

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora del clima laboral en el área de  
producción en una empresa acopiadora de leche”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Vargas Lopez Juan Carlos  
Bach. Zegarra Zuñiga, Alfredo

**Docente Guía:**

Mg. Leo Rossi, Ernesto Leo

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

### **Declaración de honestidad**

“Los alumnos declaran haber realizado el presente trabajo de acuerdo a las normas de la Escuela de Postgrado Neumann Bussines School”

## Índice

<b>Índice</b> .....	2
Resumen.....	7
Capitulo I. Planteamiento del problema.....	10
1.1. Título del tema. ....	10
1.2. Planteamiento del Problema.....	10
1.3. Objetivos. ....	11
1.3.1. Objetivo general. ....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Justificación.....	11
1.5. Metodología. ....	12
1.6. Alcance.....	12
1.7. Limitaciones. ....	12
Capítulo II. Marco Teórico.....	13
2.1. Conceptualización. ....	13
2.1.1. Clima laboral. ....	13
2.1.2. Políticas de mejoramiento continuo .....	14
2.1.3. Planta acopiadora de leche .....	15
2.1.3. Componentes del clima laboral. ....	15
2.3. Modelos de las variables. ....	17
2.3.1. Componentes principales de condiciones laborales .....	17
2.3.2. Factores que inciden en la condición laboral. ....	18
2.3.3. Satisfacción Laboral.....	19
2.3.5. Trabajo mentalmente desafiante.....	19
2.3.6. Recompensas justas.....	20
2.3.7. Condiciones favorables de trabajo .....	20
2.3.8. Colegas que brinden apoyo .....	21
2.3.9 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.....	21
2.4. Análisis comparativo.....	21
2.4.1. Antecedentes. ....	21
2.5. Análisis crítico.....	22
Capitulo III Marco Referencial.....	24
3.1. Reseña histórica.....	24
3.2. Filosofía Organizacional .....	24
3.3. Diseño Organizacional .....	25

3.4 Productos y servicios.....	25
3.4. Diagnostico organizacional (FODA). ....	26
Capitulo IV. Resultados. ....	28
4.1. Marco metodológico .....	28
4.1.1. Tipo y diseño de investigación.....	28
4.1.2. Población.....	28
4.1.3. Muestra.....	28
4.1.4. Instrumentos.....	29
a. Recolección de datos.....	29
b. Procesamiento de la información .....	29
c. Análisis de la información.....	29
4.2. Resultados Entrevistas Realizadas al Personal.....	30
4.3. Indicadores Métricos para Control de las propuestas.....	62
4.3.1 Análisis de condiciones laborales.....	62
4.3.2 Iniciativas proactivas mandos medios y superiores del área .....	62
4.3.3 Políticas de incentivos y reconocimiento de metas alcanzadas .....	62
4.3.4 Políticas de capacitación y formación permanente.....	63
4.3.4 Mecanismos de implementación .....	63
Capítulo V Propuesta de Mejora .....	65
5.1.1. Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia de personal .....	65
5.1.2. Mejorar las relaciones interpersonales motivación y trabajo en equipo .....	65
5.1.3. Impulsar políticas efectivas de capacitación técnica y formación permanente .....	66
5.1.4. Motivar e incentivar el cumplimiento de objetivos mediante la recompensa .....	66
5.1.5. Involucrar el personal con actividades de integración grupal .....	66
Conclusiones .....	68
Recomendaciones.....	69
Bibliografía.....	70
Anexos.....	73

## Índice de Tablas

Tabla N <sup>a</sup> 01 Análisis FODA .....	30
Tabla N <sup>a</sup> 02 Condiciones laborales .....	30
Tabla N <sup>a</sup> 03 Disponibilidad temporal para realizar labores .....	31
Tabla N <sup>a</sup> 04 Metas establecidas .....	32
Tabla N <sup>a</sup> 05 Remuneración justa.....	33
Tabla N <sup>a</sup> 06 Remuneración promedio regional.....	34
Tabla N <sup>a</sup> 07 Gestión de aportes para estándares de calidad.....	35
Tabla N <sup>a</sup> 08 Nivel de satisfacción laboral .....	36
Tabla N <sup>a</sup> 09 Políticas de capacitación y trabajo en equipo.....	37
Tabla N <sup>a</sup> 10 Clima Laboral .....	38
Tabla N <sup>o</sup> 11 Políticas de comunicación .....	40
Tabla N <sup>a</sup> 12 Mecanismos de comunicación.....	41
Tabla N <sup>a</sup> 13 Tiempo de Funciones .....	42
Tabla N <sup>a</sup> 14 Políticas capacitación continua.....	43
Tabla N <sup>a</sup> 15 Relaciones interpersonales .....	44
Tabla N <sup>a</sup> 16 Políticas de Mejora continua.....	45
Tabla N <sup>a</sup> 17 Reconocimiento por cumplimiento.....	46
Tabla N <sup>a</sup> 18 Claridad de funciones .....	47
Tabla N <sup>a</sup> 19 Remuneraciones promedio.....	49
Tabla N <sup>a</sup> 20 Promoción trabajo grupal.....	49
Tabla N <sup>a</sup> 21 Receptividad dificultades .....	50
Tabla N <sup>a</sup> 22 Gestión reclamos personal .....	51
Tabla N <sup>a</sup> 23 Delegar responsabilidades .....	52
Tabla N <sup>a</sup> 24 Políticas de recreación .....	53

Tabla Nª 25 Capacitación técnica.....	54
Tabla Nª 26 Mejora continua procesos.....	55
Tabla Nª 27 Dotación insumos.....	56
Tabla Nª 28 Reconocimiento compromiso personal.....	57
Tabla Nª 29 Remuneración acorde.....	59
Tabla Nª 30 Carga laboral excesiva.....	59
Tabla Nª 31 Satisfacción personal.....	60
Tabla Nª 32 Satisfacción trabajo realizado.....	61

## Índice de Gráficos

Grafico N <sup>a</sup> 01 Componentes de clima laboral GTPW .....	30
Grafico N <sup>a</sup> 02 Componentes de clima 5F .....	31
Grafico N <sup>a</sup> 03 Condiciones laborales .....	32
Grafico N <sup>a</sup> 04 Disponibilidad labores.....	33
Grafico N <sup>a</sup> 05 Metas establecidas .....	34
Grafico N <sup>a</sup> 06 Remuneración justa.....	35
Grafico N <sup>a</sup> 07 Remuneración promedio .....	36
Grafico N <sup>a</sup> 08 Gestión de Aportes .....	37
Grafico N <sup>a</sup> 09 Niveles de satisfacción .....	38
Grafico N <sup>a</sup> 10 Políticas de capacitación .....	39
Grafico N <sup>a</sup> 11 Clima laboral.....	40
Grafico N <sup>a</sup> 12 Políticas de comunicación .....	41
Grafico N <sup>a</sup> 13 Mecanismos de comunicación .....	42
Grafico N <sup>a</sup> 14 Tiempo necesario para cumplir con las funciones .....	43
Grafico N <sup>a</sup> 15 Políticas de capacitación continua .....	44
Grafico N <sup>a</sup> 16 Relaciones interpersonales.....	45
Grafico N <sup>a</sup> 17 Políticas de mejora continua .....	46
Grafico N <sup>a</sup> 18 Reconocimiento por cumplimiento de metas .....	47
Grafico N <sup>a</sup> 19 Claridad de Funciones .....	48
Grafico N <sup>a</sup> 20 Remuneraciones promedio.....	49
Grafico N <sup>a</sup> 21 Promoción trabajo grupal.....	50
Grafico N <sup>a</sup> 22 Receptividad dificultades del personal.....	51
Grafico N <sup>a</sup> 23 Gestión de reclamos.....	52
Grafico N <sup>a</sup> 24 Autonomía al personal para tomar decisiones.....	53
Grafico N <sup>a</sup> 25 Políticas de recreación y sano esparcimiento .....	54
Grafico N <sup>a</sup> 26 Programas de capacitación técnica oportuna .....	55
Grafico N <sup>a</sup> 27 Mejora continua de los procesos .....	56
Grafico N <sup>a</sup> 28 Dotación de insumos .....	57
Grafico N <sup>a</sup> 29 Reconocimiento compromiso del personal .....	58
Grafico N <sup>a</sup> 30 Remuneración acorde responsabilidad.....	59
Grafico N <sup>a</sup> 31 Excesiva carga laboral.....	60
Grafico N <sup>a</sup> 32 Calidad del servicio prestado a la organización.....	61
Grafico N <sup>a</sup> 33 Nivel de satisfacción con el trabajo realizado .....	61
Grafico N <sup>a</sup> 34 Sentido de pertenencia del personal.....	61

## Resumen

El estudio a profundidad de las complejas relaciones al interior de las estructuras de organizaciones productivas y manufactureras en el caso específico de empresas acopiadoras de leche, representan un amplio abanico de análisis respecto del clima laboral existente y sus repercusiones en la satisfacción, bienestar y rentabilidad de los procesos que componen la cadena de suministro, administración de recursos, gestión y comercialización de productos finales, por lo que adquiere vital importancia para la investigación el levantamiento de la información correspondiente con la finalidad de determinar las condiciones actuales del clima laboral, rentabilidad y satisfacción del personal, para posteriormente profundizar el contexto teórico asociado, para finalmente con estos insumos formular una propuesta integral de mejoramiento de las condiciones laborales que impacten positivamente en la satisfacción del cliente, rentabilidad y bienestar del personal que hace vida en la organización.

No obstante, para obtener la información de campo del trabajo de investigación enmarcado dentro del modelo descriptivo correlacional, se requirió del empleo de un instrumento de consulta o entrevista semiestructurada abierta aplicada a 18 trabajadores de la organización de diversos departamentos, obteniendo como resultado del diagnóstico una serie de debilidades en las condiciones laborales existentes, al igual que en iniciativas proactivas de mandos medios y altos, finalmente en políticas de capacitación y reconocimiento de metas cumplidas por el personal, proponiéndose un plan de mejora integral que puede ser implementado en el corto ( 3 meses) y mediano plazo (1 año ) por parte de la junta directiva de la organización.

Es de importancia el presupuesto que se debe destinar en la empresa, en donde se fomenta la innovación y la creatividad, encontrándose en el personal valorando el aporte de cada uno de los trabajadores hacia la empresa, por lo que se cuenta un presupuesto de S/. 23,885.91 nuevos soles en bienestar social, siendo este monto destinado para el incentivo y ambiente propicio para un mejor clima laboral.

**Palabras Clave:** *Clima laboral, Capacitación, mejora continua, reconocimiento, satisfacción personal.*

## **Introducción**

Las condiciones laborales representan el ambiente sobre el cual se realizan las actividades cotidianas en las diferentes organizaciones y por ende en todos sus procesos productivos, este clima influye de manera directa en la calidad del desempeño y cumplimiento de metas por parte del personal que hace vida en ellas, teniendo una importancia estratégica en la obtención de rentabilidad, calidad de los productos finales y satisfacción de las necesidades del cliente, razón por la cual se hace necesario el estudio de los factores que alteran significativamente el contexto físico, cultural y procedimental sobre el cual se desarrollan este conjunto de actividades con la finalidad de implementar planes y acciones orientados a mejorar las capacidades productivas y motivación del personal que a diario realiza funciones en las organizaciones con fines comerciales de satisfacción al cliente.

Cabe destacar, la reducción de los índices de satisfacción del personal que realiza actividades productivas en una empresa acopiadora de productos lácteos, lo que ha venido ocasionando un incremento en los niveles de stress, desmotivación, así como reducción significativa de los estándares de productividad del personal que labora en la empresa, ante lo cual se presenta el desafío de implementar un plan de mejora integral de las condiciones y ambiente laboral a partir de identificar las principales deficiencias, apalancando los ejes de acción en estrategias administrativas desde la junta directiva de la organización, pudiendo optimizar los procesos productivos, satisfacción del personal, calidad de los productos finales y rentabilidad económica obtenida por la empresa.

No obstante, se presenta actualmente la ausencia de un canal de retroalimentación efectivo en el cual se puedan dar a conocer los aportes y debilidades en los procesos productivos, así como efectivas políticas de capacitación y reconocimiento del cumplimiento de metas por parte del personal de planta y la creación de una cultura de

mejora continua en los mandos bajos, medios y altos de la organización, afectando la calidad de los productos finales y por ende los niveles de satisfacción del cliente que requiere de los productos comercializados por la compañía.

Por lo anterior, el presente estudio pretende profundizar el análisis teórico respecto de propuestas efectivas que permitan incrementar la satisfacción laboral, rentabilidad, así como la productividad del personal que labora en una empresa acopiadora de leche, a partir de la realización de un diagnóstico integral en el personal, dirigido a identificar los ejes de acción a considerar para incrementar la eficiencia, satisfacción y rentabilidad de la empresa mediante entrevistas semiestructuradas abiertas, ahondando en el contexto teórico y metodológico existente para finalmente determinar las políticas y programas más efectivos, con la finalidad de alcanzar mejoras sustanciales en los procesos internos mediante la innovación, capacitación, actualización y modernización de los procedimientos en la organización.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

### **1.1. Título del tema.**

Propuesta integral de mejora de la productividad, satisfacción y bienestar del personal que realiza labores en una empresa acopiadora de leche.

### **1.2. Planteamiento del Problema.**

Existen un conjunto de características propias existentes en cualquier organización productiva, capaces de identificar su cultura, políticas planes y programas que van a definir el tipo de estructura organizativa, dentro de este contexto adquiere especial relevancia, la autonomía, la capacitación, la evaluación, dotación de materiales y equipos así como las políticas salariales y crecimiento profesional en la empresa. Determinando este conjunto de variables los métodos para alcanzar niveles de satisfacción del personal que labora en la organización, contribuyendo al aumento sostenido de la rentabilidad, productividad, gestión demateriales y equipos, entre otros. Haciéndola finalmente más competitiva en el mercado.

La complejidad del contexto laboral que debe existir en la organización para impulsar la productividad, rentabilidad, eficiencia y mejora continua dentro del personal operativo y gerencial, tiene que incorporar un conjunto de políticas e iniciativas desde la junta directiva, entre las que destaca el desarrollo de la identidad personal de los trabajadores con las políticasy orientación cultural de la empresa, la cual supone ser complementada con capacitación constante, herramientas y habilidades de trabajo en equipo, cultura organizacional de mejora continua, reconocimiento y condiciones laborales que favorezcan la calidad de vida del personal.

No obstante, se presenta como un gran desafío para la organización poder desarrollar un método eficaz que sea capaz de unificar la diversidad del pensamiento humano, el cual es resultado de factores psicológicos, culturales, religiosos, políticos,

individuales, dirigidos a establecer condiciones laborales en común que favorezca las relaciones humanas, para el cumplimiento de metas y objetivos planificadas por la organización de manera efectiva

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Proponer un plan de mejora integral del clima laboral, que incida en la satisfacción de personal y rentabilidad de una empresa acopiadora de leche en Arequipa, Perú 2022

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Determinar las condiciones actuales de clima laboral, rentabilidad y satisfacción del personal en una empresa acopiadora de leche.
- Profundizar el contexto teórico y de análisis de clima laboral, para incrementar la productividad, rentabilidad, bienestar del personal y aumento sostenible de la eficiencia en una empresa acopiadora de leche en Arequipa, Perú 2022
- Diseñar una propuesta integral de incremento de la productividad, que tome aportes del personal para incrementar el bienestar y rentabilidad en una empresa acopiadora de leche en Arequipa, Perú 2022

### **1.4 Justificación.**

El estudio de las condiciones laborales más favorables que permitan incrementar significativamente la productividad, rentabilidad y bienestar del personal, representa el propósito principal del trabajo de investigación, logrando desarrollar una aproximación teórica que facilita la ejecución de acciones que incrementen la eficiencia, identidad y la incorporación de políticas de mejora continua, incidiendo de manera

determinante en el logro de metas y objetivos establecido por la organización.

### **1.5 Metodología.**

La investigación posee características propias de tipo descriptivo, empleando instrumentos de obtención de la información a través del análisis de cuestionarios semiestructurados abiertos, pudiendo identificar las debilidades y amenazas transformándolos en oportunidades y fortalezas que mejoren de manera significativa las condiciones laborales del personal de una empresa acopiadora de leche Arequipa 2022

### **1.6 Alcance**

La presente investigación pretende desarrollar un marco referencial que tenga como objetivo, mostrar la dependencia existente entre la productividad, rentabilidad y bienestar del personal y como estas variables promueven condiciones laborales que favorezcan la eficiencia y el cumplimiento de metas de una empresa acopiadora de leche en la provincia de Arequipa, Perú 2022

### **1.7. Limitaciones.**

Se tuvo la limitación de acceso a información bibliográfica, ya que por motivos de la emergencia sanitaria producida por la pandemia del Covid-19, los centros bibliotecarios restringen el acceso a las fuentes de información de modo presencial, por lo que se recurrió a bases de datos de internet, repositorios digitales y centros de investigación online, para la consulta de fuentes secundarias de información en textos y documentos relacionados con la problemática objeto de estudio.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **2.1. Conceptualización.**

#### **2.1.1. Clima laboral.**

Las condiciones laborales representan el contexto general sobre el cual se llevan a cabo las actividades laborales de una organización determinada, la cual se encuentra relacionada directamente con el comportamiento de las personas que la componen y que va a definir finalmente el nivel de satisfacción obtenida luego de cumplir con las funciones y tareas encomendadas, no obstante deben implementarse políticas organizacionales que capaciten, modernicen y planteen la mejora continua de los procesos internos, logrando aumentar significativamente la productividad, rentabilidad y bienestar del personal que forma parte de la empresa, cumpliendo con las exigencias en materia de planificación, seguridad, rendimiento, etc. En este sentido, "el clima en la empresa tiene un gran impacto en la empresa, así como en los empleados. Pues, en función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento" (Morales, 2020).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con "el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno" (Medina, 2012).

Se puede inferir que el concepto de clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la opinión y las expectativas que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. La percepción del trabajador está íntimamente

relacionado con el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Es decir, la forma en que seleccionamos; organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno” (Robinson, 1999)

No obstante, el concepto de clima organizacional es en la práctica muy subjetivo, dado que guarda estrecha relación con patrones comparativos y culturales que varían mucho entre diversos estratos culturales, resultando evaluado de forma diferente, siendo aprobado o desaprobado por indicadores no siempre objetivos. Ante lo cual se deben adoptar posturas de mayor amplitud y que beneficien a la comunidad laboral en todo su contexto, minimizando los conflictos, que en todo caso permitirán mejorar la productividad, rentabilidad y desempeño del personal, finalmente representando un “factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Peralta, 2020)

### **2.1.2. Políticas de mejora continua**

El proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas. La gestión de procesos es una actividad imprescindible en las empresas. En este sentido, tener modelos eficientes de gestión de recursos y actividades otorga una ventaja competitiva en el mercado. Lo anterior, permite entregar productos de manera más fluida, ofrecer servicios rápidos y contar con expeditos canales de comunicación. En este sentido, el concepto de mejora continua viene por una parte a analizar estos procesos, cómo se desarrollan, qué impacto tienen y dónde se producen desviaciones. Todo ello, para entregar un diagnóstico sobre el desempeño del modelo de gestión de procesos. Y, adicionalmente, para “proponer estrategias que mejoren esta gestión y corrijan esas desviaciones” (Nirian, 2020).

### 2.1.3. Planta acopiadora de leche.

Los centros de acopio de leche, consisten en un conjunto de instalaciones que forman parte de un sistema mediante el cual se adquiere la leche directamente de los productores y se traslada y entrega a las plantas procesadoras o “se vende directamente a la población u otros destinos” (Ríos, 2015).

**Figura 1. Componentes de clima GPTW**



**Fuente: (Robinson, 1999)**

### 2.1.3. Componentes del clima laboral.

#### 1.- Credibilidad

Comunicación frecuente entre Jefes y Colaboradores, sobre los planes de la empresa, para establecer métodos efectivos de cumplimiento de metas

#### 2.- Respeto

Información clara sobre las funciones del colaborador, proporcionando las herramientas necesarias para ellos, así como reconocimiento el buen trabajo.

### 3.- Imparcialidad

Equidad en el trabajo a los colaboradores, brindando oportunidades de crecimiento, así como ser imparciales al momento de reconocer o corregir.

### 4.- Orgullo y Camaradería

Identificación con las organizaciones: sentimiento de pertenencia y propiedad, relaciones satisfactorias con otros colaboradores: familiaridad.

**Figura 2. Componentes Clima 5F**



**Fuente: Robinson (2019)**

**1.- Compromiso:** Es el factor donde se evalúa el conocimiento de la estrategia y objetivos, la cultura y valores, la implicación con el trabajo y la fidelidad a la compañía.

**2.- Liderazgo:** El liderazgo se evalúa mediante la gestión de personas, la delegación, el reconocimiento y el feedback como puntos fundamentales para un liderazgo eficaz de equipos de trabajo.

**3.- Gestión de Talento:** Analiza las facilidades que ofrece la compañía y los responsables directos en la planificación de carreras profesionales y en la formación de los trabajadores.

**4.- Eficiencia organizativa:** Es quizás el punto más operativo. Las organizaciones funcionan gracias a personas y es por ello que las relaciones entre ellas son fundamentales para el correcto funcionamiento. La comunicación entre departamentos, la orientación al cliente, la innovación, el lugar físico de trabajo y los procesos son elementos de la eficiencia organizativa.

**5.- Factores higiénicos:** Son aquellos elementos esenciales más personales en el ámbito laboral: retribución y beneficios sociales, conciliación y la igualdad de oportunidades.

## **2.3. Modelos de las variables.**

### **2.3.1. Componentes principales de condiciones laborales**

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables: Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones. El medioambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos se tiene; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica

o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos. La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

En ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede “manifestarseo identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización” (Sánchez, 2010).

### **2.3.2. Factores que inciden en la condición laboral.**

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

**Liderazgo:** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

**Relaciones interpersonales:** El tipo de relaciones que se crean entre el

personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

**Implicación:** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará” (Sánchez, 2010).

### **2.3.3. Satisfacción Laboral.**

Es posible definir este concepto, como la postura desarrollada por un trabajador en el cumplimiento de las labores encomendadas, no obstante, por ser una definición con alto grado de subjetividad, no engloba indicadores objetivos y medibles cuantitativamente. Cabe resaltar, que la satisfacción laboral va más allá del solo mero hecho del cumplimiento del trabajo, dado que tiene a diario relaciones interpersonales, capacitación técnica, honestidad, moralidad, responsabilidad, respeto al equipo de trabajo, entre muchos otros atributos.

### **2.3.5. Trabajo mentalmente desafiante.**

Consiste en ciertos tipos de labores que tienen un componente de dificultad considerable, en los cuales se pueden mostrar por parte del personal un conjunto de habilidades y destrezas específicas que conllevan a una retribución económica mayor y el cumplimiento de mayores responsabilidades. Esta condición genera mayores desafíos del personal haciéndolos más cotizables en las organizaciones, en contraposición con labores más rutinarias y periódicas que suelen convertirse en “poco motivadoras y hasta aburridas creando sentimientos de frustración y fracaso” (SEGURA, 2009)

#### **2.3.6. Recompensas justas.**

Representa uno de los mayores incentivos para los empleados y lo que justifica en mayor grado la relación laboral, las políticas salariales de las organizaciones vienen de la mano con la experiencia obtenida, así como del nivel de profesionalización del personal. Pudiendo brindar oportunidades de crecimiento junto a una mayor retribución compensatoria, sin embargo, una mayor cantidad de responsabilidades representa en muchos casos la no elección de los nuevos puestos.

Es de resaltar que, en muchos casos, existen empleados que prefieren aceptar menor retribución a cambio de menos responsabilidades laborales, no obstante, esta relación no siempre es proporcional, existiendo casos en los cuales la recompensa no siempre es justa.

#### **2.3.7. Condiciones favorables de trabajo**

Representan un conjunto de factores físicos, organizativos, sociales y ambientales, que determinan el contexto en el cual se realiza la jornada laboral, siendo preferidos por el personal aquellos que representan entornos seguros y con bajo índice de

siniestralidad, cabe destacar que condiciones laborales en los que están expuestos a ruidos, calor, baja iluminación o expuestos a entornos inseguros, son en muchos casos una elección poco apetecible, por el contrario aquellas cercanas a las residencias, limpias, seguros y con los implementos necesarios resultan ser los de mayor demanda por parte del personal.

### **2.3.8. Colegas que brinden apoyo**

Resulta un componente de suma importancia para los empleados poder contar con asociaciones o compañeros de trabajo que puedan servir de apoyo para la realización de las labores, siendo un soporte amigable en el cumplimiento del trabajo, es de resaltar que una buena capacitación gerencial en materia de liderazgo y manejo de personal dirigido a mando medios y altos influirá en una mejor calidad del trabajo realizado, logrando afianzar el equipo de trabajo y mejorar los canales de intercambio de información.

### **2.3.9 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Consiste en la habilidad de identificar las potencialidades de un posible candidato y las funciones requeridas por una vacante de una organización en particular, entre más similitud exista entre estas variables, además de vocación de servicio, experiencia, preparación técnica y académica, mayor será el rendimiento y la productividad que puede ser aportado por el personal. En este sentido, talentos adecuados y con grandes habilidades técnicas podrán desarrollar mayores capacidades para cumplir con las responsabilidades laborales, pudiendo ser más exitosos y productivos en el desarrollo de sus responsabilidades dentro de la organización.

## **2.4. Análisis comparativo.**

### **2.4.1. Antecedentes.**

Anabelba Saldaña Labajos, de la Universidad Cesar Vallejo, año 2017, en su tesis titulado: "CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PROFESIONAL DE SALUD DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL NACIONAL SERGIO ENRIQUE BERNALES LIMA

2016; El clima laboral y satisfacción laboral, es una herramienta gerencial fundamental para afrontar los desafíos a los cuales se ven abocados los líderes de las instituciones. Un buen clima laboral es un factor esencial para el éxito en la implementación efectiva de un sistema de calidad. El ambiente del trabajo es percibido directa o indirectamente por los que trabajan en el entorno organizacional que influye y motiva su comportamiento, así mismo las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador.

El presente estudio de investigación; tiene como objetivo establecer la relación entre clima laboral en la satisfacción laboral del profesional de salud de emergencia del hospital nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016. El tipo de estudio fue de enfoque cuantitativo, básica, descriptivo transversal, el diseño no experimental y correlacional la población estuvo constituida por 60 profesionales de salud en emergencia del hospital nacional Sergio Enrique Bernales, como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario clima laboral tiene 52 ítems y 9 dimensiones, el cuestionario de satisfacción laboral tiene 36 ítems y 7 dimensiones.

Los resultados muestran que el clima laboral se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.650\*\* lo que se interpreta al 99.99% \*\*la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como moderada relación positiva entre las

variables, con una  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula” (Labajos, 2017).

## **2.5. Análisis crítico.**

La comunicación interna es tan fundamental, ya que los departamentos dentro de la empresa tienen que estar en total contacto, y gracias a la propuesta se puede aumentar la productividad en cada uno de los departamentos, y en donde puede haber pérdida de ingresos por falta de comunicación que hay dentro de la empresa, así como el chat interno (grupo de trabajadores) que hay entre los trabajadores, permitiendo entre los trabajadores estar en comunicación, y al momento de presentar los informes mensuales siendo fundamental para la empresa, ya que el administrador en momentos se ausenta por temas de negocios de la empresa, por lo que se aprecia la importancia de la comunicación en la empresa, y también tener reuniones con los compañeros de trabajo en el que se puede denotar los puntos en mejora, y de esta manera llevara flote a la empresa juntamente con todo el equipo trabajando de la mano.

## **Capítulo III Marco Referencial.**

### **3.1. Reseña histórica**

El contexto histórico se remonta desde los inicios de la Revolución Industrial, período durante la cual se logró tomar conciencia de las precarias condiciones laborales a las que estaban expuestos los trabajadores asalariados de la antigua época. Ante lo cual se comenzaron a tomar iniciativas para mejorar las condiciones socio-económica de los jornaleros sin descuidar la calidad del trabajo realizado y la productividad de las organizaciones, tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno social que tuvo sus inicios en la modernidad, teniendo como principales actores los obreros por un lado y los industriales por otro. Acordando invertir en capacitación, así como la búsqueda de mejores salarios, prestaciones y finalmente regulación de la jornada de trabajo. (MARQUINA,s.f.)

### **3.2. Filosofía Organizacional**

Comprende toda la dinámica del sistema que compone la estructura interna de una organización en particular, teniendo como uno de sus principales aristas la cultura promovida por la junta directiva y el método como deben ser conseguidos los resultados, además de los procedimientos y mecanismos utilizados en la gestión de los procesos, visibilizados en metas y objetivos y finalmente los recursos materiales, logísticos y financieros establecidos por la institución.

La normativa interna existente en la organización regula el comportamiento, funcionamiento y límites en la conducta y comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de las labores, dado que estas actuaciones reflejan la situación interna de la empresa. Es de resaltar que se requiere de recursos humanos, logísticos, materiales, etc. para que la empresa alcance los objetivos, por lo que deben ser auditado y

supervisado para garantizar la correcta aplicación de los recursos. Por lo anterior, resulta de vital importancia definir la estructura organizacional de la institución para aclarar los sistemas de gestión, cultura, relaciones laborales, etc. que determine las condiciones laborales de la empresa.

### **3.3. Diseño Organizacional**

La Organización cuenta con una estructura piramidal jerárquica encabezada por la junta directiva como órgano superior para la toma de decisiones corporativas, establecimiento de manuales de procedimientos y operación de procesos, así como para la regulación de todos los actos jurídicos y legales dentro del contexto del buen funcionamiento de la empresa, definiendo las políticas y acciones de acuerdo a la planificación de metas y objetivos establecidos, de acuerdo a las capacidades, recursos, mecanismos de verificación, auditoría y cumplimiento efectivo de los estatutos y prioridades fijadas como máxima instancia decisoria en la corporación.

### **3.4 Productos y servicios**

Entre los principales productos que comercializa la empresa destaca, leche fresca así como otro tipo de productos derivados como es el caso de queso, yogurt y manjar blanco, iniciando con un volumen de 130 litros de leche alcanzando a la fecha un total de 3 mil litros diarios. En la actualidad la organización ha implementado una Planta Procesadora de Leche con 5 tanques de almacenamiento en frío con capacidad de 400 a 1200 litros, con 2 bombas centrífugas para el manejo de la leche fresca y tanque cisterna. Adicionalmente el área de procesos y derivados lácteos cuenta con hornos semi industriales, tinas de acero inoxidable para incubación en la elaboración del yogurt y una prensa neumática que permite el proceso industrial de 40 quesos por hora. El personal de la planta es especializado y capacitado para canalizar la calidad de la leche que se acopia. Por otro lado, los productores se dedican a mejorar su producción con capacitaciones en mejoramiento genético, nutrición animal, conservación de forrajes,

sanidad y reproducción. Con la finalidad de trabajar con calidad y responsabilidad para crecer de manera ordenada y organizada. Necesitando sistemas de riego tecnificado y la asesoría técnica para mejorar las buenas prácticas de ordeño, así como profundizar los temas de pastos forrajeros y comercialización. De otro lado, la industria de la leche en la elaboración de productos derivados ha significado un gran reto para cada productor ganadero, no solo ha logrado elevar su calidad de vida sino también tomar conciencia de la importancia de trabajar en equipo, adquirir conocimientos con enfoque de calidad a favor del desarrollo de su región, clientes y el personal que labora en sus instalaciones.

### 3.4. Diagnostico organizacional (FODA).

**Tabla N<sup>a</sup> 1 Análisis Foda de la Organización**

Análisis FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa que forma parte del Grupo Líder en el Sector Lácteo en continuo proceso de expansión.</li> <li>2. Nuestras Plantas de procesamiento se encuentran ubicadas estratégicamente en las principales cuencas lecheras del País.</li> <li>3. Contamos con la más grande logística y capacidad para la recepción, enfriamiento y evaporación de leche.</li> <li>4. Se cuentan con certificación de Gestión Calidad (ISO 22000) y Certificación 17025 tanto en Majes como Trujillo.</li> <li>5. Decisión del Directorio del Grupo de fortalecer la capacidad operativa según planes de conocimiento proyectado.</li> <li>6. Recurso humano fortalecido con experiencia en el manejo de leche, equipos y aptitud para</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las distancias geográficas debilitan la estructura organizacional.</li> <li>2. Zonas alejadas aún mantienen controles primarios en la recepción de leche que no aseguran un ingreso de producto de calidad.</li> <li>3. No se cuentan con políticas de desarrollo de personal, programa de incentivos y líneas de carrera dentro de la empresa. Lo que ocasiona alta rotación de personal.</li> <li>4. En algunas zonas el nivel de personal contratado no es el adecuado.</li> <li>5. falta de un programa de inducción a todos nuestros nuevos colaboradores.</li> <li>6. No todos los centros de enfriamiento cuentan con sistema automatizado de pesado de leche.</li> <li>7. En muchas plantas aún no se cumplen con normas medioambientales ni certificados de INDECI.</li> </ol>

	<p>el trabajo en equipo.</p> <p>7. Se cuenta con un sistema informático integrado con todas las áreas y empresas del Grupo (SAP).</p> <p>8. Mejora continua en el control de procesos en los centros de acopio.</p> <p>9. Rápida capacidad de respuesta frente a imprevistos y situaciones adversas.</p> <p>10. Equipos y maquinarias que nos diferencian de posibles competencias.</p>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de zonas lecheras con posibilidad de apertura de nuevos centros de acopio.</li> <li>2. Apoyo del estado al sector ganadero, programas sociales, con fuerte tendencia al uso de productos nacionales homogéneos, inocuos y de calidad.</li> <li>3. Estado tiene proyectos para fomentar la inversión privada (obras por impuestos, innovación, competitividad).</li> <li>4. Incremento en el consumo de productos lácteos aumenta demanda de leche.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento progresivo de precios de los principales insumos afectan los costos de planta.</li> <li>2. Problemas sociales, merman el acopio y la calidad de leche (paros, huelgas).</li> <li>3. Mal estado de vías de acceso dificultan mayor acopio de leche.</li> <li>4. factores climáticos (fenómeno del niño, helada, sequia) y sanitarios (caballada, estomatitis, etc) merman el volumen de leche.</li> </ol>

<p><b>EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.</b></p>	<p>5. Necesidad de mayores exigencias de calidad de la leche en mercado nacional e internacional.</p> <p>6. Globalización permite contacto con consultores y profesionales de carácter internacional para asesoría y capacitación.</p> <p>7. Apertura de nuevos programas de electrificación en zonas rurales lo que nos permite abrir mayores centros de frío y mejorar la calidad de leche.</p> <p>8. Mejoramiento en el sistema vial del país lo que facilita nuestra logística de recojo.</p>	<p>5. Crecimiento de grupo de empresas informales procesadoras de leche.</p> <p>6. Ganaderos no cumplen con la norma técnica peruana de leche, por lo que se tiene rechazos afectando el volumen de recepción.</p> <p>7. Cambio de giro de negocio por parte de ganaderos a otras actividades productivas más rentables, disminuyendo el acopio esperado por zona.</p> <p>8. Riesgo que nuevas zonas de acopio no respondan a lo esperado.</p> <p>9. Tendencia mundial a una escasez o disminución de la cantidad de agua a todo nivel.</p> <p>10. Grupo de ganaderos con intereses particulares, aprovechan la actual coyuntura para atacar a la industria.</p> <p>11. Mayores inversiones en equipo y tecnología por parte de la competencia.</p> <p>12. Oferta de mayores remuneraciones</p> <p>13. Expansión minera reduce espacios para el desarrollo de ganadería.</p>
--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

## **Capítulo IV. Marco Metodológico**

### **4.1. Marco metodológico.**

#### **4.1.1. Tipo y diseño de investigación.**

Este trabajo de investigación por su naturaleza es básico, ya que tiene como propósito investigar y describir las condiciones y clima organizacional existente en una empresa acopiadora de leche. Analizando las relaciones de dependencia, características principales e implicaciones empleando una encuesta con la finalidad de identificar los procesos críticos y poder formular posteriormente la propuesta de mejora.

Según Vera A. (2012:2) indica que este tipo de investigación básica recibe el nombre de investigación teórica y su fin es crear nuevas posturas, conocimientos dogmáticos, científicos, pero sin llegar a la experimentación.

El diseño de la investigación tiene las características propias del modelo descriptivo correlacional, ya que se llevarán a cabo 2 análisis de variables de la propuesta de mejora y climalaboral.

#### **4.1.2. Población.**

La población estará compuesta por la totalidad de los trabajadores del área de producción recepción, conformado por un universo de 40 trabajadores claramente definidos por el investigador, los cuales hacen parte esencial del área de producción-operaciones de la organización.

#### **4.1.3. Muestra.**

La muestra está comprendida por el total de trabajadores del área de recepción que la componen 18 trabajadores en distintos puestos ubicada en la provincia de Arequipa, Perú 2022

#### **4.1.4. Instrumento.**

Se empleará un instrumento compuesta por una entrevista tipo encuesta, semiestructurada abierta a ser aplicada a la población establecida con la finalidad de poder coleccionar los insumos requeridos e información pertinente para el desarrollo de la investigación

##### **a. Recolección de datos.**

Se procederá aplicar el cuestionario de encuesta a los trabajadores de la empresa, y seguidamente a tabularlos.

##### **b. Procesamiento de la información**

Los datos serán procesados electrónicamente utilizando el programa estadístico SPSS versión 25.

##### **c. Análisis de la información**

Una vez obtenido las tablas de frecuencia y porcentaje del programa SPSS, y la fiabilidad de alfa de Crombach, el cual validará cuantitativamente el instrumento aplicado, se procederá a la interpretación de cada una de las tablas generadas y finalmente poder tener la discusión de los resultados obtenidos

El diagnóstico de clima laboral se realizará empleando entrevistas y encuestas semiestructuradas abiertas al personal que forma parte de la organización, con la finalidad de identificar las causas que afectan al empleado en el ejercicio de sus labores en la organización:

El diagnóstico de clima laboral facilitará los siguientes factores de referencia:

- Puesto de trabajo.
- Aspecto remunerativo.
- Relación con su jefatura
- Satisfacción de pertenencia.
- Trabajo en equipo.

**d. – Responsable de ejecución.**

Gerente de Gestión Humana, Jefe de Talento, clima y cultura organizacional.

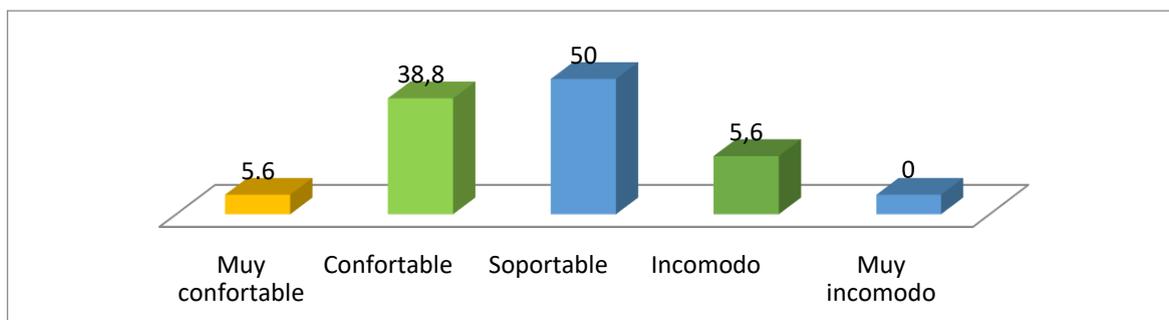
## Resultados Entrevistas Realizadas al Personal

Tabla N<sup>o</sup> 02 Condiciones laborales

De acuerdo a las condiciones existente en su puesto de trabajo (iluminación, espacio temperatura, ventilación, volumen de ruidos, etc.) como lo calificaría?	Frecuencia	Porcentaje
Muy confortable	1	5,6
Confortable	7	38,8
Soportable	9	50
Incomodo	1	5,6
Muy incomodo	0	0
Total	18	100,0

Fuente: Elaboración propia (2022)

Grafico N<sup>o</sup> 01 Condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia (2022)

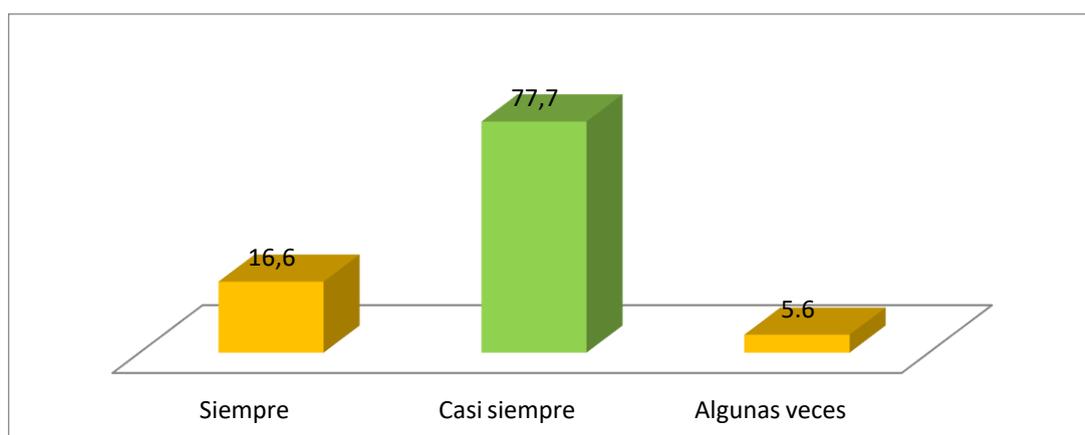
El gráfico muestra que el 50% del total de personas encuestadas afirma que las condiciones físicas de su puesto de trabajos son soportables para realizar sus actividades laborales, mientras que el 38,8 % manifiesta que se siente confortable, posteriormente se dividen las opiniones ambos lados en 5,6% para sostener que las condiciones físicas resultan entre incomodas y muyconfortable.

**Tabla N<sup>o</sup> 03 Disponibilidad temporal para labores**

<b>Cuenta usted con suficiente tiempo para realizar sus labores?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	16,6
Casi siempre	14	77,7
Algunas veces	1	5,6
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Gráfico N<sup>o</sup> 02 Disponibilidad temporal para labores**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

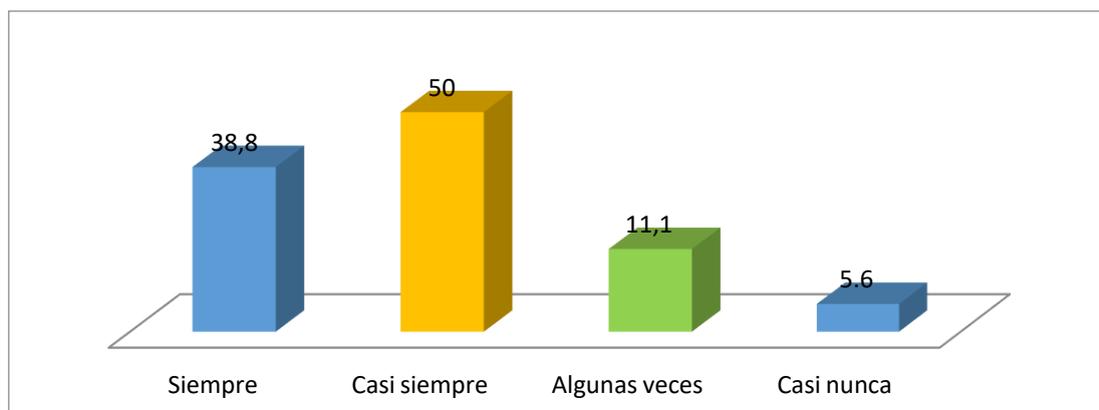
Se puede observar en los resultados obtenidos que el 77.7% de los encuestados manifiesta que casi siempre tiene el tiempo suficiente para realizar sus labores, por otro lados el %16,6 afirma que siempre cuenta con el tiempo suficiente, por ultimo un 5,6% indica que solo algunasveces cuenta con tiempo para realizar dicho trabajo.

**Tabla N<sup>a</sup> 04 Metas establecidas**

Tiene conocimiento de cuáles son las metas establecidas en su departamento y está satisfecho con los métodos empleados para la gestión y logro de los objetivos?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	38,8
Casi siempre	9	50
Algunas veces	2	11,1
Casi nunca	1	5,6
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N<sup>a</sup> 03 Metas establecidas**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

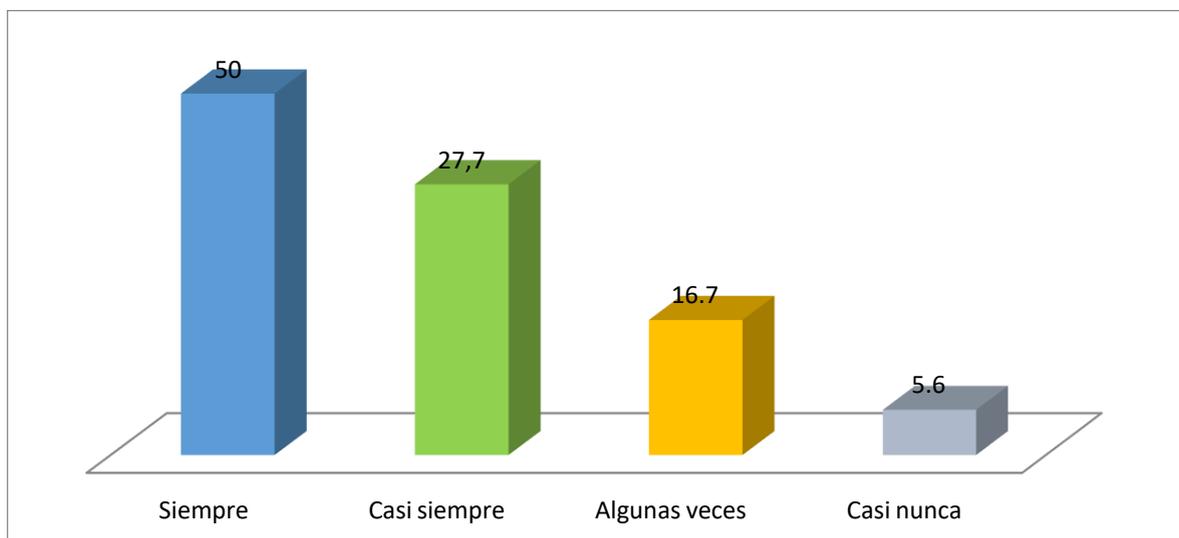
Es posible observar por los resultados obtenidos que un total del 50% de los encuestados afirma conocer las metas y objetivos establecidas por el departamento del cual forma parte, luego un 38,8% manifiesta que siempre suele tener caridad con las metas establecidas, mientras que el 11,1% y 5,6% sostiene que algunas veces y casi nunca respectivamente conocen de estas metas y están satisfechos en los métodos empleados para alcanzarlas.

**Tabla N° 05 Remuneración justa por prestación de servicios**

Considera que la remuneración obtenida por sus labores es justa dada la responsabilidad y complejidad que amerita realizarlas?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	50
Casi siempre	5	27,7
Algunas veces	3	16,7
Casi nunca	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 04 Remuneración justa por prestación de servicios**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

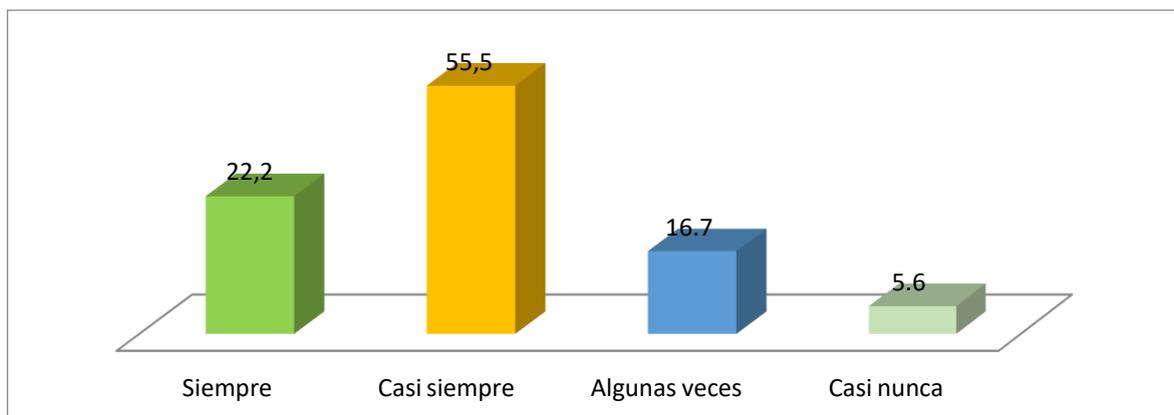
El gráfico muestra que el 50% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la remuneración obtenida dada la complejidad y responsabilidad para llevarla a cabo, mientras que un 27,7% sostiene que casi siempre está de acuerdo con dicha retribución económica, finalmente un 16,7% manifiesta que solo algunas veces está en acuerdo y un 5,6% de los encuestados afirmó casi nunca estar de acuerdo con esta remuneración.

**Tabla N° 06 Remuneración promedio regional**

Considera que la remuneración promedio supera el promedio existente fuera?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	22,2
Casi siempre	10	55,5
Algunas veces	3	16,7
Casi nunca	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 05 Remuneración promedio regional**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

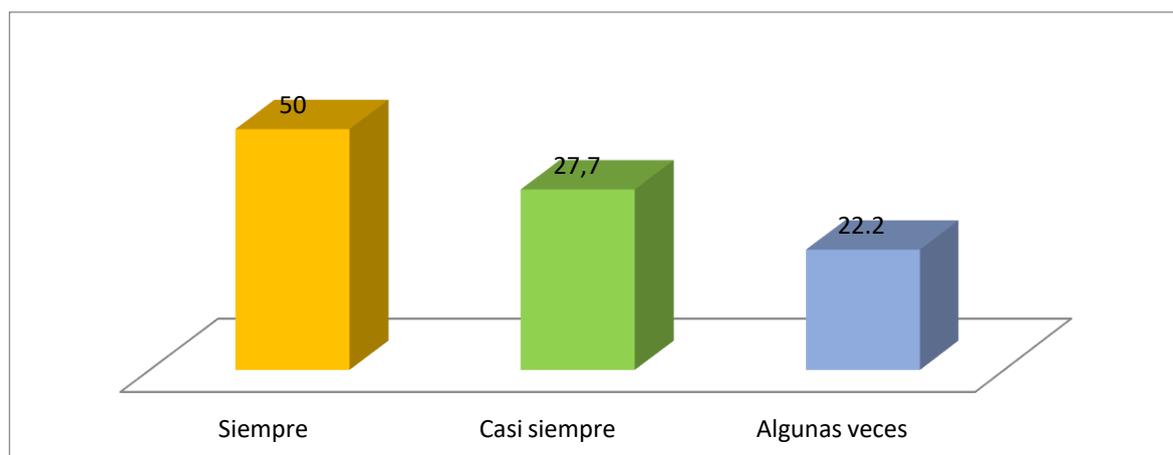
Se observa que el 55,5% de los consultados manifiesta estar casi siempre de acuerdo con que su remuneración alcanza estándares nacionales, mientras que un 22,2% manifiesta que siempre ha considerado esta condición salarial, posteriormente un 16,7% afirma que algunas veces alcanza dicho estándar y finalmente un 5,6% mostro que casi nunca se alcanza esta condición de remuneración nacional.

**Tabla N° 07 Gestión de aportes para calidad y mejora continua**

Los mandos medios y altos de la organización consideran los aportes realizados por los empleados para alcanzar estándares de calidad y mejora continua mayores?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	50
Casi siempre	5	27,7
Algunas veces	4	22,2
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 06 Gestión de aportes para calidad y mejora continua**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

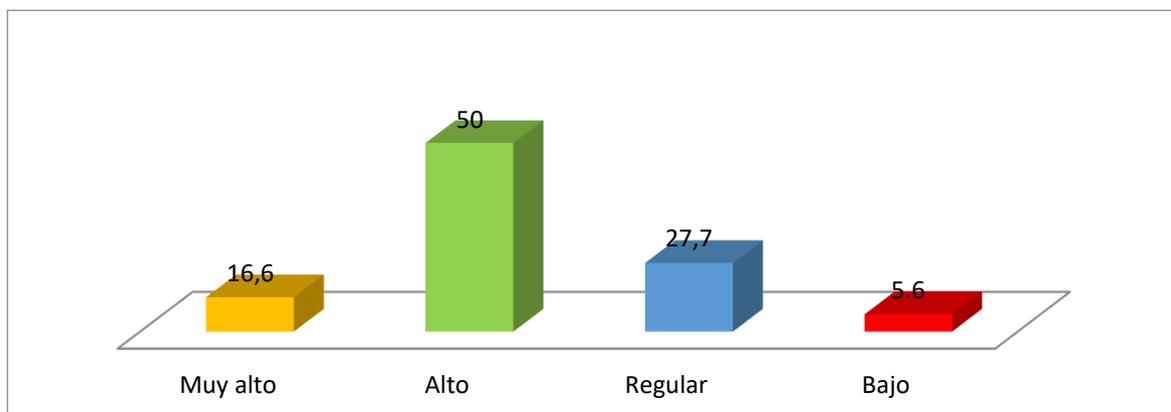
El gráfico muestra que el 50% de los encuestados manifiesta que siempre su jefe inmediato está abierto a escuchar los puntos de vista y opiniones de mejora continua, luego el 27,7% afirma que casi siempre los jefes muestran apertura a sugerencias en ese sentido, finalmente un 22,2% sostiene que algunas veces se presenta esta condición para escuchar las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de la organización.

**Tabla N<sup>a</sup> 08 Niveles de Satisfacción laboral**

En una escala entre Bajo, Regular, Alto y Muy Alto, como evalúa su nivel de satisfacción por ser parte de la organización?	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	3	16,6
Alto	9	50
Regular	5	27,7
Bajo	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Gráfico N<sup>a</sup> 07 Niveles de satisfacción laboral**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

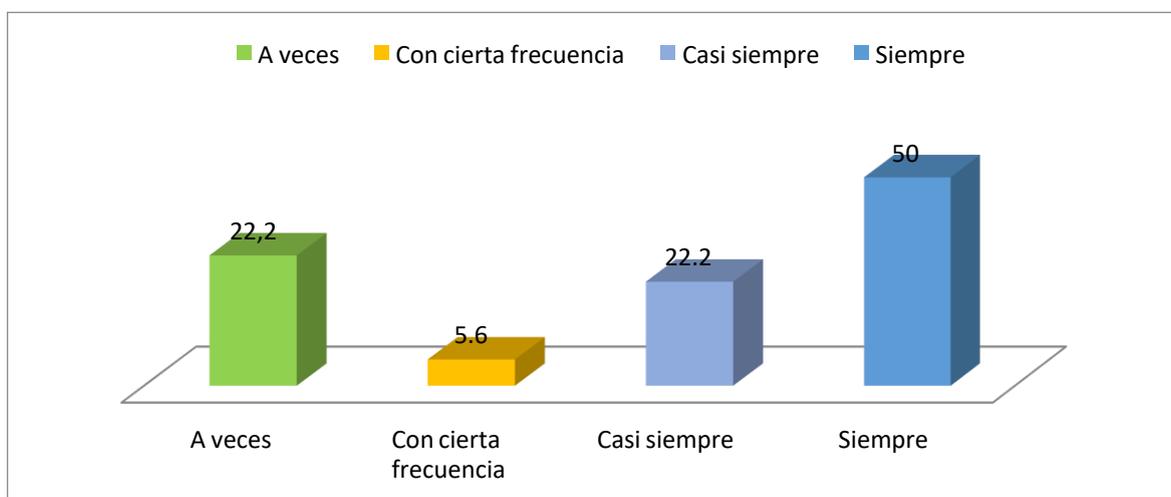
El gráfico muestra que el 50% de los encuestados afirma estar satisfecho en nivel alto con ser parte de la organización, luego un 27,7 sostiene tener un nivel de satisfacción regular, luego un 16,6% percibe muy alto su grado de satisfacción por pertenecer a la organización, finalmente un 5,6% manifiesta un bajo nivel de satisfacción con la organización.

**Tabla N° 09 Políticas de capacitación y trabajo en equipo**

La organización cuenta con políticas de capacitación y estrategias de trabajo en equipo?	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	22,2
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	4	22,2
Siempre	9	50
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 08 Políticas de capacitación y trabajo en equipo**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

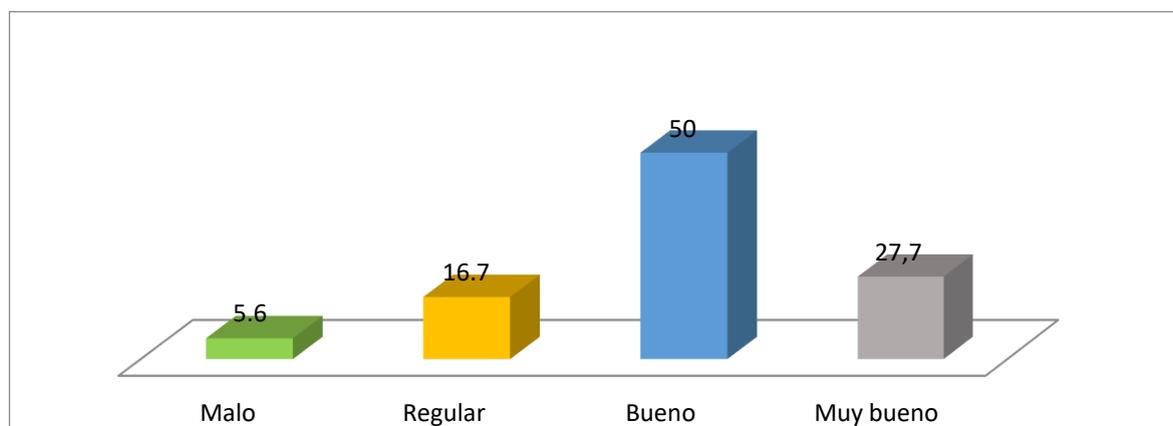
La gráfica permite observar que el 50% de los encuestados, afirma tener acceso a políticas de capacitación y estrategias de trabajo en equipo, luego un 22,2% manifiesta por un lado que casi siempre tiene acceso, igualmente otro 22,2% sostiene que a veces puede acceder, finalmente un 5,6% de los encuestados percibe que con ciertas frecuencias puede acceder a estas políticas de capacitación por parte de la empresa.

**Tabla N<sup>o</sup> 10 Clima Laboral**

Cómo podría describir el clima laboral existente durante la jornada laboral?	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	5,6
Regular	3	16,7
Bueno	9	50
Muy bueno	5	27,7
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Gráfico N<sup>o</sup> 09 Clima Laboral**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

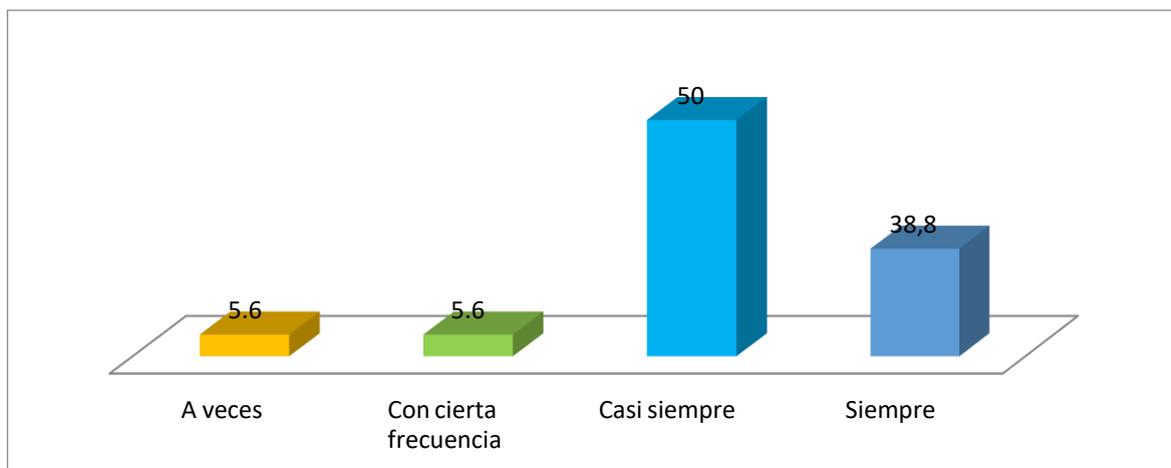
La gráfica permite observar que el 50% de los encuestados, califica el clima laboral como bueno, adicionalmente un 27,7% percibe un clima laboral muy bueno, luego un 16,7% de los encuestados afirma tener un clima laboral regular, por ultimo un 5,6% sostiene que existe un ambiente malo.

**Tabla N° 11 Políticas de comunicación interdepartamental**

La organización cuenta con políticas efectivas de comunicación entre departamentos?	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	5,6
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	9	50
Siempre	7	38,8
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N° 10 Políticas de comunicación interdepartamental**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

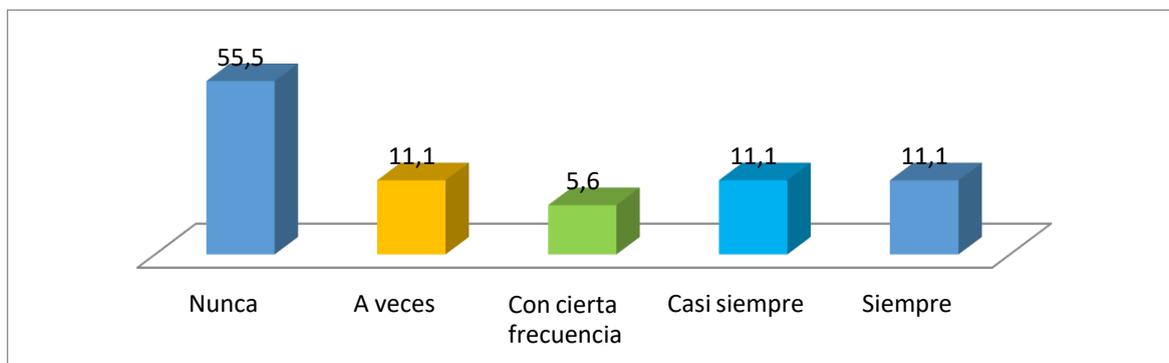
El gráfico muestra que el 50% de los encuestados afirma que existen políticas efectivas de comunicación interdepartamental, luego un 38,8% manifiesta que siempre se promueven este tipo de iniciativas, finalmente un 5,6% sostiene que a veces acceden y otro 5,6% perciben que con cierta frecuencia se produce este tipo de comunicación efectiva.

**Tabla N<sup>o</sup> 12 Mecanismos efectivos de comunicación**

La organización dispone de mecanismos efectivos de comunicación entre autoridades a nivel central y las regiones?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	55,5
A veces	2	11,1
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	2	11,1
Siempre	2	11,1
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N<sup>o</sup> 11 Mecanismos efectivos de comunicación**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

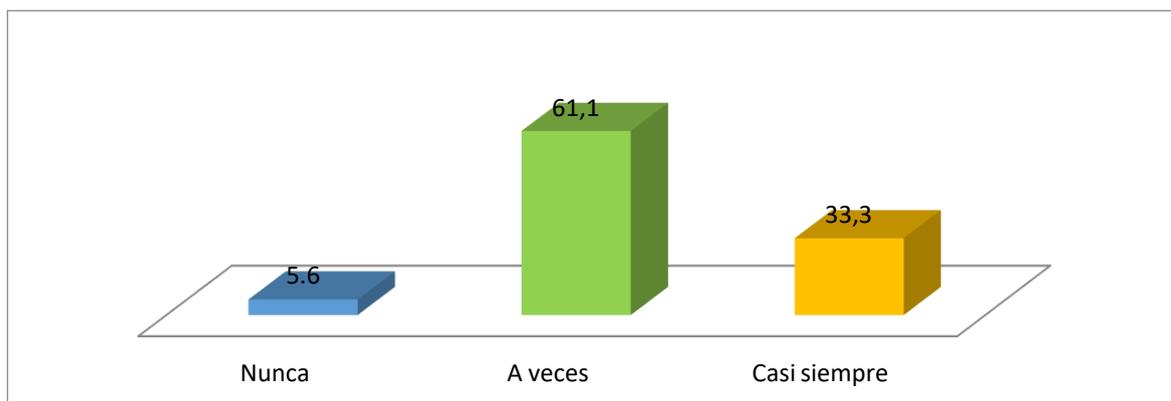
Es posible observar que el 55,5% de los encuestados afirma que existe comunicación fluida entre las regiones y nivel central, luego un 11,1% sostiene que a veces, otro 11,1% que casi siempre y 11,1% perciben que siempre existe comunicación fluida, finalmente un 5,6% manifiesta que con cierta frecuencia se produce este proceso.

**Tabla N<sup>o</sup> 13 Tiempo requerido para cumplir funciones**

Los empleados disponen de tiempo necesario para cumplir con las funciones?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,6
A veces	11	61,1
Casi siempre	6	33,3
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N<sup>o</sup> 12 Tiempo requerido para cumplir funciones**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

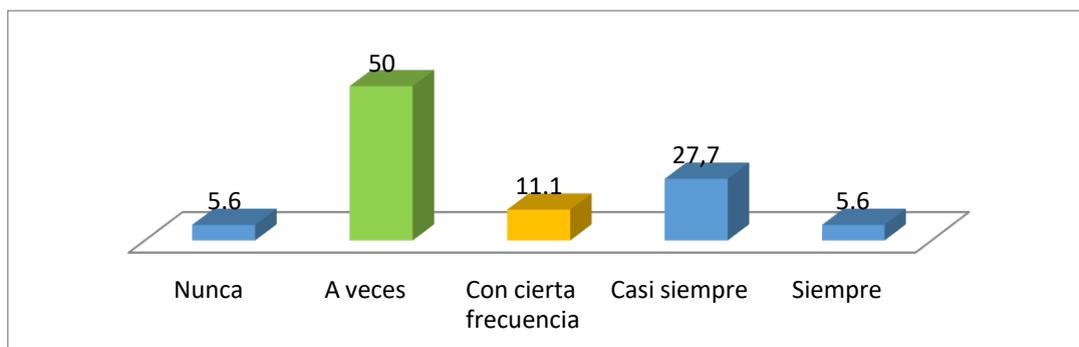
Es posible observar en el gráfico que 61,1% de los encuestados dispone de tiempo necesario para cumplir con sus funciones en la organización, luego un 33,3% sostiene que casi siempre dispone del tiempo, finalmente un 5,6% manifiesta que nunca cuenta con tiempo para completar sus labores.

**Tabla N<sup>o</sup> 14 Políticas de capacitación continua del personal**

La organización cuenta con políticas de capacitación continua y desarrollo de habilidades, estrategias y herramientas orientadas a elevar la calidad y motivación del personal?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,6
A veces	9	50
Con cierta frecuencia	2	11,1
Casi siempre	5	27,7
Siempre	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>o</sup> 13 Políticas de capacitación continua del personal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

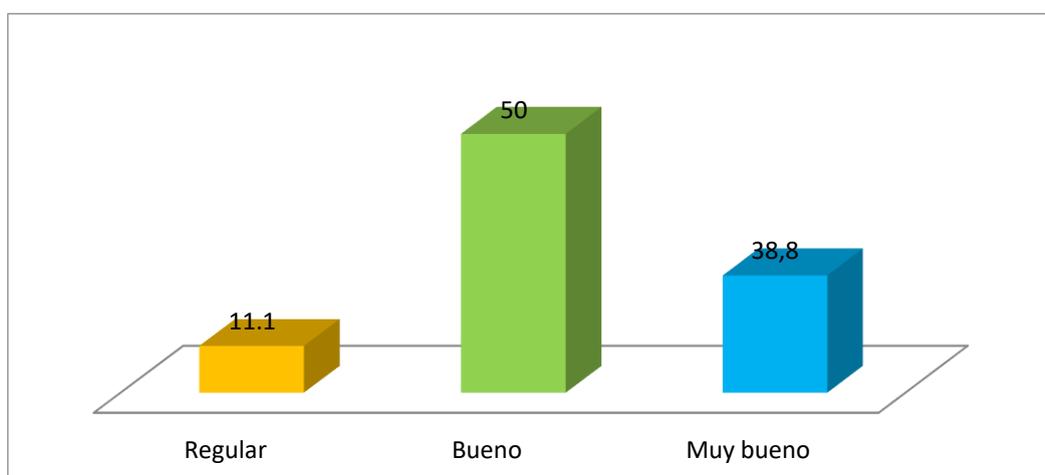
Los resultados permiten mostrar que el 50% de los encuestados manifiestan tener acceso a políticas de mejora continua y motivación, luego un 27,7% afirma que casi siempre pueden acceder a estas iniciativas organizacionales, un 11,1% percibe que con cierta frecuencia, finalmente un 5,6% considera que nunca y otro 5,6% sostiene que siempre cuenta con esta propuesta por parte de la organización.

**Tabla N<sup>o</sup> 15 Relaciones Interpersonales**

Cómo podría describir la calidad de las relaciones interpersonales en la organización?	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	11,1
Bueno	9	50
Muy bueno	7	38,8
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>o</sup> 14 Relaciones Interpersonales**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

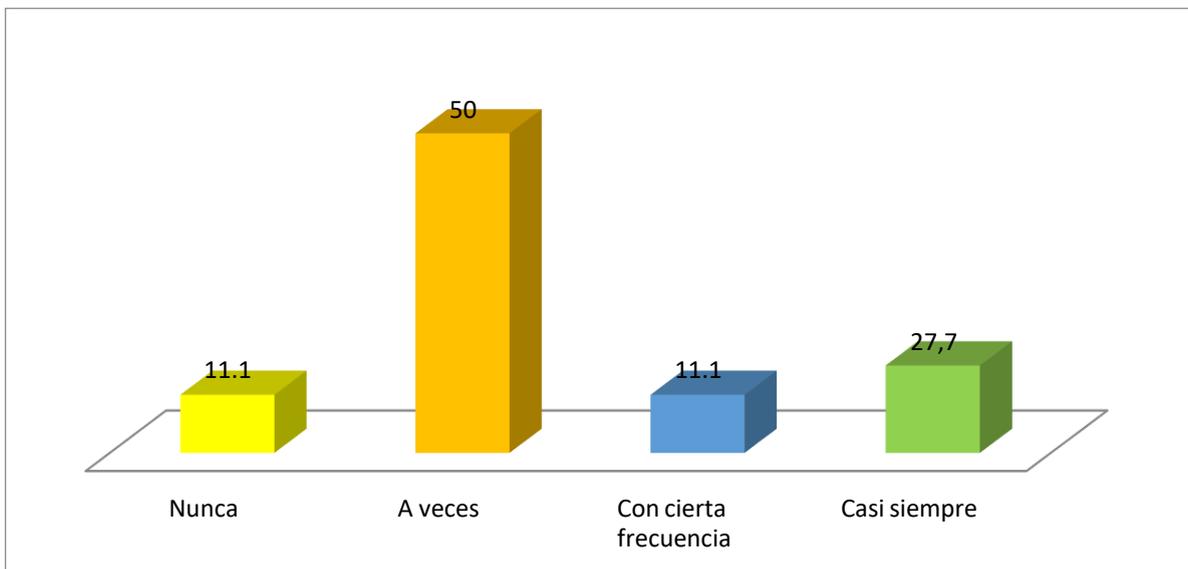
La grafica muestra que el 50% considera buena la calidad de las relaciones interpersonales,posteriormente un 38,8% sostiene que son muy buenas, finalmente un 11,1% las califica comoregular.

**Tabla N<sup>a</sup> 16 Políticas de Mejora Continua**

<b>La organización tiene políticas orientadas a implementar una cultura de mejora continua?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	11,1
A veces	9	50
Con cierta frecuencia	2	11,1
Casi siempre	5	27,7
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>a</sup> 15 Políticas de Mejora Continua**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

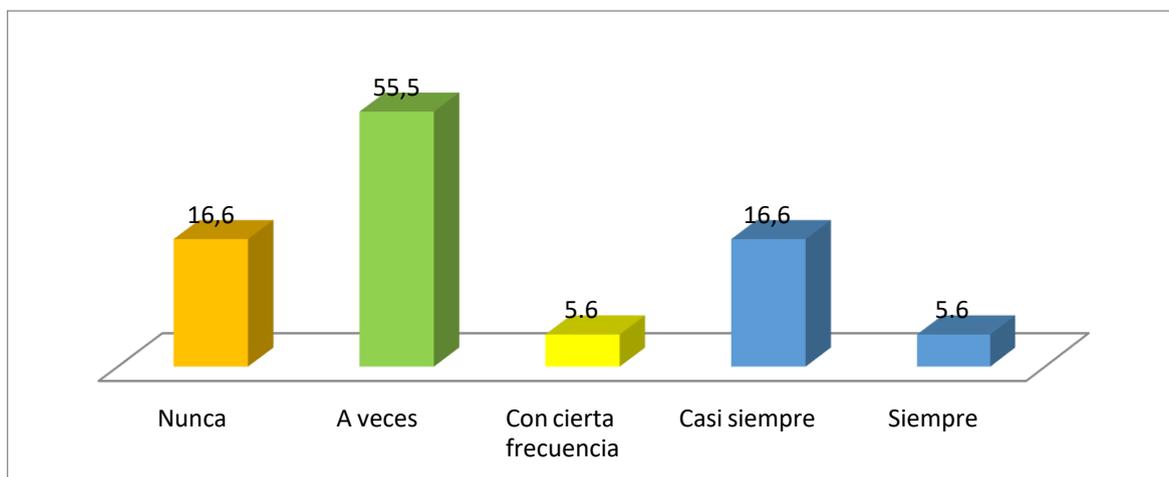
El gráfico muestra que el 50% de los consultados manifiesta que a veces la organización cuenta con planes y acciones específicas destinados a implementar una cultura de mejora continua, luego un 27,7% sostiene que casi siempre se promueven estas iniciativas, finalmente por un lado 11,1% afirma que nunca se presentan y otro 11,1% de los encuestados que con cierta frecuencia se presentan estas políticas.

**Tabla N° 17 Políticas de reconocimiento por cumplimiento**

Cuenta la organización con incentivos y políticas de reconocimiento de cumplimiento de metas por parte del personal	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	16,6
A veces	10	55,5
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	3	16,6
Siempre	1	5,6
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N° 16 Políticas de reconocimiento por cumplimiento**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

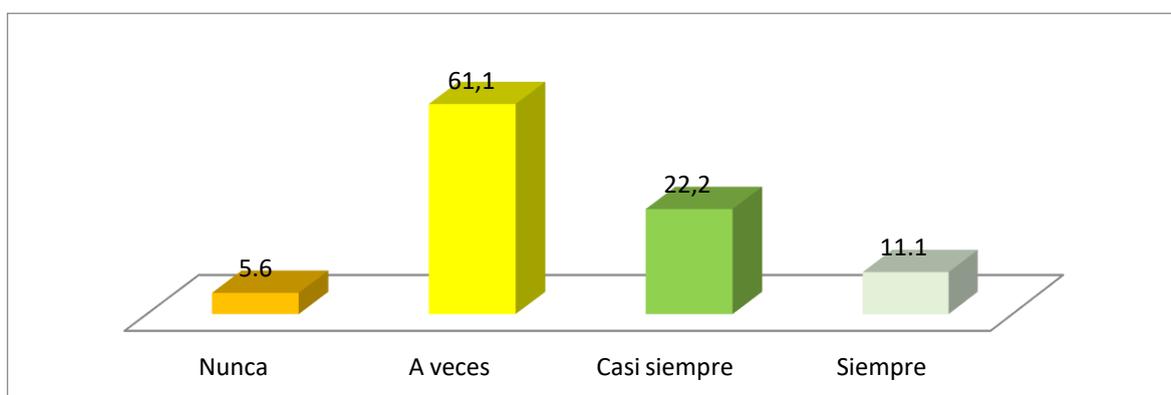
El gráfico muestra que el 55,5% de los encuestados afirman que la organización reconoce el personal que cumplió con las metas en el tiempo establecido, luego un 16,6% percibe que casi siempre se reconoce al personal, otro 16,6% manifiesta que nunca se incentiva o se reconoce el cumplimiento de metas, finalmente un 5,6% de los encuestados por un lado indica que siempre y por otro lado contrasta que con cierta frecuencia se incentiva al personal.

**Tabla N° 18 Claridad de las funciones del personal**

Están las funciones y responsabilidades del personal claramente definidas?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,6
A veces	11	61,1
Casi siempre	4	22,2
Siempre	2	11,1
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 17 Claridad de las funciones del personal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

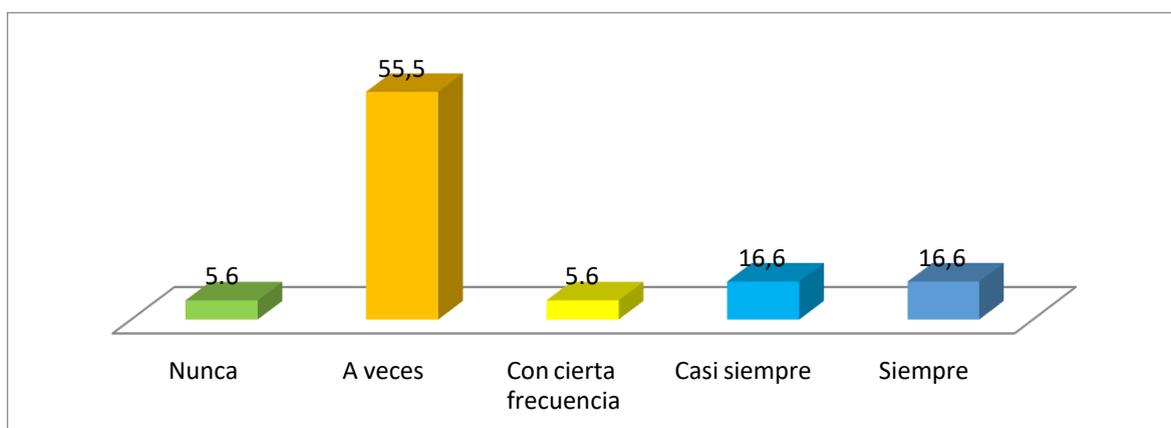
Los resultados muestran que el 61,1% afirma que a veces las funciones están claramente, posteriormente, luego el 22,2% sostiene que a veces se hace énfasis en estos aspectos, un 11,1% manifiesta que siempre se tienen claras, por último un 5,6% opina que nunca se tienen estas actividades bien definidas.

**Tabla N<sup>a</sup> 19 Remuneraciones dentro del promedio nacional**

Las remuneraciones recibidas por el personal se ubican dentro de los estándares nacionales?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,6
A veces	10	55,5
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	3	16,6
Siempre	3	16,6
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Gráfico N<sup>a</sup> 18 Remuneraciones dentro del promedio nacional**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

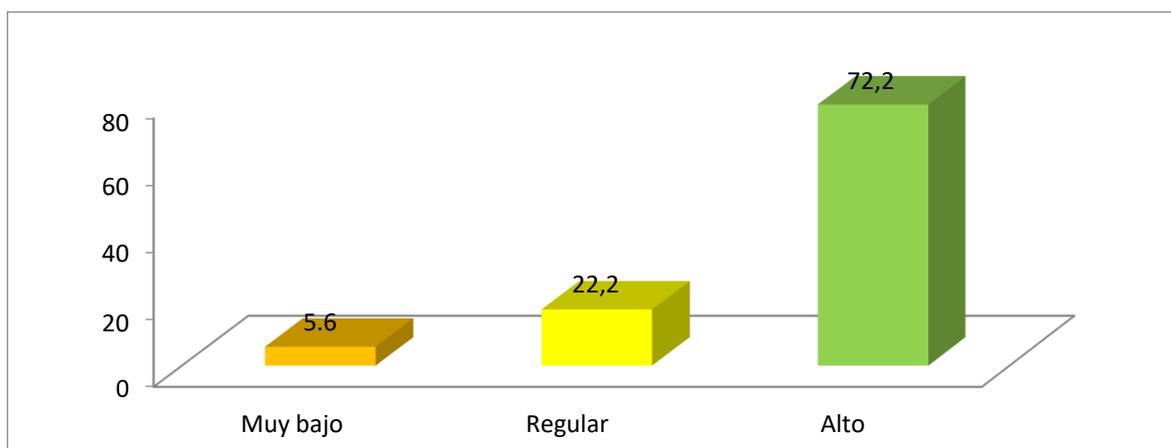
El cuadro muestra que el 55,5 % afirma que las remuneraciones se ubican dentro de los estándares nacionales, luego el 16,6% sostiene que siempre y otro 16,6% que casi siempre se equiparan con el mercado nacional, finalmente un 5,6% por un lado cree que con cierta frecuencia en contraste con otro 5,6% opina que nunca ocurre que los salarios se equiparan con los estándares de ingresos nacionales.

**Tabla N° 20 Promoción de trabajo grupal**

Existen iniciativas que promuevan el trabajo en equipo entre departamentos?	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	5,6
Regular	4	22,2
Alto	13	72,2
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 19 Promoción de trabajo grupal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

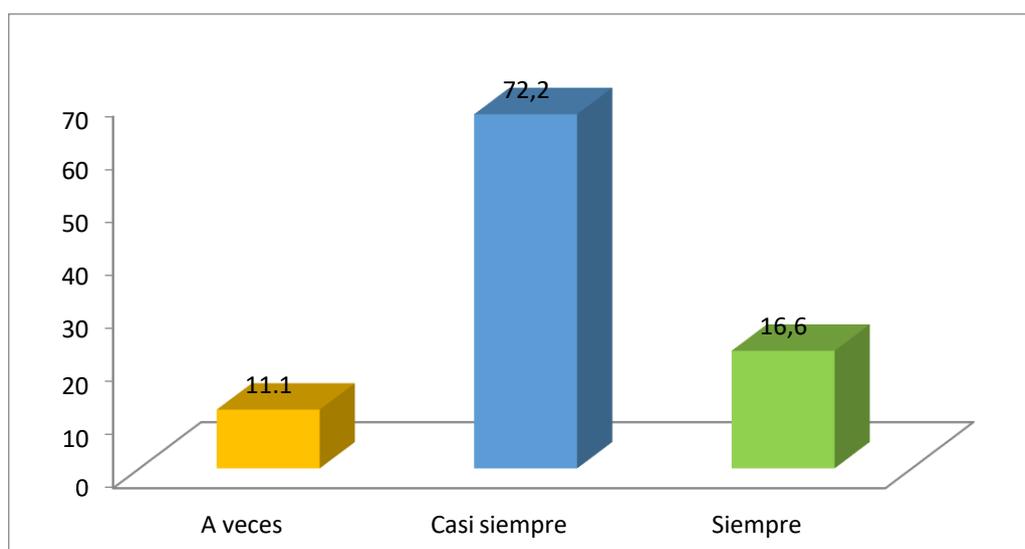
Los resultados muestran que el 72.2% de los encuestados afirman que se promueven actividades de trabajo en equipo, posteriormente un 22,2% de los consultados sostienen que las actividades se realizan de forma regular, finalmente un 5,6% manifiestan que las iniciativas organizacionales para el trabajo en equipo son muy bajas.

**Tabla N<sup>o</sup> 21 Receptividad dificultades personal**

La junta directiva de la organización es receptiva y atenta ante dificultades del personal?	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	11,1
Casi siempre	13	72,2
Siempre	3	16,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>o</sup> 20 Receptividad dificultades personal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

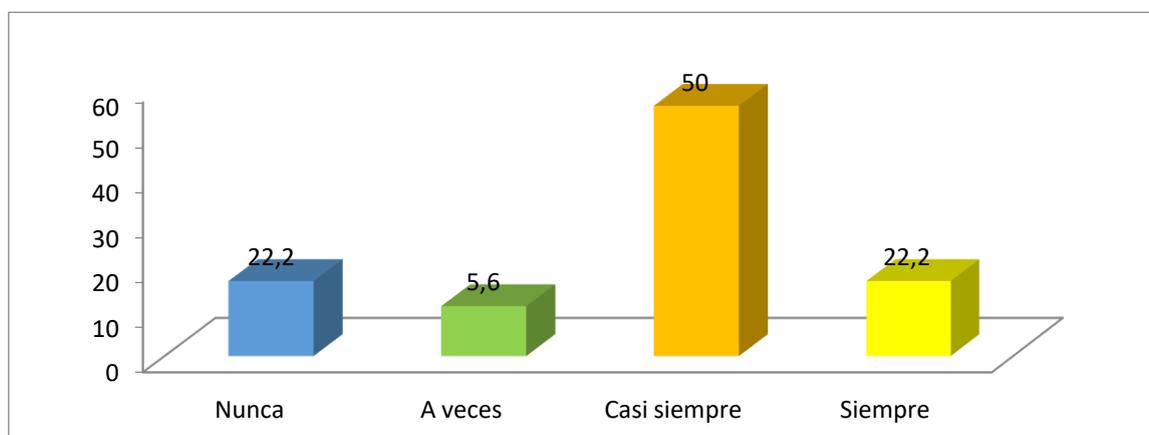
Es posible observar que el 72,2% de los encuestados afirma que la junta directiva es receptiva ante dificultades del personal, por otro lado el 16,6% manifiesta que siempre las autoridades son receptivas con las demandas de los empleados, finalmente el 11,1% de los encuestados sostiene que a veces la junta directiva atiende las necesidades del personal.

**Tabla N<sup>a</sup> 22 Gestión de reclamos del personal**

¿Las autoridades brindan soporte al personal ante decisiones contrarias de los superiores?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	22,2
A veces	1	5,6
Casi siempre	9	50
Siempre	4	22,2
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N<sup>a</sup> 21 Gestión de reclamos del personal**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

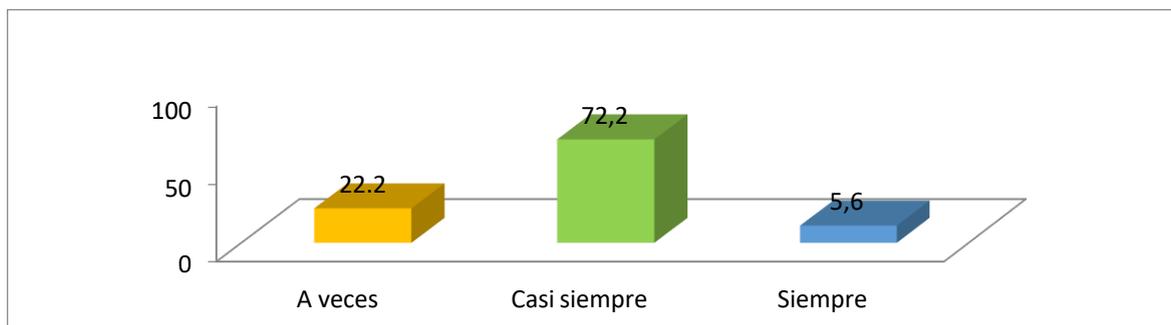
La tabla muestra que el 50% afirman que casi siempre se brinda soporte al personal en decisiones contrarias a las dispuestas por el personal supervisor, luego el 22,2% manifiestan que siempre y otro 22,2% sostienen que nunca se presenta apoyo en decisiones controvertidas, finalmente un 5,6% afirma que a veces se presenta este tipo de soporte al personal.

**Tabla N° 23 La junta directiva delega responsabilidades**

<b>La junta directiva otorga autonomía legítima a personal para tomar decisiones relacionadas con el cumplimiento de funciones y responsabilidades?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	4	22,2
Casi siempre	13	72,2
Siempre	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 22 La junta directiva delega responsabilidades**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

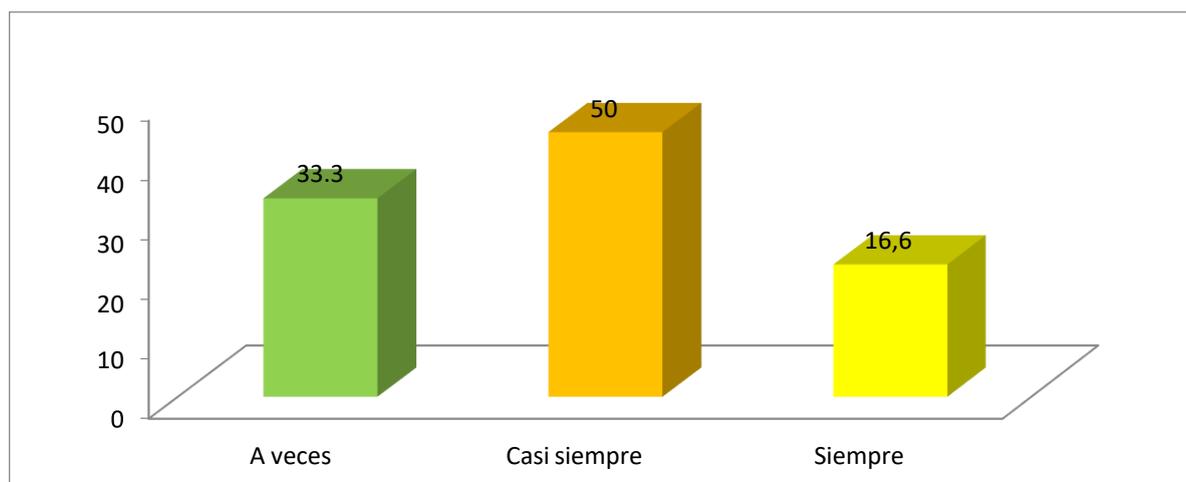
Es posible observar que el 72,2% afirman que casi siempre se otorga autonomía plena al personal para toma de decisiones, mientras que el 22,27% manifiesta que solo a veces se presta apoyo legítimo para ejercer autonomía, finalmente un 5,6% sostiene que siempre se otorga plena autonomía para la toma de decisiones del personal.

**Tabla N<sup>o</sup> 24 Políticas de recreación y sano esparcimiento**

La organización impulsa políticas de recreación y sano esparcimiento del personal?	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	33,3
Casi siempre	9	50
Siempre	3	16,6
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N<sup>o</sup> 23 Políticas de recreación y sano esparcimiento**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

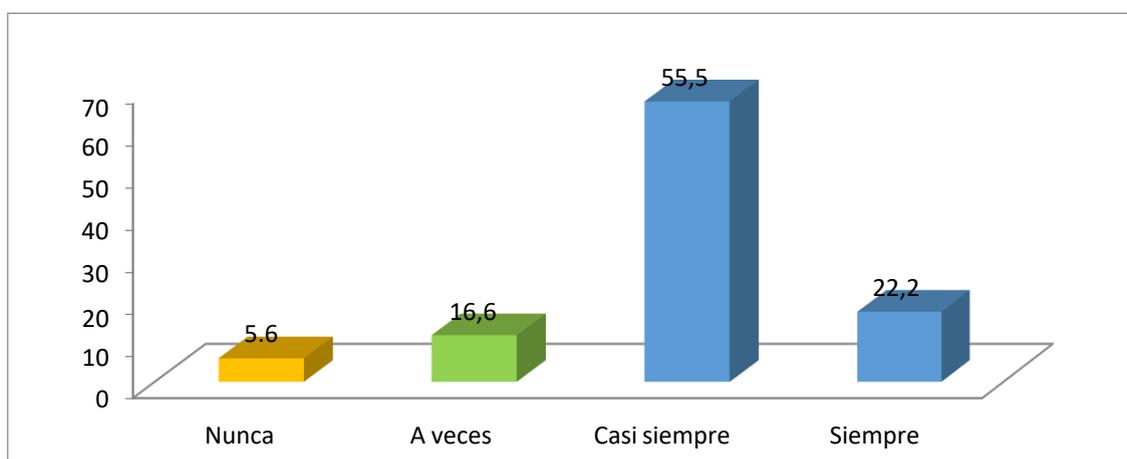
Se observa que el 50% de los consultados, manifiestan que casi siempre se impulsan políticas de recreación y sano esparcimiento en el personal, mientras que el 33.3% sostienen que a veces, se promueven este tipo de políticas y finalmente un 16.6% afirman que siempre se desarrollan este tipo de actividades que coadyuvan al sano esparcimiento y recreación del personal en la organización.

**Tabla N° 25 Impulso de Programas de capacitación técnica**

La junta directiva impulsa programas de capacitación técnica oportuna para el desarrollo de habilidades y destrezas para la correcta ejecución de las funciones del personal?	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,6
A veces	3	16,6
Casi siempre	10	55,5
Siempre	4	22,2
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N° 24 Impulso de Programas de capacitación técnica**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

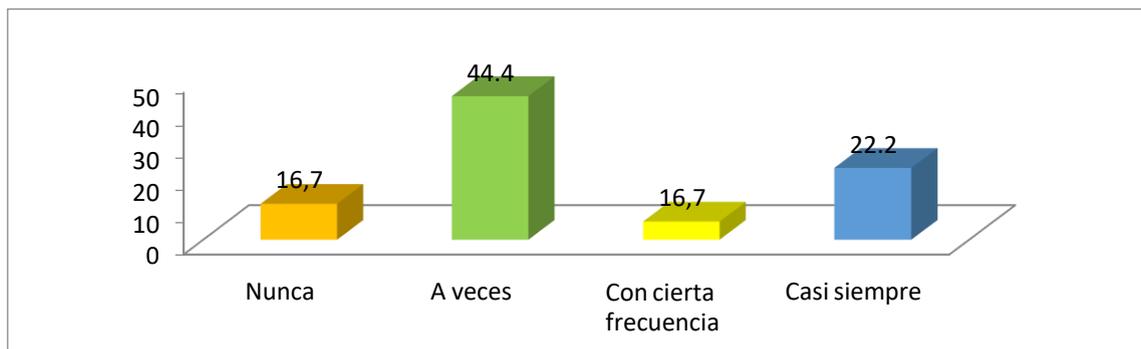
En la presente tabla se puede denotar que el 55,5% de los encuestados perciben que casi siempre se impulsan programas de capacitación técnica para el desarrollo de habilidades y destrezas en el personal, sin embargo un 22,2% afirma que siempre se implementan este tipo de políticas, un 16,6% manifiesta que a veces se llevan a cabo estos planes y finalmente un 5,6% alega que nunca se realizan estas actividades de mejora técnica orientado a mejorar el desempeño laboral.

**Tabla N<sup>a</sup> 26 Iniciativas de mejora continua en los procesos**

<b>Cuenta la organización con iniciativas de mejora continua de los procesos, retroalimentación sugerencias y aportes del personal para reforzar métodos de ejecución de las labores?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	16,7
A veces	8	44,4
Con cierta frecuencia	3	16,6
Casi siempre	4	22,2
Siempre	0	0
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>a</sup> 25 Iniciativas de mejora continua en los procesos**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

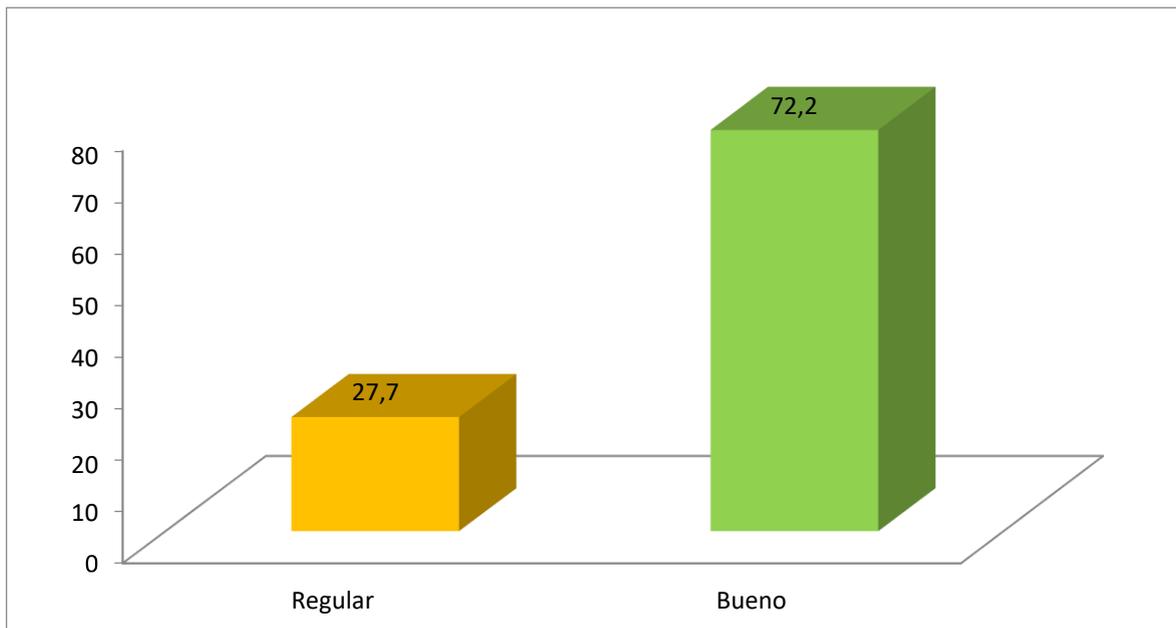
Es posible observar que el 44.4% de los encuestados afirman que solo a veces se impulsan iniciativas de mejora continua para fortalecer las capacidades técnicas y gerenciales del personal, un 22,2% manifiesta que casi siempre se promueven este tipo de planes, luego un 16,7% opina que nunca y otro porcentaje igual (16,7%) manifiestan que con cierta frecuencia se producen este tipo de programas de capacitación en mejora continua.

**Tabla Nª 27 Dotación de insumos y recursos**

<b>Dota la organización de los recursos e insumos materiales necesarios para el cumplimiento de funciones y responsabilidades por parte del personal?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	5	27,7
Bueno	13	72,2
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico Nª 26 Dotación de insumos y recursos**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

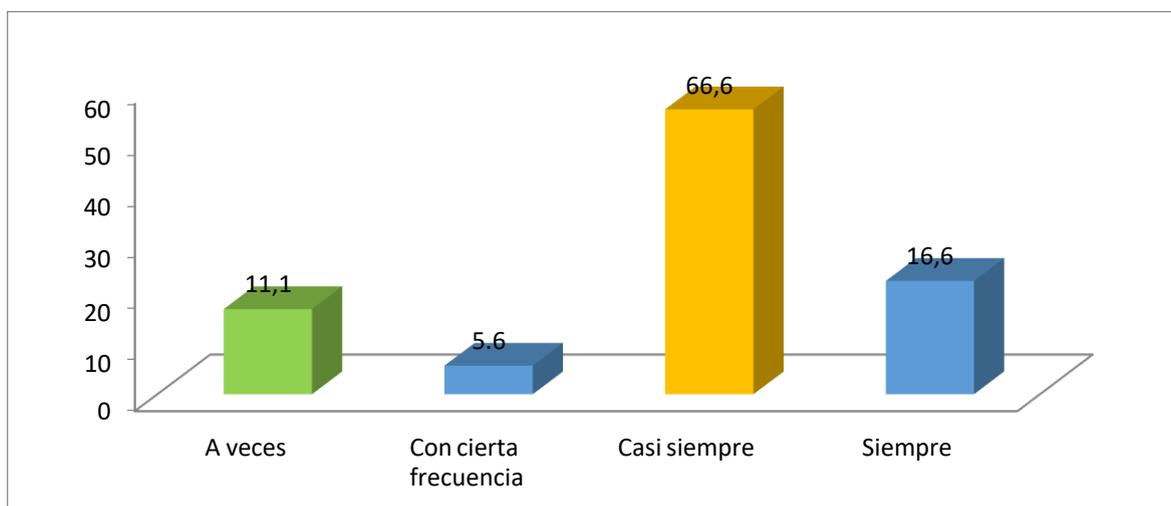
En la presente tabla se puede denotar que el 72.2% de los encuestados manifiestan que la dotación de recursos e insumos de trabajo al personal es bueno , no obstante, un 27,7 % calificaeste servicio de regular.

**Tabla N<sup>o</sup> 28 Reconocimiento compromiso del personal**

Reconoce la junta directiva de la organización el compromiso desinteresado del personal en el cumplimiento y calidad de los objetivos establecidos?	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	11,1
Con cierta frecuencia	1	5,6
Casi siempre	12	66,6
Siempre	3	16,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>o</sup> 27 Reconocimiento compromiso del personal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

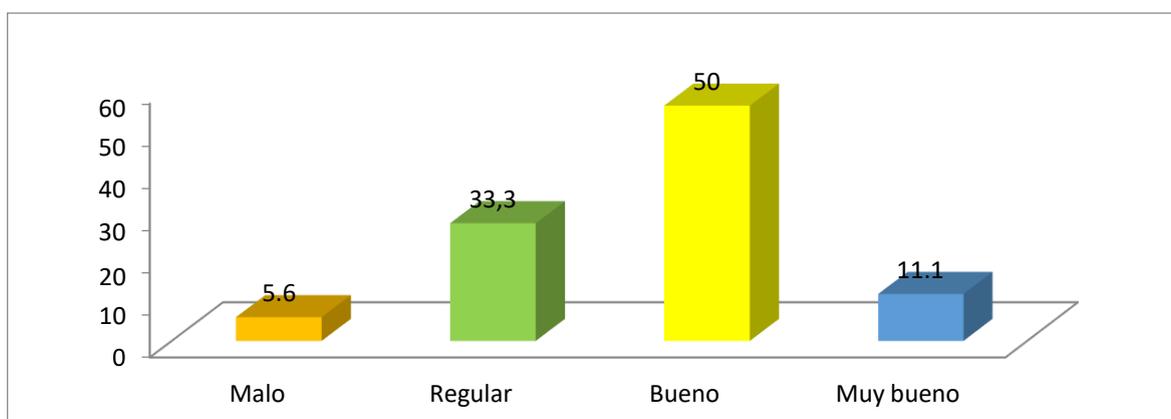
Es posible observar que el 66.6% de los encuestados manifiestan que casi siempre se reconoce el compromiso desinteresado del personal para el cumplimiento de sus labores, mientras que el 16,6% afirman que siempre se reconoce estos atributos en el personal, un 11,1% sostiene que solo a veces se incentiva esta política y finalmente un 5,6% percibe que solo se produce esta iniciativa a veces.

**Tabla N° 29 Remuneración acorde a las responsabilidades**

<b>La escala de remuneración, se corresponde con las exigencias, responsabilidades, complejidad y dedicación requerida por los empleados en las diferentes jerarquías de la institución?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	1	5,6
Regular	6	33,3
Bueno	9	50
Muy bueno	2	11,1
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N° 28 Remuneración acorde a las responsabilidades**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

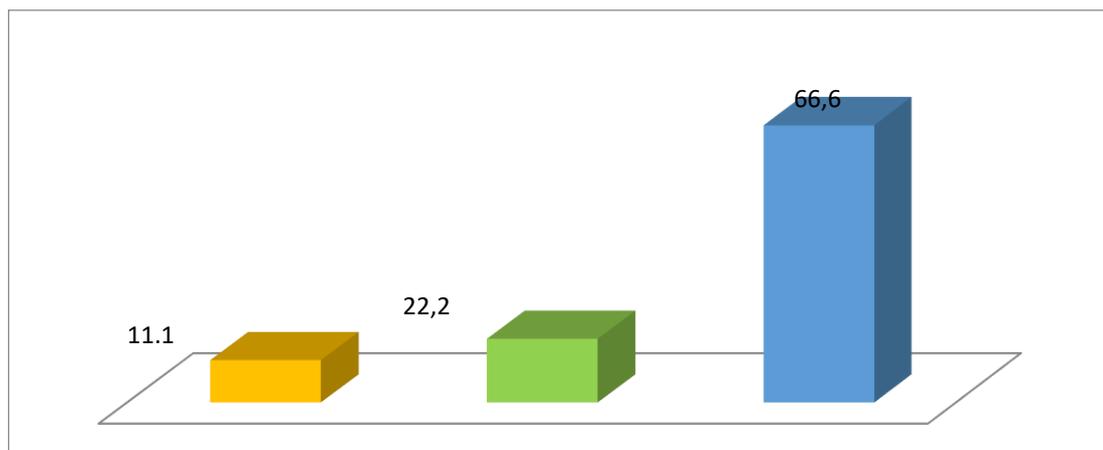
Es posible observar que el 50 % de los encuestados, afirma que la remuneración obtenida por el nivel de responsabilidad y complejidad es buena, sin embargo, un 33,3% sostiene que es regular, un 11,1% sostiene que es muy buena y finalmente un 5,6% la califica como mala.

**Tabla Nª 30 Carga laboral excesiva en el personal**

Considera usted, que se acumula excesiva carga laboral sobre determinados empleados en cargos y puestos dentro de la institución	Frecuencia	Porcentaje
Poco	2	11,1
Regular	4	22,2
Mucho	12	66,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico Nª 29 Carga laboral excesiva en el personal**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

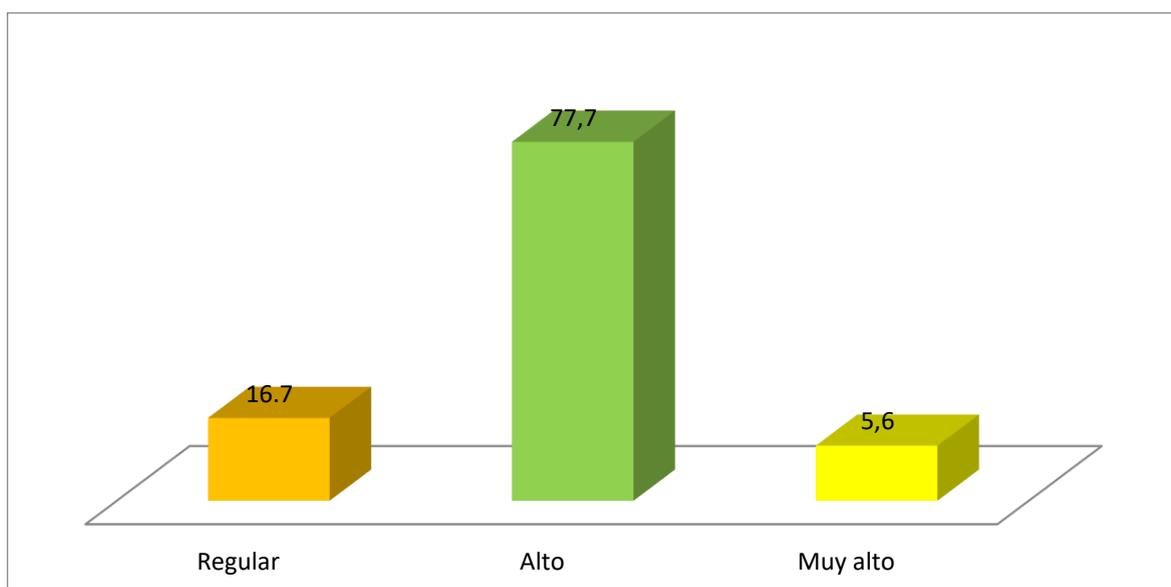
Es posible observar que un 66,6% de los encuestados afirma que es mucha la excesiva carga laboral en determinados puestos en su área, mientras que el 22,2% sostiene que es regular, y finalmente el 11,1% dicen es poco la excesiva carga en determinados puestos de trabajo.

**Tabla Nª 31 Satisfacción del personal por el servicio prestado**

Se siente satisfecho con la calidad del servicio prestado a la organización?	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	16,7
Alto	14	77,7
Muy alto	1	5,6
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico Nª 30 Satisfacción del personal por el servicio prestado**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

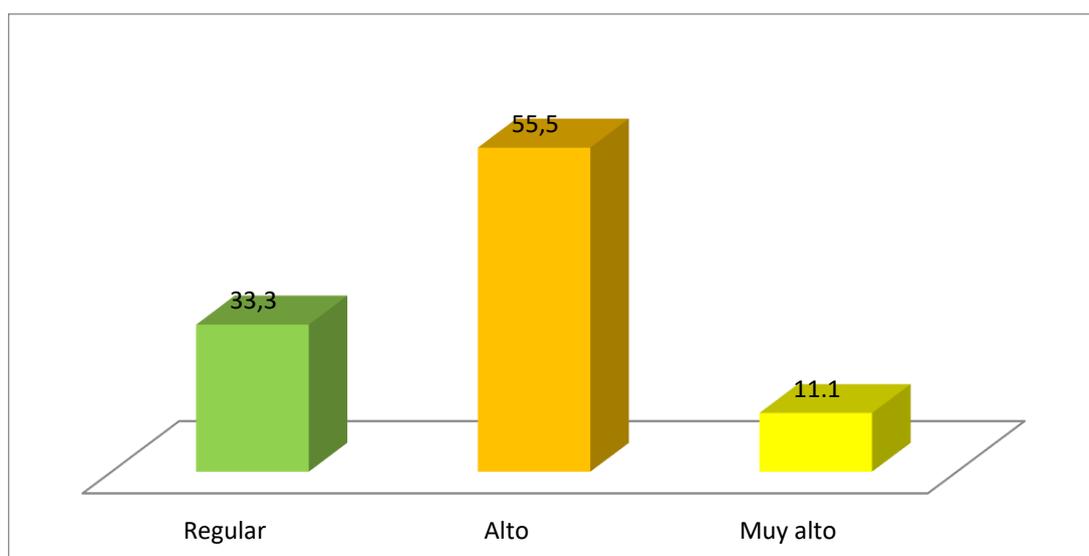
Es posible observar que el 77.7% afirman que el grado de satisfacción por cumplimiento de sus labores es alto, mientras que el 16.7% sostienen que es regular finalmente un 5,6% calificando muy alto el grado de satisfacción laboral por cumplimiento de metas alcanzadas.

**Tabla N<sup>a</sup> 32 Satisfacción por trabajo realizado**

Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	33,3
Alto	10	55,5
Muy alto	2	11,1
Total	18	100,0

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

**Grafico N<sup>a</sup> 31 Satisfacción por trabajo realizado**



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

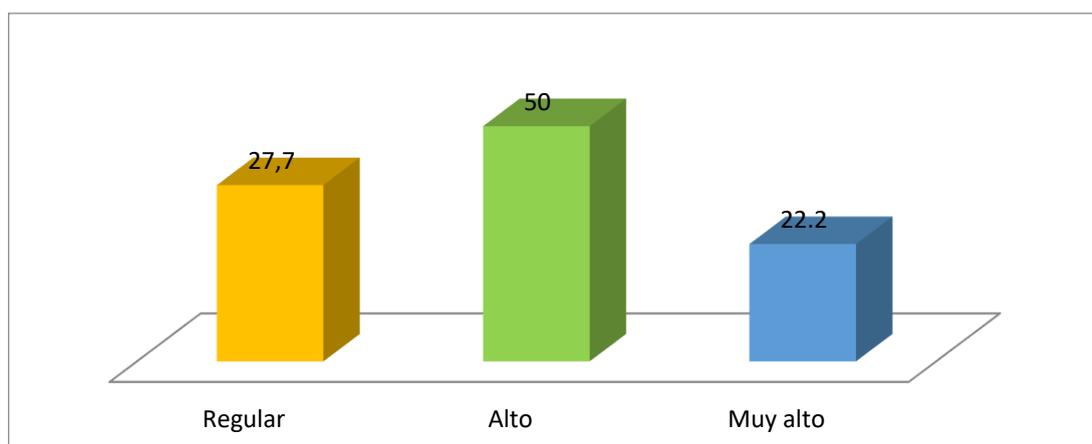
Se puede denotar que el 55,5% de los encuestados califican de alto, el nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización mientras que un 33,3% lo califica de regular y un 11,1% lo describe como muy alto.

**Tabla N° 33 Sentido de pertenencia con la organización**

Se siente plenamente identificado con los objetivos de la organización, en qué medida?	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	27,7
Alto	9	50
Muy alto	4	22,2
Total	18	100,0

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Grafico N° 32 Sentido de pertenencia con la organización**



**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Se observa que el 50% de los encuestados se siente en alto grado de identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 27,7 lo califica de regular y finalmente un 22,2% lo describe como muy alto, brindando una lectura positiva del grado de identificación y satisfacción del personal en el cumplimiento de sus labores.

## **4.2. Indicadores Métricos para Control de las propuestas**

### **4.3.1 Análisis de condiciones laborales**

- ✚ El 50% del personal califica como soportable las condiciones laborales existentes en el lugar de trabajo
- ✚ El 50% de los trabajadores evalúa como bueno el clima laboral existente durante la jornada laboral
- ✚ El 72,2% del personal evalúa como bueno la dotación de insumos y recursos para el cumplimiento de funciones y responsabilidades

### **4.3.2 Iniciativas proactivas mandos medios y superiores del área**

- ✚ El 50% del personal afirma que siempre los mandos medios y altos de la organización, gestionan eficientemente los aportes realizados por los empleados para alcanzar estándares de calidad y mejora continua
- ✚ El 72,2% del personal manifiesta que casi siempre, la junta directiva de la empresa mantiene una actitud atenta y receptiva ante las dificultades y demandas presentadas por el personal
- ✚ El 50% de los encuestados afirman que casi siempre las autoridades brindan soporte efectivo ante decisiones contrarias o de cierta autonomía de los trabajadores.

### **4.3.3 Políticas de incentivos y reconocimiento de metas alcanzadas**

- ✚ El 50% del personal afirma que siempre, la remuneración que obtiene por cumplimiento de sus funciones es justa, dada la responsabilidad y complejidad que amerita dichas labores.
- ✚ El 55,5% de los encuestados manifiesta que solo a veces, la organización dispone de incentivos para el reconocimiento de metas cumplidas por el personal.

- ✚ El 66,6% de los trabajadores sostienen que casi siempre, la junta directiva de la organización reconoce los aportes y gestos desinteresados del personal para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

#### **4.3.4 Políticas de capacitación y formación permanente**

- ✚ El 50% del personal afirma que solo a veces, la organización desarrolla planes y programas orientados a promover la capacitación continua y desarrollo de habilidades del personal para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa
- ✚ El 50% de los encuestados manifiestan que solo a veces, la organización desarrolla políticas dirigidas a implementar una cultura de mejora continua dentro de los procesos internos de la empresa
- ✚ El 55,5% del personal afirma que casi siempre la junta directiva impulsa e implementa jornadas de capacitación técnica para el desarrollo de habilidades y destrezas para la correcta ejecución de actividades y funciones de los trabajadores

#### **4.3.4 Mecanismos de implementación**

Se procederá a implementar la propuesta de mejora, a través de su inclusión formal en la planificación operativa anual de la organización, procediendo a la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta al fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia, mediante actividades de esparcimiento y compartir de experiencias y cursos de crecimiento personal, adicionalmente se plantea la incorporación de jornadas de formación pedagógica en tareas que requieren capacitación técnica con la finalidad de desarrollar habilidades y destrezas en el personal para el cumplimiento de sus funciones.

Posteriormente, se pretende incluir en el presupuesto de inversión para motivación del personal un 10,5 % adicional de los gastos de nómina, para capacitar, reconocer y premiar el cumplimiento de metas con altos estándares de calidad y eficiencia al empleado con mayores índices de rentabilidad y ahorro en pago de insumos, logística y proveedores, para finalmente fomentar una cultura de mejora continua e interacción efectiva interdepartamental que haga eficiente los procesos de respuesta, para la generación de resultados en menores tiempos de operación.

## **Capítulo V Propuesta de Mejora**

Una vez identificadas las principales amenazas y debilidades existentes en el clima laboral de la organización, es posible proponer un conjunto de acciones mediante la implementación de una propuesta que incorpore diversos ejes de atención, para fortalecer el ambiente laboral que reúna las condiciones propicias para una eficiente ejecución de las funciones y labores por parte de los trabajadores de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

### **5.1.1. Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia de personal**

Consiste en implementar políticas efectivas de comunicación de los productos y servicios prestados por la empresa, haciendo partícipes y portavoz al personal de la empresa respecto de los beneficios, atributos y ventajas de los mismos. De esta manera es posible impulsar políticas de difusión masiva en redes digitales distribución y comercialización integral, que brinde comisiones por ventas e ingresos extras al personal que muestre interés por el desarrollo de capacidades gerenciales e iniciativas positivas en el área de emprendimiento desde la organización, adicionalmente se plantea implementar la cultura de mejora continua o kaizen de origen japonés, con la finalidad de establecer canales de comunicación efectiva y capacitación enmarcadas en la innovación, actualización y mejora de las normas y procedimientos existentes en la empresa.

### **5.1.2. Mejorar las relaciones interpersonales motivación y trabajo en equipo**

Pretende implementar estrategias desde la junta directiva para promover el trabajo en equipo del personal, con la finalidad que los empleados se sientan representados y cuenten con voz propia en la toma de decisiones de la organización. En este sentido, se pretende desarrollar el debate y acuerdos por medio de liderazgos

democráticos que visibilicen las demandas y aportes de la fuerza laboral de la empresa, facilitando los canales de intercambio directa de información de manera transparente, veraz y sometida a consideración de los diferentes actores involucrados que mejoran sustancialmente los procesos, así como el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

### **5.1.3. Impulsar políticas efectivas de capacitación técnica y formación permanente**

Representa un eje de acción de suma importancia estratégica dentro de la organización, ya que pretende dotar al personal de técnicas, herramientas, habilidades y destrezas que faciliten el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, en este sentido, se tiene previsto desarrollar cursos, talleres, convenios interinstitucionales, actividades formativas, marco legal y procedimental con la finalidad de dar a conocer las actualizaciones en los procesos internos de la empresa, así como nuevos conocimientos y técnicas que permitan el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos establecidos en la planificación operativa.

### **5.1.4. Motivar e incentivar el cumplimiento de objetivos mediante la recompensa.**

El mejor método para reconocer el trabajo realizado por parte del personal, es mediante un sistema de recompensas y bonificaciones que pudiera totalizar el 0,5% de esta manera se fortalece las capacidades motoras y se motiva al personal para alcanzar el logro de metas y objetivos establecidos. Logrando estimular mediante esta política, el cumplimiento de los objetivos con calidad, dentro de las exigencias y normativa interna de la organización.

### **5.1.5. Involucrar el personal con actividades de integración grupal**

El impulso de iniciativas de integración y trabajo en equipo de manera voluntaria

crea vínculos de corresponsabilidad empresarial para el cumplimiento de metas en la organización, ya que fortalece la identificación y lazos afectivos con la empresa. En este sentido, se plantea realizar jornadas de atención y responsabilidad social con las comunidades de las cuales hace parte la institución, desarrollando actividades deportivas, culturales, de preservación al medio ambiente, comunitaria, educativa, etc. Con la finalidad de integrar el equipo de trabajo y sensibilizar al personal con la comunidad de la cual forma parte, además de crear responsabilidad con el medio ambiente que lo rodea.

## 5.2 Cronograma de actividades de la propuesta.

	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Recursos necesarios responsable de ejecutar en la empresa</b>
<b>Plan de Mejora integral del clima laboral</b>	I1 = Porcentaje de trabajadores satisfechos en labores	Encuestas realizadas, testimonios de experiencias	
<b>Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia del personal</b>	I2 = Jornadas de formación empresarial realizados en mejora continua (Kaizen) e identificación con la misión y visión corporativa mensual	Registro fotográfico, asistencia evaluación continua	Hasta un 4% del presupuesto mensual destinado a pago de nómina (Junta directiva)
<b>Políticas de capacitación técnica al personal.</b>	I3 = cursos de capacitación técnica realizadas mensualmente.	Registro de asistencia, Informe y evaluación aprobatoria del personal	Hasta un 4% del presupuesto mensual destinado a pago de nómina (Talent o Humano)

<b>Reconocimiento de cumplimiento de metas y objetivos del personal</b>	14 = total de empleados reconocidos	Informe de resultados, registro fotográfico	Hasta un 0,5 % del presupuesto mensual destinado a pago de nómina (Talent oHumano)
<b>Desarrollar habilidades y destrezas de trabajo en equipo.</b>	15 = Jornadas de integración y sensibilización grupal	Registro fotográfico, Informe de actividad, registro de participantes	Hasta un 2 % del presupuesto destinado a pago de nomina (Unidades Operativas)

Fuente: Elaboración propia 2022

## Conclusiones

**Primera:** Con un plan de mejora integral del clima laboral es un aspecto importante en la vida institucional de las organizaciones, en especial de la empresa acopiadora de Leche, ya que se da una socialización en el servicio a los distintos usuarios.

**Segunda:** El contexto teórico y de análisis de clima laboral, y la satisfacción del personal y su incidencia en la rentabilidad en empresas que almacenan y procesan productos lácteos, y se desenvuelve el intercambio de las experiencias de trabajo entre las distintas personalidades de los agentes sociales.

**Tercera:** Las condiciones actuales del clima laboral, rentabilidad y satisfacción del personal en una empresa acopiadora de leche, el clima laboral guarda estrecha relación con la satisfacción del personal, debido a que esta adecuadamente asignado en su puesto de trabajo, puede demostrar un buen estado emocional al cual refleja en su productividad, caso contrario sucede con aquel personal, que es obligado a desempeñarse en un puesto de trabajo, que no corresponde a sus capacidades laborales, entonces puede crear una inestabilidad en el clima laboral.

**Cuarta:** Una propuesta de mejora donde hay satisfacción laboral, el cual está reflejada con el estado emocional del trabajador.

**Quinta:** Se tiene previsto la inversión de un 10,5% adicional al presupuesto destinado al pago de nómina para impulsar el plan integral de mejora del clima laboral en la empresa acopiadora de productos lácteos, con la finalidad de obtener mejoras significativas en el bienestar del personal, satisfacción del cliente e incremento de la rentabilidad por el aumento de

la calidad de los productos finales comercializados por la organización, además de un presupuesto adicional de 23885,91 nuevos soles al año para la promoción de actividades que fortalezcan el vínculo afectivo del personal con la organización. (Anexo A)

## Recomendaciones

- Primera:** La empresa Acopiadora de Leche, debe programar en forma mensual, talleres de sensibilización a sus trabajadores sobre la importancia del clima laboral.
- Segunda:** Que en los talleres de sensibilización no deben ser únicamente teóricos, sino participativos, donde los participantes deben esbozar sus inquietudes y soluciones frente a los problemas laborales
- Tercera:** Que la empresa Acopiadora de Leche, por intermedio del jefe de personal debe llevar un buen criterio en la asignación de los diferentes puestos dentro del organigrama, especialmente que el postulante debe tener una amplia experiencia en cuanto a sus habilidades y destrezas en el puesto que va a hacer asignado.
- Cuarta:** La Satisfacción laboral debe ser reconocida de parte de la empresa Acopiadora de Leche, con estímulos y reconocimientos
- Quinta:** Se recomienda considerar la ejecución de un cronograma de gastos para bienestar del personal en fechas especiales tal es el caso del día del padre, madre, verano, fiestas patrias, aniversario de la empresa, navidad, etc. (Anexo A) con la finalidad de promover el sentido de pertenencia del personal con la empresa y su familia fortaleciendo los vínculos existentes para una efectividad mayor de las labores en la empresa.

## **Bibliografía**

Adame, M. E. (2010). Dimensiones de la Cultura Organizacional. Obtenido de

[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIMENSIONES_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL.pdf)

Arbeláez, N., & Marrero, R. (2015). PERSONALIDAD Y SATISFACCIÓN

DEINTEGRANTES DE UN EQUIPO. Obtenido de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8230/Natalia\\_Arbelaez\\_Rosana](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8230/Natalia_Arbelaez_Rosana)

Conceptos.com. (2019). Concepto de propuesta.

Obtenido de <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/propuesta>

Group, o. (2019). Actualización del modelo de clima. Obtenido de

<https://www.openmet.com/actualizacion-del-modelo-de-clima-5f-de-openmet.htm/>

Labajos, A. S. (2017). Clima laboral y satisfacción laboral en el profesional de salud de emergencia del Hospital Nacional Sergio Enrique Bernales Lima 2016.

Obtenido de:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8718/Salda%C3%B1a\\_LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8718/Salda%C3%B1a_LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MARQUINA, E. G. (s.f.). INICIOS DE LA ERA MODERNA. REVOLUCION INDUSTRIAL.

Obtenido de: [https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/industrializacion/es\\_industri/adjuntos/capIV.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/industrializacion/es_industri/adjuntos/capIV.pdf)

Medina, R. N. (2012). Estudio del clima organizacional. Obtenido de

<https://www.efdeportes.com/efd173/estudio-del-clima-organizacional-dentro-de-ind.htm>

Meza, A. H. (2015). Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-558X2015000300004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2015000300004)

Morales, F. C. (2020). Clima laboral. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>

Nirian, P. O. (2020). Proceso de mejora continua. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-mejora-continua.html>

Peralta, R. (2020). El Clima Organizacional. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>.

Porres, U. d. (2019). INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Obtenido de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>

Quiaro, R., & Hidalgo, M. (2016). Gerencia de Recursos Humanos. Obtenido de <https://gerenciarecursoshumanos.wordpress.com/category/gerencia-de-recursos-humanos/>

Ríos, A. (2015). Acopio de leche. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Acopio\\_de\\_leche](https://www.ecured.cu/Acopio_de_leche)

Risco Mozo, J. A. (2020). Relación entre clima y satisfacción laboral durante el

COVID-19 en trabajadores de la IPRESS III EsSalud "Virgen de la Puerta"-  
2020. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47709/Risco\\_](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47709/Risco_)

Robbins, S. (1996). Clima laboral. Obtenido de  
<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx>

Robinson, S. P. (1999). Comportamiento  
organizacional.

Sánchez, L. (2010). clima laboral. Obtenido de  
<https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

SEGURA, C. M. (2009). NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS.

# Anexos

**Anexo A. Presupuesto Bienestar Social 2022.**

PRESUPUESTO PLAN DE BIENESTAR SOCIAL 2022	PREC. UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
			TO
<b>CAMPEONATO DE VERANO</b>			
FUTBOL	0	12	S/2,400.00
VOLEY	0	12	S/2,400.00
<b>DIA DE LA MADRE Y DEL PADRE</b>			
MADRE	0	10	S/400.00
PADRE	0	10	S/600.00
<b>FIESTAS PATRIAS</b>			
ALMUERZO	40.00	S/.	S/800.00
<b>ANIVERSARIO DE LA EMPRESA</b>			
CAJITAS		20	S/400.00
PRODUCTOS DEGUSTACION		30	S/600.00
ALMUERZO		30	S/600.00
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	2,000.00	S/.	S/2,000.00
ACTIVIDADES RECREACION	2,000.00	S/.	S/2,000.00
<b>NAVIDAD</b>			
CENA NAVIDEÑA	80.00	S/.	S/1,600.00
REGALOS	4,000.00	S/.	S/4,000.00
<b>IMPRESIÓN ( TARJETAS Y BANNER)</b>			
VOLANTES			S/100.00
<b>SORTEOS</b>			
NAVIDAD (SORTEO EN PADRES TV)		3	S/3,938.13
NAVIDAD(SORTEO EN PADRES BICICLETAS)		3	S/918.12
<b>CONCURSO</b>			
CONCURSO DE TALENTOS EN LA FAMILIA(CAJA CHINA,FREIDORA, PARRILLERA,CANASTA)		4	S/1,129.66
<b>TOTAL</b>			<b>S/23,885.91</b>

*Fuente: Elaboración propia (2022)*

## PLAN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

AÑO: **2021**

ACTIVIDAD DE CAPACITACION	OBJETIVO	PROYECTADO						PROGRAMACION												EJECUCION			EVALUACION DE LA EFICACIA	PLAZO ESTIMADO							
		Institucion	Grupos	Pers. x Grupo	Costo x Grupo	Horas x curso	Costo Total	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	PARTICIP	HR. HOMB.	INVERSION									
								P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E						P	E	P	E			
<b>TECNOLOGIA DE LA LECHE (EVAPORACION, HOMOGENIZACION DE LA LECHE, BOMBAS DE VACIO DE LA LECHE)</b> <i>Personal de produccion</i>	Conocer y reforzar los conocimientos de los diferentes tipos de microorganismos causantes de alteracion de leche.	Interna	2	20	50	2	100	P																	40	80	100	Prueba escrita	Al finalizar el evento		
<b>HABILIDAD</b> <i>Personal de produccion</i>	Reforzar los conocimientos de personal	Interna	2	20	50	2	100	P			F															40	80	100	Prueba escrita	Al finalizar el evento	
<b>APLICACION DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SANEAMIENTO</b> <i>Personal de produccion</i>	Para reforzar los conocimientos del área	Interna	2	20	50	2	100	P					P													40	80	100	Prueba escrita	Al finalizar el evento	
<b>ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL COMITE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b> <i>Comité de SST</i>	Capacitar a los miembros del CSST en las funciones a realizar	Entidad Externa	1	20	1000	5	1000	P																							
<b>MEDIDAS DE PREVENCIÓN FRENTE AL COVID 19</b> <i>Todo el personal</i>	Cuidado de la salud	Interna	1	20	50	2	50	P		P																	20	40	50	Registros asistencia	Al finalizar el evento
<b>PREVENCIÓN DE STRESS LABORAL</b> <i>Todo el personal</i>	Cuidado de la salud	Interna	1	20	50	2	50	P					P														20	40	50	Registros asistencia	Al finalizar el evento
<b>ALIMENTACION SALUDABLE - CUIDADO DE LA SALUD - ENFERMEDADES REALACIONADAS</b> <i>Todo el personal</i>	Cuidado de la salud	Interna	1	20	50	2	50	P																			20	40	50	Registros asistencia	Al finalizar el evento
<b>PROTECCION AUDITIVA</b> <i>Personal produccion, parch, mantenimiento, calidad, modal de fric</i>	Prevencion de accidentes	Interna	1	20	50	2	50	P				P															20	40	50	Registros asistencia	Al finalizar el evento
<b>ERGONOMIA - LEVANTAMIENTO DE CARGAS</b> <i>Todo el Personal</i>	Prevencion de accidentes	Interna	1	20	50	2	50	P																			20	40	50	Certificado	Al finalizar el evento
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS NUTRICIONALES FRENTE AL COVID 2019.</b> <i>Todo el personal</i>	Prepararnos ante situaciones de riesgo	Interna	1	20	50	2	50	P																			20	40	50	Registros asistencia	Al finalizar el evento
<b>OPERACION MONTACARGAS</b> <i>Personal que opera montacarga</i>	Prevencion de accidentes	Entidad Externa	1	20	100	8	100	P																			20	160	100	Certificado	Al finalizar el evento
<b>MANEJO DEFENSIVO</b> <i>Personal que maneja</i>	Prevencion de accidentes	Entidad Externa	1	20	100	8	100	P																			20	160	100	Certificado	Al finalizar el evento
<b>ESTIMACION DE LA INCERTIDUMBRE</b> <i>analistas y auxilare, personal de Cañete</i>	Mantener el sistema de gestion 17025 de acuerdo a la nueva version y los nuevos requisitos exigidos.	Entidad Externa	1	20	1500	8	1500	P																			20	160	1,500	Certificado	Al finalizar el evento
<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b> <i>analistas y auxilare, personal de Cañete</i>	Conocer y entender las definiciones de acciones correctivas y preventivas y como aplicarlo	Entidad Externa	1	20	1500	4	1500	P																			20	80	1,500	Certificado	Al finalizar el evento
<b>INOCUIDAD DE ALIMENTOS - LINEAMIENTOS BPM Y HACCP</b> <i>Equipo HACCP, supervisores y analistas</i>	Reforzar conocimiento del personal sobre los metodos acreditados	Entidad Externa	2	20	50	2	100	P																							
<b>BPM (Buenas practicas de manufactura)</b> <i>Produccion, Calidad y Mantenimiento</i>	Reforzar los conocimientos de las conciones basicas de inocuidad y de Buenas practicas de manufactura	Interna	2	20	50	2	100	P					P																		
<b>EQUIPOS DE PROTECCION PERSONAL</b> <i>Todo el personal</i>	Reforzar los conocimientos basicos del personal de AGP.	Entidad Externa	1	20	-	1	-	P																							