su arco teórico y su fuente con el respaldo objetivo. Además, se realiza la investigación holística como parte de las técnica e instrumentos a utilizar, entre ellas se trabajará con el cuestionario y este con Pareto, en este nos ayudará a investigar, diagnosticar y dar el resultado del estudio realizado. Y por último como relevancia social dicho estudio permitirá que mejore la productividad en la empresa, ya que esta contará con información en tiempo real a través del uso del método Kaizen, esto a su vez hará que exista más compromiso con los trabajadores, se efectuará la automatización de los procesos y evaluación contante de desempeño para la mejora continua.

En el presente estudio tiene como objetivo práctico es la automatización de procesos. Asimismo, podemos aplicar estrategias para garantizar el aumento de la productividad en la empresa mediante la mejora continua, a través del método Kaizen. Además, se recomendará la aplicación de procesos para las estrategias, como: clasificar y fomentar la disciplina en los procesos organizacionales, encuestar al personal para aplicar mejoras que ellos nos recomienden, implementación de un programa de capacitación continua, aplicar herramienta de distribución, finalidad de disminuir trabajo innecesario, crear un MOF y elaborar un flujo grama acerca de los procesos de adquisición de los productos del área logística.

La investigación se iniciará y terminará desde el mes de febrero a julio del año 2022. Asimismo, la información que se examinó corresponde al periodo 1 y 2 del año 2020 y 2021.

Categoría solución: Metodología Kaizen

El Kaizen, es una metodología japonesa antigua que se hizo conocida en el año 1950, después de la segunda guerra mundial. Su objetivo principal es mantener las mejoras y la automatización de los procesos de la empresa.

Para Rodríguez (2020) Confirma que, la metodología Kaizen tiene como objetivo principal la mejora continua, el método Kaizen es la unión de procesos en el cual la empresa busca la automatización, reduciendo los reprocesos, aumentando la productividad, en el cual se aplica la toma de decisiones para garantizar la mejora continua al analizar y aplicar las metodologías. Es decir, el método Kaizen es una herramienta importante que ayuda a aumentar la productividad en una empresa, a través de la implementación de la mejora continua al planificar, hacer, verificar y tomar acciones necesarias para un plan de mejora. Asimismo, la metodología del Kaizen, está relacionada con un cambio en el pensamiento empresarial y depende en gran medida de su cultura organizacional.

Igualmente, para Piñero et al. (2018) sostiene que, las 5S consiste en aplicar estrategias de orden, limpieza y tomar acción en la detección de casuísticas, esta herramienta es amigable, práctica y sencilla, nos ayuda a participar a todas las áreas para trabajar en equipo, asegurando el crecimiento de la empresa. Es decir, para aplicar la herramienta de las 5S, es necesario que todas

las áreas de la empresa participen, ya que, al trabajar en equipo, se puede optimizar los procesos y gestionar mejoras de acuerdo con las casuísticas presentadas. Por tanto, para Caballero y Veliz (2020) comentan que, Las 5S es un sistema utilizado para aumentar la productividad del medio ambiente, se trata de trabajar, normalizar el hábito de higiene y limpieza. Cabe señalar que, si la implementación de 5S fracasa en cualquier negocio, fracasará cualquier otra metodología que se le aplique, porque para implementar la metodología de las 5S no se necesitan muchos conocimientos a comparación de otros métodos, solo se necesita disciplina.

De la misma manera, para Alejandro (2019) afirma que, Six Sigma es una estrategia que utiliza las empresas para obtener la mejora continua. Esta herramienta se utiliza con el único objetivo de mejorar el rendimiento y reducir sus errores; esto lleva a encontrar y eliminar la causa de errores, defectos y retrasos que se presenten. Es decir, se debe considerar un punto de volver en cualquier momento con la finalidad de cubrir sus necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes. De igual forma, para Gallego y Garcia (2019) expresan que, el objetivo de esta metodología es reducir el problema a un millón de oportunidades, aumentar la capacidad de cada proceso, eliminar desperdicios, reducir la volatilidad, aumentar la satisfacción del cliente, mejorar drásticamente la calidad y aumentar las ganancias para la empresa.

En efecto, para Proaño et al. (2017) precisan que, la mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que quieren mejorar sus servicios, productos o procesos para ayudarlos a mantener el mercado, desarrollo y competencia. Su aplicación es muy útil, fácil y al alcance de todos y sus niveles de organización dependen del área o proceso que necesita mejorar, lo cual es importante para obtener el éxito esperado. En la aplicación de esta técnica es preciso identificar qué área necesitan mejorar, identificar claramente los problemas a resolver y sobre esta base estructurar el plan de negocios. Finalmente, para Veintimilla et al. (2019) afirman que, la mejora continua es una metodología que hace que las empresas mejoren sus procesos y se vuelvan más eficientes y productivos. Es decir, Para aplicar la mejora continua en una empresa, este debe mantenerse a la vanguardia para poder rendir, de acuerdo con el mejoramiento de los procesos administrativos y se vuelven más rentables.

Para trabajar el problema de investigación, en el estudio se formuló el problema general: ¿qué estrategias se utilizarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?; como problema específico tenemos dos: (a) ¿cuál fue el diagnóstico en el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?, y (b) ¿cuáles son los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?

El objetivo general del estudio es: Propuesta de metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022; se enlaza con los dos objetivos específicos: (a) diagnosticar el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022, (b) determinar los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022; (c) Implementar un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen (d) implementar el método Kaizen mediante la técnica 5S, en la mejora del proceso en el área logística; y (e) implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

En el presente estudio se trabajó con la metodología del enfoque mixto, tipo proyecto de tesis, diseño secuencial explicativo bajo un sintagma holística, método aplicado analítico, deductivo e inductivo, en el cual busca apoyarse en el resultado cuantitativo y cualitativo. Asimismo, para poder unir virtudes de ambos enfoques esto es conocido como la triangulación, en el cual se aplican técnicas, herramientas, se analiza, interpreta y recopila información para así obtener resultados más exactos, ya que se está utilizando los instrumentos de entrevista y cuestionario en dicho estudio. Se concluye que, el presente estudio es de enfoque mixto, de tipo proyectivo y aplicativo de carácter holístico. Para ello se realizó y recopiló datos de cincuenta y dos trabajadores del área comercial y mediante la entrevista de cuatro colaboradores de altos mandos de una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Lima.

Fernandez y Bastista (2014) señalan que, la investigación mixta utiliza las fortalezas de las investigaciones cualitativa y cuantitativa de manera que, junta se minimiza las potenciales de las debilidades. Asimismo, para Hernández (2010) menciona que, el enfoque mixto de la investigación implica la recolección, análisis y vinculación de los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio incluso, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Finalmente, para Castro y Godino, (2010) sostienen que, el enfoque mixto es utilizado en la geometría, didáctica de la estadística, pensamiento numérico y algebraico, historia de la educación matemática, entre otros. Es decir, el enfoque mixto ayuda en la recolección, análisis y vinculación de los datos recolectados, dependiendo donde sean utilizados, ya sea en la geometría, estadística, algebra, matemática, entre otros.

Carhuacho et al. (2019) mencionan que, el diseño de investigación explicativo secuencial, permite recaudar la información cualitativa, en compañía de la recaudación de datos cualitativos. Es decir, nos ayuda a recolectar información cualitativa y cuantitativa para nuestro estudio. Por otro lado, según Fernández y Baptista (2014) indican que, el diseño de la investigación explicativo secuencial se conoce por tener tres etapas, la primer es la recolección de información, construcción de resultados y la interpretación y elaboración de los informes del resultado. Es decir, las etapas

con las cuales se caracteriza el diseño de la investigación explicativo secuencial, es para recolectar y brindar un informe de los resultados obtenidos de dicho estudio.

Del mismo modo, para Carhuacho et al, (2019) afirman que, el sintagma holístico es la comprensión y reflexión, que nos ayuda a tener una visión más completa, bajo una perspectiva con la incorporación con intensidad en la trascendencia. Es decir, el sintagma holístico, es el estudio, comprensión y reflexión en la cual nos ayuda a tener una proyección más amplia, gracias a una perspectiva con la incorporación con intensidad en la trascendencia Del mismo modo, para Rivadeneira (2017) comenta que, el sintagma holístico de manera selectiva es considerado a estar dirigido a superar las contradicciones entre modelos de integración. Modelos simultáneos: cuantitativo - cualitativo, objetivo - subjetivo, inductivo - deductivo, analítico - sintético, sujeto – objeto. En ese sentido, el sintagma holístico está dirigido a solucionar las contradicciones, de acuerdo con el modelo, ya sea cuantitativo o cualitativo, con fin de darle solución al estudio a realizar.

Según Fernandez y Bastista (2014) señalan que, el enfoque que se conoce como planteamiento, menciona que la investigación mixta utiliza las fortalezas de las investigaciones cualitativa y cuantitativa, de manera que junta se minimiza las potenciales debilidades. Asimismo, para Hernández (2010) afirma que, el enfoque mixto de la investigación implica la recolección de datos, el análisis y la vinculación de los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o incluso, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por último, para Castro y Godino (2010) sostienen que, los métodos mixtos son utilizados en temas tales como: geometría, didáctica de la estadística, pensamiento numérico y algebraico, historia de la educación matemática, entre otros.

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

Deductivo: Prieto (2017) indica que, el método deductivo es uno de los métodos científicos más antiguo, este método se utilizó en la antigua griega y tuvo bastante reconocimiento en la edad media y moderna. Por tanto, para Labajo (2017) menciona que, el método deductivo lo utilizó Sócrates, cuando a partir de ciertas premisas obtenía conclusiones como: “Todos los hombres son

mortales, Sócrates es hombre, por lo tanto, se deduce que, Sócrates es mortal”. Es decir, el método deductivo parte de tomar conclusiones generales (postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros de aplicación universal) para obtener explicaciones o aplicarlos a hechos particulares. Presenta un enlace entre ambos autores, ellos nombran a la metodología deductiva utilizada en la antigüedad para corregir las conclusiones desde una premisa. Eso no supone que sea correcto o verídico.

Inductivo: Jiménez y Pérez (2017) afirma que, el método inductivo es la adquisición de conocimientos metodológico, sus pasos son para lograrlo es la observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría. Para lograr obtener el conocimiento, es necesario observar la naturaleza, recopilar datos concretos y extraer generalizaciones de ellos, se hacen observaciones sobre ciertos fenómenos de una clase, a partir de los cuales se sacan conclusiones sobre la clase en su conjunto. Igualmente, para Bernal (2010) describe que, el método sirve para, utilizando el razonamiento de hechos particulares aceptados como válidos, llegar a conclusiones que sean aplicables de manera general. Así, se parte del estudio individual de los hechos y luego se formulan conclusiones universales, como leyes, principios o fundamentos de teorías. Es decir, tiene el procedimiento conocido para razonamiento inductivo, este se convierte en el principio fundamental de la ciencia, siendo este un procedimiento que va de lo individual a lo general, siendo un proceso de sistematización, que parte del análisis de resultados particulares para encontrar posibles relaciones generales que lo expliquen o fundamenten.

Analítico: Rodríguez (2019) comenta que, el método analítico es un conjunto de procedimientos que conducen determinada composición química de la muestra en términos cualitativos y cuantitativamente. Es decir, la validación de los métodos analíticos es importante porque permite proporcionar resultados fiables y completos para los proyectado. Asimismo, para Lopera et al. (2010) argumentan que, método analítico descompone los elementos para llegar a un resultado de un fenómeno. Es decir, el método analítico es al realizar la proporción de resultados, esto hace que se deben clasificar los resultados, pero los descompone para lograr el resultado. Finalmente, para Elizondo (2002) afirma que, el método analítico parte de separar los elementos, de manera que se conoce cada una de las partes y se establece su relación. Por el motivo de analizar las partes, se considera parecido al método inductivo. Por otro lado, para Rodríguez (2003) agrega que, método

analítico se utiliza en la física, química y biología porque distingue los elementos de un fenómeno a través de la experimentación y el análisis de un gran número de casos. Es decir, tiene la singularidad que las conclusiones son intuitivas, pero se aceptarán siempre y cuando se logre realizar los procedimientos, y se valida los métodos a utilizar.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

En el estudio realizado se tomó como población a 100 trabajadores de la empresa de telecomunicaciones del área comercial, una muestra de 52 encuestados, se aplicó la técnica de muestreo simple, para permitirnos estudiar y mejorar el todo lo que lo conforma, se incluye como marco maestral. En cuanto a las entrevistas, se emplearon al: Gerente comercial, licenciado de la carrera de la carrera administración de empresas en la universidad nacional del Callao, sus funciones son de planifica funciones de estrategia, controlar y crear nuevas estrategias comerciales con el fin de producir más y así aumentar la rentabilidad de la empresa. Asimismo, el jefe comercial, licenciado de la carrera administración y marketing en la universidad peruana de ciencias aplicadas, sus funciones en su jefatura son, crear vínculos y garantizar una excelente atención a los clientes de más valor, optimizar los procesos de compra de los clientes y mantener las relaciones comerciales. A través de las relaciones públicas. De igual modo, el ejecutivo comercial: bachiller en administración de empresas, de la universidad nacional del Callao, sus funciones es buscar nuevos prospectos para convertirlos en clientes, aumentar el consumo de productos o servicios de los clientes, planificar y ejecutar nuevas propuestas para nuevos clientes y mantener a los clientes antiguos.

Finalmente, estudiante de la carrera administración y marketing en la universidad peruana de ciencias aplicadas, sus funciones son de la búsqueda de nuevos clientes (prospectos), aumentar el consumo de productos o servicios de los clientes, planificar y ejecutar nuevas propuestas para nuevos clientes.

De la misma manera, la selección de los entrevistados se basó de acuerdo área de trabajo en problemas, los entrevistados se desempeñan en dichas áreas. Además, cada uno de los entrevistados conoce a fondo el problema, precisar también que la selección fue a los colaboradores más antiguos.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Matriz de categorización del problema y solución

Subcategorías	Indicadores	
Salarios	Satisfacer las necesidades En conformidad a ley Bonificaciones	
Estabilidad laboral	Seguridad Salud Desempeño	
Evaluación de desempeño	Motivación Responsabilidad Retribución	
Capacitación	Competencias Rendimiento Capacidad	
Categoría Solución		
5S		
Subcategoría emergente		
Eficiencia	Estrategia	Procesos

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Hernández y Duana (2020) comentan que, la recolección de datos es toda herramienta utilizada para recolectar información en una investigación, esta herramienta debe ser confiable, objetiva y válida. En caso no cumpliera con ninguno de estos factores, la herramienta no será útil, y los beneficios y resultados obtenidos no serán legítimos. Es decir, la recolección de datos es una herramienta, que nos ayuda a almacenar información, pero está no debe presentar problemas como, no ser confiable y ser poco objetiva; en consecuencia, obtendrán resultados que no será legítimos, o no reconocidos.

Encuesta

Para, Fernández (2021) refiere que, la encuesta es un método que se realiza mediante técnicas de interrogación, que se auxilia con la observación pues permite apreciar de manera empírica el comportamiento y las características de lo que se investiga. Es decir, el método de la encuesta se realiza a través de cuestionarios, en el cual permite al encuestado evidenciar de manera empírica características y comportamiento siendo imparciales. Del mismo modo, para Abascal (2020)

agrega que, la encuesta es una técnica primaria que busca obtener información sobre una base de preguntas personales a los individuos, de manera que la información proporcionada pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y luego ser extrapolable a una población, determinando los errores y confianza. Es decir, que la encuesta al momento de obtener información de acuerdo con la elaboración de las preguntas, esta proporciona información mediante el método cuantitativo, es una técnica que busca tener la credibilidad de los datos recolectados e ingresados para obtener resultados de acuerdo con el estudio.

Cuestionario

Para Abascal (2005) señala que, el fin de un cuestionario es obtener información necesaria para poder realizar una información, está compuesto por preguntas articuladas y coherentes en un documento. Es decir, la elaboración del cuestionario debe estar conformada por preguntas que tengan relación, aplicadas en un documento. En cuanto a Garcia (2002) expresa que, el cuestionario es un conjunto de preguntas formuladas de manera sencilla y clara, en la que busca recolectar datos a partir de las fuentes primarias. Es decir, el cuestionario tiene un modelo de informe en la que facilita la contabilidad y la comprobación de los resultados de acuerdo con la formulación de las preguntas que se aplicaron en el documento.

Finalmente, para Abad (1997) indica que, el cuestionario es la unión de preguntas elaboradas de manera unánime en la que busca obtener datos, hechos y aspectos que se planteen en la investigación. El cuestionario aportará en el estudio, ya que se podrá elaborar preguntas claras y concisas, en la que por cuando se inicie la recolección de datos sea más exacta, por los métodos utilizados. Es decir, el cuestionario es la formulación y elaboración de preguntas imparcialmente, con el objetivo de obtener información para plantear propuesta de solución en una investigación.

Guía de entrevista:

Para Navia (2018) comenta que, la entrevista es un instrumento que se aplica en diferentes disciplinas y carreras profesionales, se usa en las entrevistas periodísticas, reportajes, los encargados de la salud para realizar su diagnóstico, en el área de marketing y publicidad para conocer el comportamiento del consumidor.

Podemos decir también que, la entrevista es un instrumento indispensable para realizar un diagnóstico de un problema en el cual busca aplicar estrategias de mejora, además de conocer em comportamiento de los consumidores. Por otro lado, López et al. (2012) afirman que, la entrevista consiste en la formulación de preguntas para voluntarios, estos estarán protegidos con el secreto profesional. Su objetivo principal es el recopilar información, siendo datos exactos. Los aportes que se aplicaran con la entrevista, esta reflejará los resultados de la problemática que se presenta en nuestro estudio, al utilizar diferentes instrumentos para obtener resultados exactos. Por tanto, León (2005) sostiene que, la guía para entrevista no sigue un protocolo estructurado de preguntas, sino que permite realizar un trabajo reflexivo durante la entrevista. Es decir, que la entrevista no es parcial a un tema, sino que busca la manera que las preguntas sean claras y precisas.

De igual modo, para Acevedo et al. (2004) afirman que, la entrevista es la comunicación verbal del entrevistador con el entrevistado donde esta cuenta bajo su experiencia su versión de los sucesos, en que la entrevista nos ayuda a recolectar datos, estos son privados con el secreto profesional. Es decir, la entrevista es un instrumento que se utiliza con el entrevistado, en el cual este menciona bajo su suposición la versión de los hechos, a pesar de que la entrevista es privada y con secreto profesional, de igual manera nos ayuda en la recolección de datos e información. De igual modo, para Mercado y Torres (2000) consideran que, la elaboración de la guía de entrevistas se elige las preguntas más neutras posibles, de manera que se inhiben los conceptos previos del tema que se va a explorar. Es decir, en el momento de elaborar la entrevista, esta se trabaja cada una de las preguntas de acuerdo con el grado de importancia que quieres que llegue la información, para poder complementar de manera correcta los resultados. Finalmente, para Ostertag (1999) afirma que, la guía de entrevista es un instrumento muy flexible, con una lista de puntos que se debe tener en cuenta, y se utiliza cuando la encuesta no está estructurada, pues se busca dirigir la entrevista en función de las respuestas. Es decir, que la guía de instrumento es accesible para cualquier cambio, de acuerdo con las condiciones que se deben seguir, en algún caso se utiliza la entrevista, cuando la encuesta no está correctamente elaborada.

2.5 Proceso de recolección de datos

Para el estudio realizado, se utilizó la entrevista de manera virtual a través de la plataforma de meet, todos los informantes se encuentran actualmente laborando en la empresa y la selección se

tomó como prioridad a los más antiguos. Toda la información de la entrevista fue grabada y digitada para el análisis y sustento de la muestra. De igual modo, el entrevistador deberá guiarse de acuerdo con la elaboración de la guía de entrevista con el orden de las preguntas ya antes elaboradas de menor a mayor importancia, con el fin de garantizar la fiabilidad de los resultados de la información recolectada de los problemas en la empresa de estudio, recolectando resultados para ser analizados y poder aplicar estrategias de solución.

2.6 Método de análisis de datos

Se realizó la triangulación de acuerdo a la recopilación de información de la entrevista, dicho instrumento fue aplicado a cuatro trabajadores del área comercial de la empresa de telecomunicaciones, en el cual se compararon resultados de la problemática, y así pudimos proponer la sub categoría para la propuesta solución, para ello se utilizó el software Atlas Ti. Asimismo, para a recopilación de los resultados en la aplicación de la encuesta, a los trabajadores del área comercial de la empresa de telecomunicaciones, esta se trabajó con el programa SPSS, para la confiabilidad de los resultados y con el programa Excel para general los cuadros y tablas estadísticas.

De igual forma, para Hernández et al. (2014) mencionan que, la triangulación es útil para unir la estructura y la adecuada referencia. De esta manera se busca analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio. Por esto, primero se realiza la triangulación de las teorías o disciplinas y se hace uso de varias teorías para analizar el conjunto de los datos. Es decir, el problema de la triangulación ocurre cuando varios investigadores cualitativos comparten mucha llamada de epistemología entre sí y no se logran organizar de acuerdo con el problema.

Tabla 2

Resultado de alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.188	0.171	18

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

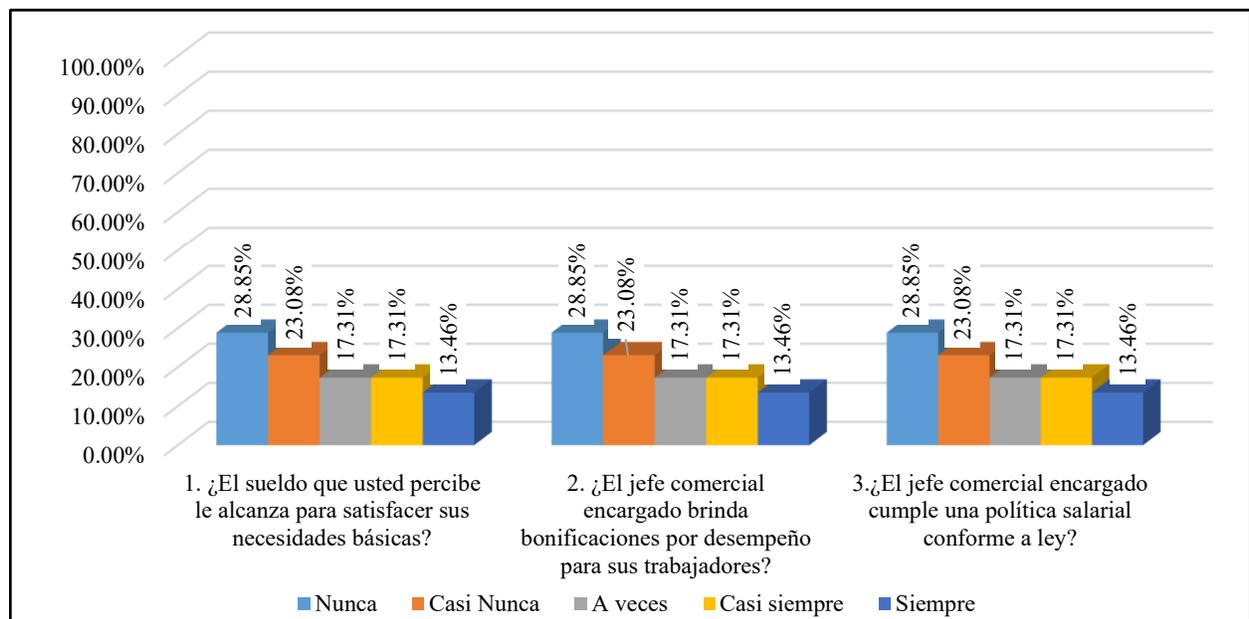
Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría salarios

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los trabajadores perciben un salario que satisface sus necesidades?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%

Figuras 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría salarios



En la subcategoría de salario se ha evaluado: si el sueldo de los trabajadores les alcanza para satisfacer sus necesidades, si el jefe comercial brinda bonificaciones por desempeño y si el jefe comercial encargado cumple con la política salarial conforme a la ley. En el caso del sueldo, éste alcanza solo para satisfacer las necesidades siempre o casi siempre en un 13.46% y 17.31%, respectivamente. Mientras que respondieron “a veces”, “casi nunca” y “nunca” suman alrededor del 69% aproximadamente. Con respecto hacia el jefe comercial si brinda bonificaciones por desempeño, las respuestas más frecuentes fueron “nunca” y “casi nunca” con 28.85% y 23.08%, respectivamente. Es decir, poco más de la mitad considera que no se cumplen con bonificaciones por desempeño. Asimismo, si el jefe comercial encargado cumple con la política salarial también cuenta con un alto índice de desaprobación, pues las respuestas “nunca”, “casi nunca” y “a veces” alcanza la suma de 69.24%. Por lo cual, 2 de cada 3 trabajadores considera que la empresa no cumple con la política salarial establecida. Por lo tanto, se recomienda revisar las condiciones salariales que se les ofrece a los trabajadores y verificar qué aspectos no se están cumpliendo. Además, se debe de evaluar un salario para cada trabajador que permita cubrir sus necesidades mínimas y asignar incrementos en función de su desempeño para que se logren las metas y el trabajador se sienta motivado, para poder incrementar más sus ingresos.

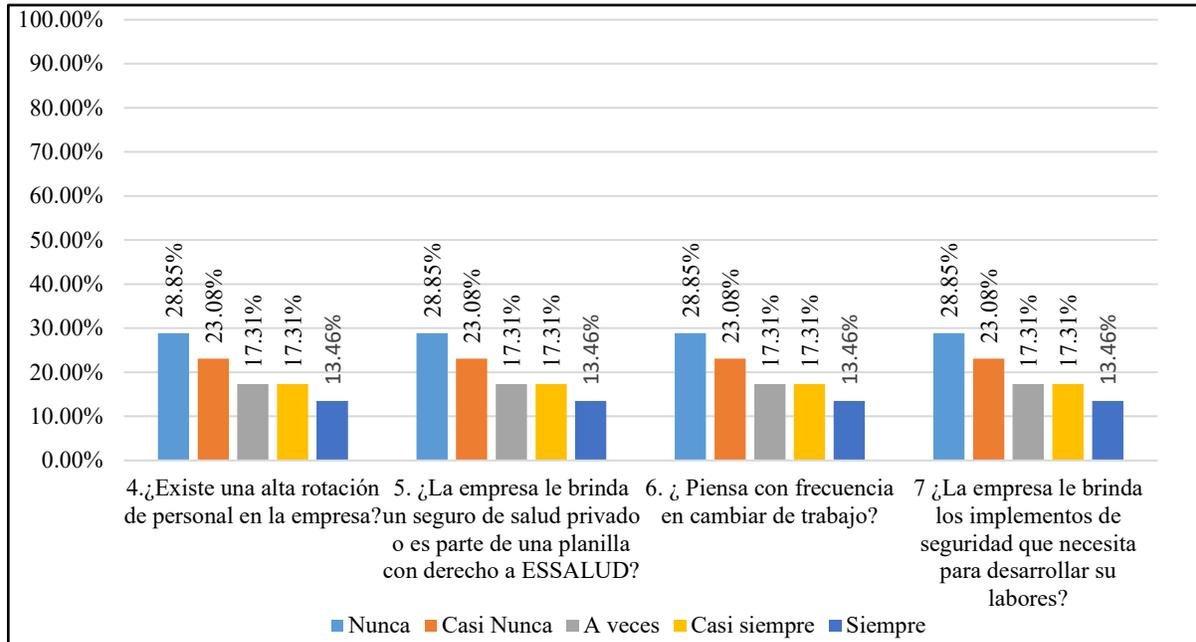
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría estabilidad laboral

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
7. ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%

Figuras 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría estabilidad laboral



En la subcategoría estabilidad laboral se evaluó si existe una alta rotación de personal, si la empresa brinda un seguro de salud, si piensa con frecuencia en cambiar de trabajo y si se le brinda los implementos de seguridad necesarios. Se pudo encontrar que la percepción sobre una alta rotación del personal no es tan alta, pues la suma de las respuestas de “nunca”, “casi nunca” y “a veces” alcanzó el 69% aproximadamente.

De la misma manera, un 69% considera que “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces” piensan con frecuencia en cambiar de trabajo. Por lo tanto, casi un 31% solamente piensa en cambiar de trabajo y que el resto de sus compañeros piensan igual. Estos resultados positivos se obtuvieron pese a que los trabajadores consideran que tienen deficiencias con respecto a los seguros de salud (un 69.23%), según la suma de los resultados de “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces” y que la empresa no les brinda los implementos de seguridad que necesita (69.23%), según la suma de los resultados de “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces”). Por lo tanto, se recomienda a la empresa que asegure según indica la ley a los trabajadores y se les brinde los implementos de seguridad necesarios. Además, de identificar los motivos por los cuales los trabajadores piensan con frecuencia en cambiar de trabajo.

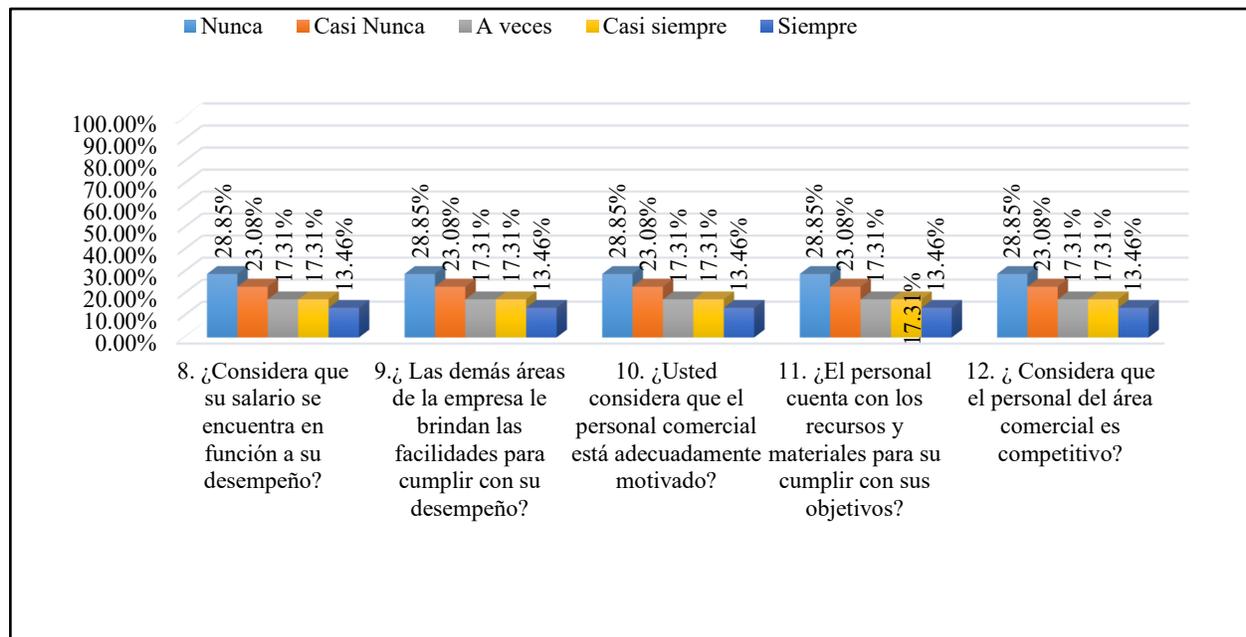
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría evaluación de desempeño

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%

Figuras 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría evaluación de desempeño.



En la subcategoría de evaluación por desempeño, se ha evaluado si consideran que el salario del trabajador se encuentra en función de su desempeño, si las demás áreas le brindan las facilidades, si consideran que el personal comercial está adecuadamente motivado, si cuenta con los recursos y materiales para cumplir con sus objetivos y si considera que el personal del área comercial es competitivo.

El resultado de todas las preguntas supera el 69% aproximadamente para las respuestas de “nunca” “casi nunca” y “a veces”. Por lo tanto, el personal considera que el salario no refleja su desempeño laboral, que las demás áreas no brindan facilidades, que el trabajador no está adecuadamente motivado, además que no cuenta con los recursos para cumplir con sus objetivos y no consideran que el personal del área comercial sea competitivo para realizar sus funciones. Por lo tanto, se recomienda evaluar las políticas de salariales del personal del área comercial con el fin de que estén en función al desempeño que realizan. Además, se le debe de brindar los materiales que necesite y las demás áreas brinden las mismas facilidades. De esta manera se podrá tener un personal de comercial más motivado y competitivo.

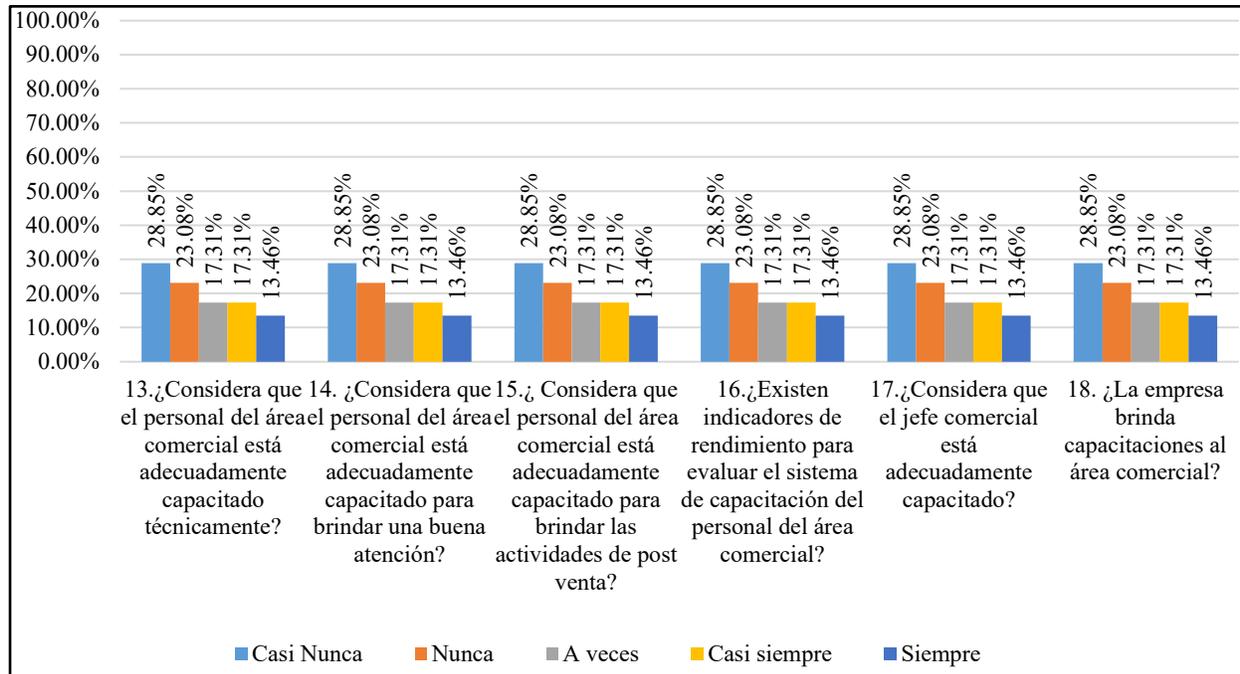
Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%
18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?	15	28.85%	12	23.08%	9	17.31%	9	17.31%	7	13.46%

Figura 1

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría capacitación



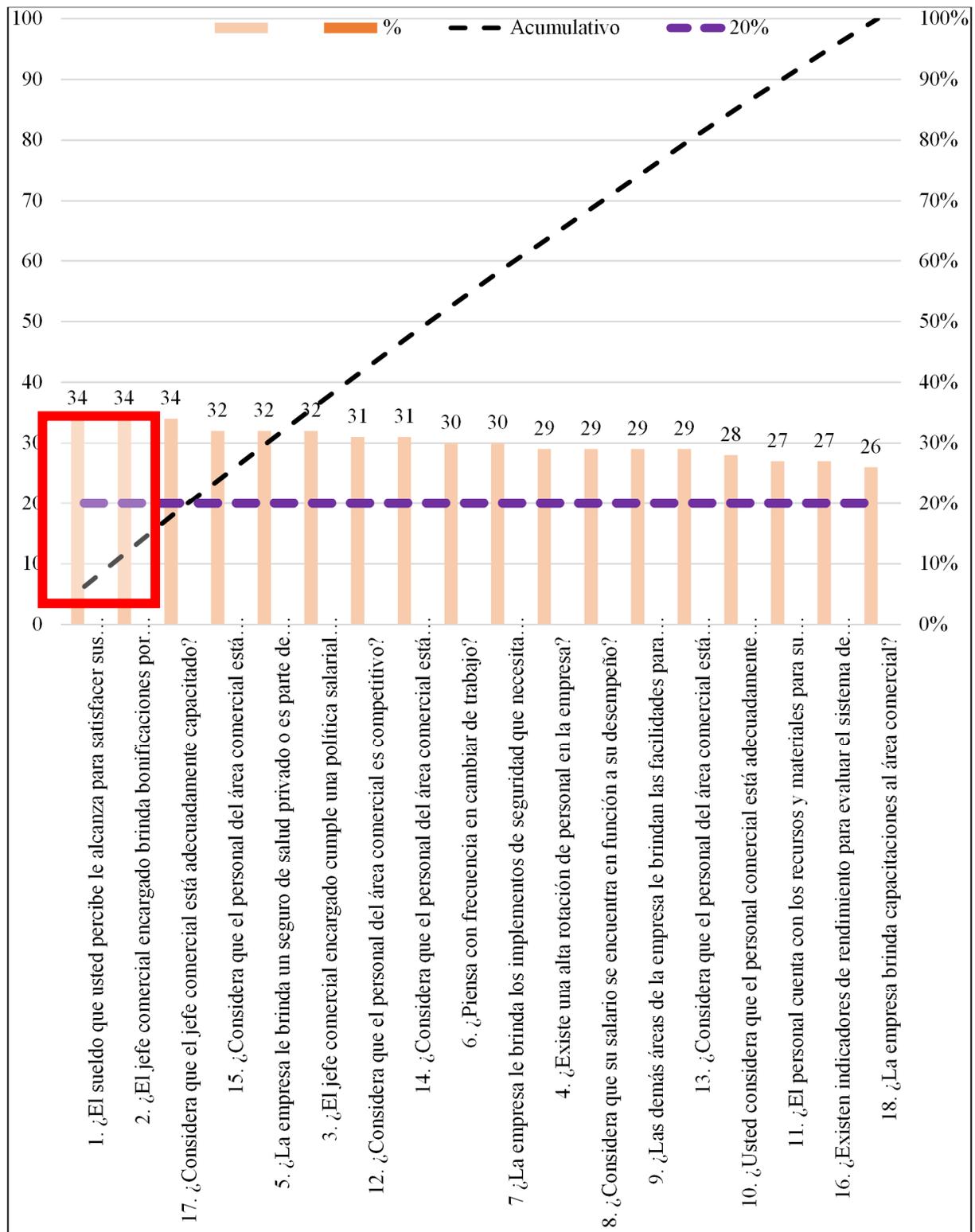
Con respecto a la subcategoría capacitación se realizaron tres preguntas para conocer qué tan capacitado está el personal comercial en: el aspecto técnico, la buena atención y en las actividades de posventa. Se puede observar que aproximadamente el 69% de las respuestas considera que “nunca” “casi nunca” y “a veces” el personal está capacitado en estos tres aspectos. Además, consideran en el mismo porcentaje que, “nunca”, “casi nunca” y “a veces” existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación, así como tampoco consideran que el jefe del área comercial esté capacitado. Esto se debe a que apenas el 17.46% considera que la empresa siempre brinda capacitaciones y un 17.31% considera que casi siempre. Por lo tanto, 2 de cada 3 trabajadores aproximadamente considera que la empresa brinda capacitaciones a su personal comercial. Se recomienda que la empresa incremente la frecuencia y el número de capacitaciones en los aspectos: técnicos, de atención y en las actividades de posventa. Además, de brindar capacitaciones específicas al jefe del área comercial y tomar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para evaluar el desempeño de estas y si el personal ha aprendido y qué tan bien funcionan.

Tabla 7*Pareto de la categoría productividad*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
1. ¿El sueldo que usted percibe le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas?	34	6.25%	6%	20%
2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	34	6.25%	13%	20%
17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?	34	6.25%	19%	20%
15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?	32	5.88%	25%	20%
5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?	32	5.88%	31%	20%
3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?	32	5.88%	36%	20%
12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?	31	5.70%	42%	20%
14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?	31	5.70%	48%	20%
6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?	30	5.51%	53%	20%
7. ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?	30	5.51%	59%	20%
4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?	29	5.33%	64%	20%
8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?	29	5.33%	69%	20%
9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?	29	5.33%	75%	20%
13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?	29	5.33%	80%	20%
10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?	28	5.15%	85%	20%
11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?	27	4.96%	90%	20%
16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?	27	4.96%	95%	20%
18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?	26	4.78%	100%	20%

Figuras 5

Pareto de la categoría productividad



El análisis de Pareto permite identificar los aspectos que se debe priorizar en la empresa, para poder darle solución y así aumentar el desempeño de los trabajadores con las cuatro primeras preguntas se puede alcanzar al 25% de los principales problemas identificados. De estas preguntas, las dos primeras corresponden a la subcategoría de salario y las otras dos a la subcategoría de capacitación.

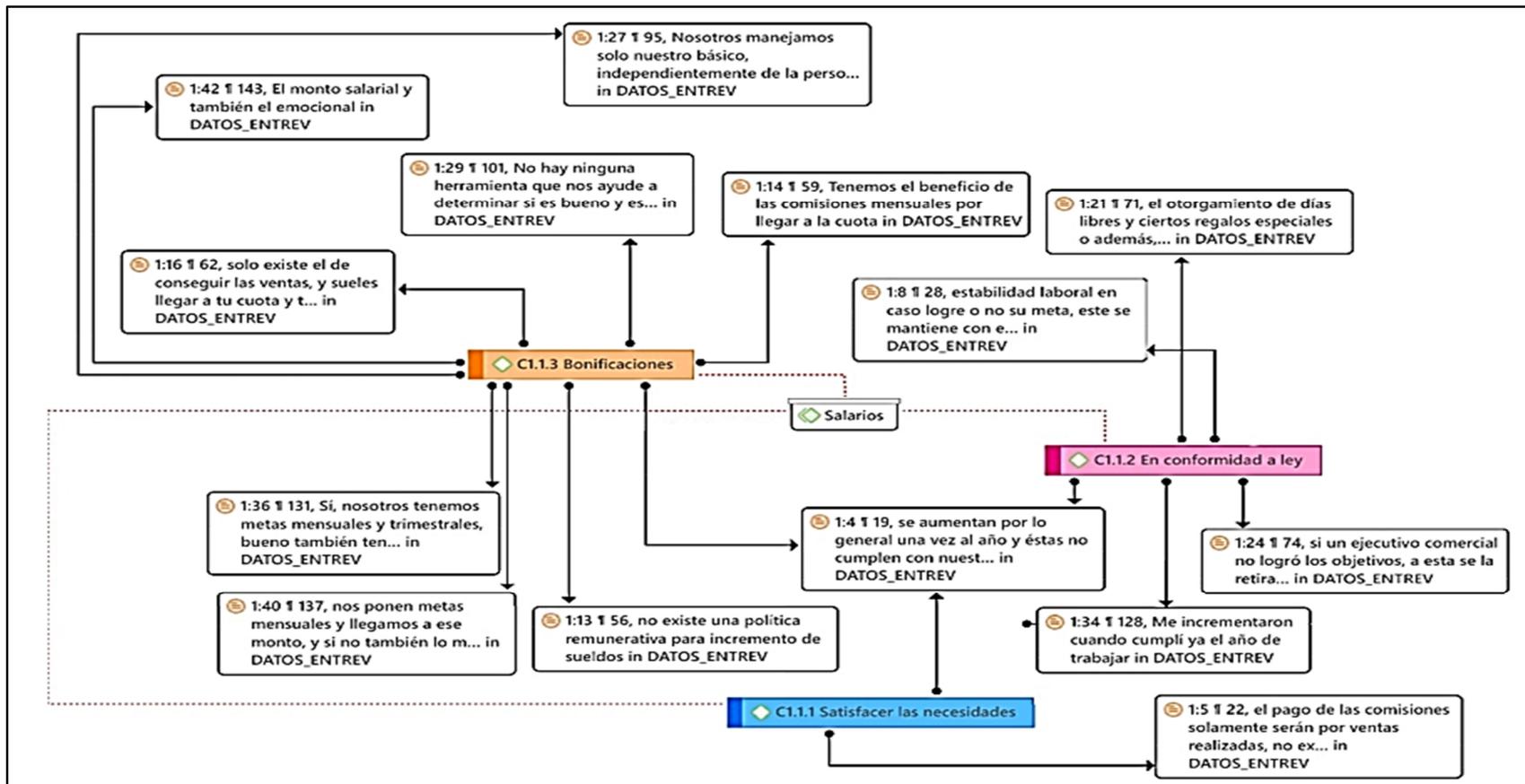
Con respecto a la subcategoría salario se debe de revisar primero es la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores, esto debido a que el principal problema identificado es que los trabajadores consideran que pocas veces les alcanza su salario para cubrir con sus necesidades básicas. Luego, revisar los salarios que reciben porque los trabajadores consideran que son insuficientes. Y, las bonificaciones por desempeño que se les entrega, debido a que no existe una política que permita incrementar los ingresos de los trabajadores mediante bonificaciones por desempeño.

De igual modo a la subcategoría capacitación, los encuestados manifiesta que el jefe del área comercial y los miembros del área que maneja no están adecuadamente capacitados para ejercer su cargo. En consecuencia, gracias al análisis de Pareto se puede observar que los principales problemas de la empresa son: política salarial que no cubre las necesidades de los trabajadores y que no cuenta con medidas de bonificaciones que premien los mejores desempeños y trabajadores del área comercial (incluyendo a su jefe) con poca capacitación. Los bajos salarios y la poca capacitación generan que el personal del área comercial no esté motivado y que tengan un bajo nivel en el desempeño de sus tareas. Por lo tanto, se recomienda establecer una política salarial cuyo básico permita cubrir las principales necesidades de los trabajadores y desarrollar un sistema de ingresos variables mediante bonificaciones por desempeño. Para mejorar el desempeño del personal se debe brindar capacitaciones al área comercial de técnicas y herramientas que permitan mejorar la atención a los clientes y así logran mejores resultados en las ventas. Finalmente, el 40% de los problemas identificados son: que la empresa brinde un seguro, que se cumpla con la política salarial conforme a ley para los trabajadores y que el personal comercial sea competitivo. Estos problemas también se pueden resolver con una adecuada política salarial y con capacitaciones al personal de la empresa, en especial, a los miembros del área comercial.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figuras 6

Análisis cualitativo de la subcategoría salario



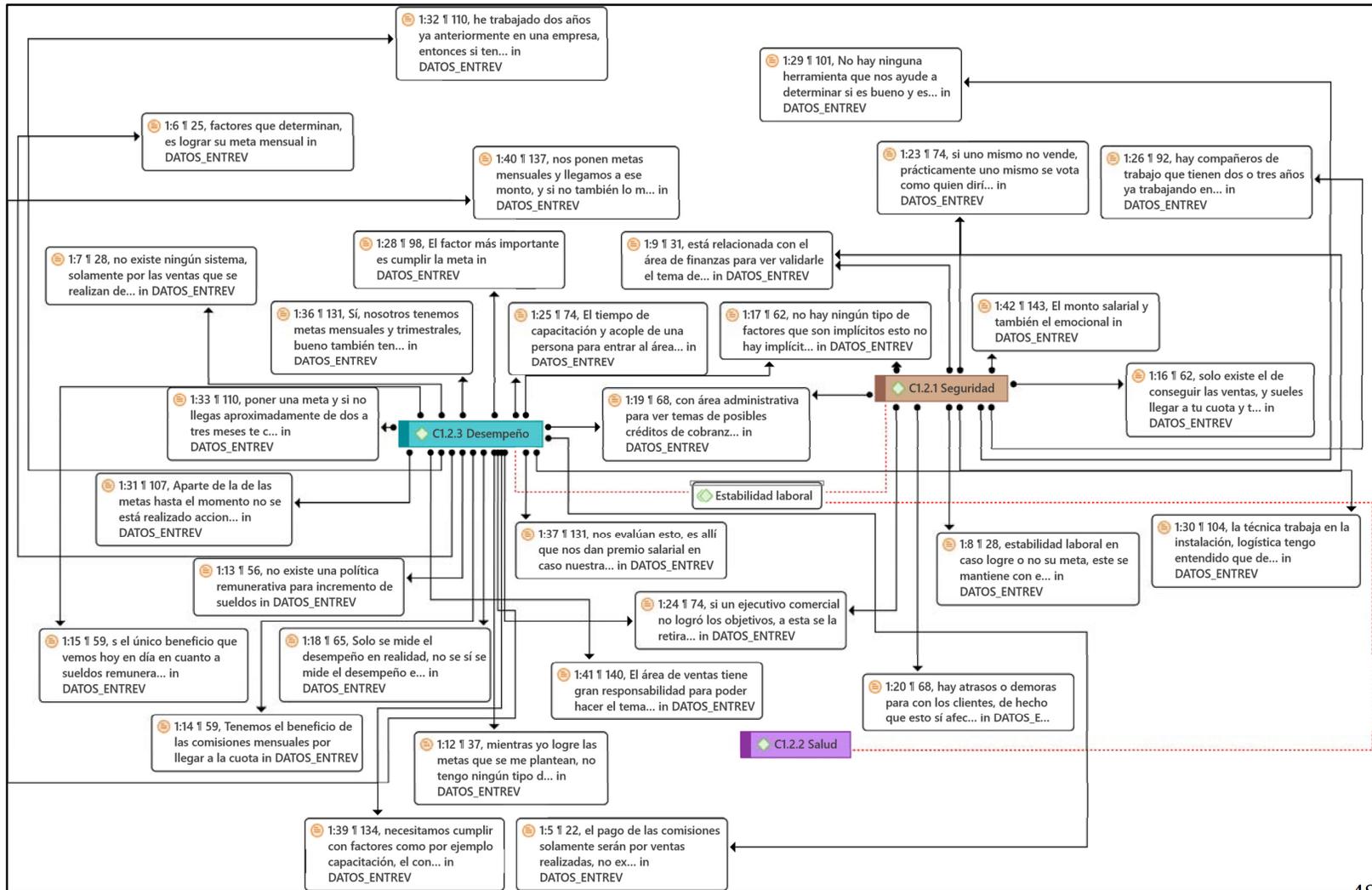
En la subcategoría de salarios destacan los comentarios referentes a las bonificaciones, los comentarios tienden a indicar que la prioridad de la empresa con respecto a los trabajadores del área comercial es de cumplir con las metas mensuales y queda demostrado con comentarios como: “nos ponen metas mensuales” o “sueles llegar a la cuota”. Esto sin considerar un incremento en la remuneración por alcanzar estas metas. Por lo tanto, el trabajador busca cumplir con las metas que la empresa impone y no más. En cuanto a los demás factores que comprenden los salarios, los comentarios con respecto a la conformidad a la ley fueron poco difusos. Así, indicaron que “si no cumple con los objetivos comerciales, se le retira” y que “cumple con el otorgamiento de días libres”. Con respecto a si el salario satisface las necesidades de los trabajadores.

Los principales comentarios indican que no hay una promoción o bonificación por cumplir más allá de los objetivos propuestos, pues es una comisión de las ventas, y que los aumentos ocurren por permanencia a partir de cumplir un año en la empresa (“me incrementaron cuando cumplí un año”). Con la subcategoría de salario se recomienda, primero cumplir con los aspectos de conformidad a ley. Luego, asignar salarios básicos que permitan cubrir sus necesidades básicas y una parte variable, que esté relacionada a bonificaciones por cumplir una serie de metas, todas ellas alcanzables. Con estas acciones la empresa notará un incremento en sus ventas y al trabajador le permitirá contar con un salario que cubra más que sus necesidades, cumpliendo además con las leyes laborales vigentes para todos los trabajadores.

Según Reyes (2020) menciona que, en la teoría de la burocracia las funciones, procesos y procedimientos deben de ser llevados por los gerentes. Lo que se puede observar según los comentarios y los resultados de las encuestas, que los salarios no están debidamente gestionados, pues están basados en metas mensuales y que no en todos los casos es conforme a ley, lo que significa que no hay una adecuada gestión por parte de los gerentes. Además, se pudo identificar falta de acciones de motivación o un premio en los salarios en la medida que cumplan con las metas. Esta falta de motivación y política salarial que promueva el desempeño general, en consecuencia, que el trabajador genere confianza (importante para el puesto comercial) y pueda ser autónomo en su labor. Estos puntos, confianza y autonomía, son importantes para el desarrollo del comportamiento organizacional.

Figuras 7

Análisis cualitativo de la subcategoría estabilidad labora

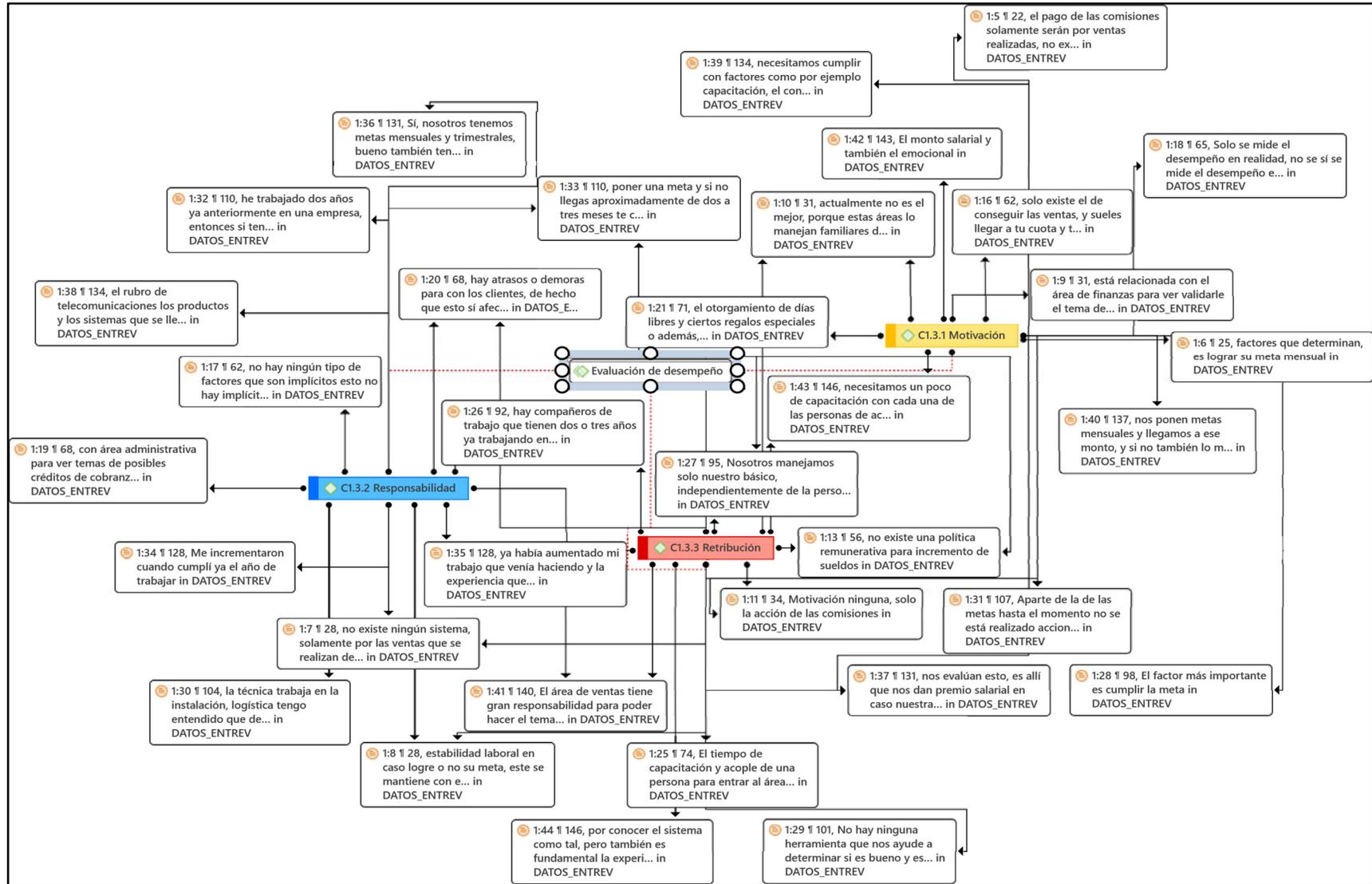


En la subcategoría estabilidad laboral, los comentarios principalmente recayeron en cuanto a cómo ellos perciben el desempeño, la seguridad y la salud. Las ventas están en función al desempeño y éste está en función de los salarios. Por ejemplo, mencionan que: “no existe una política remunerativa para incremento de sueldos” o que “el factor más importante es cumplir la meta”. Según los comentarios, se puede desprender que no existe una política salarial que premie un buen desempeño, de manera que, a mayor cantidad de ventas, la comisión de ventas sea mayor progresivamente, esto afecta de manera negativa a los ejecutivos comerciales, ya que no estar motivados en cuanto a los salarios y bonificaciones, estos no podrán obtener resultados positivos en cuanto a los cierres de venta, puesto no podrán producir de acuerdo con lo que se les pide. Un segundo factor por considerar es la seguridad de cómo lo percibe el trabajador en la empresa como el cumplimiento de las metas para lograr su permanencia (“si el comercial no cumple con sus objetivos, se le retira”) y la retribución (“el monto salarial y también emocional”) relacionadas a una buena venta (“está relacionada con el área de finanzas” o “con el área administrativa para ver posibilidades de crédito”). Por lo tanto, para el personal comercial su principal motivación para mantener su empleo es cumplir con las metas. Sin embargo, las ventas en algunos casos están sujetas a aspectos administrativos y financieros que dificultan un óptimo desempeño de su labor.

Se recomienda, que cuando la empresa establezca una serie de metas escalonadas que permitan premiar un mejor desempeño comercial, que los indicadores de desempeño sean cuantitativos (como las ventas) y cualitativos (como la satisfacción del cliente o rapidez de atención), entre otros. Además, una vez identificadas las variables que afectan positivamente el desempeño del personal comercial, se deben de asignar compensaciones monetarias y no monetarias. Estos premios a un mejor desempeño repercutirían favorablemente en el concepto de seguridad que tienen los trabajadores, pues pensarían menos en perder su trabajo y se sentiría motivados en permanecer en la empresa, incrementar sus ventas y lograr mayores ingresos. Los indicadores de seguridad y salud, según las encuestas, la empresa cumple. En cambio, del desempeño manifiestan los entrevistados que no existe una política que promueva un sistema progresivo de metas y que motive a los trabajadores a vender más. Incluso, los encuestados indican que la recompensa puede ser monetaria y no monetaria. En consecuencia, esta falta de política que promueva un mejor desempeño del personal comercial genera que el trabajador esté poco motivado y sólo cumpla con la cuota mensual.

Figuras 8

Análisis cualitativo de la subcategoría evaluación de desempeño

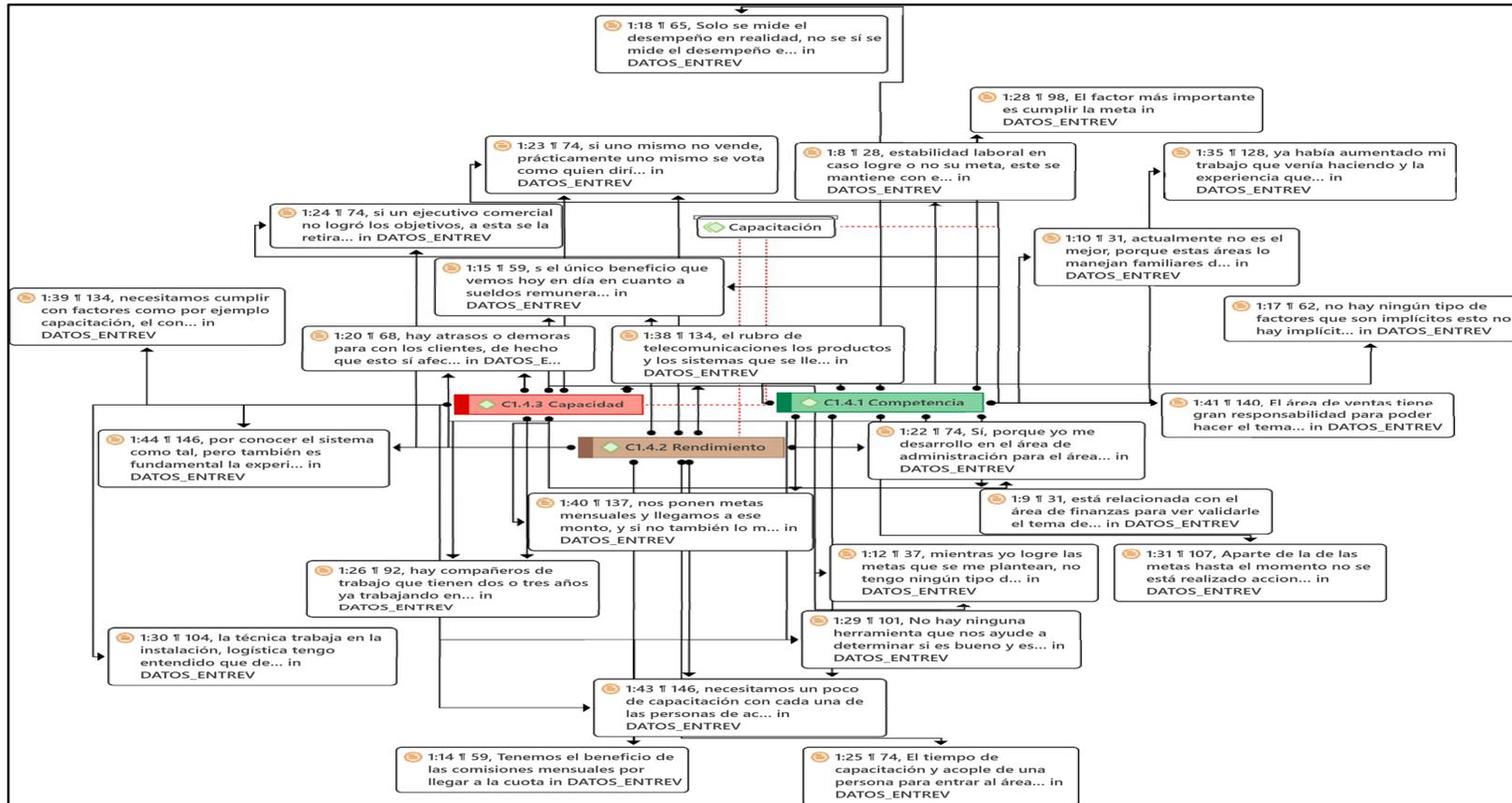


En la subcategoría de evaluación por desempeño se destaca la retribución, es decir, nuevamente el trabajador percibe que no existe una promoción o una política salarial que premie un mejor desempeño (“no existe una política remunerativa para incremento de sueldos” o “nosotros manejamos sólo nuestro básico”). Además, que no existen factores adicionales de promoción de desempeño (“motivación ninguna, sólo las comisiones” y “no hay ninguna herramienta que nos ayude a determinar si algo es bueno”), esto afecta de manera considerable en las ventas. Por lo tanto, como mencionan los entrevistados, se recomienda una mejor retribución y una política salarial que premie el desempeño. Los trabajadores también reconocen que la motivación es un aspecto importante para mejorar su desempeño. En las entrevistas indican la falta de motivación para el área comercial cuando mencionan que influye que sea “una empresa familiar” o que sólo “existe conseguir ventas”, sin brindar “un poco de capacitación”. Por lo tanto, se recomienda que la gerencia y el jefe del área comercial brinden beneficios monetarios y no monetarios, como el reconocimiento, de manera que el personal se sienta motivado y en igual de condiciones.

La responsabilidad por parte del resto del equipo de la empresa para que los trabajadores del área comercial puedan cumplir con un óptimo desempeño, significa que el área comercial tendrá un adecuado desempeño si las demás áreas (“con el área administrativa para ver posibles créditos”, “trabaja en instalación y logística”) son responsables en cumplir con el abastecimiento de los requerimientos que necesite el área comercial. De esta manera el área comercial cumplirá con los pedidos de sus clientes y no incurrirá en demoras, como mencionan (“ya había aumentado mi trabajo que venía haciendo” o “hay atrasos y demoras con los clientes”). Por lo tanto, se recomienda revisar los procedimientos de las demás áreas que se relacionan con el área comercial, de manera que se eviten cuellos de botella o fallas, pues con un incremento en la mejora del desempeño laboral de las otras áreas el área comercial obtendrá mejoras considerables en el suyo. Además, es importante considerar el desarrollo de capacitaciones, establecer metas alcanzables y brindar bonificaciones por metas que sean alcanzables, en el área comercial y en las demás. La falta de motivación y una inadecuada política de retribución son aspectos cuya responsabilidad depende de la gerencia o el jefe del área comercial. En este punto, Max Weber menciona que las organizaciones requieren de autoridades superiores que se encarguen de los puestos inferiores. Con el análisis expuesto, los problemas hallados en la evaluación de desempeño son consecuencias de una falla en las responsabilidades del jefe del área comercial o de la gerencia de la empresa.

Figuras 9

Análisis cualitativo de la subcategoría capacitación



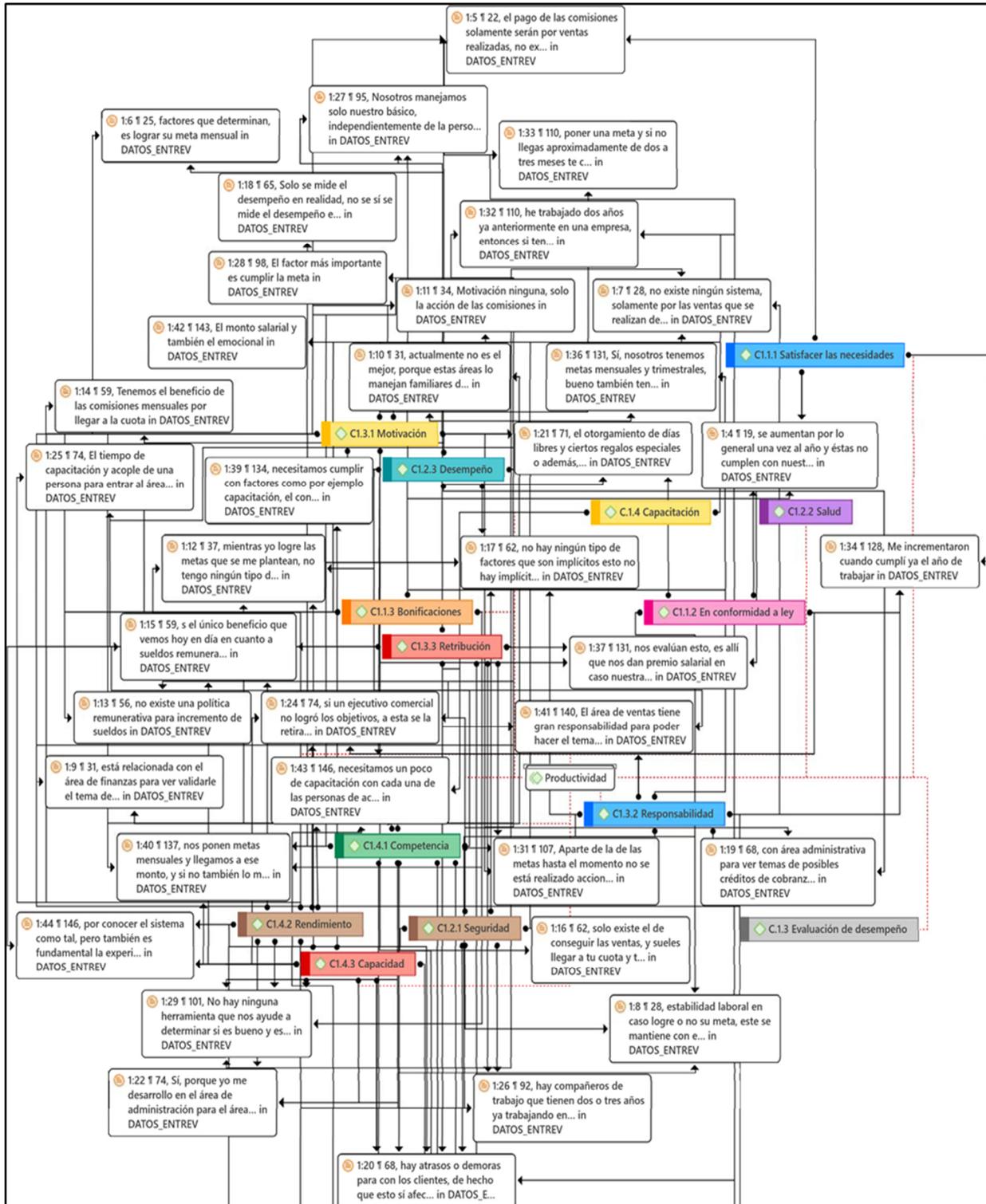
Las variables que afectan la subcategoría capacitación han podido recoger comentarios que afectan aspecto de los cuales son: la capacidad, el rendimiento y la competencia. Se puede mencionar que los trabajadores que han respondido son de dos tipos: uno que considera que la capacitación no es tan importante para su desempeño, por qué de todas maneras tiene que cumplir con la meta establecida (“sino se le retira”) y, un trabajador que sí considera que la capacitación ayudará a mejorar el rendimiento en el aspecto comercial (“necesitamos cumplir con capacitaciones” o “necesitamos un poco de capacitación”), ya que esto aumentará su productividad. Por lo tanto, el primero le da prioridad a su capacidad comercial (“porque tiene dos o tres años ya trabajando”), mientras que el segundo reconoce que necesita ser capacitado para igualar el nivel de capacidad comercial del primero. La competencia lo consideran unos como en “cumplir con las metas de ventas mensuales” o, sino “no continuarían en la empresa”. Mientras que otros consideran primero que deben de estar mejor formados para poder ser competitivos comercialmente. Por lo tanto, se recomienda en los aspectos de capacitación que aumente la cantidad y la frecuencia. Y, se explique a los trabajadores que mientras más información reciba, este deberá mejorar la relación con sus clientes. De esta manera las ventas fluirán de una manera progresiva y más rápida.

Por otro lado, se debe premiar a los trabajadores para que asistan a estas capacitaciones de manera que todos estén en un mismo nivel de competencia. Y, si se incrementará la competencia de los trabajadores de manera grupal, la atención al cliente mejorará considerablemente y a su vez aumentarán las ventas, pues todos comparten la misma información que brindar. Los únicos comentarios que se oponen a lo afirmado son: “si uno mismo no vende, prácticamente uno mismo se bota” y “el área de ventas tiene gran responsabilidad”, lo cual significa que no hay trabajo en equipo ni de cooperación en la empresa. La principal demanda que ha surgido de esta subcategoría es la necesidad de capacitar al personal del área comercial y al jefe comercial. De esta manera, los trabajadores del área comercial podrán contar con las mismas capacidades para cumplir con los pedidos. Cabe señalar, el desarrollo de las capacitaciones y la motivación es única responsabilidad del jefe comercial, de la gerencia de la empresa y el área de recursos humanos. Y, según Reyes (2020), comenta en la teoría de la burocracia, este sería un problema de la autoridad que no cumple con encargarse de las necesidades de sus inferiores. Por lo tanto, un adecuado programa de capacitaciones al área comercial promovido por las autoridades superiores generaría una serie de beneficios para la organización y su personal, sobre todo en estabilidad y en espíritu de equipo.

3.3 Diagnóstico

Figuras 10

Análisis mixto de la categoría problema productividad



Para conocer sobre cómo mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, es importante saber cómo funciona el comportamiento organizacional de esta compañía. Chiavenato (2020) menciona que, el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de conocimientos relativos de manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Mediante la elaboración de un cuestionario y su posterior análisis de resultados mediante el análisis de Pareto se ha podido identificar que las principales subcategorías que afectan este comportamiento organizacional son: el salario y la capacitación. Las otras subcategorías son: estabilidad laboral y evaluación de desempeño. La estabilidad laboral está muy relacionada con el salario y la capacitación por su variable desempeño. La evaluación de desempeño está muy relacionada a la capacitación porque evalúa la capacidad y las competencias. En el análisis de este capítulo se hará una presentación de analizarán de manera resumida las subcategorías, empezando por los aspectos cuantitativos de las encuestas, luego se verá la congruencia de estas con las afirmaciones cualitativas de las entrevistas, de manera que se pueda obtener una conclusión que esté acorde a la teoría.

La sub categoría salario resalta el indicador satisfacción de necesidades, en las encuestas arrojaron un resultado del 69.24% de los trabajadores considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, el salario no les alcanza para cubrir con sus necesidades básicas y esto hace que el personal se encuentre desmotivado, con malestar al momento de atender a los clientes y no logran las metas estimadas, Asimismo, en la entrevista con el gerente comercial menciona que las comisiones que se manejan en la empresa estabilizan el sueldo base que tienen los trabajadores, sin embargo, los trabajadores no están conformes de la manera que manejan el presupuesto de los sueldos. Así se ha podido conocer que no existe una política clara de bonificación a los trabajadores por sobrepasar sus metas de ventas, además que no todos los trabajadores reciben sus salarios en conformidad a la ley y qué estos trabajadores del área comercial no se encuentran adecuadamente motivados para mejorar su desempeño. Sin embargo, se recogió un comentario de los trabajadores del área comercial en la que comentan que, “Nosotros manejamos solos nuestro básico” el cual podría indicar que el personal comercial está acostumbrado a trabajar con un salario fijo mínimo y que no espera un incremento salvo por cumplir una cantidad de años en la empresa “Se aumentan por lo general una vez al año” o “me incrementaron al cumplir ya el año de trabajar”. El problema de los salarios es que no cubren con satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, no existe

un mecanismo que premie el desempeño, que no solo sirva para retener al trabajador. Por otro lado, se recomienda, primero cumplir con los aspectos de conformidad a ley. Luego, asignar salarios básicos que permitan cubrir sus necesidades básicas y una parte variable, que esté relacionada a bonificaciones por cumplir una serie de metas, todas ellas alcanzables. En caso la empresa no logre solucionar el problema de las bonificaciones en consecuencia los trabajadores continuarán con los problemas de la productividad laboral y eso a su vez repercutirá en la pérdida de atención para los pedidos. Por ello si la empresa sigue las recomendaciones, esta notará un incremento en sus ventas y al trabajador le permitirá contar con un salario que cubra más que sus necesidades, cumpliendo además con las leyes laborales vigentes para todos los trabajadores. en consecuencia, si a los trabajadores que el trabajador genere confianza (importante para el puesto comercial) y pueda ser autónomo en su labor. Estos puntos, confianza y autonomía.

Para Reyes (2020) afirma que, en su teoría de la burocracia menciona que para que una organización continúe con los resultados que proyecta, esta debe seguir un proceso burocrático en el cual indica que es una forma de poder en la que se encuentra la clase dominante, dicha organización se realiza de acuerdo con el marco racional y legal en la cual podemos encontrar a la autoridad encargada en la parte más alta del sistema de procesos. Es así como, si trabajamos con la teoría de la burocracia, esta se puede mejorar en establecer procesos para identificar los factores para asignar salarios básicos que permitan cubrir sus necesidades básicas y una parte variable, que esté relacionada a bonificaciones por cumplir una serie de metas, todas ellas alcanzables.

La sub categoría estabilidad laboral resalta el indicador seguridad, en las encuestas arrojaron un resultado del 69.24% de los trabajadores considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, la empresa no les brinda los implementos de seguridad que se requiere, Asimismo, en la entrevista con los ejecutivos comerciales mencionan que: “no existe una política remunerativa para incremento de sueldos” o que “el factor más importante es cumplir la meta” y “nosotros tenemos metas mensuales y trimestrales”. El gerente comercial menciona que para mantener el cargo en la empresa es indispensable cumplir las metas estimadas en el área comercial. Por otro lado, se recomienda, que la empresa establezca una serie de políticas para las metas escalonadas que permitan premiar un mejor desempeño comercial, que los indicadores de desempeño sean cuantitativos (como las ventas) y cualitativos (como la satisfacción del cliente o rapidez de

atención), entre otros. En caso la empresa no logre solucionar el problema de la estabilidad laboral en consecuencia los trabajadores continuarán con el bajo desempeño en sus labores, por ello habrá problemas de liquidez. En tanto, si la empresa sigue las recomendaciones de asignar compensaciones monetarias y no monetarias. Estos premios a un mejor desempeño repercutirían favorablemente en el concepto de seguridad que tienen los trabajadores, pues pensarían menos en perder su trabajo y se sentiría motivados en permanecer en la empresa, incrementar sus ventas y lograr mayores ingresos. Según Lima (2020) comenta que, en el concepto de burocracia, Weber indica que se puede identificar un problema de las autoridades (gerentes y jefe de área comercial) por establecer políticas de promoción y de motivación del personal, en el cual se evidencia que no se está aplicando.

La subcategoría evaluación de desempeño, resalta el indicador de la motivación, en las encuestas arrojaron un resultado del 69.24% de los trabajadores considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, los salario se encuentra en función a su desempeño y esto hace que el personal se encuentre desinteresado en el momento de la atención al público. Asimismo, en la entrevista se identifica que todos los entrevistados coinciden que se necesita la motivación y las constantes capacitaciones para incrementar las ventas, pero si influye que es “una empresa familiar” o que sólo “existe conseguir ventas”, sin brindar “un poco de capacitación”. Por otro lado, se recomienda, que la gerencia y el jefe del área comercial brinden beneficios monetarios y no monetarios, como el reconocimiento, de manera que el personal se sienta motivado y en igual de condiciones, en cuanto a la identificación del problema se encuentra que existe la falta de motivación y una inadecuada política de retribución son aspectos cuya responsabilidad depende de la gerencia o el jefe del área comercial. En caso la empresa no logre solucionar el problema de la motivación, en consecuencia, los trabajadores no se sentirán capacitados y motivados para cerrar una venta y como resultado existirá una baja rotación de la mercadería.

La subcategoría capacitación resalta el indicador competencia, en las encuestas arrojaron un resultado del 69.24% de los trabajadores considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, que el personal del área comercial no está adecuadamente capacitado técnicamente, y esto hace que el personal comercial no pueda realizar mayor cantidad de ventas, ya que al no poseer conocimientos sobre las especificaciones técnicas de los productos de telecomunicaciones. Asimismo, en la

entrevista con los ejecutivos comerciales mencionan que la capacitación no es tan importante para su desempeño, por qué de todas maneras tiene que cumplir con la meta establecida (“sino se le retira”). Por lo contrario de la entrevista con el jefe comercial difiere que la capacitación ayudará a mejorar el rendimiento en el aspecto comercial (“necesitamos cumplir con capacitaciones” o “necesitamos un poco de capacitación”). En cuanto al gerente comercial menciona que, las comisiones que se manejan en la empresa estabilizan el sueldo base que tienen los trabajadores, sin embargo, los trabajadores no están conformes de la manera que manejan el presupuesto de los sueldos. Así se ha podido conocer que no existe una política clara de bonificación a los trabajadores por sobrepasar sus metas de ventas, además que no todos los trabajadores reciben sus salarios en conformidad a la ley y qué estos trabajadores del área comercial no se encuentran adecuadamente motivados para mejorar su desempeño. Por lo tanto, se identificó que los ejecutivos le dan prioridad a su capacidad comercial (“porque tiene dos o tres años ya trabajando”), mientras que el jefe comercial reconoce que necesitan ser capacitado para igualar el nivel de capacidad comercial que se necesita para aumentar la productividad.

Por otro lado, se recomienda, en los aspectos de capacitación que aumente la cantidad y la frecuencia. Y, se explique a los trabajadores que mientras más información reciba, este deberá mejorar la relación con sus clientes. De esta manera las ventas fluirán de una manera más rápida. Por otro lado, se debe premiar a los trabajadores para que asistan a estas capacitaciones de manera que todos estén en un mismo nivel de competencia. En caso la empresa no logre solucionar los problemas de motivación y capacitación, en consecuencia, los trabajadores continuarán teniendo problemas en el momento de cerrar una venta, ya que no se encuentran cien por ciento capacitados técnicamente para así poder vender los productos de telecomunicaciones. Por ello si la empresa sigue las recomendaciones que se sugieren, el área comercial podrá contar con la misma información y herramientas para cumplir con los pedidos del área comercial. Según Reyes (2020) comenta que, en la teoría de la burocracia este sería un problema de la autoridad que no cumple con encargarse de las necesidades de sus inferiores. En consecuencia, un adecuado programa de capacitaciones al área comercial permitiría una clara identificación de responsabilidades entre subordinados y superiores, lo cual generaría una serie de beneficios para la organización y su personal, sobre todo en estabilidad y espíritu de equipo.

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

De acuerdo con el estudio que se realizó en la empresa de telecomunicaciones, se identificó tres problemas que afectan la productividad: (a) la falta de incentivos para premiar al área comercial por su desempeño, (b) la ausencia del proceso de compra, del área de almacén que incide en la productividad que imposibilita las ventas y la productividad; y (c) la falta de capacitación y motivación en el área comercial. Para ello se evidencia que, todos estos problemas presentados se conectan directamente a la baja productividad, para poder aplicar estrategias de mejora, es importante tomar en cuenta el uso del método Kaizen, la metodología 5S y la metodología Six Sigma.

3.4.2 Consolidación del problema

Conforme a los diagnósticos cualitativos y cuantitativos del problema de la falta de incentivos para premiar al área comercial por su desempeño, los trabajadores no se sienten incentivados por la empresa y tampoco se sienten valorados en las funciones que realizan. Además, la empresa no cuenta con políticas que motiven al personal a ser más productivos, por ejemplo, los trabajadores no tienen bonificaciones extras por metas cumplidas, ni hay incentivos por cumplir sus labores o metas y no se sienten reconocidos por el trabajo que realizan.

Por otro lado, se identificó en el problema dos que el área comercial no es competitiva, ni tiene metas mensuales, esto influye en la poca comunicación en las distintas áreas de conexión, por tanto, no brindan facilidades para cumplir con una entrega de equipos o servicios. Finalmente, para el problema tres, se identificó la falta de capacitación y motivación en el área comercial, esto debido a que el jefe comercial no está adecuadamente capacitado para la delegación de responsabilidades, a la falta capacitación de atención al cliente al área comercial, a que el área comercial no se siente comprometido con la empresa y tampoco cuenta con capacitaciones constantes.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

El presente estudio se fundamentó en 4 teorías: (a) la teoría de las relaciones humanas; (b) la teoría del comportamiento organizacional; (c) la teoría de la mejora continua; (d) la teoría de la reingeniería. Para Rodríguez (2020) afirma que, el método es la unión de procesos en el cual la empresa busca la automatización, reduciendo los reprocesos, aumentando la productividad,

en el cual se aplica la toma de decisiones para garantizar la mejora continua al analizar y aplicar las metodologías. Es decir, el método Kaizen es una metodología de trabajo muy útil para aumentar la productividad en una empresa, mediante de la implementación de la mejora continua al planificar, hacer, verificar y tomar acciones necesarias para un plan de mejora. Este método se enlaza con la falta de incentivos para premiar al área comercial por su desempeño, ya que, al no conocer los procesos claros, no se podrá dar solución a los problemas presentados.

De igual manera para Piñero et al. (2018) comentan que, las 5S consiste en aplicar estrategias de orden, limpieza y tomar acción en la detección de casuísticas, esta herramienta es amigable, práctica y sencilla, nos ayuda a participar a todas las áreas para trabajar en equipo, asegurando el crecimiento de la empresa. Es decir, para aplicar la herramienta de las 5S, es necesario que participen todas las áreas de la empresa, ya que, al trabajar en equipo, se puede optimizar los procesos y gestionar mejoras de acuerdo con las casuísticas presentadas. Este método se enlaza al problema de la ausencia del proceso de compra, del área de almacén que incide en la productividad que imposibilita las ventas y la productividad, al no tener claro el progreso de los procesos esto hace que se genere siempre el retrabajo o el abandono de funciones.

En efecto, para Alejandro (2019) afirma que, Six Sigma es una estrategia que utiliza las empresas para obtener la mejora continua. Esta herramienta se utiliza con el único objetivo de mejorar el rendimiento y reducir sus errores; de manera que se pueda hallar y luego, eliminar la causa de estos errores, con sus defectos y retrasos que se generan. Es decir, se debe considerar una esta metodología con la finalidad de cubrir las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes. Esta metodología se enlaza con el problema de la falta de capacitación y motivación en el área comercial, pues al no tener claro cuáles son las funciones de los jefes de área y colaboradores, esto hace a que sea necesario organizar los procesos y funciones para mantener un desempeño óptimo en la empresa.

3.4.4 Categoría solución

En la presente investigación para la distinción de la categoría solución se realizó en preferencia los objetivos, su relevancia y valor, respetando el presupuesto, revisando el tiempo y la proyección de la empresa. La solución identificada para implementar fue la metodología Kaizen. Para Berrío et al. (2020) comentan que, Kaizen es un método o filosofía organizada,

algo que para algunas personas puede resultar atractivo, pero complejo de aplicar. Especialmente, es para aquellos que no se niegan a prepararse para un cambio a largo plazo. El significado de esta palabra japonesa es "mejora continua", pero no es solo una palabra, es una filosofía que mejora la productividad y el crecimiento personal. Esto requiere la integración de las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente y cadena de suministro de la organización para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la creación de valor para los clientes. En tanto, es importante que la empresa cumpla con la implementación de mejoras, de acuerdo con las políticas de funciones.

De igual modo, para Martínez (2018) afirma que, el Kaizen es un método orientado a la mejora continua dentro de la empresa, demostrando que las mejoras conducen a mejores resultados. Solución para el problema es cuando inicia la primera optimización, continúan con las siguientes que vendrán para finalizar los procesos. Se deriva de los elementos japoneses "Kai=cambio" y "Zen=bueno". Por lo tanto, esta solución va a poder ayudar en aumentar la productividad, a través del método Kaizen, mediante la elaboración del método Kaizen para el área comercial, que se desarrollará en junio 2022, a través de la clasificación y formación de la disciplina en los procesos de la organización, en el área comercial de una empresa de telecomunicaciones. Esto requiere la participación o integración con las funciones de operaciones y ventas; para lograr ser eficientes y aumentar la producción. Finalmente, para Suárez y Dávila (2011) comentan que, se asume la palabra Kaizen como símbolo de los problemas y luchas cotidianas, de cómo la tripulación realmente se preocupa por todo, a veces el Kaizen ha sido considerado una fuerza moral (que se encuentra internamente en uno mismo) para que cada trabajador puede resolver problemas del día a día, plenamente convencido y dispuesto. Por ello, es importante tener un Manual de procedimiento y funciones para que los colaboradores logren hacer un trabajo eficiente y no generen el retrabajo.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Los objetivos, las estrategias, las tácticas y los KPI, que forman parte de la matriz de en ruta a las propuestas, como se muestra en la figura.

Cuadro 1

Direccionalidad de la propuesta

<p>Objetivo 1. Evaluar la implementación de un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen.</p>	<p>Estrategia 1. Elaborar el método Kaizen para el área comercial, que se desarrollará en junio 2022</p>	<p>Táctica 1. Clasificar y fomentar la disciplina en los procesos organizacionales</p>	<p>KPI 1. Ratio de Información global</p> $RIG = \frac{IAP}{ITP}$ $RMT = \frac{\text{Mapas pendientes por hacer}}{\text{Total de mapas por hacer}}$ $RPA = FR - FEP$
		<p>Táctica 2. Encuestar al personal para aplicar mejoras que ellos nos recomienden.</p>	<p>KPI 2. Mapas totales</p> <p>Leyenda:</p> <p>RIG: Es el ratio de mapas totales. IAP: Mapas pendientes por hacer. ITP: Total de mapas por hacer.</p>
<p>Objetivo 2. Implementar el método Kaizen mediante la técnica 5s, en la mejora del proceso en el área logística</p>	<p>Estrategia 2. Aplicar el método Kaizen mediante la técnica 5s, a los procesos del área de operaciones para facilitar la labor del área comercial.</p>	<p>Táctica 3. Implementación de un programa de capacitación continua</p>	<p>KPI 3. Ratio de plazo de aprovisionamiento</p> <p>Leyenda:</p> <p>RPA: Es el ratio plazo de aprovisionamiento. FR: Fecha de recepción.</p>
		<p>Táctica 4. Aplicar herramienta de distribución, finalidad de disminuir trabajo innecesario</p>	<p>KPI 4. Ratio del costo medio de orden de compra.</p> $RMOC = \frac{CTA}{TOC}$ <p>Leyenda:</p> <p>RPA: Es el ratio plazo de aprovisionamiento.</p>
<p>Objetivo 3. Implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMADV</p>	<p>Estrategia 3. Aplicar el método Lean Six Sigma, utilizando DMADV, para mejorar los procesos en el área comercial, que se desarrollará en junio 2022.</p>	<p>Táctica 5. Crear un MOF</p>	<p>KPI 5. Fecha final. Se trata de la fecha final estimada para completar el proyecto Formula :sumar al tiempo transcurrido la estimación del tiempo necesario para completar el alcance pendiente</p> $FF = \text{Tiempo transcurrido} + \text{Leyenda: tiempo necesario para completar}$
		<p>Táctica 6. Elaborar un flujo grama acerca de los procesos de adquisición de los productos del área logística.</p>	<p>KPI 6. Satisfacción: Promedio de satisfacción con los cursos. Satisfacción con los contenidos. Satisfacción con las clases. Calificación de los instructores</p> $FF = \frac{\text{Total de personas}}{\text{Personas satisfechas}}$

3.4.6 Actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia	
A1 Reuniones con gerencia con la empresa ,	14/5/2022	1	15/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/300.00	Plan de capacitación para implementación de mejora continua a través del método Kaizen	
A2 Levantamiento de información in situ	15/5/2022	10	25/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,080.00		
A3 Utilizar herramientas para la mejora continua y poder detectar los reproceso	25/5/2022	5	30/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,080.00		
A4 Elaboración del nuevo proceso de actividades	4/5/2020	3	7/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/360.00		
A5 Pruebas en físico del nuevo proceso	7/5/2020	8	15/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/480.00		
A6 Aprobación de áreas de la actualización del proceso	15/5/2020	1	16/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/240.00		
A7 Mapear el proceso de negocio	4/5/2020	20	24/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,040.00		
A8 Evaluar los riesgos del proceso	24/5/2020	3	27/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/200.00		
A9 Documentar los procesos	27/5/2020	5	1/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/330.00		
A10 Automatizar procesos	1/6/2020	5	6/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/320.00		
A11 Capacitar	6/6/2020	5	11/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/330.00	Supervisión, recomendación, capacitación y uso del manual de funciones	
A12 Implementar indicadores	11/6/2020	1	12/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/90.00		
A13 Análisis y diseño	4/5/2020	7	11/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00		
A14 Construcción	11/5/2020	7	18/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00		
A15 Despliegue y pruebas	18/5/2020	7	25/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/370.00		
A16 Elaborar documentación	25/5/2020	3	28/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00		
A17 Entrenamiento y difusión	28/5/2020	5	2/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00		
A18 Evaluación continua	2/6/2020	5	7/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/370.00		
A1 REUNIONES CON GERENCIA CON LA EMPRESA ,							Implementación del MOF
A2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN IN SITU							
A3 UTILIZAR HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA Y PODER DETECTAR LOS REPROCESO							
A4 ELABORACIÓN DEL NUEVO PROCESO DE ACTIVIDADES	4/5/2020	3					
A5 PRUEBAS EN FÍSICO DEL NUEVO PROCESO	7/5/2020	8					
A6 APROBACIÓN DE ÁREAS DE LA ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO	15/5/2020	1					
A7 MAPEAR EL PROCESO DE NEGOCIO	4/5/2020	20					
A8 EVALUAR LOS RIESGOS DEL PROCESO	24/5/2020	3					
A9 DOCUMENTAR LOS PROCESOS	27/5/2020	5					
A10 AUTOMATIZAR PROCESOS	1/6/2020	5					
A11 CAPACITAR	6/6/2020	5					
A12 IMPLEMENTAR INDICADORES	11/6/2020	1					
A13 ANÁLISIS Y DISEÑO	4/5/2020	7					
A14 CONSTRUCCIÓN	11/5/2020	7					
A15 DESPLIEGUE Y PRUEBAS	18/5/2020	7					
A16 ELABORAR DOCUMENTACIÓN	25/5/2020	3					
A17 ENTRENAMIENTO Y DIFUSIÓN	28/5/2020	5					
A18 EVALUACIÓN CONTINUA	2/6/2020	5					

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal la propuesta de metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones.

Para el objetivo específico denominado “diagnosticar el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022” Se pudo observar que la productividad presentaba problemas en la eficiencia, debido a la falta de políticas salariales que no cubren con la estabilidad laboral de los trabajadores y no cuenta con medidas de bonificaciones que premien con el reconocimiento del buen desempeño en el área comercial. Asimismo, se evidenció la poca capacitación en el área comercial, los bajos salarios y no hay bonificaciones de buen desempeño, si aún se mantienen los problemas presentados anteriormente, esto como resultados hace que el personal se encuentre desmotivado y que tengan un bajo nivel en el desempeño de sus tareas. Para garantizar el alto rendimiento de los trabajadores al incrementar la productividad, se debe aplicar el método Kaizen, como resultado empresa mejorará su desempeño laboral, capacitaciones contantes y las bonificaciones de buen desempeño. Todo ello afecta a la subcategoría salarios puesto que, mediante, la empresa cubra con las necesidades de los trabajadores, cuenten con medidas de bonificaciones, premien los mejores desempeños y una correcta comunicación, impulsará a la empresa para que aumente la productividad. Por lo tanto, coincide con la investigación de Vellita (2017), pues de acuerdo con los resultados cuantitativos ya obtenidos se evidenció que existe una baja productividad en el área de producción, además de demostrar la empresa que, si lo hiciese posible la reducción del tiempo de producción y aumentar la eficiencia al mismo tiempo, sin ser necesario aumentar el presupuesto inicial. De igual manera, se debe implementar mejoras como bonificaciones por horas extra y reconocimiento por alto rendimiento, para así reducir con lo que se presenta, como el ausentismo y los descansos médicos del personal. No coincide con el trabajo de investigación de Pantaleón (2020) quien comenta que, se realizó la elaboración de la mejora de procesos en la empresa de estudio y en ella se evidenció que no se cumplen los estándares para un adecuado flujo de información, tales como producción general, higiene orden y políticas internas, no logrando los resultados planificados, que no tienen pérdidas, pero si se implementara a un 100% el método, este ya tendría avances en la eficiencia, donde se demostraba mucho conflicto. Finalmente, para Mesa (2018) coincide con Pantaleón (2020) comentando que, al realizar el análisis del impacto de la seguridad en el

trabajo sobre la productividad en la fábrica de estudio, se pudo determinar las condiciones de desmotivación en el cumplimiento de las metas, bajo rendimiento, seguridad laboral, al aplicar la metodología hizo que se pueda identificar los factores de riesgo y conocer el impacto en la seguridad laboral.

Para el objetivo específico denominado “determinar los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022”. Se pudo observar que, la productividad presentaba problemas en la eficacia, debido a la alta rotación de personal, la empresa no brinda seguro para la estabilidad laboral, no se cumplen con la política salarial conforme a ley, esto afecta en los trabajadores de manera negativa en el que están considerando con frecuencia en cambiar de trabajo, no brindar un seguro de estabilidad laboral y el cumplimiento de las políticas salariales conforme a ley. Asimismo, los colaboradores consideran que la empresa no reconoce sus esfuerzos, a través de bonificaciones de incentivo, además de ellos encargarse de la organización de procesos según sus capacidades para poder cumplir con lo estimado, lo cual afecta que los trabajadores piensen consecutivamente en cambiar de trabajo, y realizar sus labores desmotivados. Todo ello afecta a la subcategoría estabilidad laboral puesto que, mediante la empresa cumpla con brindar un seguro, que se cumpla con la política salarial conforme a ley y que el personal comercial esté altamente capacitado para ser competitivo, así también ayudará a la empresa en su crecimiento y la productividad. Por tanto, coincide con Santa Cruz (2019) al comentar que, cuando el trabajador de una empresa se encuentra desmotivado e inestable en el trabajo, labora sin rumbo, ni metas para aumentar la productividad en su área, le puede afectar tanto que puede perder el objetivo de la productividad en sus labores e incluso puede buscar otro trabajo. Asimismo, coincide con Chavez (2019) señala que, para que la productividad en una empresa funcione, esta debe ser cien por ciento la motivación e incentivos para la optimización de la productividad. Finalmente, coincido con Eugenio y Toyama (2018) quienes comentan que, la productividad se puede medir dependiendo de lo eficiente y motivacional que se puede resultar a ser en el trabajo, dependiendo el valor que se obtenga se convertirá en el mayor valor humano para producir un valor económico.

Para el objetivo específico denominado “implementar un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen " como propuesta de mejora, nos permitirá mejorar en los procesos de incentivos para premiar al área comercial por su desempeño, utilizando la propuesta de plan de mejora laboral, a través del método Kaizen. De esta manera, el método

Kaizen ayudará en la empresa a reducir el trabajo innecesario, mejorar los métodos de trabajo y aumentará la competencia en los trabajadores. Todo ello afecta a la subcategoría salarios puesto que, mientras la empresa cumpla con satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, haya motivación laboral y exista bonificaciones por alto desempeño. Por lo tanto, coincide con la investigación de Rolando (2021) la cual identificó que el problema en el área de ventas como defectos en la fabricación de ropa deportiva, el área de abastecimiento no se cuenta en la planificación estratégica, por lo que no había capacitaciones en el uso de la maquinaria correspondiente. Al implementar la propuesta de mejora con el método Kaizen enfocándose en la mejora continua, aplicando la herramienta PHVA, esto mejoró en la optimización de sus recursos humanos, aumentó la competitividad y la reducción de procesos. De igual modo, coincide para Juan (2021) se encontró problemas en el área de ventas como: el bajo desempeño laboral del equipo de trabajo reducción de las ventas y baja productividad, al aplicar el método Kaizen esto mejoró en el rendimiento del desempeño laboral, aumento de productividad y aumento en las ventas. Finalmente, coincide con Yazmín (2018) se identificó el problema en el área de compras, como: duplicidad de trabajo, entregan fuera del tiempo los pedidos y no hay capacitaciones en las funciones y procesos. Al implementar el método Kaizen, mejoró considerablemente la entrega de las solicitudes de pedido, se mejoró el manejo del sistema de información por parte de los trabajadores y se trabajó con un manual de los procedimientos de compras que sirva de guía y optimización de tiempo.

Para el objetivo específico denominado “implementación del método Kaizen mediante la técnica 5S, en la mejora de proceso del área comercial” como propuesta de mejora este método nos permitirá mejorar en la automatización de procesos del área comercial, nos ayudará en mantener un buen clima laboral, se incrementaría el nivel de productividad y se cumpliría con los tiempos de entrega de productos y servicios, utilizando la propuesta del plan de mejora laboral. De esta manera, el método de las 5S ayudaría en mejorar en la implementación de nuevos procesos de compra, en los planes de capacitación de atención al cliente y en la creación e implementación del valor y compromiso al trabajo. Todo ello afecta a la subcategoría estabilidad laboral puesto que, mientras la empresa cumpla con brindar seguridad laboral, seguro de salud a todos los trabajadores y motivación para el alto desempeño, a través de la reorganización y automatización de procesos. Por tanto, coincide con la investigación de Merino (2019) manifestó que, el problema se encuentra ubicado en el área de despacho, se evidenció que hay demora en la entrega de los pedidos, existe sobrecarga de trabajo por trabajador y se repite funciones del personal de despacho. Al implementar la propuesta de

mejora con el método 5S, esto mejoraría en la automatización de entrega de pedidos, aumentaría el trabajo en equipo y superaría el nivel de cumplimiento. Asimismo, coincide con la indagación de Yantalema (2020) donde encontró problemas en el área de almacén de la industria de alimentos como, el área de almacén no contaba con orden y limpieza, existía mala conducta de los trabajadores y era común la desmotivación de los trabajadores, además que la demoraban en la entrega de productos. Al implementar la propuesta de mejora con el método 5S, esto mejoró en la productividad del 32.5% al 77.43%. Igualmente coincide con la investigación de Chafloque (2020) que encontró problemas en el área de bordadura como la duplicidades de labores, falta de estandarización de procesos, demoras en la fabricación y retrasos en la búsqueda de los materiales y herramientas. Al implementar la propuesta del método 5S, mejoró en es la reducción de tiempo de fabricación de trajes impermeables anti-covid, se implementó plan de procesos y funciones y aumento la productividad laboral. Finalmente, coincide con el estudio de Guachisaca (2009) comenta que los problemas identifiocados fueron, acumulación de materiales e insumos, desperdicio de tiempo en la búsqueda de productos, desmotivación en los trabajadores, poco orden y limpieza. Al implementar la propuesta del método 5S, mejoró en la reorganización de procesos, automatización en el tiempo de entrega de insumos o materiales y el aumentó el rendimiento laboral.

Para el objetivo específico denominado "Implementación de estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC" como propuesta de mejora, este método nos permitirá reorganizar procesos, implementar estrategias de motivación para mejorar la eficiencia, alineación de funciones y responsabilidades y mantener un buen clima laboral, a través de la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC. De esta manera, la técnica Lean Six Sigma ayudará a mejorar, las condiciones laborales con incentivos de reconocimiento, en reducir retrasos de pedidos y duplicidad de funciones. Todo ello afecta a la subcategoría evaluación de desempeño puesto que, por causa de evidenciarse la falta de capacitación y motivación en el área comercial, lo que conlleva a desmotivar y bajar la productividad. Asimismo, coincide con la indagación de Corzo y Teccsi (2019) comentando que, se encontró encontró problemas en el área administrativa como, el uso de malas prácticas en el proceso de distribución, ineficiente de la capacidad de carga y que el área comercial no aplica métodos correctos de planificación de demanda. Al implementar la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC, esto mejoró en la organización de procesos, se optimizaron las horas de trabajo y los procedimientos de las

funciones. Asimismo, coincide con el estudio de Calderón (2020) que encontró problemas en el área de fabricación como, el exceso de merma no sigue los procesos de entrega y el mal clima laboral. Al implementar la técnica Lean Six Sigma, se logró mejorar la productividad y la automatización de los procesos. Finalmente, coincide con el estudio de Rodríguez (2020) que evidenció problemas en el área de urgencias como, la ineficiencia en los procesos de acarreo y transporte, deficiencia de termino de tiempo de los proyectos y excesivos tiempos de reprocesos. Al implementar la técnica Lean Six Sigma, mejoró la confiabilidad y satisfacción de los clientes y como respuesta, incremento de la productividad.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022, evidenciando como resultado que los problemas son por no existir políticas salariales establecidas, deficiencia con respecto a los seguros de salud de los trabajadores, poca comunicación y no había reglas de medición desempeño.
- Segundo:** Se determinó los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022, determinando como resultado que los problemas son porque la empresa no brindaba capacitaciones constantes, la empresa no contaba con indicadores de rendimiento para la evaluación de desempeño y no había bonificaciones por desempeño.
- Tercero:** Se propuso implementar un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen, por la cual permitió resolver problemas de productividad identificados en la matriz de la propuesta, puesto que se beneficiaría en mejorar los tiempos de respuesta en cada uno de los procesos, maximizar la calidad de servicio postventa y reduciría los procesos innecesarios.
- Cuarto:** Se propuso implementar del método Kaizen mediante la técnica 5S, por la cual permitió resolver problemas de productividad identificados en la matriz de la propuesta, puesto que se beneficiaría en mejorar, los procesos de comunicación, en el buen clima laboral, en reducir los tiempos de atención y automatizar los procesos.
- Quinto:** Se propuso implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC, por la cual permitió resolver problemas de productividad identificados en la matriz de la propuesta, puesto que se beneficiaría en mejorar los procesos, reducir los errores, mejorar la fiabilidad de los clientes y reorganizar los procesos de venta.

4.3 Recomendaciones

- Primero:** Se recomienda al Gerente general, aumentar la productividad, implementado un sistema interdependiente altamente dinámico, el cual permitirá medir el desempeño laboral, seguir los procesos en tiempo real y sincronizar información relevante de todas las áreas.
- Segundo:** Se recomienda al gerente general aumentar la productividad, implementado la automatización de procesos de venta, el cual permitirá estandarizar procesos de atención, crear e implementar estrategias de entrega inmediata y hacer seguimiento en el comportamiento organizacional
- Tercero:** Se recomienda al Gerente general implementar un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen, por la cual permitirá resolver problemas de, automatización de procesos en el área de ventas, reducir el trabajo innecesario y la disminuir los riesgos, fallas o errores en los procesos.
- Cuarto:** Se recomienda al Gerente general implementar del método Kaizen mediante la técnica 5S, por la cual permitirá resolver problemas como, actualización de mejora de procesos en el área comercial, se reducirá el estrés y reorganizar los procesos.
- Quinto:** Se recomienda al gerente general implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMAIC, por la cual permitirá resolver problemas como, el rediseño de procesos de atención al cliente, analizar el desempeño en los tiempos de atención y la optimización y sistematización de los procesos.

V. REFERENCIAS

- Abreu, J. (2015). Analysis to the Research Method. *International Journal of Good Conscience*.
[http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Aguilar , P., Carranza, L., Fernández, J., Medina, R., & Romero, R. (2009). Comportamineto organizacional. *Pearson Educación*, 5(1), México.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46363/yachaq.v5i1.215>
- Aguilar , P., Carranza, L., Fernández, J., Medina, R., & Romero, R. (2021). Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado. *Revista científica Yachaq*. <https://revista.uct.edu.pe/index.php/YACHAQ/article/view/215/264>
- Aguilar, P., Carranza, L., Fernández, J., Medina, R., & Romero, R. (12 de 07 de 2021). Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado. *Yachaq*. <http://159.203.162.44/index.php/YACHAQ/article/view/65/118>
- Aguirre, J. (2021). *Efecto de aplicación mobilvendedor en la productividad de una empresa comercializadora*. Pontificia universidad católica del Ecuador, Quito Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/19349/Art%C3%ADculo%20profesional%20-%20Jenny%20Aguirre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón , J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador*. Universidad nacional mayor de san marcos, Ecuador.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/6713>
- Alejandro, S. (2019). *Aplicación de la metodología Six Sigma para mejorar la productividad en la embotelladora san miguel del sur s.a.c Huaura, 2019*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho Perú.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/5526>
- Altamirano, M., & Rojas, D. (2020). *Plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3027>
- Arias, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, XIV(40).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920454022>
- Armas, D. (2021). *Motivación y desempeño laboral del personal del ministerio público de cajabamba*, 2020. Lima Perú.

- https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8861/armas_gdm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Azañedo, V. (26 de 02 de 2021). El desempeño docente antes y durante la pandemia. *Plo del conocimiento*, 21. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2614>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo editorial patria.
- Baguer, A. (2005). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Diaz de santos.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación 3era edición*. Colombia: Pearson educación.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (08 de 05 de 2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Espacios*, 15. <https://doi.org/ISSN:0798-1015>
- Bernardo, K., & Paredes, J. (2016). *Aplicación de la metodología six sigma para mejorar el proceso de registro de matrícula, en la universidad autónoma del Perú*. Lima Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/339>
- Berrío, N., Rendon, N., & Arroyave, N. (2020). Kaizen as a tool for competitiveness of small businesses. *Universidad santiago de cali*. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5263/EL%20KAISEN%20COMO%20HERRAMIENTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bordas, M. (2016). *gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Bpm de México. (2017). *CRM*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf
- Bravo, R., & Damián, E. (2021). Clima laboral y percepción de la imagen institucional. *Psique Mag: Revista Científica Digital de Psicología*, 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.18050/psiquemag.v10i2.232>
- Cabanillas, S. (2020). *Programa de comunicación para mejorar el clima laboral en los colaboradores del banco de la nación de Trujillo (Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán)*. Repositorio institucional, Pimentel. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7446/Cabanillas%20Chil%C3%B3n%20Sashenka%20Rosita.pdf?sequence=1>
- Cabrera, L. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: LUMEN.
- Calderón, J. (2020). *Implementación de la metodología Lean Six Sigma para mejorar la productividad en una empresa de plásticos*. Lima Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3280/ind->

T030_74051145_M%20%20%20JOSÉ%20IVAN%20CALDERÓN%20CARRILLO.
pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Camelo, P., Guerrero, D., & Aparicio, L. (2018). *Metodología para el mejoramiento del proceso de retroalimentación en el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras - FOGAFÍN (Tesis de Especialización, Universidad Sergio Arboleda)*. Repositorio institucional, Bogotá. <http://hdl.handle.net/11232/1178>
- Canales, M., & García, A. (Enero de 2018). Productividad, Tamaño y Empresas Súper: Estrella Evidencia Microeconómica para Chile. 52. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/146626>
- Carhuanchu, I., Nolasco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Carpio, D., Mendiburu, A., & Oviedo, M. (2021). Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa. *MAGAZINE DE LAS CIENCIAS*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/rmc.v6i1.1253>
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Productividad y competitividad*. Mar del plata - Argentina. http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Castañeda, I., & Soto, L. (2019). *Factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018.(Tesis de Licenciatura, Universidad del Valle)*. Repositorio institucional, Palmira. <http://hdl.handle.net/10893/19176>
- Cequea, Mirza, Rodríguez, & Monroy, C. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*. Caracas Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33922717007.pdf>
- Cervantes, C., Casique, L., & Álvares, A. (15 de 11 de 2017). Teoría fundamentada como referente metodológico en el cuidado de enfermería. *Acc cietna para el cuidado de la salud*. <https://doi.org/10.35383/cietna.v8i2.688>
- Céspedes, N., Lavado, P., & Ramírez, N. (2017). PRODUCTIVIDAD EN EL PERÚ: medición, determinantes. *Universidad pacífico*. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1495/C%C3%A9spedesNikita2016Cap1.pdf?sequence=1>
- Chafloque, E., & Salsavilca, S. (2020). *Metodología 5s y su influencia en la productividad de una empresa textil, lima 2020*. Universidad San Ignacio De Loyola, Lima Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11741>

- Chang, M. (2019). *Estrategias para promover el clima laboral en el Banco Financiero agencia Tumbes – 2019 (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo)*. Repositorio institucional, Piura. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41322>
- Chavez, J. (2019). *Diseño de puesto y productividad laboral de los trabajadores*. Huacho Perú. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3687/TESIS%20-%20JUDITH%20ELIZABETH%20CHAVEZ%20FLORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Universidad Nacional Hermilio Valdizán*, 1-15. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Coll, F. (2020). Clima laboral. *Economipedia.com*, 1-3.
- Corzo, E., & Teccsi, M. (2019). *Aplicación del Lean Six Sigma para la optimización del proceso de distribución de la corporación lindley s.a. en el mercado productores, lima 2018 - 2019*. Lima Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/4026>
- Cruz, N., Alonso, M. M., Armendáriz, N. A., & Lima, J. S. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. una revision sistematica. *Revisión sistemática*, 1-15.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Díaz, D. (2019). *Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018 (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo)*. Repositorio institucional, Chiclayo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2347>
- Doorman, F. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "investigación adaptativa"*. Costa Rica: IICA Biblioteca Venezuela.
- Eugenio, Y., & Toyama, J. (2018). *La influencia de la felicidad en la productividad de una empresa*. Lima Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13159/EUGENIO_TOYAMA_FELICIDAD_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y tecnicas de mercado*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fernández, S., Cordero, J., & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva*. Madrid: ESIC.

- Ferrer, A. (2021). *Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021*. Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/5494>
- Figuroa, M. (Febre de 2021). Diseño organizacional en la jefatura de accion social gadm de santa elena año 2021. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6907>
- Flores, J., & Vigo, J. (2018). *Aplicación del retro arrendamiento financiero y su incidencia en la disponibilidad de efectivo de la empresa transportes corazón de Jesús S.A.C, Trujillo, 2017*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Franco, J., Uribe, J., & Agudelo, S. (06 de 08 de 2021). <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1800>. *Revista CEA*, 7, 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/issn.2422-3182>
- Gallego, S., & Garcia, J. (2019). Propuesta de implementación de la metodología Seis Sigma en el proceso de producción del café tostado y molido. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4040/PROPUESTA%20DE%20IMPLEMENTACIÓN?sequence=3&isAllowed=y>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Díaz de santos.
- Garcés, S. (2021). *Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)*. Repositorio institucional, Ecuador. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16959>
- García, M. (2021). Propuesta metodológica de aplicación de investigación mixta en el desarrollo de tesis de arquitectura, para estudiantes de último año de la fundación universitaria internacional del trópico americano - unitrópico, en yopal. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10852>
- García, R., & Cardoso, D. (02 de 06 de 2020). Factores impulsores de la propensión a innovar y la productividad en los sectores de servicios y la industria manufacturera en Colombia. *EAN*, núm. 1, Esp., pp. 33-52, 2020. <https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2020.2730>
- Garrido, A., & Padilla, A. (2008). La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *SPICUM Servicio de publicaciones*, 459. <https://doi.org/978-84-9747-607-2>
- Gestión. (22 de julio de 2021). *Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Gómez, J., Ruiz, A., & Nicolás Moreno, M. d. (2008). *La comunicación oral en la empresa*. Madrid: ARCO/LIBROS,S.L.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio.
- Gonzales, E. (2020). *Plan AIS para mejorar la productividad de un centro de salud en el contexto de la Pandemia COVID – 19, Lima 2020*. Lima Perú. file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/151_____Productividad_NW.pdf
- González, D. (2018). UMA CONCEPÇÃO INTEGRADORA DA MOTIVAÇÃO HUMANA. *Readalyc*, 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.44183>
- Guachisaca, C. (2009). *Implementación de las 5S como una metodología de mejora en una empresa de elaboración de pinturas*. Guayaquil Ecuador. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/13458/3/Implementación%20de%205S.pdf>
- Quartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (19 de 09 de 2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*, 14. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hernandez, C. (2014). *la metodología Lean Seis Sigma, sus herramientas y ventajas*. Universidad Veracruzana, México. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/47599/HernandezMartinezCuauhtemoc.pdf?sequence=1>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2006). *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill Companies.
- Hernández, S., & Duana, D. (2020). Data collection techniques and instruments. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Huachillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 356-362.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quirón S. A.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal.

- Jiménez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de administración de negocios*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Juan, C. (2021). *Implementación de la metodología kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021*. Lima Perú.
https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.13053/5546/T061_45656367_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Julca, R., & Ramos, E. (15 de Junio de 2018). Propuesta de mejora de procesos mediante lean manufacturing para incrementar la productividad en una empresadechiclayo.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26495/rtzh1810.327832>
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias 2a edición*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Llaneza, J. (2009). *Argonomía y psicología aplicada manual para la formación del especialista*. España: lexnova.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Revista en Ciencias Sociales*, 1-27. <http://hdl.handle.net/10495/5501>
- López, J. (2021). *Gestión del conocimiento y productividad laboral en los trabajadores de una empresa del sector inmobiliario de Lima*. Lima Perú: Universidad Ricardo Palma Escuela De Posgrado. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/4227>
- Lopez, M. (2020). *Implementación de la metodología Lean Six Sigma para mejorar la productividad en una empresa de plásticos*.
https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3280/ind-T030_74051145_M%20%20%20JOS%c3%89%20IVAN%20CALDER%c3%93N%20CARRILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, X. (2020). V. S. M: herramienta clave de la mejora continua metodología y aplicación. *Bibliotecas de la UCC*.
http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2805/1/TM_Lopez_Ximena.pdf
- Lorenzo, E. (2017). La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017. *Escuela de pos grado Cesar Vallejo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23150/LORENZO_GEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Martinez, L. (2018). *Factores de impacto de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para la implementación en pequeñas empresas en Colombia*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/286064299.pdf>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 165-193.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Marvel, M., Rodriguez, C., & Nuñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y los factores*. Cataluña España: Intangible capital.
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Iztapalapa: International Institute for Qualitative Methodology.
- Merino, L. (2019). *Implementación de la metodología 5s para mejorar el despacho en una empresa comercializadora de aves en la ciudad de Lima*. Lima Perú.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10987/Merino_cl.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Mesa, H. (2018). *Diseño del SGSST para mejorar la productividad laboral en una empresa químico industrial, Lima 2018*.
file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20productividad%20NW.pdf
- Meza, H. (2018). *Diseño del SGSST para mejorar la productividad laboral en una empresa químico industrial, Lima 2018*.
file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/TESIS%20productividad%20NW.pdf
- Miranda, Y. (2021). *Propuesta de aplicación de Slotting y lote económico para la gestión de inventarios en una empresa importadora de audio car, Lima, 2021*.
https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4922/T061_70830089_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno, R., & Parra, S. (2016). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales “Santiago”. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936*, 44.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v38n2/rri020217.pdf>
- Mousalli, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa. *Revista researchgate*, 1-38. <https://www.researchgate.net/publication/303895876>
- Navarro, E., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). metodología e implementación de Six Sigma. *3C Empresa*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.73-80>

- Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET.
- Novillo, E. (2016). Una introducción a la investigación pura o básica. *Atlante*, 1-15. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ATLANTE-2016-07-investigacion>
- Ñaña, C. (2017). Comportamiento Organizacional. *Universidad Continental*, 106. <http://repositorio.continental.edu.pe/>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ochoa, C., Quishpe, S., & Santillán, L. (2019). *Análisis del clima laboral en el Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Milagro (Tesis de Licenciatura, Universidad estatal de Milagro)*. Repositorio institucional, Ecuador. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4644>
- OIT. (11 de Noviembre de 2016). *nclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch (INWORK)*. ILO Departments. /travail/lang--es/index.htm.
- Ornaghi, J. (Junio de 2021). Análisis de barreras existentes para la implementación de Lean Construction en el sector de la construcción en países de Iberoamérica. <http://hdl.handle.net/10251/168973>
- Ortiz, G., & Pena, E. (2021). Profundización en Liderazgo y Gestión Educativa. *Uniminuto*, 128. https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/14264/2/TM.ED_OrtizGinna-PenaEdgar_2021
- Osorio, R., & Castro, D. (26 de 05 de 2021). Aproximaciones una metodología mixta. *Nova ruua*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.22.4>
- Padovan, I. (2020). *Teoría de la motivación aplicación práctica*. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Páez, D. (2020). *Los factores de productividad que determinan la felicidad laboral*. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7889/1/919887-2020-I-GTH.pdf>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL- SPC*. Lima: Manual.
- Pantaleón, V. (2020). *Aplicación de herramientas Lean Manufacturing para mejorar la productividad en una empresa de calzado, Lima, 2020*. file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/158__Reposi_PRODUCTIVIDAD_NW.pdf

- Parra, M. (2003). *Conceptos básicos en la salud laboral*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Parraguez, I. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI*. Chiclayo: Trabajo de investigación. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2626>
- Peiró, R. (2021). Teoría de las relaciones humanas. *Economipedia.com*, 1-2.
- Pérez, M. (20 de 12 de 2021). Estrategias motivacionales para el logro de los aprendizajes. 21. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2194>
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México: Printed in Mexico. <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2-25. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Piñero, E., Vivas, F., & Flores, L. (2018). 5S's program for continuous improvement, quality and productivity in the workplaces. *Revista Científica Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>
- Poole, M. (2006). clima laboral. *factorhuma.org*, 1-8.
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral. *Espacios*. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Prieto, B. (15 de 04 de 2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Proaño, D., Gilbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>>.
- Ramírez, G., & Heredia, F. (2019). Mejora del desempeño laboral de los colaboradores en agencia chiclayo credicotia financiera, 2019 (tesis para optar el grado de bachiller, Universidad Señor de Sipan). *Repositorio institucional*. universidad señor de sipan, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5701>
- Riquelme, M. (10 de Febrero de 2022). *¿Qué es el Involucramiento en el Trabajo?* . <https://www.webyempresas.com/involucramiento-en-el-trabajo/>.
- Rivadeneira, E. (2013). Modelo investigativo integrador derivado de la investigación holística. *Negotium*, 1-28. www.revistanegotium.org.ve

- Rivadeneira, E. (2017). Investigative model derived from holistic integrated research. *Negotium*, 28. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464006.pdf>
- Rivera, R. (2019). *Estrategia para mejorar la productividad en una empresa de servicios integral de aseo en colombia*. Colombia. https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/35359/Trabajo_de_Grado_Reini%20Rivera_V.0.9.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, J. (2020). Plan de mejora basado en la metodología Kaizen para aumentar la productividad de fabricación de tanques en la Empresa Industrias Metálicas El Sol, Concepción, 2020. *Universidad continental*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9171/4/IV_FIN_108_TI_Rodriguez_Lazaro_2020.pdf
- Rodríguez, S. (2019). *Desarrollo y validación de un método analítico para la determinación y cuantificación de di(2-etilhexil) adipato en aguas superficiales del lago Ypacaraí*. San Lorenzo Paraguay. https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/Sergio_Rodriguez-Tesis.pdf
- Rodriguez, Y. (2020). *Implementación de la metodología Lean Six Sigma para eliminar las penalidades de las actividades programadas de la empresa vialva servicios complementarios s.r.l, lima - 2020*. Lima Perú. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28078/Curo%20Rodriguez%2c%20Yesabella%20Yassmin.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rojas, C., & Santiago, S. (2019). *Aplicación de la metodología 5'S para la optimización en la gestión del almacén en una empresa importadora de equipos de laboratorio*. Universidad Ricardo Palma, Lima Perú. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2749/IND-T030_72084597_T%20%20%20SALAZAR%20VALDIVIA%20SANTIAGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, L., & Torres, A. (2020). *Eficiencia de la hipotermia terapeutica para el tratamiento de hipertensión endocraneana en la unidad de cuidados intensivos*. Lima. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/4693>
- Rojas, Y. (2021). *Estrategias financieras para la mejora de la liquidez de una*. Lima.

- Rolando, P. (2021). *Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para la gestión por procesos en una oficina administrativa de una entidad Pública, Lima 2021*. Lima Perú.
https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4923/T061_46143572_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Deusto.
- Rustom, A., Fernández, C., & Mansilla, A. (2012). *Estadística descriptiva, probabilidad e inferencia: una visión conceptual y aplicada*. Chile: Universidad de Chile, Departamento de Economía Agraria.
- Salas, D. (06 de 2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*.
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Salazar, E., & Villamarín, S. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers Cía. Ltda. ubicada en la Parroquia Aláquez del Cantón Latacunga, para el período económico 2011*. Universidad Técnica De Cotopaxi, Latacunga - Ecuador.
- Santa Cruz, I. (2019). *Motivación y productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad San Pedro, Chimbote 2019*. Chimbote Perú: Programa académico de doctorado en administración.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46952/Ignacio_SCDE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Soto, R. (3 de 12 de 2019). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia latina*.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.378
- Speranza, A. (2006). *Ecología Profunda Y Autorrealización: Introducción a la filosofía ecológica de Arne Naess*. Buenos Aires: Biblos.
- Suárez, M., & Dávila, J. (2011). Encontrando al "Kaizen": un análisis teórico de la "mejora continua". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León*. www.researchgate.net/publication/41675967
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2009). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2012). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Torres, M., De La Hoz, E., & Morelos, J. (20 de 05 de 2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimension Empresarial*, 14.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>

- Unir. (20 de julio de 2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?*
Unir: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
- Vardiviezo, R., Ruiz, G., & Martínez, R. (22 de 10 de 2021). The Kaizen as a system hiring management for organizational success in a public entity of Peru. *INNOVA Research Journal*, 19. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1874>
- Veintimilla, J., Gómez, M., & Mora, N. (4 de 12 de 2019). Approach based on the theory for administrative improvement: model analysis and development activities. *Digital publisher*. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>
- Vela, R. (2013). Productividad en el Perú evolución histórica y la tarea pendiente. *Moneda crecimiento económico*, 27. www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-06.pdf
- Veliz, P. (2022). *Mejora en el proceso de recepción de camiones para un depósito minero utilizando la metodología Lean Six Sigma*. Repositorio académico UPC: <http://hdl.handle.net/10757/653446>
- Vellita, S. (2017). *Propuesta de mejora de la productividad para el servicio de atención al cliente de olo del call center atento*.
<file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Propuesta%20de%20mejora%20USIL.pdf>
- Villafuerte, S., Viteri, F., & Lopez, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. *Espacios*, 1-13. <https://www.revistasespacios.com>
- Vizcarra, M. (2019). Plan nacional de competitividad y productividad. *El Perú primero*, 80. https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Yantalema, F. (2020). *Implementación de la metodología 5S en el taller mecánico de una industria de alimentos ubicada en Guayaquil*. Guayaquil Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19788/1/UPS-GT003127.pdf>
- Yazmín, S. (2018). *Aplicación de la metodología Kaizen para la mejora del proceso de compras de una entidad pública, Lima, 2018*. Lima Perú. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2493/TESIS%20Salinas%20Yazmín.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zapata, S. (2020). *Análisis del clima laboral de los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Talara y propuesta de un programa de mejora basado en desarrollo personal, 2020 (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo)*. Repositorio institucional, Piura. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/52672>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Propuesta de estrategias para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría problema: Baja productividad				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Qué estrategias se utilizarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?	Proponer estrategias que se utilizarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022	Salarios	Satisfacer las necesidades	P1		
			En conformidad a ley	P2		
			Bonificaciones	P2		
Problemas específicos	Objetivos específicos		Seguridad	P3		
¿Cuál fue el diagnóstico en el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?	Diagnosticar el estudio de la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022.	Estabilidad laboral	Salud	P4		
			Desempeño	P5		
			Evaluación de desempeño	Motivación	P6	
¿Cuáles son los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022?	Determinar los factores que se aplicarán para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022	Capacitación	Responsabilidad	P7		
			Retribución	P8		
			Competencia	P9		
			Rendimiento	P10		
			Capacidad	P6		
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Diseño: Proyectivo Tipo: básica Métodos: Deductivo, Inductivo y Analítico		Unidades informantes: Gerente comercial, jefe comercial, ejecutivo comercial.	Técnicas: Entrevista y análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista y guía de análisis documental.		Procedimiento: Análisis de datos: Triangulación de datos	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Propuesta de metodología Kaizen para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022.



La empresa de telecomunicaciones considera el área comercial para la presente investigación, en las que se lleva a cabo tareas de planificación, organización y control, que nos permiten reducir costos, incrementar la productividad, mejoramiento en los procesos, mejor servicio al cliente; todo esto se puede lograr creando una cultura de mejora continua en las personas que realizan las actividades aplicando la metodología Kaizen. La finalidad general es implementar Kaizen para lograr involucrar a la alta gerencia, al área comercial de la empresa de telecomunicaciones, en el mejoramiento continuo, cumplimiento de propósitos comunes, aplicación de métodos de trabajo efectivos, y una nueva cultura de participación y compromiso; que permitan mejorar la productividad, disminuir costos, y fidelizar a los clientes.

Motivar al personal mediante bonificaciones o incentivos, hace que las actividades se lleven a cabo de manera creciente, ya que siempre las empresas dependerán del que tan motivado se sientan los trabajadores, para incrementar o reducir la productividad. La elaboración del plan tiene como propósito promover estrategias para mejorar la motivación y

el trabajo en equipo, teniendo en cuenta de acuerdo con los resultados obtenidos (encuesta y cuestionario), los colaboradores deben estar satisfechos en su lugar de trabajo y solo se mejorará la motivación para aumentar el rendimiento.

KAIZEN



La metodología Kaizen ofrece a las empresas un cambio integral al sistema empresarial, eficacia en el trato y cierre con los clientes, colabora con la disminución de fallas en el proceso de gestión empresarial, apoyando al incremento de rentabilidad. Por tanto, mejora en la cultura organizacional y hábitos adecuados.

De ahí parte, interpretando el concepto de Kaizen, kai en japonés es cambio y zen en japonés es bueno o beneficioso. Si juntamos las palabras sería “cambio para mejorar”, cuyo sinónimo es “mejora continua”. En el método Kaizen se implementarán Mudras o eliminación de causas de desperdicios, siendo: (1) **Mudras de movimiento** relacionados a excedentes en tiempos de movimiento, a inadecuado movimiento; La segunda (2) **Mudra transporte**, inadecuados transportes, y limitada organización en cronogramas, programas y planificación del mencionado; La siguiente (3) **Mudra de inventarios**, en la que destaca errores en compras, selección inadecuada de proveedores, y desordenes en los materiales y equipos; (4) **Mudra de procesamiento** que comprende personal con malas prácticas laborales en labores y en

relacionamiento. (comunicación ineficaz); Las **(5) Mudas de espera** comprende la limitada gestión del tiempo, retrasando labores, trabajos de procesamiento de mucha importancia, haciendo esperar a clientes importantes. Finalmente, la **(6) Muda de fallas y correcciones**, se considera la causante de volver a realizar los trabajos desde el inicio por fallas en el proceso. A continuación el Plan de incentivo para la implementación de mejora continua a través del método Kaizen, en siguientes:



**PLAN DE INCENTIVO PARA
IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA
CONTINUA A TRAVÉS DEL MÉTODO
KAIZEN**



1. PRESENTACIÓN

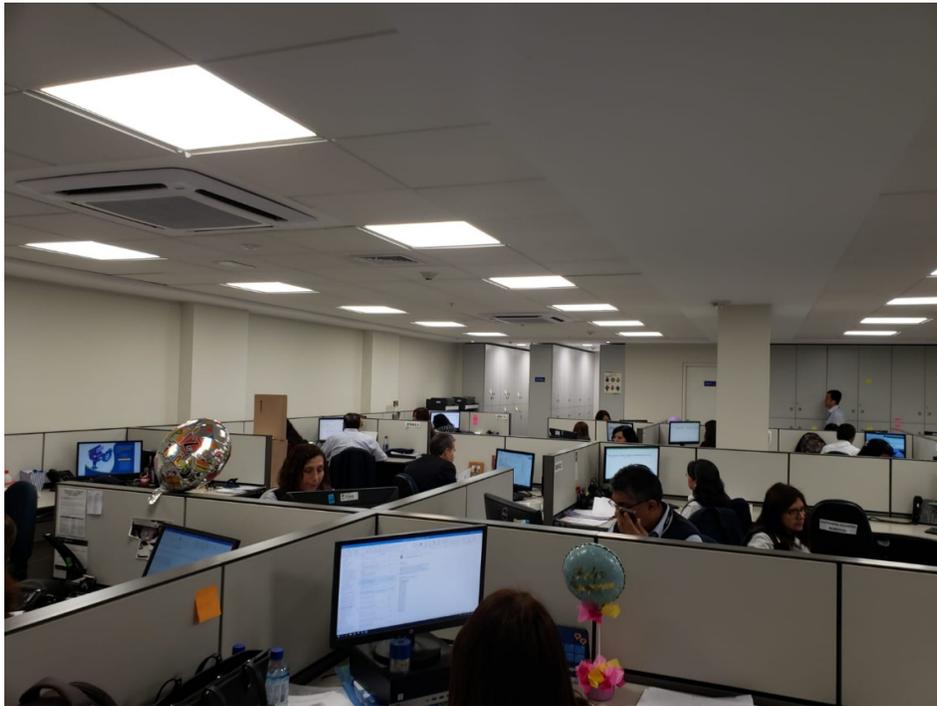
1.1 Datos generales del plan

Cuadro 2

Ficha de Caracterización del proceso

Plan de Incentivos diciembre 2022	
Participantes	Área comercial
Objetivos	Promover estrategias para mejorar la motivación y el trabajo en equipo del área comercial de una empresa de telecomunicaciones
Metas	Motivar al 100% de los trabajadores, para aumentar la productividad
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">- Renovar áreas de trabajo.- Reconocimiento por alto rendimiento.- Concurso de competencia.- Políticas flexibles.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none">- Personal eficiente.- Trabajo en equipo.- Autonomía.- Buen clima laboral.

2. CONTENIDO DE LAS ESTRATEGIAS



2.1 Renovar áreas de trabajo

El plan para la transformación y reconstrucción de áreas consistirá en ubicar estratégicamente la mobiliaria a lugares tácticos para el aprovechamiento de luz natural y espacio ventilado.

2.2 Reconocimiento por alto rendimiento

El plan de reconocimiento de labores consistirá en aplicar una serie de acciones con el fin de estimular a los trabajadores a través de premios de reconocimiento por buenas prácticas, metas cumplidas, esfuerzo y colaboración en equipo.

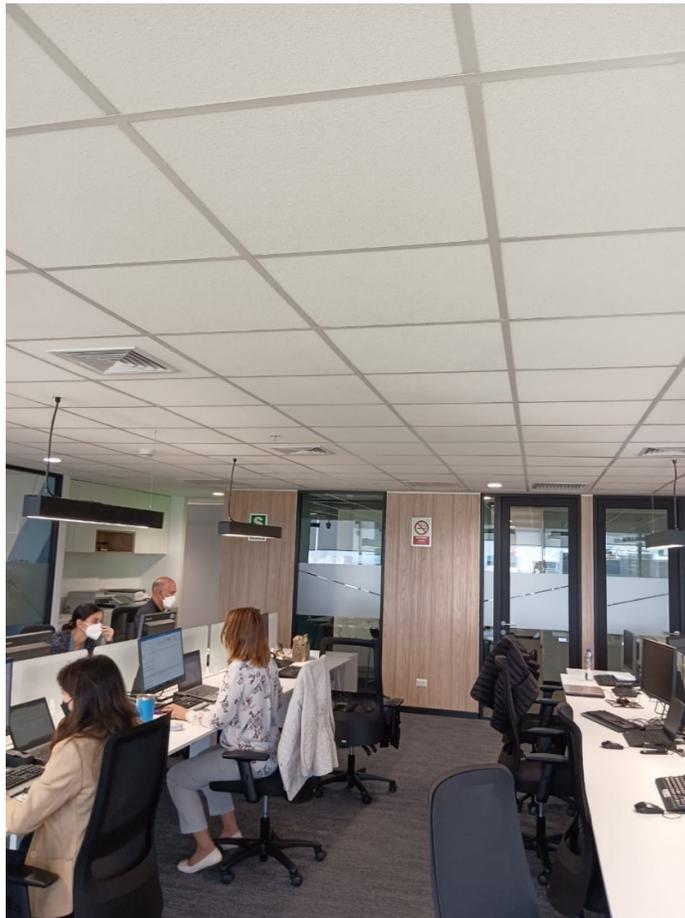
2.3 Políticas flexibles.

La implementación de políticas flexibles consistirá en conocer más allá a los trabajadores para darles autonomía en sus decisiones en cuanto a las normas sobre horarios de trabajo en oficina, menos horas de trabajo de campo, trabajo desde casa y descanso en fechas especiales.

2.4 Concurso de competencia.

El concurso de competencia consistirá en explotar las habilidades de los trabajadores para ser más eficientes. Además, participar en las competencias internas con el fin de beneficiarse en la ubicación de mejores puestos, aumento de sueldo, mayores bonificación y certificaciones de capacidad

3. CONTENIDO DE BENEFICIOS



3.1 Personal eficiente

Trabajar en ambientes iluminados, ventilados y ordenados hace que los trabajadores se sientan motivados, por lo tanto, su rendimiento en la empresa siempre será mayor de lo esperado.

3.2 Trabajo en equipo

El aprender a trabajar en equipo es clave para el éxito de una empresa. Así pues, el impacto que produce en una empresa es bastante beneficiosa, ya que los trabajadores logran resolver todo tipo de casuísticas para lograr un objetivo común que es ser eficientes en su área.

3.3 Autonomía

Darles autonomía en decisiones a los trabajadores, hace que ellos se sientan comprometidos y motivados dentro de la empresa. Del mismo modo, al implementar políticas de flexibilidad, hará que los trabajadores puedan manejar sus tiempos, prioridades e importancia del tipo de cliente.

3.4 Buen clima laboral

El buen clima laboral hace que los empleados realicen sus labores óptimamente, ya que ellos conocen que la empresa busca mejorar las condiciones de los trabajadores. En ese sentido, los trabajadores al sentirse motivados, hace que participen en los concursos de competencia con el fin de buscar un beneficio.

4. TIPOS DE CAPACITACIÓN

4.1 Motivación de logro

La capacitación por motivación de logros consta de trabajar con el área comercial, con el fin de lograr el desarrollo y crecimiento personal. Por tanto, para ejecutar esta estrategia la empresa debe tener claro cuánto es su producción mensual, ya que la empresa empleará metas realistas y medibles con el fin de mantener al personal motivado o con ambiciones de lograr cumplir las metas.

4.2 Motivación por competencia

Los beneficios de la capacitación de motivación por competencia, es que mejora el rendimiento individual y por equipos, el uso adecuado de los recursos crea confianza en sí mismos para lograr las metas con un resultado de excelencia.

5. FINANCIAMIENTO

La empresa cuenta actualmente con la flexibilidad para adaptarse a los cambios de mejora, por lo cual la empresa propone ejecutar el plan bajo financiamiento propio.

6. SUPERVISIÓN DE ENTENDIMIENTO

Al implementar las capacitaciones para incentivar el rendimiento laboral se designará un profesional altamente capacitado, para garantizar que todos los trabajadores logren entender y aplicar las estrategias para mejorar la productividad. De tal modo, para que la empresa capacitante garantice este proceso, se propone realizar la retroalimentación de cada tema tratado por cada cierre de mes y pactar capacitaciones de motivación, cada cuarenta días.

7. ETAPA FINAL

Al elaborar la propuesta del plan de incentivos para mejorar la productividad, es indispensable que los trabajadores y dueños de la empresa se comprometan a cumplir a cabalidad cada una de las recomendaciones para lograr ejecutar el plan de manera óptima. De igual modo, los encargados de área deben respetar e incentivar para que todos asistan a cada una de las reuniones.

Implementar estrategias de capacitación y motivación mediante la técnica de Lean Six Sigma utilizando DMAIC



Según Bernardo y Paredes (2016) mencionan que, la finalidad y el objetivo de este programa fue reducir las variaciones que se presentan en los procesos hasta conseguir 3,4 defectos ppmo (partes por millón de oportunidades).

3.1.1 Formación del equipo Six Sigma

Según Bernardo y Paredes (2016) quienes interpretan que, la finalidad de este programa fue reducir las variaciones que se presentan en los procesos hasta conseguir 3,4 defectos ppm (partes por millón de oportunidades)

3.1.1. Formación del equipo Six Sigma

Uno de los grandes objetivos de esta metodología es lograr un alto grado de eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos, de esta manera cumplir con las expectativas y necesidades del cliente, traducido en la satisfacción de cada uno de ellos. Cada uno de los líderes de proyectos Sigma cumplen un papel importante en el mejoramiento continuo de los procesos, a continuación, se mencionan:

- El consejo Directivo formado por gerente general y gerentes de línea.
- Champion es el equipo consultor externo con experiencia en implementación de la metodología Six Sigma con DMAIC.
- Responsable de la implementación es el equipo consultor.
- Black Belt, son nombrados los colaboradores con experiencia profesional y buenos resultados, los cuales son preparados y capacitados para cumplir funciones de implementación de la metodología Six sigma.
- Green Belt, son trabajadores de término medio, con poca experiencia que son preparados para cumplir funciones de implementación de la metodología Six Sigma.
- Máster Black Belt, es el líder de la implementación de la metodología Six Sigma con DMAIC, siendo el consultor principal externo.

3.1.2. Fases de la metodología Six Sigma

La metodología Six Sigma plantea una estrategia de trabajo, conocida como DMAIC; acrónimo en inglés que indican las iniciales de las cinco fases que la conforman, las etapas se mencionan a continuación:

DEFINIR



La fase inicial de la metodología Six Sigma, donde se define el problema, los objetivos, equipo y procesos más importantes del proyecto. Por tanto, los problemas de la empresa de telecomunicaciones fueron:

- No hay procedimiento para automatizar las labores, al no estar organizados, los trabajadores no tienen claro sus funciones y duplican labores.
- No se respetan los procesos, al no tener un líder, los trabajadores no siguen los deberes.

- No hay buena comunicación, al no tener claro sus funciones, esto no se comunican y general un retrabajo.
- Inestabilidad laboral, al no tener claro las funciones y contratos, los trabajadores se sienten Inestables al pensar que en cualquier momento pueden dejarlos sin trabajo.
- No hay compromiso, al no tener un área encargada y no tener claro los procesos, estos trabajadores no le tienen valor a la empresa.
- No hay incentivos, los trabajadores no se sientes incentivados por la mala organización que existe en la empresa.
- No se codifican los productos, al no tener los procesos claros, muchas veces los accesorios y productos nuevos no se codifican.
- Trabajo semi presencial, por la coyuntura que pasamos en el país, los trabajadores están laborando semi presencial y esto como consecuencia no se puede medir los trabajos que realizan.
- Demoras en la entrega, al no estar organizados en las áreas de la empresa, hace que el trabajo se duplique o no se logre hacer y en este caso es la entrega de productos a tiempo.
- No hay proceso de operaciones, al no encontrarse organizados, las operaciones en la empresa no se supervisan.
- Incumplimiento en las entregas, al duplicar las labores en la empresa, por no tener claro los procesos, hace que no cumplan sus labores.
- Falta un sistema de inventario, al no tener las funciones claras en la empresa, y no tener un proceso, hace que la empresa aun no cuente con el uso de la metodología Six Sigma con DMAIC.

MEDIR

En esta fase se recoge la información sobre las posibles causas que afectan el proceso y afectan su desempeño, así como la determinación de las capacidades y la sigma actual del proceso. En esta fase de medir se tiene en la empresa de telecomunicaciones las categorías, subcategorías en la tabla siguiente:

Subcategorías	Indicadores	
	Satisfacer las necesidades	
Salarios	En conformidad a ley	
	Bonificaciones	
	Seguridad	
Estabilidad laboral	Salud	
	Desempeño	
	Motivación	
Evaluación de desempeño	Responsabilidad	
	Retribución	
	Competencias	
Capacitación	Rendimiento	
	Capacidad	
Categoría Solución		
Lean Six Sigma con DMAIC		
Subcategoría emergente		
Eficiencia	Estrategia	Procesos

En esta etapa se realiza la recolección de datos antes y después de la aplicación de la metodología Six Sigma con DMAIC, así tenemos la siguiente simulación en base a 12 encuestados de la empresa, con un total de 18 preguntas.

1)Recolección de datos

Para la recolección de datos se preguntó con la escala siguiente:

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

A continuación, los resultados de la encuesta:

Figura 1

Encuesta antes de la implementación de Six Sigma

Ítem	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1. ¿El sueldo que usted percibe le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas?	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
7. ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	3
11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3
13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2

15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	
17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	
18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	

Cuyo procesamiento estadístico en frecuencias y porcentajes es el siguiente:

A continuación, las tablas de frecuencia respectivas antes de la implementación de Six Sigma con DMAIC.

1. ¿El sueldo que usted percibe le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	4	22.2
	CASI NUNCA	8	44.4
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	5	27.8
	Total	18	100.0

2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	7	38.9
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100

3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	3	16.7
	CASI NUNCA	9	50.0

A VECES	1	5.6
CASI SIEMPRE	5	27.8
Total	18	100.0

4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	6	33.3
	A VECES	2	11.1
	CASI SIEMPRE	5	27.8
	Total	18	100.0

5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	5	27.8
	A VECES	3	16.7
	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100.0

6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	4	22.2
	CASI NUNCA	8	44.4
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	1	5.6
	Total	18	100.0

7. ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	7	38.9
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	3	16.7

	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100.0

8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	4	22.2
	CASI NUNCA	5	27.8
	A VECES	4	22.2
	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	1	5.6
	Total	18	100.0

9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	1	5.6
	CASI NUNCA	7	38.9
	A VECES	5	27.8
	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100.0

10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	2	11.1
	CASI NUNCA	9	50.0
	A VECES	2	11.1
	CASI SIEMPRE	2	11.1
	SIEMPRE	3	16.7
	Total	18	100.0

11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	7	38.9

A VECES	1	5.6
CASI SIEMPRE	3	16.7
SIEMPRE	2	11.1
Total	18	100.0

12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	4	22.2
	CASI NUNCA	5	27.8
	A VECES	4	22.2
	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	1	5.6
	Total	18	100.0

13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	4	22.2
	CASI NUNCA	5	27.8
	A VECES	4	22.2
	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	1	5.6
	Total	18	100.0

14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	7	38.9
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100.0

15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	27.8
	CASI NUNCA	7	38.9
	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	18	100.0

16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	2	11.1
	CASI NUNCA	9	50.0
	A VECES	2	11.1
	CASI SIEMPRE	2	11.1
	SIEMPRE	3	16.7
	Total	18	100.0

17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	0.0
	CASI NUNCA	7	0.0
	A VECES	1	4.0
	CASI SIEMPRE	3	26.0
	SIEMPRE	2	70.0
	Total	18	100.0

18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	2	11.1
	CASI NUNCA	9	50.0
	A VECES	2	11.1
	CASI SIEMPRE	2	11.1
	SIEMPRE	3	16.7

Por otra parte, la encuesta después de la implementación de Six Sigma con DMAIC es la siguiente:

Base de datos de la encuesta

Encuesta después de la implementación de Six Sigma

Ítem	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
1. ¿El sueldo que usted percibe le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas?	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
7. ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3
8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4

9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

A continuación, el resultado de las frecuencias y porcentajes por cada uno de los indicadores:

1. ¿El sueldo que usted percibe le alcanza para satisfacer sus necesidades básicas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	9	50
	SIEMPRE	3	16.7
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

2. ¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	10	55.6
	SIEMPRE	2	11.1
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100.0

3. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	1	5.6
	CASI SIEMPRE	7	38.9
	SIEMPRE	4	22.2
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100.0

4. ¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje
--	--	------------	------------

Válido	CASI SIEMPRE	3	16.7
	SIEMPRE	9	50
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

5. ¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

6. ¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	NUNCA	7	38.9
	CASI NUNCA	5	27.8
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

7 ¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	A VECES	2	11.1
	CASI SIEMPRE	7	38.9
	SIEMPRE	3	16.7
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

8. ¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	5	27.8
	SIEMPRE	7	38.9

	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

9. ¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	8	44.4
	SIEMPRE	4	22.2
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

10. ¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	8	44.4
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

11. ¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	7	38.9
	SIEMPRE	5	27.8
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

12. ¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	8	44.4
	SIEMPRE	4	22.2
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

13. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	4	22.2
	SIEMPRE	8	44.4
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

14. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

15. ¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	6	33.3
	SIEMPRE	6	33.3
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

16. ¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	6	33.3
	SIEMPRE	6	33.3
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

17. ¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	5	27.8
	SIEMPRE	7	38.9
	Total	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

18. ¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	CASI SIEMPRE	12	66.7
Perdidos	Sistema	6	33.3
Total		18	100

Comentario: Como se puede observar se tiene mejores resultados después de la aplicación de la metodología Six Sigma con DMAIC.

ANALIZAR



Analizan las causas raíz que afectan el desempeño actual del proceso y la tasa de errores que le generan, con la finalidad de proponer posteriormente un rediseño del proceso o producto de acuerdo con los resultados de esta.

Como se puede observar el después de la metodología Six sigma con DMAIC tiene resultados positivos por encima del 60% con muy frecuente y frecuentemente. Por tanto, se incrementará la productividad.

MEJORAR

En esta etapa de identifica las posibles características dentro del proceso que se pueden mejorar, se proponen soluciones para mitigar o eliminar las causas que originan problemas en los procesos y así lograr cumplir con las expectativas y necesidades del cliente. En la empresa de telecomunicaciones se tiene la direccionalidad de la propuesta, en siguientes:

<p>Objetivo 1. Evaluar la implementación de un sistema de bonificación por desempeño a través del método Kaizen.</p>	<p>Estrategia 1. Elaborar el método Kaizen para el área comercial, que se desarrollará en junio 2022</p>	<p>Táctica 1. Clasificar y fomentar la disciplina en los procesos organizacionales</p>	<p>KPI 1. Ratio de Información global</p> $RIG = \frac{IAP}{ITP}$ $RMT = \frac{\text{Mapas pendientes por hacer}}{\text{Total de mapas por hacer}}$ $RPA = FR - FEP$
		<p>Táctica 2. Encuestar al personal para aplicar mejoras que ellos nos recomienden.</p>	<p>KPI 2. Mapas totales</p> <p>Leyenda:</p> <p>RIG: Es el ratio de mapas totales. IAP: Mapas pendientes por hacer. ITP: Total de mapas por hacer.</p>
<p>Objetivo 2. Implementar el método Kaizen mediante la técnica 5s, en la mejora del proceso en el área logística</p>	<p>Estrategia 2. Aplicar el método Kaizen mediante la técnica 5s, a los procesos del área de operaciones para facilitar la labor del área comercial.</p>	<p>Táctica 3. Implementación de un programa de capacitación continua</p>	<p>KPI 3. Ratio de plazo de aprovisionamiento</p> <p>Leyenda:</p> <p>RPA: Es el ratio plazo de aprovisionamiento. FR: Fecha de recepción.</p>
		<p>Táctica 4. Aplicar herramienta de distribución, finalidad de disminuir trabajo innecesario</p>	<p>KPI 4. Ratio del costo medio de orden de compra.</p> $RMOC = \frac{CTA}{TOC}$ <p>Leyenda:</p> <p>RPA: Es el ratio plazo de aprovisionamiento.</p>
<p>Objetivo 3. Implementar estrategias correspondientes a la capacitación y motivación mediante la técnica Lean Six Sigma, utilizando DMADV</p>	<p>Estrategia 3. Aplicar el método Lean Six Sigma, utilizando DMADV, para mejorar los procesos en el área comercial, que se desarrollará en junio 2022.</p>	<p>Táctica 5. Crear un MOF</p>	<p>KPI 5. Fecha final. Se trata de la fecha final estimada para completar el proyecto Formula :sumar al tiempo transcurrido la estimación del tiempo necesario para completar el alcance pendiente</p> $FF = \text{Tiempo transcurrido} + \text{Leyenda: tiempo necesario para completar}$
		<p>Táctica 6. Elaborar un flujo grama acerca de los procesos de adquisición de los productos del área logística.</p>	<p>KPI 6. Satisfacción: Promedio de satisfacción con los cursos. Satisfacción con los contenidos. Satisfacción con las clases. Calificación de los instructores</p> $FF = \frac{\text{Total de personas}}{\text{Personas satisfechas}}$

CONTROLAR

Elabora un plan de control del nuevo proceso con la finalidad de mantener el sigma logrado. En la empresa de telecomunicaciones se tiene:

La programación y planificación de la propuesta de implementación de la empresa de telecomunicaciones. (controlando la sigma propuesta)

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1 Reuniones con gerencia con la empresa ,	14/5/2022	1	15/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/300.00	Plan de capacitación para implementación de mejora continua a través del método Kaizen
A2 Levantamiento de información in situ	15/5/2022	10	25/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,080.00	
A3 Utilizar herramientas para la mejora continua y poder detectar los reproceso	25/5/2022	5	30/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,080.00	
A4 Elaboración del nuevo proceso de actividades	4/5/2020	3	7/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/360.00	
A5 Pruebas en físico del nuevo proceso	7/5/2020	8	15/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/480.00	
A6 Aprobación de áreas de la actualización del proceso	15/5/2020	1	16/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/240.00	
A7 Mapear el proceso de negocio	4/5/2020	20	24/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/1,040.00	Supervisión, recomendación, capacitación y uso del manual de funciones
A8 Evaluar los riesgos del proceso	24/5/2020	3	27/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/200.00	
A9 Documentar los procesos	27/5/2020	5	1/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/330.00	
A10 Automatizar procesos	1/6/2020	5	6/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/320.00	
A11 Capacitar	6/6/2020	5	11/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/330.00	
A12 Implementar indicadores	11/6/2020	1	12/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/90.00	
A13 Análisis y diseño	4/5/2020	7	11/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00	Implementación del MOF
A14 Construcción	11/5/2020	7	18/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00	
A15 Despliegue y pruebas	18/5/2020	7	25/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/370.00	
A16 Elaborar documentación	25/5/2020	3	28/5/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00	
A17 Entrenamiento y difusión	28/5/2020	5	2/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/450.00	
A18 Evaluación continua	2/6/2020	5	7/6/2020	a. Jefe del área de procesos b. Asistente de procesos. c.	S/370.00	

3.1.3. Implementación de la metodología Six Sigma con DMAIC

Inicio de la implementación

Anexo 3 Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE VENTA DE UNA EMPRESA TELECOMUNICACIONES

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene sobre la productividad en el área de ventas. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Experiencia en la empresa: 0-5 años () 6-10 años () 11 años – a más ()

Condición: Indefinido () Contrato ()

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

Cuestionario

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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB-CATEGORÍA SALARIOS					
1	¿Considera que los trabajadores perciben un salario que satisface sus necesidades?	1	2	3	4	5
2	¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	1	2	3	4	5
3	¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA CAPACIDAD DE ESTABILIDAD LABORAL						
4	¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?	1	2	3	4	5
5	¿La empresa le brinda un seguro de salud privado o es parte de una planilla con derecho a ESSALUD?	1	2	3	4	5
6	¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?	1	2	3	4	5

7	¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
8	¿Considera que su salario se encuentra en función a su desempeño?	1	2	3	4	5
9	¿Las demás áreas de la empresa le brindan las facilidades para cumplir con su desempeño?	1	2	3	4	5
10	¿Usted considera que el personal comercial está adecuadamente motivado?	1	2	3	4	5
11	¿El personal cuenta con los recursos y materiales para su cumplir con sus objetivos?	1	2	3	4	5
12	¿Considera que el personal del área comercial es competitivo?	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA CAPACITACIÓN						
13	¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado técnicamente?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar una buena atención?	1	2	3	4	5
15	¿Considera que el personal del área comercial está adecuadamente capacitado para brindar las actividades de post venta?	1	2	3	4	5
16	¿Existen indicadores de rendimiento para evaluar el sistema de capacitación del personal del área comercial?	1	2	3	4	5
17	¿Considera que el jefe comercial está adecuadamente capacitado?	1	2	3	4	5
18	¿La empresa brinda capacitaciones al área comercial?	1	2	3	4	5

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Cargo o puesto en que se desempeña:	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficina Central

Guía de entrevista

DATOS GENERALES			
Cargo o puesto en que se desempeña:			
Código de la entrevista:			
Fecha:			
Lugar de la entrevista:			
Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Salarios	Satisfacer las necesidades	¿Con que frecuencia se incrementan los sueldos en la organización, estas cumplen con la satisfacción de los trabajadores? ¿Por qué?
		Bonificaciones	¿Existe algún beneficio salarial por cumplir con las metas de comercialización? Explique con qué frecuencia se realiza.
2	Estabilidad laboral	Seguridad	Que factores deben cumplir los trabajadores para contar con una estabilidad laboral. ¿Por qué?
		Desempeño	¿De qué manera se mide el desempeño de los trabajadores y cómo influye en su estabilidad laboral? ¿Por qué?
3	Evaluación de desempeño	Responsabilidad	¿Con qué áreas se relaciona para cumplir con sus tareas? Como evalúa la responsabilidad de los trabajadores en función a la productividad comercial. ¿Por qué?
		Motivación	¿Qué acciones toma la empresa para motivar a los trabajadores y así desempeñar un buen trabajo? ¿Por qué?
4	Capacitación	Competencia	¿Cree usted que el trabajo que realiza es de acuerdo con su preparación? Existe rotación de personal por su nivel de competencia ¿Por qué?

Anexo 5: Base de datos

	Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p	p1	p1
Encuestado	1	3	2	1	5	4	3	1	5	1	4	5	3	2	3	1	2	2	5
Encuestado	2	3	4	2	4	2	2	1	5	5	3	2	1	4	1	3	5	3	2
Encuestado	3	4	4	4	4	2	2	3	5	4	2	2	2	3	1	1	1	5	5
Encuestado	4	1	4	5	1	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	4	1
Encuestado	5	2	5	4	3	3	3	2	4	5	2	1	3	4	2	1	5	1	3
Encuestado	6	2	5	4	3	4	1	4	4	3	5	5	1	3	3	2	2	5	1
Encuestado	7	1	1	1	3	1	2	3	3	4	2	1	3	4	3	5	3	5	3
Encuestado	8	4	2	2	5	4	3	4	2	5	4	1	5	3	3	1	1	5	2
Encuestado	9	5	4	1	3	1	5	3	5	1	2	5	4	1	1	3	1	2	2
Encuestado	10	2	1	5	5	2	3	5	4	2	5	3	3	3	4	5	2	4	5
Encuestado	11	3	2	4	4	4	5	1	5	1	2	4	1	5	4	5	5	3	5
Encuestado	12	2	4	3	1	5	3	3	2	1	5	1	2	5	2	3	5	4	1
Encuestado	13	2	3	3	4	2	3	4	4	2	2	5	4	3	4	5	2	3	5
Encuestado	14	4	3	2	2	1	4	3	5	1	1	3	5	4	5	3	2	3	1
Encuestado	15	1	4	4	2	3	3	2	2	1	1	5	1	2	1	4	2	2	5
Encuestado	16	3	3	5	5	4	3	3	5	1	1	1	3	5	4	2	3	2	2
Encuestado	17	1	1	5	5	1	1	3	4	4	4	5	5	5	4	2	4	1	2
Encuestado	18	1	1	5	2	2	2	3	2	1	2	4	1	2	4	2	5	1	4
Encuestado	19	1	1	3	1	5	4	3	3	4	4	5	1	1	3	5	3	4	4
Encuestado	20	1	3	1	2	5	1	3	1	1	4	3	1	4	4	2	3	1	4
Encuestado	21	1	5	2	4	3	5	3	5	5	1	2	1	3	2	4	1	3	4
Encuestado	22	2	1	4	3	2	2	1	4	4	4	2	2	4	3	5	5	1	4
Encuestado	23	4	2	5	3	2	5	5	2	3	4	5	3	5	2	4	5	2	3
Encuestado	24	5	4	4	4	5	2	4	2	4	4	3	1	4	1	4	4	5	4
Encuestado	25	5	5	1	4	1	1	2	3	1	3	3	4	5	1	1	2	4	3
Encuestado	26	4	4	4	4	1	1	3	1	5	3	1	2	5	1	4	4	1	3
Encuestado	27	3	4	3	3	4	4	3	4	4	1	4	5	2	2	3	5	1	2
Encuestado	28	2	3	4	3	3	1	3	5	5	2	5	5	3	1	1	3	2	3
Encuestado	29	1	2	3	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	5	5	5
Encuestado	30	3	3	1	5	4	3	4	3	5	4	2	4	5	3	1	1	3	5
Encuestado	31	4	4	1	5	1	3	4	3	1	5	3	3	4	2	5	1	3	4
Encuestado	32	2	3	2	1	5	3	5	5	2	2	2	2	1	1	5	1	2	2
Encuestado	33	2	2	1	3	4	4	2	2	3	2	1	1	5	2	1	1	5	2
Encuestado	34	2	4	2	2	5	4	2	4	1	1	1	3	2	5	3	5	1	1
Encuestado	35	5	2	4	1	5	2	2	2	4	3	1	1	5	5	5	3	5	4
Encuestado	36	1	1	5	5	5	5	2	3	2	5	4	5	3	1	2	1	3	2
Encuestado	37	1	5	1	2	4	4	3	3	5	5	5	1	2	5	4	3	2	4
Encuestado	38	1	2	5	2	2	3	1	2	3	4	1	5	2	5	5	2	2	1
Encuestado	39	3	5	2	1	5	4	5	4	1	2	5	1	2	3	4	2	2	1
Encuestado	40	4	5	3	5	3	4	5	2	1	1	5	2	4	1	5	4	4	2
Encuestado	41	5	5	1	2	4	3	5	3	3	3	5	1	1	1	2	2	5	4
Encuestado	42	4	1	3	1	4	5	3	2	4	5	1	3	1	2	1	1	4	1
Encuestado	43	3	2	1	2	4	5	3	2	1	2	3	1	3	2	2	4	4	5
Encuestado	44	4	3	1	3	5	4	5	3	5	2	4	1	4	5	4	2	5	3
Encuestado	45	3	5	1	5	1	3	2	2	1	3	3	2	1	4	1	5	4	1
Encuestado	46	5	1	4	1	3	5	3	5	3	4	5	2	1	1	3	2	5	3
Encuestado	47	2	5	5	1	5	2	2	1	4	4	1	5	1	1	5	5	2	2
Encuestado	48	5	3	4	1	2	4	4	1	1	4	1	4	3	3	3	3	4	5
Encuestado	49	1	1	2	1	3	5	3	5	1	4	4	4	5	1	2	5	3	4
Encuestado	50	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3	5	1	5	1	1	4	1
Encuestado	51	1	1	2	4	5	2	1	2	5	5	2	5	1	2	1	1	3	2
Encuestado	52	1	1	2	5	1	2	2	1	2	4	4	1	1	1	4	3	5	5

Anexo 6: Informe de análisis documental

Cargo o puesto en que se desempeña:		Gerente comercial – Cristhian Benavides
Código de la entrevista:		
Fecha:		02/05/2022
Lugar de la entrevista:		Virtual (Google meet)
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Con que frecuencia se incrementan los sueldos en la organización, estas cumplen con la satisfacción de los trabajadores? ¿Por qué?	Bueno, se aumentan por lo general una vez al año y éstas no cumplen con nuestra satisfacción, porque debido a la coyuntura actual el aumento de la inflación no se puede sentir este aumento que se ha realizado.
2	¿Existe algún beneficio salarial por cumplir con las metas de comercialización? Explique con qué frecuencia se realiza.	No, solamente existe el pago de las comisiones, bueno el pago de las comisiones solamente serán por ventas realizadas, no existe otro tipo de incentivo.
3	¿Qué factores deben cumplir los trabajadores para contar con una estabilidad laboral? ¿Por qué?	Uno de los factores que determinan, es lograr su meta mensual que se ha planteado, porque de no lograrlo pues esto repercutiría en su estabilidad laboral.
4	¿De qué manera se mide el desempeño de los trabajadores y cómo influye en su estabilidad laboral? ¿Por qué?	Actualmente no existe ningún sistema, solamente por las ventas que se realizan de mes a mes y también adicional de ello la atención de los clientes o los enlaces que se nos han asignado mensualmente, bueno de no cumplirlo simplemente no existiría estabilidad, eso de alguna u otra manera repercute también en su estabilidad laboral en caso logre o no su meta, este se mantiene con el contrato.
5	¿Con qué áreas se relaciona para cumplir con sus tareas? Cómo evalúa la responsabilidad de los trabajadores en función a la productividad comercial. ¿Por qué?	El área comercial esta está relacionada con el área de finanzas para ver validarle el tema de pagos, el área logística para el despacho de estos, esas son las áreas que nos relacionamos constantemente, actualmente no es el mejor, porque estas áreas lo manejan familiares del propietario de la empresa, pero en todo caso creo que, si son cruciales, pero ahí es como un cuello de botella a veces debido a las circunstancias que se presentan.
6	¿Qué acciones toma la empresa para motivar a los trabajadores y así desempeñar un buen trabajo? ¿Por qué?	Motivación ninguna, solo la acción de las comisiones,
7	¿Cree usted que el trabajo que realiza es de acuerdo con su preparación? Existe rotación de personal por su nivel de competencia ¿Por qué?	Claro que sí. De acuerdo con mi preparación, bueno yo anualmente estoy preparándome al tomar cursos de actualización, mientras yo logre las metas que se me plantean, no tengo ningún tipo de inconveniente, pero de no lograrlo sin también podría rotar mi permanencia en la jefatura.

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe comercial – Humberto Vega
Código de la entrevista:	
Fecha:	02/05/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual (Google meet)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	<p>¿Con que frecuencia se incrementan los sueldos en la organización, estas cumplen con la satisfacción de los trabajadores?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>Bueno, hoy en día no existe una política remunerativa para incremento de sueldos, creo que es algo que está faltando en la empresa, en otras empresas sigue trabajando con políticas de anuales de incremento de sueldos, de acuerdo con el crecimiento de la empresa el crecimiento del país de importación y demás, pero hoy no existe una política que nos apoyen en incremento de sueldos, ya los sueldos son fijos establecidos y creo que estamos fallando.</p>
2	<p>¿Existe algún beneficio salarial por cumplir con las metas de comercialización? Explique con qué frecuencia se realiza.</p>	<p>Tenemos el beneficio de las comisiones mensuales por llegar a la cuota, ya que por las ventas mensuales tienes una comisión que se paga mes a mes. Es el único beneficio que vemos hoy en día en cuanto a sueldos remunerativo. De hecho, ahí vemos la falta de repente de un bono extra por alcanzar tu cuota, que es algo que te exige la empresa, a nosotros nos dicen “oye tienes que hacer si 30’000 y tu sientes que haces 20’000 y haces 15’000 o haces 30’000; la única diferencia en la comisión nada más, no hay un plus adicional por hacer esos 30’000 que la empresa necesita para seguir creciendo, además o de repente si llegamos a 50’000 ahí tampoco hay una felicitación, nada más que una palmada en la espalda. Por ello de repente por ahí de repente unas comisiones extra por lograr esos alcances serían ideales.</p>
3	<p>¿Qué factores deben cumplir los trabajadores para contar con una estabilidad laboral? ¿Por qué?</p>	<p>Hoy solo existe el de conseguir las ventas, y sueles llegar a tu cuota y tener las ventas completas, no hay una política de comisiones para poder tener una estabilidad laboral. Si tú cumples con tus cuotas tus metas y el trabajo que te asignan día a día, vas a estar estable, pero, no hay ningún tipo de factores que son implícitos esto no hay implícitos que te digan oye cumple con esto y vas a tener estabilidad sin problemas.</p>
4	<p>¿De qué manera se mide el desempeño de los trabajadores y cómo influye en su estabilidad laboral? ¿Por qué?</p>	<p>Solo se mide el desempeño en realidad, no se sí se mide el desempeño en base a simplemente datos o si se miden todos los factores y así lograr la cuota, también el esfuerzo, creo que de una u otra manera de verlo, es si la persona se encargó de sacarse la mugre todo el mes y estuvo ahí pendiente de los cliente, pero no logró cumplir con el tema de las ventas, pero sabemos que eso al mes próximo puede</p>

		darse, pero la manera más práctica de verlo es la influencia es el tema de la cuota pues no se logra las ventas estimadas.
5	¿Con qué áreas se relaciona para cumplir con sus tareas? Cómo evalúa la responsabilidad de los trabajadores en función a la productividad comercial. ¿Por qué?	Esta relación es prácticamente con todas, los trabajadores vemos relación con área administrativa para ver temas de posibles créditos de cobranzas de facturación y demás, vemos con el área de técnica para ver el tema de programaciones de implementaciones y demás, entonces creo que nos relacionamos entre esas tres áreas. El comercial mantiene comunicación con el área de logística y administrativa para ver el tema de que todo fluya en un proceso regular y no hay atrasos o demoras para con los clientes, de hecho que esto sí afecta la productividad, porque si por ahí no tenemos un área técnica que nos dé la facilidad con los tiempos adecuados para programar la instalación o visitas a clientes, este retrasa el trabajo y no nos da respuesta, y esto a su vez la demora y que al final pueden hacer que a venta también caigan.
6	¿Qué acciones toma la empresa para motivar a los trabajadores y así desempeñar un buen trabajo? ¿Por qué?	Las acciones que toma hoy la empresa son por ejemplo el otorgamiento de días libres y ciertos regalos especiales o además, por algunas actividades especiales también, están son las que están marcadas en el calendario, de repente está faltando un poquito, que mejor no sea como que ya me esté marcado en tal fecha y bueno, con previsión como quien diría, pero si hoy la empresa lo que hace es tomar las fechas festivas de calendario para poder motivar a la gente y poder darle ciertos beneficios especiales.
7	¿Cree usted que el trabajo que realiza es de acuerdo con su preparación? Existe rotación de personal por su nivel de competencia ¿Por qué?	Sí. Sí, porque yo me desarrollo en el área de administración para el área comercial y hoy trabajo de acuerdo con lo que ante todo este tiempo tengo experiencia, existe rotación de personal por su nivel de competencia, obviamente si uno mismo no vende, prácticamente uno mismo se vota como quien diría, no es que la empresa te diga “sabes que no lograste un mes o dos así que chau”. No. Sino que uno mismo se da cuenta que de repente por el tipo de rubro que manejamos tecnología y se vuelve complicado y prefieres dar un paso al costado, pero no es un tema de rotación por el nivel de competencia. De hecho, que, si un ejecutivo comercial no logró los objetivos, a esta se la retira y se busca una persona más capacitada y con un mejor nivel para que pueda dar la talla en las ventas, en cuanto a la

		<p>rotación de personal, claro directamente con telecomunicaciones se podría decir que es un poco más complejo de que pueda existir una rotación de personal o efectivamente en eso sería más rápido una reducción del personal. Para ingresar al área comercial en una empresa de telecomunicaciones cómo lo ves es un poco más complicado, porque hay mucha terminología y muchas casuísticas independientes de cada gestión. Entonces, es más complicado poder capacitar a corto tiempo. El tiempo de capacitación y acople de una persona para entrar al área de telecomunicaciones en ventas es más largo y tedioso, que de repente una haría un área de cualquier otro tipo de producto como de repente un una que es fácil, es una de seguro porque, ya tiene ciertas políticas establecidas ciertas cláusulas decida, en la que solo se cumplen los parámetros que hay que seguir. En cambio, aquí en tecnología, es un algunos y es más, muchas veces puede darse un caso muy atípico que te da una solución y que estar preparado para eso para poder actuar frente a cada uno de los distintos casos que le puedan ocurrir, entonces en el periodo de adaptación de una persona seguiría siendo más tedioso y largo que cualquier otro rubro.</p>
--	--	--

Cargo o puesto en que se desempeña:	Ejecutivo comercial – Josué Peña
Código de la entrevista:	
Fecha:	02/05/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual (Zoom)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Con que frecuencia se incrementan los sueldos en la organización, estas cumplen con la satisfacción de los trabajadores? ¿Por qué?	La frecuencia es de acuerdo con los años que se da de manera individual, porque hay compañeros de trabajo que tienen dos o tres años ya trabajando en la empresa y no tienen a un incremento salarial, o en otras personas que también sale un año que por ahí lo pueden hablar con el área encargada, con la diferencia es que hay otras que todavía no hemos recibido un incremento.
2	¿Existe algún beneficio salarial por cumplir con las metas de comercialización? Explique con qué frecuencia se realiza.	Nosotros manejamos solo nuestro básico, independientemente de la persona que está más tiempo, esta tiene un básico mayor a comparación de los nuevos y también se nos da nuestra comisión por venta, pero no existe algún otro tipo de beneficio adicional.
3	¿Qué factores deben cumplir los trabajadores para contar con una estabilidad laboral? ¿Por qué?	El factor más importante es cumplir la meta, de igual forma la de llevar cursos de actualización y esto de la mano, a los años de experiencia que tengas en el rubro y en la empresa también.
4	¿De qué manera se mide el desempeño de los trabajadores y cómo influye en su estabilidad laboral? ¿Por qué?	No hay ninguna herramienta que nos ayude a determinar si es bueno y esto la verdad es que nos da bastante incertidumbre, porque simplemente tenemos que cumplir las metas y eso es todo, no puedes mejorar tus ventas un solo mes, y así como decimos pues “te guardas para el siguiente mes y poder comenzar confort”
5	¿Con qué áreas se relaciona para cumplir con sus tareas? Cómo evalúa la responsabilidad de los trabajadores en función a la productividad comercial. ¿Por qué?	Hay tres. El área técnica, logística y finanzas, esta última que cumpla con la emisión de facturas y la técnica trabaja en la instalación, logística tengo entendido que debe atender lo más rápido posible y enviarlos en cuanto sea necesario para instalación, en el área técnica en tanto realiza un rápido trabajo y de manera muy efectiva para atender en la fecha. En cuanto al área de finanzas que este emita la factura en un tiempo corto para poder cerrar una venta y que el cliente se vaya contento y con una buena experiencia.
6	¿Qué acciones toma la empresa para motivar a los trabajadores y así desempeñar un buen trabajo? ¿Por qué?	Aparte de la de las metas hasta el momento no se está realizando acciones que nos puedan motivar, la verdad, pero entre ellas tenemos algunos días como el día del trabajador o día del padre, etcétera que hacen pequeñas reuniones.
7	¿Cree usted que el trabajo que realiza es de acuerdo con su preparación? Existe rotación de personal por su nivel de competencia ¿Por qué?	Sí. Sí, he trabajado dos años ya anteriormente en una empresa, entonces si tengo la experiencia. La verdad es que sí para tratarse de una caída de ventas como te mencioné, poner una meta y si no llegas aproximadamente de dos a tres meses te comienzan a evaluar y en menos de seis meses ya está claro que si continuas o te vas.

Cargo o puesto en que se desempeña:	Ejecutiva comercial – Patricia Grandez
Código de la entrevista:	
Fecha:	02/05/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual (Google meet)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuesta
1	¿Con que frecuencia se incrementan los sueldos en la organización, estas cumplen con la satisfacción de los trabajadores? ¿Por qué?	Me incrementaron cuando cumplí ya el año de trabajar, se hizo un aumento a mi sueldo de acuerdo con mis responsabilidades que también aumentaron a la experiencia que tuve, también en el momento de estar todo ese tiempo. sí en mi caso sí, es excelente la iniciativa por parte de la empresa y me sorprendió bastante, porque reconocieron que ya había aumentado mi trabajo que venía haciendo y la experiencia que venía teniendo.
2	¿Existe algún beneficio salarial por cumplir con las metas de comercialización? Explique con qué frecuencia se realiza.	Sí, nosotros tenemos metas mensuales y trimestrales, bueno también tenemos metas semestrales. En las metas mensuales está el tema que necesitamos llegar para cumplir nuestras metas y también está la conversión, por ejemplo si nos envían clientes mensuales en el cuál es el porcentaje que nosotros vendemos y convertimos de una a una, en una venta cerrada, pues entonces nos evalúan esto, es allí que nos dan premio salarial en caso nuestra meta se cumpla y también vamos en una conversión que nos ha dispuesto la empresa y esta nos da un algo emocional, por ejemplo un día libre, llegar tarde y hasta cierto periodo de tiempo durante el mes.
3	¿Qué factores deben cumplir los trabajadores para contar con una estabilidad laboral? ¿Por qué?	Considero que como es el rubro de telecomunicaciones los productos y los sistemas que se llevan a cabo es más complejo por ello necesitamos por ejemplo más capacitación de los productos, como también el de atención al cliente. Entonces, necesitamos cumplir con factores como por ejemplo capacitación, el conocimiento del producto y conocer más sobre las necesidades de los clientes.
4	¿De qué manera se mide el desempeño de los trabajadores y cómo influye en su estabilidad laboral? ¿Por qué?	Se mide cuando llegamos a nuestra meta en el periodo que nos han dispuesto, por ejemplo, nos ponen metas mensuales y llegamos a ese monto, y si no también lo miden trimestrales, no solo con la conversión en sus clientes sino, también el monto. porque a veces si un en un mes no llegamos, esto se suma a nuestro monto trimestral, pero si llegamos en el trimestre. Bueno, en ese caso considero que nos ayuda para conocer un poco también cómo vamos nosotros como trabajadores, como si estamos yendo bien, que nos falta mejorar o quizás que podemos solicitar como trabajadores.
5	¿Con qué áreas se relaciona para cumplir con sus tareas? Cómo evalúa la responsabilidad de los trabajadores en	Considero que se relaciona directamente con logística, cuando nosotros realizamos una venta ya sea con tiempo de entrega o una venta como lo llamamos en caliente, directamente con logística para programar la fecha y el tiempo de entrega, también

	<p>función a la productividad comercial. ¿Por qué?</p>	<p>con finanzas, pero más de un 80% es con logística directamente. El área de ventas tiene gran responsabilidad para poder hacer el tema de las ventas y valga la redundancia, pero también logística es una parte importante, nosotros necesitamos que entregue 100% de su confianza o mejor dicho, que estén comprometidos al 100% para con nosotros.</p>
6	<p>¿Qué acciones toma la empresa para motivar a los trabajadores y así desempeñar un buen trabajo? ¿Por qué?</p>	<p>El monto salarial y también el emocional como ya expliqué en el punto anterior, cuando nosotros llegamos a nuestra meta tenemos comisiones que nos brindan y cuando llegamos a un punto de conversión con nuestros clientes en el periodo mensual, tenemos un día libre o algo emocional que nos favorezca a nosotros que lo coordinamos directamente con el encargado de área.</p>
7	<p>¿Cree usted que el trabajo que realiza es de acuerdo con su preparación? Existe rotación de personal por su nivel de competencia ¿Por qué?</p>	<p>Sí. considero que sí, pero recuerda que obviamente necesitamos un poco de capacitación con cada una de las personas de acuerdo a lo que se considere, o por ejemplo, cómo es el rubro de telecomunicaciones toma un poco más de tiempo, pero no es tanto por el tema de conocer los productos, es más por conocer el sistema como tal, pero también es fundamental la experiencia que adquiere para poder solucionar problemas como tal, considero que no hay alta rotación de personal porque en principio es un poco complicado el adquirir experiencia y el conocer el rubro.</p>

Anexo 8: Pantallazos del turnitin

CUARTO ENTREGABLE SIN DEPOSITO

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Wiener Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Santiago de Cali Trabajo del estudiante	<1%
4	prezi.com Fuente de Internet	<1%
5	documentop.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1%
9	archive.org Fuente de Internet	<1%

Anexo 9: Ficha de validación de los instrumentos

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	
Subcategoría 1: Categoría salarios		<p>es suficiente para medir la subcategoría o indicador. relación entre el ítem, subcategoría e indicador. o incrementar los ítems. te el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la La redacción del ítem no es clara/redundante n requiere modificaciones en base al marco conceptual Es necesaria la modificación del ítem El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado. e coherencia entre la categoría subcategoría indicador e scasa relación entre la categoría subcategoría indicador conular relación entre la categoría subcategoría indicador relación alta v. exioida entre la categoría subcategoría minación del ítem no afecta al indicador subcategoría v no mide de manera relevante el indicador subcategoría v ítem requiere aún modificaciones para ser relevante am es relevante y debe ser incluido en el instrumento.</p>																				Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 1: Satisfacer las necesidades																						
1.	¿Considera que los trabajadores perciben un salario que satisface sus necesidades?																					4
Indicador 2: En conformidad a ley																						4
2.	¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?																					4
Indicador 3: Bonificaciones																						4
3.	¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?																					4
Subcategoría 2: Capacidad de estabilidad laboral																						
Indicador 1: Seguridad																						4
4.	¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?																					4
5.	¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?																					4

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones									
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.														
Subcategoría 1: Categoría salarios		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.									
Indicador 1: Satisfacer las necesidades		1.	¿Considera que los trabajadores perciben un salario que satisface sus necesidades?	tem no es suficiente para medir la sub	ste relación entre el ítem, subcategoría e	Es necesario incrementar los ítems.	iente el número de ítems, son congruentes	4	ación del ítem no es clara/redundante.	requiere modificaciones en base al marco	necesaria la modificación del ítem.	es claro, tiene semántica y es adecuado.	4	ste coherencia entre la categoría, sub	e escasa relación entre la categoría, sub	y regular relación entre la categoría, sub	relación alta y exigida entre la categoría.	4	minación del ítem no afecta al indicador.	no mide de manera relevante el indicador.	m requiere aún modificaciones para ser	m es relevante y debe ser incluido en el	4								
Indicador 2: En conformidad a ley																								4	4	4	4	4	4	4	4
2. ¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?																								4	4	4	4	4	4	4	4
Indicador 3: Bonificaciones		3.	¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?	tem no es suficiente para medir la sub	ste relación entre el ítem, subcategoría e	Es necesario incrementar los ítems.	iente el número de ítems, son congruentes	4	ación del ítem no es clara/redundante.	requiere modificaciones en base al marco	necesaria la modificación del ítem.	es claro, tiene semántica y es adecuado.	4	ste coherencia entre la categoría, sub	e escasa relación entre la categoría, sub	y regular relación entre la categoría, sub	relación alta y exigida entre la categoría.	4	minación del ítem no afecta al indicador.	no mide de manera relevante el indicador.	m requiere aún modificaciones para ser	m es relevante y debe ser incluido en el	4								
Indicador 3: Bonificaciones																								4	4	4	4	4	4	4	4
Subcategoría 2: Capacidad de estabilidad laboral																															
Indicador 1: Seguridad																															
4.	¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?																														
5.	¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?																														
6.	¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?																														

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones							
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, subcategoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.												
Subcategoría 1: Categoría salarios		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.							
Indicador 1: Satisfacer las necesidades		Ítem no es suficiente para medir la sub categoría o existe relación entre el ítem. Es necesario incrementar los ítems. Faltante el número de ítems. son congruentes									El ítem no es clara/redundante. requiere modificaciones en base al marco de referencia necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro. tiene semántica y es adecuado.													La relación del ítem no afecta al indicador. no mide de manera relevante el indicador. El ítem requiere aún modificaciones para ser más relevante y debe ser incluido en el indicador.					
1.	¿Considera que los trabajadores perciben un salario que satisface sus necesidades?						4						4					4					4						
Indicador 2: En conformidad a ley							4						4					4					4						
2.	¿El jefe comercial encargado cumple una política salarial conforme a ley?						4						4					4					4						
Indicador 3: Bonificaciones							4						4					4					4						
3.	¿El jefe comercial encargado brinda bonificaciones por desempeño para sus trabajadores?						4						4					4					4						
Subcategoría 2: Capacidad de estabilidad laboral																													
Indicador 1: Seguridad						4					4					4					4								
4.	¿Existe una alta rotación de personal en la empresa?					4					4					4					4								
5.	¿Piensa con frecuencia en cambiar de trabajo?					4					4					4					4								
6.	¿La empresa le brinda los implementos de seguridad que necesita para desarrollar sus labores?					4					4					4					4								
Indicador 2: Salud																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.							

Anexo 10: Ficha de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de gestión de calidad para elevar el nivel de satisfacción al cliente en una empresa del rubro gastronómico, Lima 2022

Nombre de la propuesta: Gestión de calidad

Yo, PERCY JUNIOR CASTRO MEJIA identificado con DNI Nro 43338252 Especialista en Metodología de la Investigación y asesor temático. Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener, ubicado en Lima. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, subcategoría e ítem bajo los criterios:

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

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

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

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

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

Y después de la revisión opino que:

1. No se visualiza la brecha técnica.
2. No se visualiza la brecha económica.
3. Se necesita mayor respaldo de artículos en los primeros cuartiles.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 11: Matrices de trabajo

Matriz 1 Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Categoría problema: Productividad					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Productividad, Reasignación, Tamaño de empresas	Palabras claves del informe	Rendimiento, motivación, satisfacción	Palabras claves del informe	Competitividad, productividad, manufactura.
Título del informe	Productividad, Tamaño y Empresas Súper: Estrella Evidencia Microeconómica para Chile	Título del informe	Productividad y competitividad	Título del informe	Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología.
<p>La existencia de grandes brechas de productividad de las empresas chilenas con respecto a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Además, se muestra que la relación entre tamaño y productividad es relativamente más débil en Chile que en los países OCDE, lo cual es sugerente de una asignación de recursos relativamente más deficiente. Por último, el trabajo muestra que un pequeño grupo de empresas de alto crecimiento (“superestrellas” o “gacelas”) explican una fracción desproporcionada de la creación de empleo y del crecimiento de la productividad agregada de la economía. En base a los resultados, el trabajo argumenta que las políticas de fomento productivo debiesen enfocarse en crear condiciones para el surgimiento de un mayor número de este tipo de empresas.</p> <p>En el estudio que compara la productividad de las empresas chilenas con respecto a las empresas de los países miembros de la OCDE, se pudo identificar que hay un grupo de empresa de alto crecimiento que explican una considerable creación de empleo y de la productividad agregada de la economía.</p>		<p>Una de las principales conclusiones que se extraen de la relativamente débil relación entre tamaño y productividad en la economía chilena es que, de ser posible, la productividad agregada podría ser mejorada simplemente fomentando el surgimiento de empresas de crecimiento acelerado.</p> <p>Cuando llegamos a una de las conclusiones sobre la relación que existe entre el tamaño de la empresa y la productividad, se encuentran los resultados leves. En cambio, el fomento de empresa de crecimiento acelerado si mejoran considerablemente la productividad agregada.</p>		<p>El clima laboral y su relación directa con la satisfacción generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño en el trabajo, componente importante para crecer en la productividad laboral.</p> <p>El propósito de este estudio descriptivo es investigar el impacto del clima laboral en la satisfacción personal y de los empleados en algunas organizaciones de TI en Colombia, con base en cuatro parámetros: Motivación, Rotación, Liderazgo e Inclusión en Objetivos, según el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo (1990). El objetivo fue demostrar que existen relaciones estadísticamente significativas entre el clima y la productividad laborales en las organizaciones del sector de TI. Finalmente, con el estudio realizado existe una relación directa entre el clima laboral con la satisfacción del personal, considerando principalmente los siguientes parámetros: Motivación, rotación, liderazgo e inclusión en objetivos. Este estudio demostró que existe una relación entre el clima laboral y la productividad del personal de las empresas del sector de Ti.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	(Canales & Garcia , 2018)	(Carro & Gonzáles, 2012)		(Prada y otros, 2020)	

Matriz 2

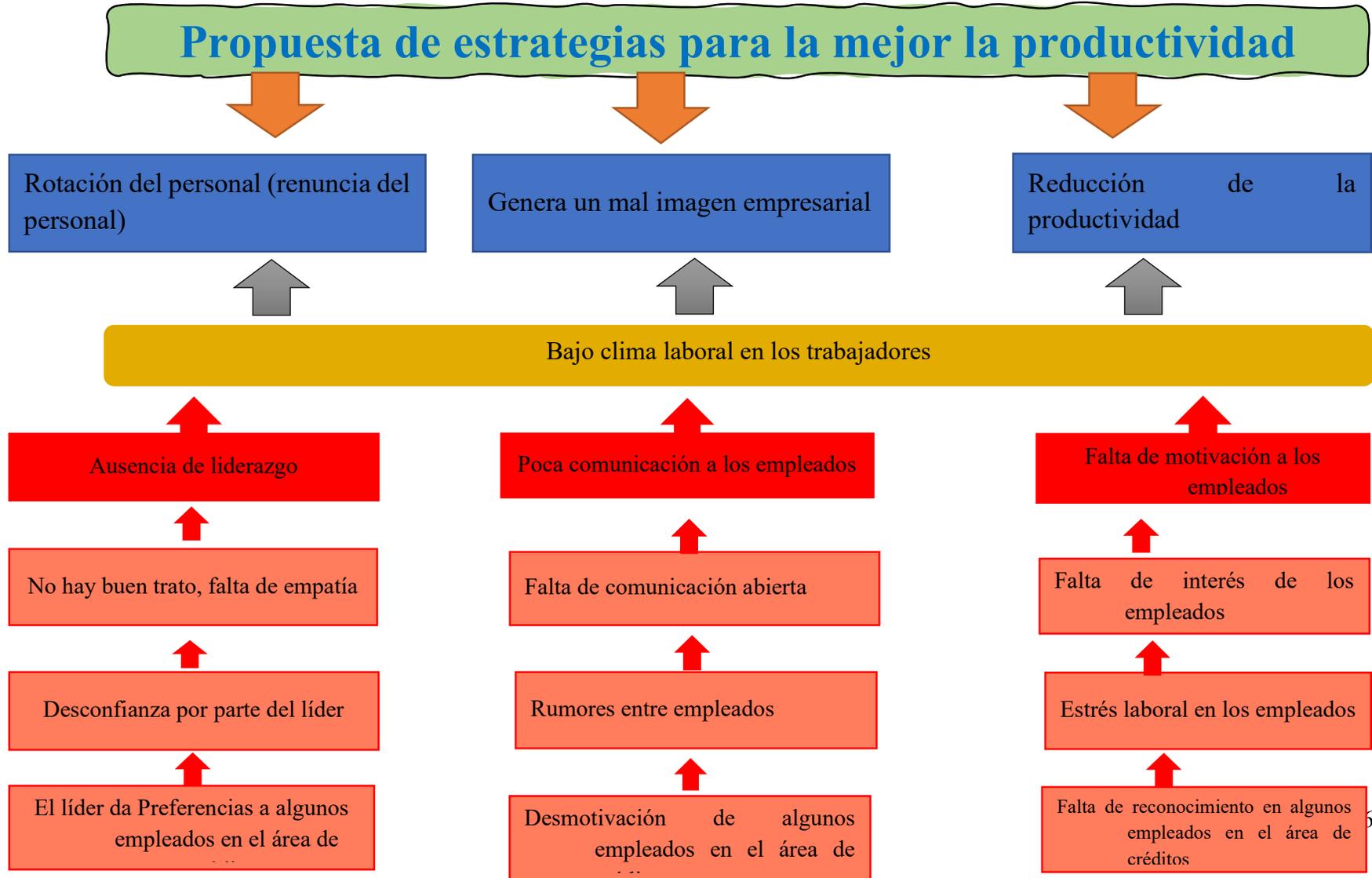
Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Eficiencia, eficacia, empresas,	Palabras claves del informe	Estrategias, clasificación, orden, productividad.	Palabras claves del informe	Competitividad, mercado, productividad.
Título del informe	Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión	Título del informe	Propuesta de Estrategia de las 5S para mejorar la productividad en la empresa Faical Coffee S.A.C., San Ignacio.	Título del informe	Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado
<p>La ejecución de proyectos de inversión, lo cual suscita que el nivel de eficiencia de los proyectos de inversión sea bajo, por cuanto no son ejecutados de manera adecuada ni dentro de los plazos programados, además de producir malestar en los pobladores al no disponer de los bienes y servicios públicos requeridos. Por todo ello se puede percibir la necesidad de aplicar estrategias enfocadas a garantizar la eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión, de tal manera que se pueda garantizar la consecución de los objetivos institucionales, siendo esto esencial para el crecimiento y desarrollo de la localidad y del país en general.</p> <p>Cuando un proyecto de inversión tiene un nivel de eficiencia bajo, no se ejecuta en una manera adecuada, ni cumple con los plazos programados. Esto genera inconvenientes en los usuarios que esperan los beneficios de la inversión. Para evitar esto es necesario aplicar estrategias enfocadas en garantizar la eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión.</p>		<p>La empresa Maderitas del Mago es un negocio brindan trabajos personalizados como muebles, souvenir, trabajan con melanina y pino sin embargo en los últimos años se ha encontrado deficiencias la más resaltante es la falta de distribución de áreas de producción lo que con lleva a que los pedidos se retrasen y que no entreguen oportunamente. Siendo uno de los motivos que la empresa no se puede extender más en el mercado llevando en algunos casos a que su producción sea deficiente. Cabe resaltar que estos problemas hacen que la producción tome más tiempo de lo debido y demoren en la entrega del pedido, ocasionando la pérdida de clientes.</p> <p>Los trabajadores en algunos casos no se sienten cómodos en su área de trabajo, ya que no cuentan con las condiciones necesarias para</p>		<p>El teletrabajo trae consigo la sobrecarga de horas de trabajo, la sobre explotación, la dificultad para desvincular la vida personal del trabajador (Peláez, 2012), ya que efectivamente la jornada se está alargando por varias razones una de ellas tiene que ver con la resolución de dudas que antes se manejaba de manera presencial y podían tomar 5 minutos (André, 2018), pero ahora se convirtieron en videoconferencias o llamadas que alargan la jornada, lo cual es una desventaja para la salud del colaborador tanto física y mental. (VAR-GAS, 2013).</p> <p>Cuando se aplica el teletrabajo no muestra diferencias entre las horas extra y el exceso del horario laboral. Además, de no diferenciar lo personal con lo laboral. Así, por ejemplo, temas que se podían resolver en cinco minutos, con el teletrabajo se desarrollan videoconferencias de</p>	

		<p>trabajar. Mediante la Propuesta De Mejora De Procesos Mediante Lean Manufacturing se pretende obtener como resultado que la empresa obtenga un mejor uso de sus recursos mejore la distribución de los mismos materiales eso se considera importante, ya que al mejorar la productividad se podrán obtener mejores ingresos, se logrará ampliar el número de clientes obtenidos y los trabajadores podrán ser más eficientes contando con un ambiente laboral organizado.</p> <p>Según el estudio realizado a la empresa “Maderitas Del Mago” se encontró deficiencias en el área de producción, por lo cual se entregaban los pedidos con retraso. En consecuencia, el área de producción no podía resolver sus problemas, lo que generó la pérdida de clientes.</p> <p>La empresa utilizó una mejora de procesos mediante Lean Manufacturing, incrementando la productividad y mejorando los ingresos, incrementando el número de clientes y con un ambiente laboral organizado.</p>	<p>mucho mayor tiempo, agotando física y mentalmente al colaborador.</p>
Evidencia del registro en Ms word	(Soto, 2019)	(Julca & Ramos, 2018)	(Aguilar y otros, Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado, 2021)

Matriz 3.

Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4

Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			CLIMA LABORAL
Causa 1 Falta de liderazgo	Falta de empatía	No hay un buen trato con los empleados	Debido a la falta de empatía, desconfianza de parte de líderes y la percepción de colaboradores de, que existe preferencias, provocado por un mal manejo de liderazgo, conlleva como consecuencia a que los colaboradores se sientan insatisfechos en la institución, llevará a mayores decisiones de renunciar a la empresa. Debido a la falta de una comunicación entre los jefes y los miembros de la organización, existe rumores entre trabajadores, a mayor falta de interacción entre compañeros y los niveles jerárquicos provocando conflictos, todo ello genera la desmotivación de los trabajadores. En caso de no buscar la mejora, tendrá como consecuencia a que los empleados perciben un mal imagen a la empresa.
		Porque el líder piensa que todo es trabajo	
	Desconfianza	Porque el líder no confía en el trabajo de sus empleados	
	Hay Preferencias	Porque el líder no interactúa con todos	
		Falta de transparencia	
Causa 2 Poca comunicación a los empleados	Falta de comunicación abierta	Falta de una comunicación entre jefes y compañeros	La falta de reconocimientos a los empleados, el estrés laboral que tienen y la falta de compromiso, es provocado por la poca motivación que hay en la empresa. Los trabajadores estarán desmotivados para desarrollar sus actividades eficientemente. En caso de no implementar programas motivacionales o buscar la mejora causará la inestabilidad de la empresa, así mismo bajará la productividad.
		Porque los empleados se sienten atemorizados hablar con los jefes	
	Rumores entre empleados	Hay comentarios inapropiados entre colaboradores	
	Desmotivación de empleados	Porque se reúnen en grupos	
		Falta de feedback a los trabajadores	
		Poca capacitación a los trabajadores	
Causa 3 Falta de motivación a los empleados	Falta de reconocimiento	Porque no hay recompensa por el esfuerzo	
		Porque el líder no reconoce los esfuerzos de cada colaborador	
	Hay Estrés laboral	Porque no hay flexibilidad laboral	
		hay una mala relación laboral	
Falta de compromiso de los empleados	Porque los empleados se sienten estancados profesionalmente		
	Falta de estímulo, trabajo poco valorado		

Matriz 5

Antecedentes

Propuesta de estrategias para mejorar la productividad en una empresa de telecomunicaciones, Lima 2022

Datos del antecedente nacional			
Título	Estrategias financieras para la mejora de la liquidez de una empresa comercial farmacéutica, Lima 2021	Metodología	
Autor	Rojas Diego, Yenifer	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2021		
Objetivo	El objetivo principal en proponer las estrategias financieras con el fin de incrementar la liquidez en la empresa farmacéutica esto es debido a que se identificó como uno de los problemas prioritarios que no cuenta con suficiente liquidez para cumplir con sus compromisos de corto plazo porque no tiene actualizado las políticas de cobros y créditos para agilizar la recaudación de efectivo y de tal forma incide el exceso de las cuentas por pagar porque genera dependencia total del capital ajeno.	Diseño	Explicativo secuencial
Resultados		Método	Inductivo, deductivo y analítico
		Población	10 trabajadores
		Muestra	5 colaboradores de la empresa
		Unidades informantes	
Conclusiones	En la investigación realizada se planteó como objetivo principal proponer estrategias financieras para mejorar la liquidez en la empresa comercial farmacéutica debido a la baja liquidez que presenta según los resultados obtenidos en el análisis vertical de la partida de efectivo representó 5.36%, 5.82% y 8.65% del total de activos en el periodo 2018, 2019 y 2020 y en cuanto al ratio de liquidez absoluta que mide solo la parte de la cuenta efectivo y equivalente de efectivo que indico que solo tiene en 0.06, 0.08 y 0.14 respectivamente para el año 2018,2019 y 2020 por cada sol lo que significa que tiene dificultad para cumplir con sus obligaciones menores a 1 año de manera inmediata.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Registro documental
		Método de análisis de datos	Estadística/ Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Según Rojas (2021) en su estudio sobre las maniobras financieras para mejorar la liquidez de una empresa. Tuvo como objetivo el de implementar estrategias financieras para la incrementación de liquidez de la empresa. El estudio realizado es un trabajado con un enfoque mixto, de tipo proyectivo, con un diseño explicativo secuencial, con un método inductivo, deductivo y analítico, además de utilizarse la técnica de la encuesta para un total de 5 colaboradores de la empresa. Concluyo que se debe implementar estrategias financieras, para un mejor desempeño en el área comercial, según los resultados presentados indica que revela una baja liquidez de acuerdo con la obtención de resultados en el análisis vertical de la partida de efectivo. En cuanto a los resultados de ratios de liquidez en la cual mide solo la parte de la cuenta efectivo y equivalente de efectivo durante los años 2018, 2019 y 2020. Lo que evidencia la empresa es que tiene dificultad para poder cumplir con sus obligaciones menores a 1 año y de inmediato. Del presente estudio se utilizará el marco teórico para el fortalecimiento del estudio realizado.		
Referencia	(Rojas Y. , 2021)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018	Metodología	
Autor	Flores Jessica	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2018		
Objetivo	Tuvo como objetivo proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar el Control Administrativo en una entidad pública, desarrollando diferentes actividades que puedan dar solución urgente al problema.	Diseño	Aplicable
Resultados		Método	No experimental transversal
		Población	26 trabajadores
		Muestra	26 trabajadores
		Unidades informantes	26 trabajadores
Conclusiones	Se propuso la implementación de la metodología Kaizen, el cual es una herramienta que ayudará a la mejora continua de los procesos, también, ayudará a identificar los cuellos de botellas que surgen internamente, en cuanto a los problema del personal con la alta dirección se desarrollarán diferentes actividades de comunicación, para el caso de la duplicación de las tareas y sobre todo los plazos en cuanto al flujo de los documentos se refiere, se desarrollarán diferentes formatos de ayuda, desarrollo de un DAP y capacitaciones. Como parte de la implementación se realizarán los seguimientos necesarios a cada una de las propuestas para realizar una evaluación final y se pueda identificar las mejoras suscitadas y sobre todo la mejora en la productividad de la oficina.	Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Según Flores (2018) en su investigación sobre la implementación de estrategias para mejorar el control administrativo en una entidad pública, tuvo como objetivo implementaría la metodología Kaizen, para la mejora en el área de control administrativo, en la que se desarrollaron diferentes actividades y como consecuencia estas puedan dar soluciones a los problemas que se presenten. Se concluye que se propuso la implementación de la metodología Kaizen, en la que nos dice que dicha metodología es una herramienta que nos ayuda en los procesos para la mejora continua. Además de identificar el tráfico en la alta dirección por problemas personales, en la que desarrollaran distintos formatos para ayuda y capacitación. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo proyectiva con un diseño aplicable, con una muestra de 26 colaboradores.		
Referencia	(Flores & Vigo, 2018)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Eficiencia de la hipotermia terapéutica para el tratamiento de hipertensión Endo craneana en la unidad de cuidados intensivos	Metodología	
Autor	Ramos Luz, Torres Araceli	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	Lic. Rojas Ramos, luz Fiorella y Lic. Torres Ochoa, Araceli Yvonne		
Objetivo	Sistematizar la información sobre la eficiencia de la hipotermia terapéutica para el tratamiento de hipertensión Endo craneana en la unidad de cuidados intensivos.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Retrospectiva
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	De los 10 artículos revisados, el 80% (n=8/10) manifiesta que hubo evidencia estadística significativa en relación con él a la eficiencia de la hipotermia en el tratamiento de la hipertensión endocraneal, porque disminuye la PIC.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Rojas y Torres (2020) En su investigación sobre tratamiento de hipertensión Endo craneana. Tuvo como objetivo automatizar la información sobre la eficiencia de la hipotermia terapéutica para el tratamiento de hipertensión Endo craneana en UCI. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, método retrospectivo, método de análisis de datos descriptivo transversal. Concluyo que, de los 10 artículos revisados, el 80% (n=8/10) manifiesta que hubo evidencia estadística significativa en relación con él a la eficiencia de la hipotermia en el tratamiento de la hipertensión endocraneal, porque disminuye la PIC.		
Referencia	(Rojas & Torres, 2020)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en una empresa privada de seguros, Lima 2021.	Metodología	
Autor	Ferrer Poma, Anshela	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	Mixto
Año	2021		
Objetivo	Brindar un ambiente laboral saludable para los trabajadores, la categoría problema desempeño laboral y las subcategorías innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento, productividad y calidad ayudaron en el análisis de los problemas que presenta la empresa privada de seguros.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	50 trabajadores
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Los factores que se establecieron como importantes que afectaron directamente al desempeño laboral en la organización, fue la falta de estimulación puesto que los trabajadores no tienen una dirección exacta de sus objetivos dentro de la empresa, así también está el desarrollo personal, que los colaboradores buscaron respecto de su tranquilidad mental sobre todo por la pandemia y el estrés que este abarcó, como segundo factor fue la inadecuada capacitación en los procesos de los nuevos colaboradores por el trabajo remoto que por falta de un proceso no se realizaban como deberían y el tercer factor que fue falta de adaptación, compensación y comunicación entre los colaboradores, que tuvo como consecuencia la individualidad y que trae barreras que limitan el avance en las áreas de las empresas.	Técnicas	
		Instrumentos	Encuestas y entrevistas
		Método de análisis de datos	Estadística/ triangular
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Ferrer (2021) en su investigación sobre la mejora del desempeño laboral en una empresa. Tuvo como objetivo entregar a la empresa un ambiente laboral orgánico, a través de la innovación, eficiencia, satisfacción, productividad. El estudio se realizó con un enfoque mixto, con una población de 50 trabajadores, con el instrumento de encuestas y entrevistas. Concluyo que factores que se pusieron como importantes, estos afectaron al desempeño de los trabajadores esta se refleja con la dirección, el segundo factor fue el poco compromiso y la poca capacitación de los procesos, y como tercer factor fue la consecuencia de los dos primeros factures sumado al comportamiento de los trabajadores de manera negativa, como la individualidad.		
Referencia	(Ferrer, 2021)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Planificación financiera para mejorar la rentabilidad en una empresa hotelera, Lima 2016-2020	Metodología	
Autor	Sonia Huaricacha	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectivo
Año	2020		
Objetivo	Su objetivo es actualizar las políticas de créditos y cobranzas empleando tácticas para su implementación definiendo políticas solidas de créditos y gestionar los pagos a proveedores, también optimizar los gastos asignando un presupuesto de gastos administrativo para el control y evaluación de estos. Asimismo, elaborar las estrategias de ventas mediante el plan estratégico de marketing mix con un enfoque de negocios para un sector corporativo lo que permitirá incrementar la rentabilidad	Diseño	No experimental con un sintagma holístico
Resultados	La metodología aplicada en la investigación es de enfoque mixto, de tipo proyectivo, diseño no experimental con un sintagma holístico y método inductivo-deductivo. Se empleó la técnica de la entrevista a 3 unidades informantes del área administrativa	Método	Inductivo-deductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El impacto de la inmovilización social y el cierre de aeropuertos por la pandemia afecta en mayor medida los últimos dos trimestres del año 2020, lo cual redujo significativamente la demanda del sector, lo que significó una reducción de más del 50% de los ingresos. Según el análisis de las ratios de rentabilidad se determinó que en 2019 la empresa tuvo pérdidas económicas debido al alto grado de endeudamiento, además no se contaba con estrategias de publicidad, por ello se planteó el plan estratégico de marketing mix con un enfoque de negocios.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Estadística/ triangular
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Huaricacha (2016-2020) en su investigación sobre la mejora de la rentabilidad de una empresa. Tuvo como objetivo la actualización de las políticas del área de créditos y cobranzas y posterior puesta en marcha definiendo políticas solidas de créditos y gestionar los pagos a proveedores, además también la revisión de los gastos asignados al administrativo para el control y su evaluación. El estudio utilizó un enfoque mixto, tipo proyectivo, con un diseño no experimental con un sintagma holístico, con método inductivo-deductivo. Concluyo que al presentarse la inmovilización social y el cierre de aeropuertos genera un impacto a comparación en los últimos trimestres del 2020. En que se redujo más del 50% de lo ingresado, en el que se determinó que en el 2019 la empresa presentó una merma, debido al alto grado de endeudamiento.		
Referencia	(Huachillo y otros, 2020)		

Datos del antecedente internacional			
Título	Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa en la universidad técnica de Babahoyo- Ecuador, 2020	Metodología	
Autor	Carpio Vera, Dinora Alexandra	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptiva
Año	2020		
Objetivo	Teniendo además como objetivos específicos diagnosticar el estado actual de la inclusión educativa, Identificar los factores influyentes en la inclusión educativa, diseñar un modelo de liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa y estimar los resultados que ha generado la implementación de un modelo de liderazgo transformacional docente en la inclusión educativa.	Diseño	No experimental transversal
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	370 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se Identificaron los factores influyentes en la inclusión educativa en la UTB. Los mismos que están estrechamente relacionados con el proceder docente y la percepción de los estudiantes, además de requerimientos de infraestructura y de la filosofía inclusiva de todos los actores de dicha institución.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Estadística y triangular
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Carpio, Mendiburu y Oviedo (2021) en su investigación sobre la inclusión educativa. Tuvo como objetivo el de diagnosticar en tiempo real el estado de la inclusión educativa, identificación los factores para la inclusión educativa, diseñar nuevos modelos para líderes docentes. El estudio utilizó un enfoque mixto, tipo descriptiva, diseño no experimental, una muestra de 370 personas, método de análisis de datos estadística y triangular. Concluyo que se logró identificar los factores que influían en la inclusión educativa. Estos mismos son los que se encuentran muy relacionados con la forma de manejar de los maestros y además de la percepción de los estudiantes.		
Referencia	(Carpio y otros, 2021)		

Datos del antecedente internacional			
Título	Análisis de barreras existentes para la implementación de Lean Construction en el sector de la construcción en países de Iberoamérica.	Metodología	
Autor	Matias Ornaghi	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Valencia	Tipo	
Año	2021		
Objetivo	Identificar y estudiar las principales barreras que puedan existir para la implementación de Lean Construction en el sector de la construcción en países de Iberoamérica. Para ello, en base a una revisión bibliográfica se recopilan 475 barreras para la implementación de Lean en diferentes países del mundo que se clasifican en 11 grupos según características y afinidad. A partir de ello se elabora un cuestionario que se envía a más de 300 profesionales e investigadores relacionados con Lean de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Venezuela.	Diseño	Experimental
Resultados		Método	Analítico
		Población	475 barreras
		Muestra	300 investigadores +
		Unidades informantes	
Conclusiones	Si se comparan los escenarios en términos de barreras para la implementación, se encuentran diferencias, considerando que, en el panorama mundial la falta de educación es la barrera más importante mientras que en el iberoamericano ocupa uno de los lugares más bajos. Lo que puede relacionarse a que al haber un grado de implementación un tanto menor en Iberoamérica, salvo Chile y Brasil, las barreras relacionadas a la falta de compromiso con el cambio por parte de los directivos, la acepción a conceptos de gestión tradicional, falta de cultura de cambio parecen tener mayor orden de prioridad que la capacitación específica en Lean.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Ornaghi, (2021) en el estudio realizado sobre la implementación de Lean Construction en el sector de la construcción en países de Iberoamérica. Tuvo como objetivo el de la identificación y la aplicación de estudios para las principales barreras, en las que se conecta la implementación de Lean Construction en el sector de la construcción de acuerdo a la recolección de las 475 barreras estas se clasifican en 11 grupos según cumplan con las mismas características y afinidad. Concluyo que si se inicia al comparar los resultados de los términos de barreras para la implementación estas son diferentes. Al presentarse un grado de implementación un tanto menor en Iberoamérica, menos Chile y Brasil, estas barreras son relacionadas a la falta de motivación y compromiso con el cambio de directores.		
Referencia	(Ornaghi, 2021)		

Datos del antecedente internacional			
Título	Diseño organizacional en la jefatura de accion social gadm de santa elena año 2021.	Metodología	
Autor	Matias Figueroa	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2021		
Objetivo	Diseñar un manual de funciones como herramienta de la estructura organizacional para la asignación de funciones y responsabilidades de acuerdo con los cargos de la Jefatura de Acción Social del GADM Santa Elena, que optimice su gestión administrativa.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	37 personas
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se logró establecer cada uno de los cargos que hay dentro de la Jefatura de Acción Social con la información recopilada a través del cuestionario cerrado, obteniendo de esta manera cuáles son las funciones y responsabilidades para considerar en la descripción de los puestos.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística y triangular
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Según Figueroa (2021), en el estudio realizado del diseño organizacional. Tuvo como objetivo el de trabajar en el diseño en el manual de funciones, esta a su vez debe verse como una herramienta indispensable, ya que nos ayuda en la asignación y responsabilidades con los colaboradores de acuerdo con la área y cargo, con la única visión de optimizar la gestión de recursos. El estudio utilizó un enfoque mixto, tipo descriptivo, una población de 37 personas, técnica encuesta, instrumento cuestionario y método de análisis de datos es estadística y triangular. Concluyo que se logró respetar los cargos dentro de la empresa con la ayuda de la recopilación de las preguntas presentadas en el cuestionario.		
Referencia	(Figueroa, 2021)		

Matriz 6.*Esquema de Teorías*

Teorías administrativas 3			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Relaciones humanas George Elton Mayo	George Elton Mayo	Estudiar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.	Que la teoría de las relaciones humanas es el estudio del comportamiento psicológico en las que se producen las condiciones físicas del trabajo, y la productividad es el uso de recurso para obtener un producto o servicio final. Ambas teorías guardan relación debido a que las relaciones humanas en una empresa producen de acuerdo con las condiciones de un trabajo, así como para que la productividad necesita usar sus recursos para obtener un producto o servicio final.
2. Comportamiento organizacional	Keith Davis y Jonh W	El comportamiento Organizacional se aplica de modo general en todo tipo de organización, debe existir para comprender la necesidad y el comportamiento de los individuos	La teoría del comportamiento organizacional se aplicará en cualquier organización de manera general, en la que comprende la necesidad del individuo a investigar con el fin de poder producir de manera automática, en cuanto la productividad, esta nos ayuda a saber usar nuestros recursos y manufacturar de manera positiva. Ambas teorías se relacionan, ya que se necesita de ambas para poder ser eficientes y productivos en una empresa u organización.
3. Teoría de la mejora continua	Bonilla et ál., (2020)	La mejora continua es una estrategia que se aplica en una empresa y se utiliza para aumentar el rendimiento de los procesos. Es decir, al aplicarse la estrategia de mejora en la empresa, como consecuencia aumentará la satisfacción de los clientes, e incluso se podrá aplicar una amplia gama de planes de acción y uso de recursos, desarrollar estrategias a nivel operativo, táctico y estratégico.	
4. Teoría de la reingeniería	Traba et ál., (2020)	La reingeniería, es una de las estrategias más indispensables en una empresa, ya que, al aplicar la reingeniería, no es trabajar con un producto, sino que es trabajar, pero como parte de los procesos que se crean y dichos procesos son los encargados de llevar al éxito a una empresa.	

Matriz 7

Sustento teórico

Teoría de Relaciones humanas, comportamiento organizacional y de dos factores			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Define como crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad y que factores psíquicos y sociales los motivan.	Definen que el comportamiento demostrado por los individuos que trabajan dentro de la empresa es depende de comportamiento administrativo y las condiciones empresariales, que uno mismo, observa y percibe. Asimismo, indica que la relación está determinada por la percepción del clima organizacional a través de los factores, las condiciones económicas el ambiente, los materiales de trabajo que se encuentra dentro de la institución.	Que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimenta en su ambiente laboral, y que además menciona la importancia de los colaboradores dentro de la empresa, que piensa sobre sus actividades y su comportamiento con la organización sobre las tareas que desempeña. Frederick Herzberg determina dos factores que, una de ellas es el factor higiene, quiere decir la insatisfacción que perciben en función del contexto, es decir, los salarios, el ambiente de trabajo, los beneficios, el liderazgo y trato con los compañeros. Por último, el factor motivacional, están bajo el control de cada persona, que se relaciona con sus actividades que realiza ello involucran los factores materiales, reconocimientos, crecimiento
Parfraseo	(Chiavenato, 2011) Según Lateoría de relaciones humanas tiene como fin ayudar a entender el bienestar del individuo y la relación que tiene dentro de la empresa. Por lo tanto, el clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una	(Likert, 1968) La teoría del clima organizacional determina la conducta administrativa, como está involucrado con los miembros que conforman y las condiciones de la empresa para un mejor clima y la satisfacción	(Robbins, 2009) La teoría de dos factores tiene como fin determinar la satisfacción o la insatisfacción de los individuos en función a diferentes factores que se dan como; los incentivos, el salario, los reconocimientos, el ambiente de trabajo, el liderazgo, la motivación y

	determinada actividad, dependiendo de la organización, así como la calidad de dicho ambiente, este puede ser malo o bueno (Coll, 2020) Guarda relación debido a que, el bienestar de los trabajadores dentro de la organización es debido a la calidad de ambiente laboral.	de los colaboradores. Por ende, el clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una empresa. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, los valores y la tradición de la organización (Poole, 2006) por lo tanto. Guarda relación debido a que el clima organizacional analiza el comportamiento administrativo en relación con los trabajadores, así mismo la situación de la empresa mediante los valores y las actividades que se desarrollan.	que permita desarrollarse dentro de la organización. Por lo tanto, el clima laboral es el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de la empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral (Unir, 2021) Es decir, guarda relación con la importancia de los trabajadores debido, Es decir, guarda relación con la conducta de los individuos debido a su medio entorno laboral
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Chiavenato, 2011)	(Likert, 1968)	(Robbins, 2009)
Relación de la teoría con el estudio			
Redacción final	El presente estudio tiene una base teórica, basada en las teorías. (Coll, 2020) define que, el clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad, dependiendo de la organización, así como la calidad de dicho ambiente, este puede ser malo o bueno. Guarda relación debido a que, el bienestar de los trabajadores dentro de la organización es, a función de la calidad de entorno laboral. Así mismo la teoría del comportamiento organizacional tiene como objetivo analizar, la estructura empresarial y las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Por tanto, según (Poole, 2006) determina que, el clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una empresa, incluido los valores y la tradición de la organización, por lo tanto, guarda relación debido a que el comportamiento organizacional busca analizar la conducta de los líderes, la situación de la empresa en función a la satisfacción del trabajador, para una mejor eficiencia, buscando su crecimiento personal y profesional de los individuos. Por último, la teoría de dos factores tiene como fin determinar la satisfacción o la insatisfacción basada en la motivación de los individuos. (Unir, 2021) manifiesta que, el clima laboral es el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de la empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral. Es decir, guarda relación debido a que la teoría de dos factores determina la conducta de los individuos debido a su medio entorno laboral.		

Matriz 9.

Construcción de la categoría

Categoría: Clima laboral					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la me empresa, condicionando por múltiples cuestiones como: normas internas, el entorno, por las personas que integran, los estilos de dirección de los líderes, y las remuneraciones, hasta la identificación y la satisfacción de cada persona.	Es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.	El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores en una empresa o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influye en su conducta.	Es la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.	El clima laboral es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización.
Parfraseo	Se considera un pilar muy importante en una organización que se evalúa por diferentes factores dentro del entorno, los valores, como están involucradas los jefes con las personas que participan, el ambiente, los salarios y los reconocimientos para determinar la satisfacción de los colaboradores	Indica que, el clima se relaciona con el desenvolvimiento de cada colaborador, el trabajo en equipo, el comportamiento y el buen uso de sus recursos, tomar las medidas necesarias para el logro de los objetivos.	Determina que, el clima laboral son las autopercepciones de los empleados dentro de la empresa, y las condiciones de su entorno, repercute en el estado emocional del trabajador, su grado de energía, la manera cómo actúa y ello se evidenciará en la empresa.	Se considera que las personas que conforman en empresa detallan la vivencia dentro de su entorno laboral, mediante la observación o percepción de los hechos, se sabe que el clima puede invertir a través de los individuos que conforman, pero el cambio está en especial en los líderes de la organización	En una organización el clima se crea por las actitudes de los trabajadores y la forma como interactúan entre miembros. La forma como desarrollan sus trabajos, experiencias, la relación interpersonal, todo ello conlleva a la percepción del clima, los individuos trabajan por crecimiento personal, por satisfacer sus necesidades salariales, estas obligaciones parte por la motivación que favorece el buen desempeño del colaborador.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Gan & Triginé, 2012)	(Palma, 2004)	(Bager, 2005)	(Bordas, 2016)	(Llaneza, 2009)
Redacción final	(Gan & Triginé, 2012)				

	<p>Afirma que el clima laboral se considera un pilar muy importante en una organización, se evalúa por diferentes factores dentro del entorno, los valores, como están involucrados los jefes con las personas que participan, el ambiente, los salarios y los reconocimientos para determinar la satisfacción de los colaboradores. Así mismo, (Palma, 2004) indica que, el clima se relaciona con el desenvolvimiento de cada colaborador, el trabajo en equipo, el comportamiento y el buen uso de sus recursos, tomar las medidas necesarias para el logro de los objetivos. Por otro lado, (Bager, 2005) determina que, el clima laboral son las autopercepciones de los empleados dentro de la empresa, y las condiciones de su entorno, repercute en el estado emocional del trabajador, su grado de energía, la manera cómo actúa y ello se evidenciará en la empresa. Según Bordas (2016) considera que, las personas que conforman en una empresa detallan la vivencia dentro de su entorno laboral, mediante la observación o percepción de los hechos, se sabe que el clima puede invertir a través de los individuos que conforman, pero el cambio está en especial en los líderes de la organización y por último Llaneza (2009) define que, en una organización el clima se crea por las actitudes de los trabajadores y la forma como interactúan entre miembros. La forma como desarrollan sus trabajos, experiencias, la relación interpersonal, todo ello conlleva a la percepción del clima, los individuos trabajan por crecimiento personal, por satisfacer sus necesidades salariales, estas obligaciones parte por la motivación que favorece el buen desempeño del colaborador.</p>							
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Salario		Estabilidad laboral		Evaluación de desempeño		Capacitación	
Construcción de los indicadores	I1	Satisfacer las necesidades	I4	Compromiso	I7	Percepción del grado de fluidez	I10	Reconocimiento
	I2	En conformidad a ley	I5	Identificación	I8		I11	Remuneración
	I3	Bonificaciones	I6	cumplimiento	I9		I12	Tecnología
Cita textual de la subcategoría	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezcan el desarrollo personal y profesional.		Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.		Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa.		Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos, posiciones necesarias para el cumplimiento de las tareas encomendadas.	
	La autorrealización como la realización de un yo más amplio y profundo a través de la identificación con otros, como la realización de las potencialidades inherentes y como la norma fundamental (Speranza, 2006)		Es una percepción que mide el grado de identificación psicológica de un individuo con su trabajo, y está relacionado directamente con el nivel de desempeño notado como benéfico. (Riquelme, 2022)		La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (Chiavenato, 2011)		Las condiciones de trabajo (resultantes de factores sociotécnicos y organizacionales) pueden compensar o intensificar dichos riesgos e impactan en la duración y configuración del tiempo de trabajo, la organización y el contenido del trabajo, el sistema de remuneración, el efecto del cambio científico y tecnológico y el aprendizaje en el uso de nuevas tecnologías. (Neffa, 2015)	

Parfraseo	Es la percepción de cada empleado en la que la organización y su ambiente permite a involucrase y desarrollarse en lo profesional y personal	Es el compromiso y el desempeño del colaborador, es la pieza muy fundamental para el desarrollo de las tareas dentro de organización.	Es la información idónea que facilita entender y poder transmitir con claridad.	Situación que se encuentra una empresa al abastecer los componentes que contribuye para el cumplimiento de las actividades como: los recursos y herramientas necesarias.
	Es la misión, la determinación y la superación de uno mismo, identificándose con todos los que están relacionados.	Es la manera como el empleador se desenvuelven en el trabajo, se identifica con la empresa para demostrar sus conocimientos, y habilidades y que permite sentirse satisfecho con su entorno laboral	Es una técnica que permite conectar a los individuos para la participación entre sí, con diferentes destrezas, conocimientos y habilidades,	Los elementos sociales, técnicos, el ambiente interno que tiene una organización, que ayuda para el desarrollo y aprendizaje de los involucrados.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Palma, 2004) (Speranza, 2006)	(Palma, 2004) (Riquelme, 2022)	(Palma, 2004) (Chiavenato, 2011)	(Palma, 2004) (Neffa, 2015)
Redacción final	Palma (2004) define que, la autorrealización es la percepción de cada empleado en la que la organización y su ambiente permite a desarrollarse en lo profesional y personal. Así mismo, (Speranza, 2006) afirma que, es la misión, la determinación y la superación de uno mismo, identificándose con todos los que están relacionados.	Palma (2004) manifiesta que, el involucramiento laboral es el compromiso y el desempeño del colaborador, es la pieza muy fundamental para el desarrollo de las tareas dentro de organización. Así mismo (Riquelme, 2022) define que, es la manera como el empleador se desenvuelven en el trabajo, se identifica con la empresa para demostrar sus conocimientos, y habilidades y que permite sentirse satisfecho con su entorno laboral	Palma, (2004) afirma que, la comunicación es la información idónea que facilita entender y poder transmitir con claridad. Por otro lado, (Chiavenato, 2011)define que, es una técnica que permite conectar a los individuos para la participación entre sí, con diferentes destrezas, conocimientos y habilidades	Palma (2004) define que, las condiciones laborales es la situación que se encuentra una empresa al abastecer los componentes que contribuye para el cumplimiento de las actividades como: los recursos y herramientas necesarias. Así mismo que, (Neffa, 2015) son los elementos sociales, técnicos, el ambiente interno que tiene una organización, que ayuda para el desarrollo y aprendizaje de los involucrados

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<p>1. Teoría de Relaciones Humanas</p> <p>2. Teoría del clima organizacional de Likert 1968</p> <p>3. Teoría de dos factores</p>	<p>1. Por qué guarda relación con el clima laboral debido a que, el bienestar de los trabajadores dentro de la organización es debido a la calidad de ambiente laboral, promoviendo un espacio amigable así mismo tengan la oportunidad de desarrollarse, relacionarse con diferentes áreas, para satisfacer sus necesidades de cada individuo.</p> <p>2. Porque guarda relación debido a que el clima organizacional analiza el comportamiento administrativo en relación a los trabajadores, así mismo la situación de la empresa mediante los valores y las actividades que se desarrollan. para una mejor eficiencia y crecimiento personal y profesional.</p> <p>3. Porque Guarda relación debido a que la teoría de dos factores determina la conducta de los individuos debido a su medio entorno laboral, donde Frederick define dos factores para</p>
edación final	<p>El presente estudio se enmarca en el uso de las teorías (a) la teoría de relaciones humanas, quien permite el bienestar de los trabajadores dentro de la organización en función a la calidad de ambiente laboral, las funciones a desempeñar y las herramientas necesarias para un trabajo eficiente para generar mayor productividad. (b) la teoría de clima organizacional cuyo fin es analizar el comportamiento administrativo en convivencia con los trabajadores, de qué manera debe liderar a su equipo, así mismo la situación de la empresa mediante los valores, las actividades que se desarrollan, para mejor eficiencia en el trabajo y la satisfacción laboral. Por último (c) la teoría de dos factores determina la conducta de los individuos debido a su medio entorno laboral que, es la base fundamental, para la satisfacción de los personales, ayudando su desarrollo personal y profesional, a través de reconocimientos por la empresa, con el objetivo de generar mayor motivación y responsabilidad para el cumplimiento de sus actividades.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<p>1. Porque se mejorará el clima laboral mediante el uso de una propuesta de solución</p>	<p>1. Porque con el estudio se podrá recolectar información relevante de la usencia del clima en el trabajo, el motivo de la insatisfacción a través de un plan de mejora, con el fin de obtener un clima eficiente.</p> <p>2. Planteará estrategias del manejo y reducción del estrés laboral</p> <p>3. Se establecerá programas de incentivos a que sea tentador para el empleado</p> <p>4. Se podrá implementar talleres de capacitación y manejo del personal para los líderes</p> <p>5. Se establecerá técnicas de enriquecimiento del trabajo</p>
Redacción final	<p>Como relevancia práctica del presente estudio se mejorará el clima laboral mediante el uso de una propuesta de solución, así mismo se podrá recolectar información relevante de la usencia del clima en el trabajo, el motivo de la insatisfacción a través de un plan de mejora, con el fin de obtener un clima eficiente, se planteará estrategias del manejo y reducción del estrés laboral, se establecerá programas de incentivos a que sea tentador para el empleado, Se podrá implementar talleres de capacitación y manejo del personal para los líderes. Finalmente se establecerá técnicas de enriquecimiento del trabajo.</p>

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cuantitativos y cualitativos 2. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, conceptos, teorías y las entrevistas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante el uso del cuestionario se realizar un Pareto para poder diagnosticar el 20% de los problemas más críticas que afectan a la organización, así mismo se aplicará la herramienta Atlas. Ti versión 9 para poder realizar el sistema de redes entre las subcategorías, del problema principal, que permitirá determinar las falencias con mayor relevancia que afectan la organización 2. Considerando los aportes científicos según los enfoques se validó que a nivel nacional existen estudios que favorecen el enfoque cualitativo a diferencia al cuantitativo, por ende, el presente estudio se realizará utilizando el enfoque mixto permitiendo que fututos estudiantes puedan emplear una fuente ó marco teórico de respaldo con el fin de realizar investigaciones holísticas
Redacción final	<p>La relevancia de la presente investigación se efectuará el estudio de enfoque mixto, como parte de las técnicas en instrumentos a utilizar se empleará el cuestionario y la entrevista para poder realizar el análisis del estudio y los resultados, así mismo permitirá a fututos estudiantes puedan emplear una fuente ó marco teórico de respaldo con el fin de realizar investigaciones holísticas. Por ende, como relevancia social, se planteará estrategias de mejora del clima laboral con el objetivo de satisfacer las necesidades de los individuos, podrán sacar provecho de sus habilidades para buscar el progreso, así como también la organización.</p>

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo la propuesta de estrategias mejora el clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022?	Proponer estrategias para mejorar el clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es el diagnóstico del clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022?	Diagnosticar en qué situación se encuentra, el clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022.
¿Cuáles son los factores por mejorar el clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022?	Determinar los factores a mejorar el clima laboral en los trabajadores en una entidad financiera Lima, 2022.

Matriz 14. Método - mixto

Enfoque de investigación MIXTO			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	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 y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y otros, 2006)	El enfoque mixto es una combinación de los métodos de cuantitativos y cualitativos, debido a que recoleta, analiza y vincula datos de los dos métodos, para dar respuesta al planteamiento del problema (Lara, 2013)	Llamado también investigación multimétodica, pretende conjugar los procedimientos de la investigación cualitativa con los de la investigación cuantitativa para lograr la calidad total. (Ñaupas y otros, 2014)
Parafraseo	La investigación mixta consiste en la coordinación de los métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo integrar toda la información obtenida mediante la investigación de un fenómeno con el objetivo de obtener un mejor comprensión y análisis de dicha investigación	Se define que enfoque mixto es la mezcla de los estudios cualitativos y los estudios cuantitativos, que integra y examina los datos de los dos enfoques con el fin dar la solución al problema	La investigación mixta es conocido también como la estrategia para el estudio porque aplica todos los procedimientos para la indagación del planteamiento de problema para alcanzar el objetivo de dicho estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández y otros, 2006)	(Lara, 2013)	(Ñaupas y otros, 2014)
Redacción final	Según (Hernández y otros, 2006) afirmaron que la investigación mixta consiste en la coordinación de los métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo integrar toda la información obtenida mediante la investigación de un fenómeno con el objetivo de obtener un mejor comprensión y análisis de dicha investigación. Así mismo (Lara, 2013) define que, el enfoque mixto es la mezcla de los estudios cualitativos y los estudios cuantitativos, que integra y examina los datos de los dos enfoques con el fin dar la solución al problema. Por último (Ñaupas y otros, 2014) definen que la investigación mixta es conocido también como la estrategia para el estudio porque aplica todos los procedimientos para la indagación del planteamiento de problema para alcanzar el objetivo de dicho estudio. El		

	aporte del estudio permitirá recolectar información amplia utilizando el enfoque mixto, además se utilizará la encuesta para los 40 trabajadores del área de negocios y operaciones en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes inmediatos para el enfoque cualitativo.		
Investigación: SINTAGMA HOLISTICO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	la Investigación Holística es una propuesta epistémica y metodológica que integra sintagmáticamente los aportes de diferentes paradigmas científicos, y proporciona un modelo del proceso investigativo desde sus múltiples dimensiones. (Hurtado de Barrera, 2010)	La investigación holística o total, tiene como propósito de realizar una investigación abierta, transdisciplinaria, multidimensional y solo sujeta a las limitaciones determinadas por la consistencia y coherencia propias de los procedimientos desarrollados. (Rivadeneira, Modelo investigativo integrador derivado de la investigación holística, 2013)	El sintagma constituye la unidad de referencia holística, tanto en lo conceptual y metodológico, por tanto, el holismo valora cada modalidad, sin descalificar los tipos más sencillo de investigación, y sienta como principio que se llega a los niveles más profundos y complejos de investigación. (Hurtado, 2000)
Parafraseo	Según (Hurtado de Barrera, 2010) , define que la investigación holística se centra en el conocimiento científico, procedimientos integrando múltiples dimensiones como también los paradigmas científicos	Se define que la investigación holística tiene la finalidad de llevar un estudio amplio a la participación, revisión y mejora, con un proceso de investigación global de los factores internos y externos de los procesos desarrollados.	El estudio holismo es conocido como el sintagma porque ayuda a atender el contexto del estudio con enfoques diferentes así mismo valora cada categoría sin desacreditar los hechos de la investigación. Así mismo se enfoca en el valor más profundo del estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Rivadeneira, Modelo investigativo integrador derivado de la investigación holística, 2013)	(Hurtado, 2000)

<p>Redacción final</p>	<p>Según (Hurtado de Barrera, 2010), define que la investigación holística se centra en el conocimiento científico, procedimientos integrando múltiples dimensiones como también los paradigmas científicos. Así mismo (Rivadeneira, Modelo investigativo integrador derivado de la investigación holística, 2013) define que, la investigación holística tiene la finalidad de llevar un estudio amplio a la participación, revisión y mejora, con un proceso de investigación global de los factores internos y externos de los procesos desarrollados. Por último (Hurtado, 2000)El estudio holismo es conocido como el sintagma porque ayuda a atender el contexto del estudio con enfoques diferentes así mismo valora cada categoría sin desacreditar los hechos de la investigación. Así mismo se enfoca en el valor más profundo del estudio. El aporte de este concepto permitirá realizar un estudio amplio con una investigación global.</p>		
<p>Tipo de investigación BASICA</p>			
<p>Crterios</p>	<p>Fuente 1</p>	<p>Fuente 2</p>	<p>Fuente 3</p>
<p>Cita textual</p>	<p>Es la que nos ayuda a adquirir nuevos conocimientos y a incrementar los mismos a través de la revisión de literatura de investigaciones científicas previas, sin considerar a la aplicación de estas como principal, más bien el interés es generar nuevo conocimiento.</p>	<p>La investigación básica o pura es la que se realiza con el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue propósitos teóricos en el sentido de aumentar el</p>	<p>Es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda del conocimiento, son las que se proponen a conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados, elaborando teorías con amplio alcance para comprender y que se desentienden de las posibles aplicaciones prácticas que se pueda dar a los resultados.</p>

		acervo de conocimientos de una determinada teoría.	
Parfraseo	Según Novillo (2016) la investigación básica llamado también pura porque nos contribuye a tender y brindar nuevos conocimientos desde un marco teórico desarrollando varias teorías o una teoría para la investigación, con el objetivo de expandir el entendimiento filosóficos y científicos.	La investigación básica tiene el propósito de expandir el entendimiento a través de las investigaciones teóricos para el desarrollo de un estudio, además menciona que es más formal, ya que tiene la finalidad de concentrarse en una teoría establecida.	Define que es el análisis de un fenómeno o hecho, explorando la ciencia, con el objetivo de conocer las leyes de los hechos estudiados, comprendiendo teorías con extenso seguimiento para su comprensión.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Novillo, 2016)	(Cabrera, 1995)	(Baena, 2014)
Redacción final	Según Novillo (2016) determina que, la investigación básica llamado también pura porque nos contribuye a tender y brindar nuevos conocimientos desde un marco teórico desarrollando varias teorías o una teoría para la investigación, con el objetivo de expandir el entendimiento filosóficos y científicos. Así mismo para (Cabrera, 1995) define que, la investigación básica tiene el propósito de expandir el entendimiento a través de las investigaciones teóricos para el desarrollo de un estudio, además menciona que es más formal, ya que tiene la finalidad de concentrarse en una teoría establecida. Por último (Baena, 2014) menciona que, es el análisis de un fenómeno o hecho, explorando la ciencia, con el objetivo de conocer las leyes de los hechos estudiados, comprendiendo teorías con extenso seguimiento para su comprensión. El aporte de este estudio permitirá entender y comprender los fenómenos estudiados.		

Diseño de investigación PROYECTIVA

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un procedimiento, un aparato..., como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, de los procesos explicativos involucrados y de las tendencias futuras	Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos	Es conocer las motivaciones más profundas del individuo. Las técnicas proyectivas presentan a los individuos analizando una serie de estímulos ambiguos relacionados relacionadas indirectamente con el tema del objeto de estudio para que, mediante sus reacciones interpretaciones, proyecten su opinión sobre el mismo.
Parafraseo	La investigación proyectiva se fundamenta en la búsqueda de distintos procesos de proyecto para la mejora o solución del problema, además se centra en la planificación del presente y futuro de un hecho, buscando alcanzar los objetivos con el fin de desarrollar eficientemente.	se define que la investigación proyectiva consiste en la preparación, implementar proyectos eficientes para resolver problemas, las causas, o la falta que tiene las empresas mediante sistema de procedimientos para el alcance de resultados prácticos.	Fernández (2004) define que, mediante la investigación proyectiva permite analizar los hechos mediante la técnica de observación para obtener información más amplia, de la realidad, de la organización.

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Hurtado de Barrera, (2010)	(Mousalli, 2015)	(Fernández Á. , 2004)
Redacción final	En el estudio de (Hurtado de Barrera, 2010) determina que, la investigación proyectiva se fundamenta en la búsqueda de distinta procesos de proyecto para la mejora o solución del problema, además se centra en la planificación del presente y futuro de un hecho, buscando alcanzar los objetivos con el fin de desarrollar eficientemente. Por otro lado (Mousalli, 2015) define que la investigación proyectiva consiste en la preparación, implementar proyectos eficientes para resolver problemas, las causas, o la falta que tiene las empresas mediante sistema de procedimientos para el alcance de resultados prácticos. Por último, para (Fernández Á. , 2004) afirma que, mediante la investigación proyectiva permite analizar los hechos mediante la técnica de observación para obtener información más amplia, de la realidad, de la organización.		
Método de investigación 1 ANALITICO			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio, a partir de la reorganización de sus sinergias, con base en un criterio de análisis, de manera tal que es posible descubrir aspectos novedosos, y no evidentes en un primer momento, en el evento estudiado. (Hurtado de Barrera, 2010)	Método analítico, no obstante confluir en el procedimiento general de descomposición de un todo en sus elementos, tienen diferencias específicas, determinadas por el campo de la realidad del que se ocupan y de los objetivos que se buscan. Las ciencias exactas y naturales utilizan preferentemente las múltiples modalidades del análisis empírico, que complementan con análisis discursivos	Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas” 10, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de

		para cualificar y dar precisión formal a los resultados obtenidos (Lopera y otros, 2010)	estudio, además de establecer nuevas teorías. (Gomez, 2012)
Parfraseo	Según el estudio de, Hurtado de Barrera (2010) que, el método analítico es un proceso de descubrimiento de nuevos conocimientos, con el fin de crear una crítica de un fenómeno de una investigación, con un énfasis de análisis, para determinar los sucesos del fenómeno investigado.	Define como el método total, porque determina y analiza sus componentes, ya que son determinados por la realidad del hecho y su finalidad. Además, se utiliza diferentes categorías de análisis con el fin de obtener un adecuado resultado.	Determina como el origen de todos los elementos del estudio a investigar. Así mismo permite dividir de un todo en sus componentes, observando el impacto del fenómeno a través del desarrollo de las teorías, para conocer y comprender mejor la investigación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Lopera y otros, 2010)	(Gomez, 2012)
Redacción final	Según el estudio de (Hurtado de Barrera, 2010) que, el método analítico es un proceso de descubrimiento de nuevos conocimientos, con el fin de crear una crítica de un fenómeno de una investigación, con un énfasis de análisis, para determinar los sucesos del fenómeno investigado. Asimismo, (Lopera y otros, 2010) definen como el método total, porque determina y analiza sus componentes, ya que son determinados por la realidad del hecho y su finalidad. Además, se utiliza diferentes categorías de análisis con el fin de obtener un adecuado resultado. Por último (Gomez, 2012) determina que, le método analítico es el origen de todos los elementos del estudio a investigar. Así mismo permite dividir de un todo en sus componentes, observando el impacto del fenómeno a través del desarrollo de las teorías, para conocer y comprender mejor la investigación. el aporte de este estudio permitirá utilizar diferentes categorías y componentes para el análisis aplicando el pensamiento crítico para la evaluación de fenómeno estudiado.		

Método de investigación 2 DEDUCTIVO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular (Gomez, 2012)	El marco teórico de la investigación es el espacio en el cual se hace explícita la teoría de la cual se derivan las hipótesis. No es posible formular las hipótesis sin una teoría. (Hurtado de Barrera, 2010)	El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu, 2015)
Parafraseo	En la investigación de, define que, el método deductivo es el proceso ideal que consiste en determinar una serie de ideas para su desarrollo, induciendo la deducción para proceder las consecuencias de sus resultados.	Para (Hurtado de Barrera, 2010) la investigación deductiva consiste en el planteamiento del problema en forma de una pregunta, la cual permite establecer teorías a través de una serie de hipótesis	El método deductivo ayuda establecer las cualidades de un estudio, mediante argumentos de leyes científicas, por otro lado, la deducción ayuda a definir las conclusiones si son verdaderas, se infiere a través de las premisas
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gomez, 2012)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Abreu, 2015)
Redacción final	En la investigación de, define que, el método deductivo es el proceso ideal que consiste en determinar una serie de ideas para su desarrollo, induciendo la deducción para proceder las consecuencias de sus resultados. Así mismo (Hurtado de Barrera, 2010) la investigación deductiva consiste en el planteamiento del problema en forma de una pregunta, la cual		

	<p>permite establecer teorías a través de una serie de hipótesis. Por último (Abreu, 2015) determina que, el método deductivo ayuda establecer las cualidades de un estudio, mediante argumentos de leyes científicas, por otro lado, la deducción ayuda a definir las conclusiones si son verdaderas, se infiere a través de las premisas</p>
--	--

Método de investigación 3 INDUCTIVO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten</p>	<p>El empirismo considera la experiencia como única fuente del conocimiento. Se basa en la observación directa y natural de los hechos, y el proceso mental de cual se vale es fundamentalmente inductivo</p>	<p>Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. (Abreu, 2015)</p>
Parafraseo	<p>Según Gómez (2012) el método inductivo consiste en el estudio desde lo general a individual, así mismo permite organizar la información de los resultados para</p>	<p>Determina que, el método inductivo es una fuente de criterios y conocimientos ya que se basan en las siguientes etapas, la observación de los hechos describe</p>	<p>Define que este método abarca desde la observación, analiza los procesos y cualidades de la realidad problema para su elaboración y planteamiento de propuestas para su estudio.</p>

	llegar a las conclusiones a través de las enunciados o proposiciones.	los hechos, clasifica las características, encontrar los aspectos q se repitan en la observación y por último construir leyes científicas.	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gomez, 2012)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Abreu, 2015)
Redacción final	En la investigación de Gómez (2012) precisa que, el método inductivo consiste en el estudio desde lo general a individual, así mismo permite organizar la información de los resultados para llegar a las conclusiones a través de las enunciados o proposiciones. Así mismo (Hurtado de Barrera, 2010) determina que, el método inductivo es una fuente de criterios y conocimientos ya que se basen en las siguientes etapas, la observación de los hechos describe los hechos, clasifica las características, encontrar los aspectos q se repitan en la observación y por último construir leyes científicas. Por último (Abreu, 2015) define que, este método abarca desde la observación, analiza los procesos y cualidades de la realidad problema para su elaboración y planteamiento de propuestas para su estudio.		

Categorización de la categoría (ver matriz 9) CLIMA LABORAL		
Subcategoría	Indicador	Ítem
Autorrealización	Desarrollo personal Oportunidades de progreso Desarrollo de habilidades	
Involucramiento laboral	Compromiso Identificación cumplimiento	
Comunicación	Percepción del grado de fluidez	
Condiciones laborales	Reconocimientos Remuneraciones Tecnologías	

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Entidad financiera Cmac Cusco- Lima- Perú
Provincia/Departamento	Magdalena del Mar- Lima- Perú
Descripción del escenario vinculado al problema	Para la presente investigación, se llevará a cabo en una entidad financiera de Cmac Cusco ubicado en Lima- Perú, el problema identificado es bajo clima laboral en los trabajadores, la población corresponde de 40 trabajadores del área de negocios y operaciones, correspondiente del mes de marzo 2022,

Técnica de recopilación de datos 1 – Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes (Hurtado de Barrera, 2010)	Cita 2 Considera como el instrumento más adecuado de carácter cuantitativo, para determinar la magnitud de cierto fenómeno, sin embargo, para recoger la información relevante se investiga el cuánto y porque de los fenómenos (Doorman, 1991)	Cita 3 La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación (Díaz de Rada, 2001)
Parafraseo	(Hurtado de Barrera, 2010) Define que la técnica de encuesta permite buscar mayor conocimiento de la situación del fenómeno, realizando una serie de preguntas a una unidad o varias cantidades de participantes de la empresa.	Determina que la técnica de encuesta es un instrumento más utilizado y adecuado, esta, es de tipo cuantitativo que facilita analizar el grado de consecuencia del problema investigado. Recolectando información en el en el campo investigado.	La encuesta consiste en una evaluación crítica y sintetizada del estudio en la que se investigará. Permite que el investigador realice sus interrogaciones a los encuestados de los datos que desea alcanzar luego reúne la información obtenida de cada uno en el tiempo evaluado.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Doorman, 1991)	(Díaz de Rada, 2001)
Redacción final	En el estudio de (Hurtado de Barrera, 2010) define que, la técnica de encuesta permite buscar mayor conocimiento de la situación del fenómeno, realizando una serie de preguntas a una unidad o varias cantidades de participantes de la empresa. Así mismo (Doorman, 1991) Determina que, la técnica de encuesta es un instrumento más utilizado y adecuado, esta, es		

	de tipo cuantitativo que facilita analizar el grado de consecuencia del problema investigado. Recolectando información en el en el campo investigado. Por último (Díaz de Rada, 2001) manifiesta que, la encuesta consiste en una evaluación crítica y sintetizada del estudio en la que se investigará. Permite que el investigador realice sus interrogaciones a los encuestados de los datos que desea alcanzar luego reúne la información obtenida de cada uno en el tiempo evaluado.
--	---

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran importantes, permite además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente. Reduce la realidad a ciertos números de datos, esenciales y precisa en el objeto de estudio (Rodríguez E. , 2005)	El 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 (Hurtado de Barrera, 2010)	El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.
Parfraseo	El cuestionario es de gran uso en la investigación científica ya que integra la técnica de observación que permite determinar los aspectos más importantes, condiciones del problema, con el objetivo de elaborar,	Define que el cuestionario es una serie de preguntas formuladas por escrito a las personas seleccionadas, además la pregunta será breves, concisas y bien estructurado con sus respectivas	Manifiesta que el instrumento muy importante para la investigación ya que facilita analizar y establecer qué tipo de preguntas se realizaran con mayor relevancia acerca del fenómeno

	formular y ejecutar las preguntas del fenómeno estudiado.	escalas de medición sobre el tema a investigar.	estudiado con el objetivo de obtener la información deseado.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Rodríguez E. , 2005)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Gomez, 2012)
Redacción final	Según el aporte de (Rodríguez E. , 2005) determina que, el cuestionario es de gran uso en la investigación científica ya que integra la técnica de observación que permite determinar los aspectos más importantes, condiciones del problema, con el objetivo de elaborar, formular y ejecutar las preguntas del fenómeno estudiado. De igual modo (Hurtado de Barrera, 2010) afirmó que, el cuestionario es una serie de preguntas formuladas por escrito a las personas seleccionadas, además la pregunta será breves, concisas y bien estructurado con sus respectivas escalas de medición sobre el tema a investigar. Finalmente (Gomez, 2012) Manifiesta que, el instrumento muy importante para la investigación ya que facilita analizar y establecer qué tipo de preguntas se realizaran con mayor relevancia acerca del fenómeno estudiado con el objetivo de obtener la información deseado.		

Procedimiento Cuantitativo	
Paso 1:	Se realizará la construcción del cuestionario que compren 10 pregunta sobre el clima laboral
Paso 2:	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 40 trabajadores del área de producción.
Paso 3:	Se consolido la información de los 50 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26
Paso 4:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.
Paso 5:	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.

Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La estadística es una disciplina que proporciona la metodología, fundada en la matemática para obtener, recopilar, procesar y presentar datos referentes a un estudio de interés, transformándolos en estadísticas con el fin de interpretarlas para obtener conclusiones, dando garantía de idoneidad en los procedimientos. También propone metodología que permite deducir características poblacionales a partir de muestra de ella. (Rustom y otros, 2012)	La estadística descriptiva desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados. También desarrolla técnicas que estudia la dependencia que puede existir entre dos o más características observadas en una serie de individuos. (Fernández y otros, 2002)
Parafraseo	La estadística descriptiva es una ciencia que ayuda a obtener los datos de un estudio, elaborando estadísticas con el objetivo de explicar las conclusiones recopiladas, así mismo proporciona la deducción de las propiedades de la población por medio de su representación.	Definen que la estadística descriptiva establece una serie de técnicas con la finalidad de explicar los datos determinados, empezando por unas tablas dinámicas y la representación gráfica para luego hacer el análisis de reducción estadística de manera eficiente utilizando las medidas estadísticas para ser transcritas a la investigación además permitirá realizar hacer comparación entre los datos obtenidos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Rustom y otros, 2012)	(Fernández y otros, 2002)
Redacción final	En los aportes de (Rustom y otros, 2012) determinan que la estadística descriptiva es una ciencia que ayuda a obtener los datos de un estudio, elaborando estadísticas con el objetivo de explicar las conclusiones recopiladas, así mismo proporciona la deducción de las propiedades de la población por medio de su representación. Finalmente (Fernández y otros, 2002) definen, que la estadística descriptiva establece una serie de técnicas con la finalidad de explicar los datos determinados, empezando por unas tablas dinámicas y la representación gráfica para luego hacer el análisis de reducción estadística de manera eficiente utilizando las medidas estadísticas para ser transcritas a la investigación además permitirá realizar hacer comparación entre los datos obtenidos.	

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Cmac Cusco
Provincia/Departamento	Lima – Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área de negocios y operaciones de una agencia

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Edad	58	39	37	44
Profesión	Administrador de agencia	Jefe de RRHH	Jefe de operaciones	Coordinador de créditos
Rol (función)	Administra la agencia y colaboradores a cargo	Se encarga al reclutamiento del personal	Asume el liderazgo del área de operaciones	Evalúa y da soporte para el desarrollo de las tareas asignadas de los analistas de créditos
Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Se considera las personas seleccionadas por años de experiencia en la empresa. por lo tanto, ayudará a brindar la información adecuada del clima laboral percibo por ellos y su equipo de trabajo.			
Técnica de recopilación de datos 1 – Entrevista				
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	
Cita textual	Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través	La entrevista supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una actividad,	Las entrevistas requieren que previamente el investigador concrete la fecha, hora y lugar para	

	de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales, está por ser individual o colectiva y por la forma que está estructurado puede ser libre o dirigida. (Rodríguez E. , 2005)	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.	aplicar la guía de entrevista, sin embargo, en el desarrollo el investigador puede realizar una repregunta para obtener más información, no obstante, se debe de tener cuidado, porque el diálogo podría orientarse hacia otro tema y ello invalidaría la información obtenida (Carhuancho y otros, 2019).
Parafraseo	Según (Rodríguez E. , 2005) Afirma que, la técnica de entrevista permite al investigador indagar de manera directa con las personas que participan, permitiendo obtener la declaración de los hechos investigado.	Manifiesta que la técnica de entrevista es la interacción entre el investigador y los entrevistados que están conformados de uno a más participantes, con el fin de entablar un diálogo, el entrevistador recopila información de un tema determinado a través de las respuestas obtenidas.	Definen que, desde el principio las entrevistas deberán de precisar la fecha, hora y lugar, para emplear la guía a las unidades informantes, además cabe mencionar que el investigador debe de tener cuidado en el replanteamiento de las preguntas, para evitar confusiones de los participantes, ello ayudará al investigador para obtener la información requerida.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Rodríguez E. , 2005)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Carhuancho y otros, 2019)
Redacción final	En el estudio de (Rodríguez E. , 2005) afirma que, la técnica de entrevista permite al investigador indagar de manera directa con las personas que participan, permitiendo obtener la declaración de los hechos investigado. De igual modo, (Hurtado de Barrera, 2010) Manifiesta que la técnica de entrevista es la interacción entre el investigador y los entrevistados que están conformados de uno a más participantes, con el fin de entablar un diálogo, el entrevistador recopila información de un tema determinado a través de las respuestas obtenidas. Finalmente (Carhuancho y otros, 2019) Definen que, desde el principio las entrevistas deberán de precisar la fecha, hora y lugar, para emplear la guía a las unidades informantes, además cabe mencionar que el investigador debe de tener cuidado en el replanteamiento de las preguntas, para evitar confusiones de los participantes, ello ayudará al investigador para obtener la información requerida.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es el instrumento que se emplea para llevar a cabo el dialogo del estudio de casos, esta guía consiste en una serie de preguntas abiertas y esquemas por rellenar. (Doorman, 1991)	La guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, datos censales y sociológicos, y datos concernientes al evento de estudio (Hurtado de Barrera, 2010)	La guía de entrevista se trata de una lista de áreas generales que deben de cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide como enunciar las preguntas y cuando formularlas. La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas (Taylor & Bogdan, 2012)
Parfraseo	Según (Doorman, 1991) Manifiesta que la guía de entrevista facilita ejecutar una discusión del problema investigado, además proporciona el desarrollo de formularios abiertas, amplias que, ayudará entender, responder con claridad al informante, con el fin de obtener datos precisos y evitar equivocaciones posteriores.	La guía de entrevistas contiene categorías de información, mediante ello ayuda identificar y obtener datos de la problemática, con la finalidad de conseguir a profundidad la información que será bridada en el momento.	Definen que la guía de entrevista es muy útil en la investigación ya que se trata de que áreas se debe realizar con cada informador, el investigador determina como articular y cuando formular las preguntas, además la guía cumple la función de hacer recordar sobre qué temas y como se deben de emplear las interrogaciones.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Doorman, 1991)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Taylor & Bogdan, 2012)
Redacción final	En el aporte de (Doorman, 1991) manifiesta que, la guía de entrevista facilita ejecutar una discusión del problema investigado, además proporciona el desarrollo de formularios abiertas, amplias que, ayudará entender, responder con claridad al informante, con el fin de obtener datos precisos y evitar equivocaciones posteriores. Por otro lado, para (Hurtado de Barrera, 2010) La guía de entrevistas contiene categorías de información, mediante ello ayuda identificar y obtener datos de la problemática, con la finalidad de conseguir a profundidad la información que será bridada en el momento. Por último (Taylor & Bogdan, 2012) definen que, la guía de entrevista es muy útil en la investigación ya que se trata de que áreas se debe realizar con cada informador, el investigador determina como articular y cuando formular las preguntas, además la guía cumple la función de hacer recordar sobre qué temas y como se deben de emplear las interrogaciones.		

Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La triangulación es una estrategia metodología más que un método o una técnica concretos, sus objetivos son el requerimiento por medio d de la apertura a las vías de información y a los modos de interpretación y el control de calidad, por medio de contrastes entre informaciones e interpretaciones. (Ruiz, 2012)	El método de análisis de datos triangulación. Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos, se obtiene información de diferentes fuentes, y se emplean diferentes teorías y técnicas para recolectar y analizar la información (Hernández y otros, 2006)
Parafraseo	Según el aporte de (Ruiz, 2012) explica que, el método de análisis de triangulación más que una técnica o un método, es una estrategia metodológica, que se utiliza en el estudio, a fin de obtener más información de distintas fuentes y la manera de interpretarlas	En el estudio de, definieron que, la triangulación de datos permite utilizar diferentes fuentes de información y métodos de recolección de los datos del estudio, permitiendo desde la evaluación cualitativas que es proveniente de varios estudios y de diferentes fuentes, en la cual ayudará a la obtención de los resultados para luego analizar la información.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Ruiz, 2012)	(Hernández y otros, 2006)
Redacción final	Según el aporte de (Ruiz, 2012) explica que, el método de análisis de triangulación más que una técnica o un método, es una estrategia metodológica, que se utiliza en el estudio, a fin de obtener más información de distintas fuentes y la manera de interpretarlas. De acuerdo con el estudio de, (Hernández y otros, 2006) definieron que, la triangulación de datos permite utilizar diferentes fuentes de información y métodos de recolección de los datos del estudio, permitiendo desde la evaluación cualitativas que es proveniente de varios estudios y de diferentes fuentes, en la cual ayudará a la obtención de los resultados para luego analizar la información.	

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se construye la guía de entrevista
Paso 2:	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 4 unidades informantes del área de Negocios y operaciones
Paso 3:	Se transcribe las grabaciones en un documento Word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.
Aspectos éticos	
APA	Se empleará el estilo APA, para la redacción de los trabajos de la investigación.
Muestra	Se empleará las unidades informantes (gerente de finanzas, gerente de comercio exterior, contador)
Data	Se utilizará los resultados de la entrevista y los estados financieros