

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA
MAESTRIA GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO



**“PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL
EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE EMPRESAS NUTRACÉUTICAS
PERUANAS CASO: EMPRESA THANI LIFE S.A.C.”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

AUTORES

BACH. EBERT DEMETRIO MEZA HARADA
BACH. CHRISTIAN ALFREDO OBANDO SOLORZANO

CALLAO, 2019
PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

La presente tesis fue sustentada por los señores **Bachilleres MEZA HARADA EBERT DEMETRIO** y **OBANDO SOLORZANO CHRISTIAN ALFREDO** ante el **JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS** conformado por los siguientes Docentes:

Dr. OSCAR JUAN RODRÍGUEZ TARANCO	PRESIDENTE
Dr. JULIO CÉSAR CALDERÓN CRUZ	SECRETARIO
Dra. CARMEN GILDA AVELINO CARHUARICRA	MIEMBRO
Mg. RICARDO RODRÍGUEZ VILCHEZ	MIEMBRO
Mg. JEANETTE NAZARIA ESTRADA CANTERO	ASESORA

Tal como está asentado en el Libro de Actas N° 1 de Tesis Folio N° 009 y Acta N° 007 de fecha **VEINTIOCHO DE ABRIL DE 2019** para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, de conformidad establecido por el Reglamento de Grados y Titulos aprobado con resolución N° 319-2017-CU de fecha 21 de noviembre de 2017 y Resolución N° 027-2019-CD-UPG-FIQ-UNAC de fecha 28 de abril de 2019 de sustentación de tesis.

DEDICATORIA

La presente Tesis se la dedico en primer lugar a Dios quien me ha sabido guiar por el camino correcto y de amor a mi prójimo; a mi madre Angélica por ser el pilar fundamental en mi formación como profesional, que con sus consejos me enseñó la humildad, honestidad y perseverancia en la vida; a mi padre Demetrio que me protege desde el cielo, a mi esposa Lina por su comprensión, amor y ser la mujer que me apoya siempre en mis proyectos; a mis hijos Jimmy, Annie, Angela y Rodrigo que son el motivo de mis logros, y a mi hermana Ada quien me ha dado siempre su apoyo incondicional.

Ebert Meza Harada

La presente tesis se lo dedico en primer lugar a Dios quien guió mi camino dándome fuerzas para seguir hacia el camino de mis logros y no desmayar en los problemas que nos da la vida enseñándome a salir adelante ante cualquier adversidad siempre con humildad y dignidad.

A mí madre Juana por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda con los recursos necesarios para seguir estudiando, a mis hijas Nickole y Jhade que fueron el motor para cumplir mis objetivos siempre con valores, principios, perseverancia, coraje y mucho empeño.

Christian Alfredo Obando Solorzano

ÍNDICE

TABLAS DE CONTENIDO.....	3
TABLAS DE GRÁFICOS	6
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema.	16
1.3. Objetivos.....	16
1.4. Limitantes de la investigación	16
II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes: Internacional y nacional	18
2.2 Bases Teóricas	21
2.2.1 Programa.....	21
2.2.2 Mejora Continua	27
2.2.3. Clima Laboral	35
2.2.4 Producción	57
2.2.5 Recursos	58
2.3. Conceptuales.....	61
2.4 Definición de términos básicos	62
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	66
3.1. Hipótesis	66
3.2. Definición conceptual de variables	66
3.2.1. Operacionalización de Variable	68
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	69
4.1 Tipo y diseño de Investigación.....	69
4.1.1. Tipo de investigación.....	69
4.1.2. Diseño de la investigación.....	69

4.2. Método de investigación.....	69
4.3. Población y muestra	70
4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado.....	71
4.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información. ...	71
4.5.1. Técnicas:	71
4.5.2. Instrumentos:.....	71
4.6. Análisis y procesamiento de datos	72
V. RESULTADOS	73
5.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	73
5.1.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	73
5.1.2. Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Clima Laboral ..	73
5.1.3. Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Recursos Disponibles.....	103
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	128
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
ANEXOS.....	135
ANEXO 01 : MATRIZ DE CONSISTENCIA	136
ANEXO 02 : ENCUESTA CLIMA LABORAL	138
ANEXO 03 : CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA EJECUTIVOS EMPRESA: THANI LIFE SAC	141
ANEXO 04 : BASE DE DATOS	144
ANEXO 05 : ENTREVISTA EJECUTIVOS	146
ANEXO 06 : CONSENTIMIENTO INFORMADO EMPRESA THANI LIFE SAC	147
ANEXO 07 : VALIDACIÓN DE CONTENIDO - ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	148
ANEXO 08 : VALIDACIÓN DE CONTENIDO – ENTREVISTA EJECUTIVOS	166

TABLAS DE CONTENIDO

Tabla 1	Operacionalización de Variables	68
Tabla 2	Resultados del coeficiente de confiabilidad de Cronbach para el instrumento Clima Laboral, según dimensiones y de forma global	73
Tabla 3	Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento	74
Tabla 4	Los Colaboradores tienen conocimiento de cuáles son sus funciones necesarias de acuerdo al puesto de trabajo	74
Tabla 5	Los colaboradores conocen los objetivos y metas de la empresa	76
Tabla 6	Los colaboradores tienen la percepción de que se cuenta con beneficios especiales y personalizados en esta empresa	77
Tabla 7	La percepción del colaborador con la empresa es que se comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas	78
Tabla 8	El colaborador percibe que su Jefe valora su trabajo y sabe felicitar si lo amerita	79
Tabla 9	El colaborador percibe que el trato es equitativo para todos, y no existe favoritismo	80
Tabla 10	La percepción del colaborador con el Jefe es que él enseña a realizar sus labores y revisa las tareas	81
Tabla 11	El colaborador cuenta con los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo	82
Tabla 12	El colaborador percibe que el Jefe estimula el desarrollo de sus capacidades	83
Tabla 13	El colaborador percibe que el Jefe acepta ideas y sugerencias de parte del equipo	84
Tabla 14	El colaborador percibe que el Jefe es que él comprende y/o reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al realizar las actividades de trabajo	85
Tabla 15	El colaborador percibe que el Jefe fomenta y responde a sugerencias e ideas	86
Tabla 16	La percepción del colaborador respecto al Jefe es que él Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo	87
Tabla 17	La percepción del colaborador respecto al Jefe es que él proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia	88

Tabla 18	Entre los colaboradores existe comunicación dentro de mi área de trabajo	89
Tabla 19	El colaborador tiene la percepción de que existe un sentido de “familia” o equipo	90
Tabla 20	El colaborador percibe que en la empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar	91
Tabla 21	El colaborador Percibe que el Jefe de área se comunica claramente sobre las expectativas del área	92
Tabla 22	El colaborador Percibe que en su área se trabaja en equipo	93
Tabla 23	El colaborador se siente orgulloso de trabajar en esta área	94
Tabla 24	Los colaboradores de la empresa se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades	95
Tabla 25	El colaborador percibe que en el área puede colaborar con el trabajo de sus compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo	96
Tabla 26	El colaborador percibe que puede sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	97
Tabla 27	El colaborador percibe que adquiere conocimientos nuevos en su trabajo	98
Tabla 28	El colaborador percibe que la empresa ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente	99
Tabla 29	El colaborador percibe que la empresa cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar su trabajo	100
Tabla 30	El colaborador cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores	101
Tabla 31	El colaborador percibe que la empresa es un lugar físicamente seguro donde puede trabajar	102
Tabla 32	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	103
Tabla 33	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia	104
Tabla 34	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada	105
Tabla 35	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo	106
Tabla 36	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa	107
Tabla 37	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa	108

Tabla 38	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio	109
Tabla 39	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio	110
Tabla 40	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones	111
Tabla 41	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley	112
Tabla 42	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años	113
Tabla 43	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años	114
Tabla 44	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos	115
Tabla 45	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos 3 años	116
Tabla 46	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas	117
Tabla 47	Se cuenta con una estructura organizacional	118
Tabla 48	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad	119
Tabla 49	Los servicios de la empresa son competitivos	120
Tabla 50	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo	121

TABLAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Principios del Kaizen	29
Gráfico 2	Principios del Lean Manufacturing	31
Gráfico 3	Beneficios del Lean Manufacturing	32
Gráfico 4	Método Six Sigma	33
Gráfico 5	El Método de Deming	35
Gráfico 6	Factores que influyen en el clima laboral, elaboración propia	39
Gráfico 7	Relación de las variables consideradas	67
Gráfico 8	Me indicaron cuáles eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo	75
Gráfico 9	Conozco los objetivos y metas de la empresa	76
Gráfico 10	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	77
Gráfico 11	La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas	78
Gráfico 12	Mi Jefe valora mi trabajo y me felicitan si lo amerita	79
Gráfico 13	Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo	80
Gráfico 14	Mi Jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas	81
Gráfico 15	Me brindan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	82
Gráfico 16	Estimula el desarrollo de mis capacidades	83
Gráfico 17	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo	84
Gráfico 18	Mi Jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo	85
Gráfico 19	Fomenta y responde a sugerencias e ideas	86
Gráfico 20	Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo	87
Gráfico 21	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia	88
Gráfico 22	Existe comunicación dentro de mi área de trabajo	89
Gráfico 23	Hay un sentido de “familia” o equipo	90
Gráfico 24	Este es un lugar amigable y seguro para trabajar	91
Gráfico 25	Mi Jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área	92
Gráfico 26	En mi área se trabaja en equipo	93
Gráfico 27	Estoy orgulloso de trabajar en esta área	94

Gráfico 28	Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades.	95
Gráfico 29	En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo	96
Gráfico 30	Podemos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	97
Gráfico 31	Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo.	98
Gráfico 32	Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente.	99
Gráfico 33	Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo	100
Gráfico 34	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores	101
Gráfico 35	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	102
Gráfico 36	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	103
Gráfico 37	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia.	104
Gráfico 38	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada	105
Gráfico 39	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo	106
Gráfico 40	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.	107
Gráfico 41	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa	108
Gráfico 42	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio	109
Gráfico 43	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio	110
Gráfico 44	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones	111
Gráfico 45	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley	112
Gráfico 46	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años	113
Gráfico 47	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años	114
Gráfico 48	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos	115

Gráfico 49	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos 3 años	116
Gráfico 50	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas	117
Gráfico 51	Se cuenta con una estructura organizacional	118
Gráfico 52	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad	119
Gráfico 53	Los servicios de la empresa son competitivos	120
Gráfico 54	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo	121

RESUMEN

El principal objetivo de esta Tesis fue proponer un Programa para la Mejora Continua del Clima Laboral en el Área de Producción de Empresas Nutracéuticas Peruanas, aplicado al caso de la empresa THANI LIFE S.A.C.

La administración de recursos humanos en la empresa, es un tema complejo considerando los niveles educacionales de los colaboradores que forman el equipo de trabajo, cada uno de los cuales tienen objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, por lo que redundaba básicamente en su identificación frente a la empresa.

El Programa de mejora continua coadyuvará en la gestión más adecuada para lograr las metas organizacionales en el área de producción de la empresa y a su vez de mantener el clima laboral orientada a la calidad total. Asimismo, servirá como modelo de referencia en el sector de la industria de los productos nutracéuticos.

Se han utilizado como instrumentos las técnicas del cuestionario (encuestas), aplicado al total de los colaboradores del área de producción y la entrevista a los ejecutivos las mismas que se realizaron in situ en el local de la empresa. Ambas etapas, fueron sometidas al análisis de validez de contenido y confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbrach).

De esta forma y en base a los resultados obtenidos en los instrumentos señalados, se procedió a realizar el Programa de mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa Thani Life S.A.C., empleando como instrumento el IMCOC (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en empresas de Colombia).

Palabras Claves: Programa, Mejora Continua, Clima Laboral, Producción.

ABSTRACT

The main objective of this Thesis was to propose a Program for the Continuous Improvement of Labor Climate in the Production Area of Peruvian Nutraceutical Companies, applied to the case of the company THANI LIFE S.A.C.

The administration of human resources in the company is a complex issue considering the educational levels of the collaborators that make up the work team, each of whom has different work objectives, mainly due to the type of training they receive, so that it basically results in your identification in front of the company.

The Program of continuous improvement will contribute in the most adequate management to achieve the organizational goals in the area of production of the company and at the same time to maintain the labor climate oriented to the total quality. Likewise, it will serve as a reference model in the sector of the nutraceutical products industry.

The techniques of the questionnaire (surveys), applied to the total of the collaborators of the production area and the interview to the executives were used as instruments, the same ones that were carried out in situ in the company premises. Both stages were subjected to content validity and reliability analysis (Cronbach's Alpha Coefficient).

In this way and based on the results obtained in the aforementioned instruments, the Continuous Improvement Program of the work climate was carried out in the production area of Thani Life SAC, using as an instrument the IMCOC (Climate Assessment Instrument) Organizational in companies of Colombia).

Key Words: Program, Continuous Improvement, Labor Climate, Production.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de empresas nutracéuticas peruanas, aplicado al caso de la empresa **THANI LIFE S.A.C.**

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que casi el 80% de todos los habitantes de la tierra, confían en medicinas tradicionales para resolver sus principales necesidades de salud.” (Villar López & Villavicencio Vargas, 1992). Este mismo organismo como estrategia sobre medicina tradicional 2014-2023 señala que:

“Ayudará a las autoridades sanitarias a encontrar soluciones que propicien una visión más amplia respecto del mejoramiento de la salud y la autonomía de los pacientes. La estrategia tiene dos objetivos principales, a saber: prestar apoyo a los Estados Miembros para que aprovechen la posible contribución de la medicina tradicional y complementaria (MTC) a la salud, el bienestar y la atención de salud centrada en las personas, y promover la utilización segura y eficaz de la MTC mediante la reglamentación de productos, prácticas y profesionales.” (Organización Mundial de la Salud, 2013)

El crecimiento ascendente que ha mostrado en las últimas dos décadas el sector productivo en la elaboración de productos nutracéuticos, ha tenido un efecto positivo en el mercado nacional, siendo esta actividad económica muy atractiva, lo que ha hecho que el mercado cada vez sea más competitivo.

La implantación de un programa para el desarrollo de la mejora continua del clima laboral en la empresa, es nuestro objetivo, ya que, al analizarla en forma global, coadyuva al mejoramiento continuo y el desempeño de la organización en el área de producción, estimulando bajo un programa continuo de clima laboral a todas las personas que conforman esta área

para que estén alineados a los objetivos y estrategias generales que son aplicados en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Es por estos motivos que se desarrollará de manera particular un programa de mejora continua en el clima laboral en el área de producción de la Empresa **THANI LIFE S.A.C.**, donde se realizará el presente estudio de investigación, y en la cual se ha percibido insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera detallada los motivos o causas de esta situación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En las últimas décadas, según señala (García González, 2014), han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales en las sociedades industrializadas que han impactado a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

“La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo.

Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.” (Gallardo Giglio & Bedodo Espinoza, 2006).

Cabe resaltar que las mayorías de las empresas nutraceuticas constituidas en nuestro país son empresas familiares, que como se sabe no cuentan con una organización jerarquizada adecuadamente, debido a que todas las decisiones, en las diferentes áreas son asumidas por ellos mismos, lo que crea un clima laboral inestable y sin objetivos claros.

Caracterización de la Situación Actual de la Empresa THANI LIFE S.A.C.

La empresa THANI LIFE S.A.C., es considerada como un Laboratorio que elabora productos nutraceuticos y también a base de plantas medicinales que sufren una transformación sin perder sus componentes nutricionales y proteicos para presentarlos en cápsulas, extractos y aceites; elaborados bajo estándares de calidad y en rumbo hacia el liderazgo en su sector, pero

para el logro de éste último, es importante el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograrlo.

La administración de recursos humanos en THANI LIFE S.A.C., es un tema complejo considerando los niveles educacionales de los colaboradores que forman el equipo de trabajo, cada uno de los cuales tienen objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, por lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la empresa, es debido a esta pluralidad que los directivos y jefes, deben estar preparados para el manejo adecuado del clima laboral, pero con el único objetivo de lograr la mejora continua de la empresa.

La empresa THANI LIFE S.A.C se encuentra ubicada en la Calle Juan Peña N° 1272 – Urb. San Juan en el distrito de San Juan de Miraflores – Lima – Perú.

Se transcribe a continuación su misión y visión de la empresa:

Misión

Nuestra Misión es elaborar Productos Naturales Alimenticios de las diversas plantas medicinales con las que cuenta nuestro país, así como también difundir sus bondades terapéuticas y principios activos de sus componentes.

Visión

Nuestra Visión como empresa es la consolidación de nuestra marca THANILIFE en el Mercado Peruano, ser una Marca Premium y preferida por su calidad y generación de salud, bienestar y satisfacción a Nuestros Clientes.

Las razones que justifican la investigación propuesta son las siguientes:

- a) Porque, la tesis concluida permitirá el desarrollo de un Programa Continuo para mantener un clima laboral en el área de producción de la industria de elaboración de productos nutracéuticos orientadas a la calidad total.
- b) Porque, los resultados de la investigación propuesta servirán como un valioso modelo de referencia documentada para la elaboración de programas para mantener un clima laboral en el sector de la industria de los productos nutracéuticos.
- c) Porque, ante el incremento en la demanda de los productos nutracéuticos en el mundo para resolver sus principales necesidades de salud, no existe información documentada, que sirvan como referencia la generación de programas continuos para mantener un clima laboral favorable en las áreas de producción en el sector de la industria de los productos nutracéuticos, teniendo en cuenta que la mayoría de estas organizaciones corresponden a empresas familiares.

En ese contexto existe la necesidad de implementar un Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de empresas nutraceúticas peruanas – Caso de la empresa: **THANI LIFE S.A.C.**

1.2. Formulación del problema.

Problema General:

¿Cómo debe ser el Programa para la mejora continua del clima laboral en el Área de Producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.?

Problemas Específicos:

- a) ¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.?
- b) ¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.?

1.3. Objetivos

Objetivo General:

Elaborar un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar las necesidades que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**
- b) Identificar los recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**

1.4. Limitantes de la investigación

- a) El acceso a la empresa, siendo este limitado por el celo empresarial que existe y la disponibilidad de sus ejecutivos y personal del área de producción para la realización de la investigación, ya que requerimos de

reiterada comunicación en varias oportunidades a fin de que nos pueda atender el Gerente General de la empresa señor Daniel Tupayachi Zegarra, para su autorización al desarrollo de las encuestas al personal de producción y entrevistas a sus ejecutivos.

- b) El tiempo disponible para la investigación del problema y medir el cambio o estabilidad en el tiempo a través de su desarrollo.
- c) Dedicación a la investigación en razón que por motivos laborales y familiares se cuenta con un horario muy restringido para la búsqueda de información.
- d) El presupuesto limitado para la investigación, por ser muy oneroso en el desarrollo del mismo.
- e) Carencia de antecedentes sobre investigaciones referente a empresas nutracéuticas a nivel nacional e internacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes: Internacional y nacional

En la facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, hasta la fecha, no se han reportado estudios que plantean un programa de mejora continua del clima laboral en empresas dedicadas a la elaboración de productos nutracéuticos, ni en otro rubro de la Industria en nuestro país.

Desde esta perspectiva hemos encontrado la necesidad de desarrollar un programa de mejora continua en el clima laboral en el área de producción de la empresa Thani Life S.A.C., por lo que nuestra investigación se realizará en base a otros estudios similares, teniendo como principal tema el estudio del clima laboral, para ello se ha revisado algunas tesis, trabajos de investigación, revistas de las diferentes carreras afines, citando algunas de ellas tenemos:

- a) Vásquez, J. (2017), *“El Clima Laboral y su influencia en la Productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016”*. (Tesis de Grado) Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo; esta tesis permitirá establecer las relaciones presentes entre el clima laboral y la productividad de los administrativos de la entidad, considerando que los trabajadores se han convertido en el capital máspreciado para toda la organización.

- b) Ibáñez, C. (2016). *“Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puertos de Humos S.A.”*. (Tesis de Grado) Universidad Austral de Chile, Chile; se estableció como objetivo general para este proyecto el desarrollo de una propuesta de mejora para el área de producción, mediante la utilización de las técnicas de mejora Continua, las 5´s y manufactura esbelta, para aumentar la productividad,

disminuir el desperdicio, tener un lugar de trabajo más limpio y aumentar la satisfacción laboral.

- c)** Cabrera R., & Gamarra, V. (2015). *“Propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Pacífico Seguros S.A. en la sucursal de la ciudad de Chiclayo, 2014”*. (Tesis de Grado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú; con la presente tesis se pretende valorar la importancia de los estudios del clima laboral en el trabajo y generar una propuesta de mejora en la población de la empresa de Pacífico Seguros S.A.; teniendo en consideración que con la implementación de esta propuesta mejorará el ambiente de trabajo de todos sus colaboradores, lo que será un ejemplo para que esta pueda ser aplicada posteriormente en las demás agencias del Perú.

- d)** Espinoza, M. (2015). *“Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima laboral del área productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A.”*. (Tesis de Grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador; en la presente propuesta se realizó un análisis de los factores influyentes en el ambiente interno de una de las áreas claves dentro del proceso productivo de Edesa S.A., con los resultados obtenidos se genera un plan de mejoramiento de clima laboral adaptado a la realidad del sector a intervenir cuyo objetivo es mejorar integralmente el clima laboral.

- e)** Rodríguez, H. (2015). *“Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social”*. (Tesis de Maestría) Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador; la tesis generó una propuesta con la finalidad de proponer mejoras tendientes a superar los aspectos negativos identificados y a mantener y/o fortalecer los elementos positivos en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, y la implementación cuenta con el respaldo y sea asumida como un programa institucional de mejora de gestión.

- f) Alayoz, R. & Becerra, A. (2014). *“Implementación del Plan de Mejora Continua en el Área de Producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen”*. (Tesis de Grado) Universidad de San Martín de Porres, Perú. Este proyecto fue realizado teniendo como objetivo principal contribuir con la mejora continua de la empresa, aumentar la rentabilidad, mejorar los procesos operacionales y de apoyo; para lo cual se diseñó e implementó el sistema de mejora continua en el área de producción, desarrollando procesos clave y de apoyo, que permitieron realizar un seguimiento y control a los procesos productivos.
- g) Murga, V. (2013). *“Influencia del Clima Laboral en la motivación de los trabajadores de la empresa Danper S.A.C.”* (Tesis de Grado) Universidad Nacional de Trujillo, Perú. El presente trabajo de investigación tiene la intención de dotar herramientas comunicativas para promover un clima laboral armonioso en la Empresa Danper S.A.C., teniendo como objetivo focalizar las características intrínsecas del grupo de trabajadores que laboran en dicha empresa siendo así importante medir la motivación laboral a partir del clima en la cual conviven y se establecen relaciones basadas en confianza, comunicación, etc. Y así mismo de conocer y comprender los mecanismos de gestión empresarial que promueve la empresa para fomentar un clima laboral donde los trabajadores estén satisfechos y por ende se refleje en la productividad de la empresa.

Estos son algunas de las investigaciones que se encontraron y que nos ha conllevado a realizar nuestro estudio de investigación, por lo que se percibe que hay la necesidad de realizar un programa de mejora continua en las organizaciones y para ello nuestro estudio servirá como base, investigando más a fondo el clima laboral en las empresas peruanas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Programa.

A. Definición

“El concepto de programa (término derivado del latín programa que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego) posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos.” (Pérez Porto & Merino, Definición de Programa, 2008)

B. Programa de Trabajo

“La noción de programa de trabajo tiene diversos usos. Por lo general se aplica para nombrar a la planificación que se desarrolla en torno a un proyecto o a una iniciativa. El programa de trabajo, de este modo, detalla qué acciones se llevarán a cabo y cuáles son los pasos a seguir. Lo que hace el programa de trabajo, en este sentido, es sistematizar las actividades que se planean realizar.

La finalidad de un programa de trabajo es la planificación y coordinación de las acciones. Esto resulta esencial cuando se contempla la participación de diversas instituciones en un mismo proyecto.

➤ Programa de Trabajo Decente

El bienestar de las personas sólo puede garantizarse si se cumplen ciertos requisitos, y uno de ellos es el trabajo decente. Es importante recordar que el trabajo no sólo acarrea un ingreso monetario, sino que abre las puertas al progreso social y nos brinda acceso a servicios que

resultan fundamentales para nuestro desarrollo personal y profesional, con el consiguiente fortalecimiento de nuestras relaciones interpersonales.

El programa de trabajo decente es una síntesis de todas las aspiraciones que una persona tiene a lo largo de su vida laboral.

C. Programas de Mejora

“A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo, la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la gestión empresarial.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "**Proceso**" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "**Mejoramiento**" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.), y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "**Continuo**" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.” (Pérez Campaña, 2003)

“Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.

- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descrito a continuación.” (Hernández Celis, 2011)

“El mejoramiento continuo, más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en todos los procesos en que se aplique. Múltiples son los modelos de mejora continua existentes en la realidad empresarial actual, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios, pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar.

Desde el Método General de Solución de Problemas (considerado el más simple y antiguo) hasta los contemporáneos como el Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad (Pacheco, 1993); el

Programa de Mejora de Jurán (1993); y el proceso recomendado en las NC ISO 9004 – 2000, presentan como puntos comunes los siguientes:

1. Carácter cíclico.
2. Demandan participación activa y compromiso del recurso humano.
3. Recorren el camino síntoma – causa – solución, reforzando la necesidad del diagnóstico.
4. Contribuyen a la creación de una cultura organizacional.
5. Marcado énfasis en el desempeño vinculado a los objetivos.
6. Papel preponderante la dirección con un enfoque estratégico.
7. Requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores.

Sistema de gestión de calidad. Calidad total.

Cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida en el año 1949, su principio era prevenir y reducir los costos de no calidad con una estrategia dirigida hacia el cliente y fomentar la mejora continua y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa a través de un enfoque de sistemas, integración y mejora continua.

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión e importancia en el mundo empresarial conceptos tales como sistema de gestión de calidad y otros. Hacer las cosas bien no es un invento reciente, siempre han existido metodologías correctas para obtener buenos resultados y posibilidades de apreciar la satisfacción de los procesos. Sin embargo, el tema de la calidad en los tiempos actuales, se ha convertido en unos de los aspectos de más importancia en el mundo empresarial.

El concepto de Calidad Total nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

La implantación de la calidad total como sistema de gestión, supone un proceso largo y complicado, y lleva consigo un cambio en la forma de gobernar y gestionar la empresa.

La serie de normas ISO 9000:2000, identifica ocho principios de gestión de la calidad para conducir a la organización hacia una mejora del desempeño:

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Los líderes deberían crear y mantener el ambiente interno adecuado para que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación de todo el personal

El personal es la esencia de toda organización, su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión

La identificación, entendimiento y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6. Benchmarking

El benchmarking se define como el proceso de identificación, conocimiento y adaptación de las prácticas y procedimientos provenientes de las organizaciones de cualquier parte del mundo, para ayudar a una organización a mejorar su actuación. Generalmente consta de las fases siguientes Planificación, análisis, integración, acción y madurez. El benchmarking va más allá del análisis de indicadores disponibles, al profundizar en el cómo se realizan las actividades que conforman el proceso, donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

7. Perfeccionamiento Empresarial

En la actualidad el sistema empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento donde se han creado las condiciones requeridas para comenzar con la necesaria autonomía un **proceso de mejora continua** en todas las esferas de la actividad empresarial, que asegure una alta eficiencia, de ahí que en la medida en que éste se apoye en los enfoques de avanzada, concretados en el Know-how para cada subsistema en la empresa, se obtendrán mejores resultados.

8. Reingeniería

Esta filosofía se basa en el rediseño de los procesos para lograr la optimización de los recursos de la organización y estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo según la estrategia trazada por la empresa y que deben estar encaminadas a la satisfacción de los clientes y el mercado, determinando sus nuevas expectativas para satisfacerlas de la forma más eficaz y rentable posible.

El proceso de Reingeniería implica comenzar desde cero y por ende si se establece desde el inicio todo un proceso de mejora, se llegará mucho más rápido a los cambios deseados y ganar una imagen dentro del mercado, a medida que los cambios sean más continuos, se ganará en rapidez y se creará una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

2.2.2 Mejora Continua

A. Definición

Uno de los conceptos más antiguos sobre la mejora continua pero que a pesar de ello se mantiene vigente es el de James Harrington (1993 en (Mejora Continua, n.f.)), quien señala que “La mejora continua trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso”

Eduardo Deming (1996 en (Mejora Continua, n.f.)), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

También en el mismo ámbito existen otros autores como Gutiérrez (2010 en (Mejora Continua, n.f.)), que señala:

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

B.- Características del Proceso de Mejora Continua

- Debe ser continuo y progresivo
- Debe incorporar todas las actividades realizadas en la empresa en todos los niveles.
- Implica inversión, bien sea en tecnología de avanzada, maquinaria y equipos más eficientes, el mejoramiento del servicio a clientes, capacitación continua del recurso humano, investigación y desarrollo.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para entender las exigencias del cliente, y de esta manera lograr ofrecer excelentes productos o servicios.
- Contempla las necesidades, gustos y requerimientos del cliente, quien constituye la fuerza que impulsa hacia la mejora.
- Involucra mejoría permanente de toda la organización, desde el gerente, hasta los trabajadores de los niveles más bajos. La mejora continua de dicho proceso depende del involucramiento y compromiso del personal en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- La empresa que implanta el proceso de mejora, acepta retos, desafíos y está abierta al cambio.
- Involucra un análisis del proceso que permitirá descubrir oportunidades de mejora y desarrollar un plan sistemático de mejora de la calidad.
- Recluye la retroalimentación incesante entre el productor y el cliente, entre el productor y sus proveedores.
- Incluye mediciones en las diferentes etapas del proceso.” (Riquelme, 2018).

C.- Metodología

Análisis de los diferentes métodos de mejora continúa

Método Kaizen

“Kaizen quiere decir mejoramiento continuo en varios aspectos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. En el cual gerentes y trabajadores están involucrados por igual. En este método el desperdicio es el enemigo número uno ya que se busca obtener provecho de todo a través de la participación de la alta gerencia y de todo personal, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas.

Para la implementación del Método Kaizen se deben seguir los pasos siguientes:



Gráfico 1: Principios del Kaizen

1. **Selección del tema de estudio:** Se puede escoger el tema empleando criterios basados en problemas de calidad y entregas al cliente, posibilidades de replicación en otras áreas de la planta, mejoras significativas desde la planta, entre otros criterios.
2. **Crear la estructura para el proyecto:** Es la participación de supervisores, operadores y personal técnico de mantenimiento, es decir

de todo un equipo de multidisciplinario en las diferentes áreas involucradas.

3. **Identificar la situación actual y formular objetivos:** Es el análisis en forma general del problema y las pérdidas que el problema ha generado. La información se debe presentar graficada y estratificada para su fácil comprensión, luego se formulan los objetivos que orientaron el esfuerzo de mejora.
4. **Diagnóstico del problema:** Una vez realizado el análisis general del problema, se emplea un plan de acción para eliminar las causas críticas.
5. **Formular plan de acción:** Luego de investigar y analizar las causas del problema, se emplea un plan de acción para eliminar las causas críticas.
6. **Implantar mejoras:** Esas mejoras no deben ser impuestas ni obligadas, deben de contar con la participación de todas las personas involucradas. Cuando se quiere mejorar los métodos de trabajo se debe escuchar y consultar la opinión de todo el personal que directa o indirectamente intervienen en el proceso.
7. **Evaluar los resultados:** Es importante que los resultados obtenidos en el proceso de mejora sean dados a conocer abiertamente, ya que esto ayudará a que cada área se beneficie de la experiencia de los grupos de mejora.

El Lean Manufacturing

Los 5 principios Lean



Gráfico 2: Principios del Lean Manufacturing

Esta filosofía tiene como fin la forma de mejorar y optimizar el sistema de producción, tratando de eliminar o reducir todas las actividades que no sean favorables o no aportan nada en el proceso de producción.

¿Cuáles son éstas actividades que no añaden valor?, la respuesta a la pregunta es que son aquellas que no aportan nada al cliente, ni a su vez contribuyen a avanzar en el proceso de producción; estos tipos de actividades, hacen menos eficiente el proceso de producción y son llamados desperdicios del Lean manufacturing o despilfarros.

Las claves del éxito de la metodología lean manufacturing es que enlaza la colaboración y comunicación plena de todos los niveles de la empresa: directivos, mandos intermedios y operarios.

El Lean manufacturing es una nueva cultura que tiende a encontrar la forma de aplicar mejoras continuas utilizando los mismos recursos, eliminando el despilfarro, mejorando la calidad y reduciendo tiempos de producción y el coste.

Beneficios del Lean Manufacturing:



Gráfico 3: Beneficios del Lean Manufacturing

Para aprovechar los beneficios que la aplicación de Lean Manufacturing ofrece, es necesario un entorno y/o proceso que ayude a todos los colaboradores a:

- Identificar problemas
- Subsanan los problemas

Si las empresas están aptas a ver las pérdidas en su trabajo diario, ellas podrán proponer mejoras simples que optimizarán sus actividades.

Método Six-Sigma



Gráfico 4: Método Six Sigma

El Método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología:

1. **Definir:** Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.
2. **Medir:** Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
3. **Analizar:** Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.

4. **Mejorar:** Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
5. **Controlar:** Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc. Para un mejor desempeño del proceso.” (Herrera Jonathan & Minerva, 2012).

“Método Deming

El Método Deming propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante.

De igual forma este método explica que una compra no se debe basar solo en el precio ya que al final pudiera resultar de baja calidad e incremento de costos. Así mismo explica que además de la mejora continua en los procesos también debe mejorarse en los sistemas, pues resultaría difícil alcanzar nuevas metas con los mismos métodos.

Además, este método crea un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de los procesos.

Por lo que se enfoca en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamientos o mejora continua.” (Herrera Jonathan & Minerva, 2012)

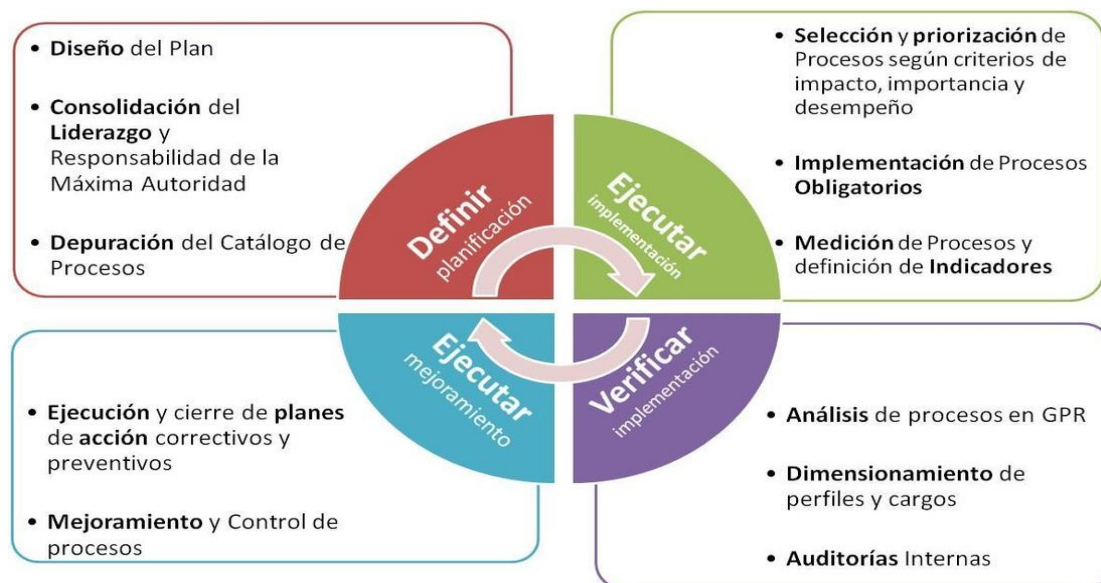


Gráfico 5: El Método de Deming

2.2.3. Clima Laboral

A.- Definición

El clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato,1992, p.56 en (Hernández Espinosa, 2015))

Según Davis (1981 en (Triviño Motta, 2017)), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996 en (Kahr, 2010))

El clima laboral influye en la motivación, funcionamiento, satisfacción y por ende en la productividad en el trabajo. El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. (Subia Ccari, Jessica, & Fuentes, 2016)

“Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información - comunicación, motivación, participación... etc.), los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas.” (Subia Ccari, Jessica, & Fuentes, 2016)

En la opinión de Davis (1981 en (Quispe Ramos, 2012)), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad

- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

En el ámbito empresarial moderno se tiene claro que el activo más importante de cualquier organización es su factor humano. Parece claro también que los colaboradores que trabajan han dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas afirmaciones, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la empresa un clima laboral propicio para los colaboradores. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. (Jímenez Díaz, 2008)

La Gestión del Potencial Humano

Según Chiavenato (2009 en (Hoyos Arévalo, 2017)) define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Según Dolan, Valle, Jackson, y Shuler; (2003 en (Mora de la Torre, Palos Delgadillo, & Cortés Fregoso, 2015)), son aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos

de gestión de recursos humanos y que afecten al comportamiento de los individuos a medio o largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2009 en (Matheus, 2015)), los objetivos ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

“La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.

Según (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006) los objetivos básicos de la gestión de recursos humanos son:

- Adecuar las normas a las personas que componen las empresas.
- Adecuar las personas a las realidades del entorno.
- Lograr que la empresa sea flexible y por tanto tenga capacidad de respuesta.
- Conciliar los intereses de la empresa con los de las personas que trabajan en ella.
- Contribuir, a través de todos los medios de los que dispone, a la consecución de los objetivos de la empresa.

B.- Características

“El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan:” (García Govea, Escalante Domínguez, & Quiroga San Agustín, n.f.)

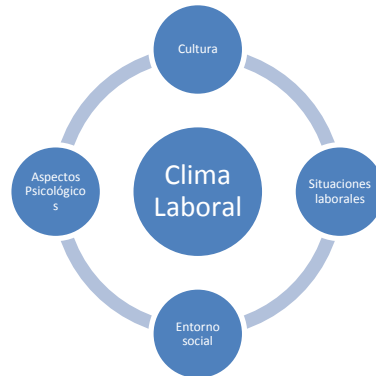


Gráfico 6: Factores que influyen en el clima laboral elaboración propia.

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Tipacti Castillo, 2016)

El éxito de las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionadas en el plan operativo; además se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen, según Armstrong, “los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia” (Armstrong, 1991, p.11 en (Duque Delgado, 2009)).

Hemos tratado la cultura_sin juzgarla. No hemos dicho si es buena o mala, sólo que existe. (Robbins & Timothy, 2009)

El clima es afectado por diferentes variables estructurales (situaciones laborales), como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez pueden verse afectadas por el clima. (Gavilanes León, 2015)

“La percepción de bienestar y satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.

“El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados...” (Jímenez, 2008)

C.- Tipos de Clima Laboral

“Likert, (citado por Brunet, 1987), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

a) Clima Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la

comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- b) Clima Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- c) Clima Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- d) Clima Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo

y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.” (García Ramírez, 2012)

D.- Procesos que Intervienen en el Clima Laboral

“Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece la retroalimentación del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.” (Chávez, n.f.)

E.- Aspectos del clima laboral.

“Al realizar un estudio de clima laboral, deberíamos tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Aspectos subjetivos del Clima Laboral:

Relación entre Liderazgo, la motivación y la Satisfacción Laboral

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

“Un líder situacional es el que adecúa sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

Por lo que podemos considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Por lo que es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.”
(Dueñas Figueredo, n.f.)

“Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.” (Almeida Lara, 2012)

“Existen factores que son esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado:

1. Condiciones físicas

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

2. Independencia

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

3. Implicación

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

4. Igualdad

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

5. Liderazgo

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada

colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

6. Relaciones

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

7. Reconocimiento

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

8. Remuneraciones

El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9. Organización

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se

trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

10. Otros factores

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.” (SoyEntrepreneur, 2009)

F.- Dimensiones del Clima Laboral

“La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

- Según Cabrera (1999) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.
- Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, conflictos e Identidad.
- Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.” (Reinoso Alarcón & Araneda Cea, 2007)

“Dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima:

- **Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.
- **Grado de estructura que impone el puesto:** Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores.
- **Recompensa:** Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.” (Balbín Lazo, 2013)

“Diversas dimensiones que han sido investigadas

Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima laboral es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

A continuación, algunos de ellos:

LIKERT:

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada.

PRITCHARD Y KARASICK:

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

LITWIN Y STINGER:

Esta técnica, utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (Balbín Lazo, 2013)

G.- Metodología

a) Instrumento de Medición

“El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es

conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- **La entrevista**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente dos horas.

- **El cuestionario**

Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado, las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares. ” (Chávez, n.f.)

b) Resultados

- **“Retroalimentación**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

- **Incremento en la interacción y la comunicación**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

- **Confrontación**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- **Educación**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

1. El conocimiento y los conceptos
2. Las creencias y actitudes anticuadas
3. Las habilidades.

La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

- **Responsabilidad creciente**

Se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y qué vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

- **Energía y optimismo creciente**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etc." (Chávez, n.f.)

2.2.4 Producción

A.- Definición

“Se denomina producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios.” (Editorial Definición MX, 2016). “El concepto de producción parte de la conversión o transformación de uno o más bienes en otros diferentes.” (V2BMKT Visual Business, 2015)

“La producción de una empresa puede medirse en un determinado volumen. La diferencia entre el volumen de lo producido en términos de dinero con relación a los bienes consumidos da cuenta del valor que se ha añadido a esos recursos. Así, según la diferencia que se haga de la utilización de los factores de producción con respecto a los valores de producción final se tendrá referencia a la rentabilidad o ganancia de la organización comercial. Las empresas están continuamente midiendo, reorganizando y combinando estos factores de modo cada vez más novedoso a efectos de bajar los costos o dar cuenta de bienes o servicios cuya alta demanda ofrezca un precio superior y por lo tanto las ganancias sean más elevadas.” (Editorial Definición MX, 2016)

B.- Factores de Producción

“Los factores de producción son todos aquellos recursos que, por sí solos o creados por el hombre, se emplean en los procesos de elaboración de bienes y en la prestación de servicios, que constituyen la primera fase de la actividad económica, la Producción (Oferta), antes de la distribución de la Renta y del Gasto (Demanda: Consumo y Ahorro).

Algunos autores han sugerido que la evolución de la producción requiere de otros factores o magnitudes que expliquen la forma, evolución y estructura de la producción, entre ellos están:

- El **capital humano** entendido como una medida de la calidad del trabajo, y que estaría correlacionado con la formación académica y

la experiencia de los trabajadores. Así el factor trabajo tradicional, no distinguía adecuadamente el factor trabajo, y la teoría del capital humano ha tratado de introducir este otro nuevo factor inmaterial.

- El **factor empresarial/emprendedor**, se añade también un factor empresarial, relacionado con el fenómeno de la iniciativa empresarial y que desempeñaría un papel de coordinación de los factores productivos tradicionales, afectando por tanto a la producción total." (Wikipedia, 2019)

2.2.5 Recursos

A.- Definición de Recursos

“Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras, 2002 en (Blásquez & Mondino, 2011)).

Grant (1991 en (Blásquez & Mondino, 2011)) afirma que “los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.”

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (Chiavenato, 1999 en (Blásquez & Mondino, 2011)).

“Considerando los conceptos de los diversos autores, observamos que el principal componente de los recursos es el conjunto o stocks de factores o activos que lo componen, es decir que hablamos de una cantidad apreciable de elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades.” (Blásquez & Mondino, 2011)

“Un recurso es definido como estratégico porque su presencia en la organización se transforma en un factor competitivo y de prioridad para su desarrollo.

Un recurso es crítico porque opera en un proceso continuo o muy relevante para la organización y su ausencia o deficiencia ocasiona una interrupción del proceso productivo, o de la comercialización y distribución de los productos u otro aspecto fundamental para la organización, que perjudica u obstaculiza el normal desarrollo.” (Blásquez & Mondino, 2011)

B.- Clasificación de los Recursos

“Según Navas y Guerra: (2000)

Recursos Tangibles:

- Físicos: Materias Primas, Productos terminados.
- Financieros: Capital, reservas, derechos.

Recursos Intangibles:

- No Humanos: Tecnológicos, Organizativos
- Humanos: Habilidades, Experiencia” (Blásquez & Mondino, 2011)

“Según Chiavenato (2008)

Recursos Materiales:

- Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.
- Materias Primas: materias auxiliares, producto en proceso.

Recursos Técnicos:

- Sistemas de Producción: de ventas, finanzas, administrativos.
- Patentes, marcas y derechos: son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Recursos Humanos:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos.
- Experiencias, conocimientos, etc.

Recursos Financieros:

- Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades, etc.
- Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

Recursos Administrativos:

- Planeación, dirección y control” (Blásquez & Mondino, 2011)

“Las organizaciones actuales más allá de su magnitud empiezan a ser cada vez más complejas y para ello también se requiere de nuevas formas de abordaje que permitan estudiarlas. El concepto definido ya asume características diferenciadoras sobre las interpretaciones clásicas que también deben ser validadas al momento de responder a otros de las interrogantes tradicionales.” (Blásquez & Mondino, 2011)

“Desde una perspectiva rígida de pensamiento lineal todos los recursos son planificados para luego ser utilizados y por últimos controlados. La realidad siempre es muy superior a todos estos modelos simplificados que también son llevados a la práctica como los controles.” (Blásquez & Mondino, 2011)

2.3. Conceptuales

El programa es lo que se planifica con antelación, detallando las acciones que se llevarán a cabo y el proceso a seguir de las actividades a realizar para lograr el objetivo. Se coincide con algunos autores en que este análisis evidencia la necesidad del enfoque estratégico y de un sistema adecuado de las áreas de recursos humanos para la aplicación práctica de la filosofía de la mejora continua.

A través de los programas de mejora, se obtiene un claro progreso al ser implementado, es importante que la Alta Dirección decida un cambio bajo su liderazgo, así de esta manera ser referente ante los colaboradores de la empresa, quienes deberán estar motivados en la realización de sus labores y estar dispuestos a aceptar los cambios que requiera la empresa y su entorno.

Es la mejora continua que se convierte en el objetivo permanente de la organización para incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La mejora continua es usada en forma directa en empresas manufactureras con la finalidad de que algún sistema pueda mejorar y a su vez optimizarla continuamente, existiendo para ello algunas metodologías que se encuentran asociadas a esta mejora continua, como el Kaizen, Lean Manufacturing, Six Sigma entre las más empleadas por las empresas, pero la base de esta mejora continua en cualquier fase de los procesos, productos y/o servicios es el Circulo o Método Deming.

La importancia de la medición del clima laboral, es que ésta guía a las empresas a apreciar a sus colaboradores tanto en sus condiciones físicas

como emocionales en las que desarrollan sus labores y que influyen en forma determinante en el nivel de productividad de cada uno ellos.

Podemos decir que existen dos tipos de climas que son los más idóneos para las organizaciones, el clima consultivo y el clima participación en grupo, ya que ambos involucran al personal con la organización y les brindan un buen ambiente, y confianza a sus trabajadores, lo que hace que estos se sientan cómodos e identificados con la organización.

Son los recursos de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como de dar cumplimiento de las actividades programadas de acuerdo a las estrategias establecidas y su detrimento puede ocasionar la paralización de la organización en su desarrollo.

2.4 Definición de términos básicos

- **Actitudes:** Impresiones y creencias que determinan principalmente como los empleados perciben su ambiente, se comportan con acciones proyectadas y se comportan.
- **Auditoría:** Análisis crítico en profundidad de las actividades realizadas por una unidad, con el fin de determinar su efectividad.
- **Brainstorming:** Técnica de discusión que favorece las ocurrencias creativas y en el que el grupo intenta encontrar soluciones a un problema específico reuniendo todas las iniciativas espontáneas y, después, se examinan y se someten a crítica.
- **Clima laboral:** Conjunto de características socio laboral y ambiental de una organización, vista por sus miembros y que se reflejan en su actitud y conducta.

- **Cultura organizacional:** Valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización.
- **Desarrollo organizacional:** Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias y en toda la organización (grupal, intergrupal y en toda la organización) para producir el cambio planeado. Es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Es aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido a la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización.
- **Dimensiones:** Es la investigación que se realiza cuando el objetivo consiste principalmente en examinar un tema poco estudiado, y se desea, como su nombre lo indica, profundizar en sus propiedades, aspectos, elementos, características y rasgos propios del fenómeno de estudio.
- **Encuesta:** Un enfoque hacia el cambio organizacional que se centra en lo que funciona bien y lo que es más valorado, que pueden servir como fundamento para mejoramientos futuros.
- **Entrevista de grupo:** Consiste en reunir un grupo de candidatos con el doble objeto de informarles conjuntamente sobre las características de la oferta y obtener en ellos datos e impresiones sobre su imagen, presentación, nivel de contacto, capacidad de relacionarse y, en general, su adaptación, conducta y reacciones ante un grupo.
- **Evaluación:** Juicio sobre resultados obtenidos por una persona, las formas de conseguirlos y las potencialidades para conseguir otros.

- **Formación del personal:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **Habilidad:** capacidad de realizar determinadas tareas o resolver problemas con destreza.
- **Inducción:** es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- **Mejora Continua:** es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.
- **Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determina la conducta de una persona.
- **Planeación:** Capacidad de estructura planes y proyectos para el cumplimiento de objetivos.
- **Planear:** Es pensar o preparar una acción para realizarla en el futuro.
- **Plan Estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

- **Programa de formación en el puesto de trabajo:** Programas de formación que se imparten en el puesto de trabajo o en el lugar de trabajo.
- **Reclutamiento:** es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
- **Recursos:** son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.
- **Satisfacción Laboral:** es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.
- **Técnicas de grupo:** son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la dinámica de grupo.
- **Valores:** Son aquellas creencias relativamente duraderas que conciernen a las formas de conducta d los empleados con la convicción de que son positivas.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

No se establece una hipótesis, debido a que el diseño de la investigación es descriptivo, que es un método cualitativo cuyo objetivo es la de describir un número de variables para la elaboración del Programa de Mejora Continua en el clima laboral en el área de producción de empresas nutracéuticas peruanas.

3.2. Definición conceptual de variables

Y= Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.

X1= Necesidades de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.

X2= Disponibilidad de recursos de la empresa THANI LIFE S.A.C., para desarrollar un programa continuo del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE S.A.C.

.

Relación entre las variables de la investigación:

Por su naturaleza, todas las variables identificadas son de tipo cualitativas.

Es decir: $Y = f(X1, X2)$ La figura 7 Muestra la relación entre variables.

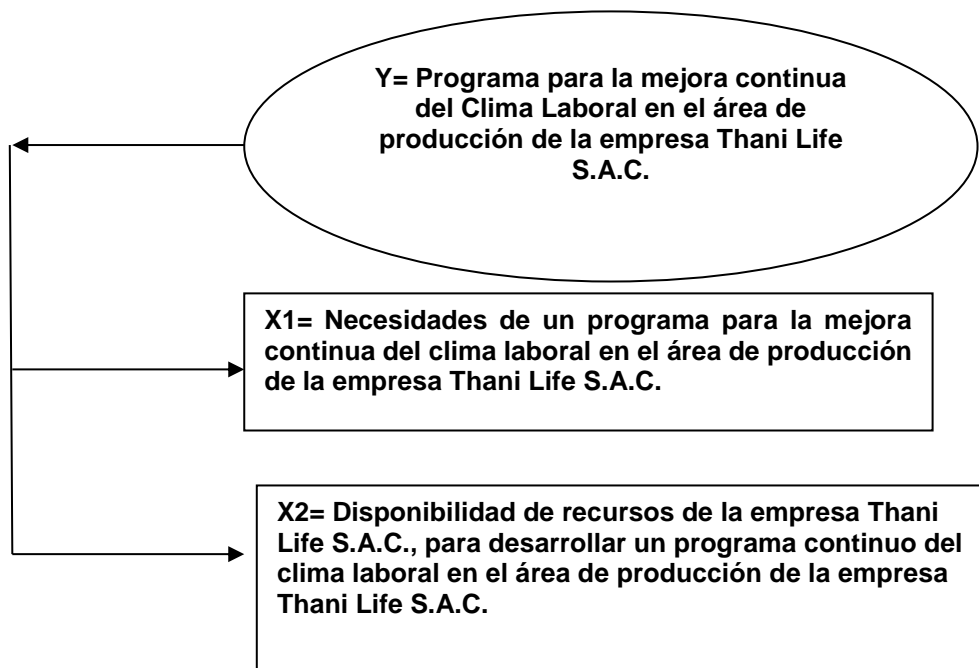


Gráfico 7: Relación de las variables consideradas

3.2.1. Operacionalización de Variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Y= Programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción en la empresa THANI LIFE SAC.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables - Actividades - Duración - Contenido 	Cumplimiento de metas programadas.	Relacionando las variables con la teoría del programa para la mejora continua.
X1= Necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción en la empresa THANI LIFE SAC.	<p><u>Clima laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional - Estructura Psicosocial - Condiciones de Trabajo 	Ingresos, Percepciones, Promociones e Incentivos. Motivación, Liderazgo, Socialización. Condiciones de equipos necesarios, Iluminación Mobiliario Suficiencia de insumos Condiciones óptimas de seguridad e higiene.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas anónimas para marcar con escala de Likert
X2= Recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	<p><u>Recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Recursos Financieros - Recursos Materiales - Recursos Técnicos - Recursos Administrativos 	Cumplimiento de objetivos, ingresos, gastos, niveles de rentabilidad. Infraestructura, nivel tecnológico, canales de distribución, competidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a Ejecutivos

Tabla 1: Operacionalización de Variables

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de Investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación propuesta es de tipo aplicada.

“La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar” (IES Avempace, 2013)

4.1.2. Diseño de la investigación

- a) El diseño de la investigación es de tipo No Experimental de corte transversal, de tipo Descriptivo, lo que significa que el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables sin intervenir en los mismos.

4.2. Método de investigación.

Primera Etapa de la Investigación:

Se aplicará un cuestionario que mida el Clima Laboral en el área de producción en la empresa **THANI LIFE S.A.C.**

- a) **Identificar X1.-** Necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**

- b) **Método:** Mediante Encuestas anónimas para marcar con escala de Likert.

Segunda Etapa de la Investigación:

- a) **Identificar X2**, Recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.
- b) **Método:** Entrevistas a Ejecutivos, mediante encuestas para marcar con escala de Likert.

Tercera Etapa de la Investigación:

Con los datos logrados y las técnicas aplicadas más la información lograda en la segunda etapa, se realizará un riguroso análisis de la información obtenida para generar la propuesta solución al problema de investigación.

- a) Identificar Y,
- b) **Método:** Evalúa y/o analizando X1 y X2.

4.3. Población y muestra

El criterio de población y muestra será aplicado para la segunda etapa de investigación.

- Población

El personal del área de producción en la empresa **THANI LIFE S.A.C.** durante el Periodo 2012-2019.

- Muestra

Se ha considerado encuestar a los 30 colaboradores del Periodo actual 2019 del área de producción en la empresa **THANI LIFE S.A.C.**

4.4. Lugar de estudio y periodo desarrollado

El estudio se realizó en la empresa THANI LIFE S.A.C que se encuentra en la Calle Juan Peña N° 1272 – Urb. San Juan en el distrito de San Juan de Miraflores – Lima – Perú, llevado y durante los meses de julio del 2018 a marzo del 2019.

4.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de la información.

4.5.1. Técnicas:

- Primera etapa de la investigación: Se utilizará como instrumento las Encuestas para los 30 colaboradores del área de producción con el propósito de obtener la información necesaria sobre el Clima Laboral.
- Segunda etapa de investigación: Se utilizará la técnica de la entrevistar a los 05 ejecutivos con el propósito de obtener la información necesaria sobre los Recursos Disponibles.

4.5.2. Instrumentos:

Se adaptó un cuestionario confiable, estadísticamente (tomado de la sexta encuesta nacional de clima laboral en México), para evaluar el clima laboral el cual fue sujeto de análisis de validez y confiabilidad (Coeficiente Alfa de Crombrach), resultando altamente confiable para nuestra realidad (tabla 2). Así mismo se elaboró otro cuestionario para evaluar los recursos disponibles en la empresa.

La información obtenida de los cuestionarios será tabulada y analizada para los objetivos de la tesis.

4.6. Análisis y procesamiento de datos

- Los autores de la investigación en forma personal, realizarán las entrevistas estructuradas en forma grupal o por áreas que demandará la investigación propuesta.
- Los datos que se obtengan de las entrevistas serán registrados y archivados en medios de computo (USB).
- El procesamiento de datos se realizará haciendo uso de la hoja de cálculo y software estadístico SPSS para su respectivo análisis.

V. RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

5.1.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento

a) Validez de Contenido del Instrumento

Ambos instrumentos fueron evaluados por juicio de tres expertos (Anexo N° 7 y N° 8).

b) Confiabilidad del Instrumento

Ambos instrumentos fueron evaluados por el software estadístico SPSS (Coeficiente Alfa de Cronbach).

5.1.2 Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Clima Laboral

Tabla 2: Resultados del coeficiente de confiabilidad de Cronbach para el instrumento Clima Laboral, según dimensiones y de forma global.

DIMENSIÓN	ALFA DE CROMBACH	ALFA DE CRONBACH BASADA EN LOS ELEMENTOS TIPIFICADOS	NÚMERO DE ELEMENTOS	CONFIABILIDAD
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,465	0,441	4	MODERADA
ESTRUCTURA PSICOSOCIAL	0,629	0,607	24	ALTA
CONDICIONES DE TRABAJO	0,573	0,601	6	MODERADA
CONFIABILIDAD GLOBAL	0,715	0,713	34	ALTA

Tabla 3: Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Nota. Tomado de Ruiz Bolívar (2002) y Pallela y Martins (2003).

CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIÓN:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A.- CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS, FORMACIÓN Y DESARROLLO

Tabla 4

Los Colaboradores tienen conocimiento de cuáles son sus funciones necesarias de acuerdo al puesto de trabajo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO, NI EN DESACUERDO	17	56,7
DE ACUERDO	13	43,3
Total	30	100,0

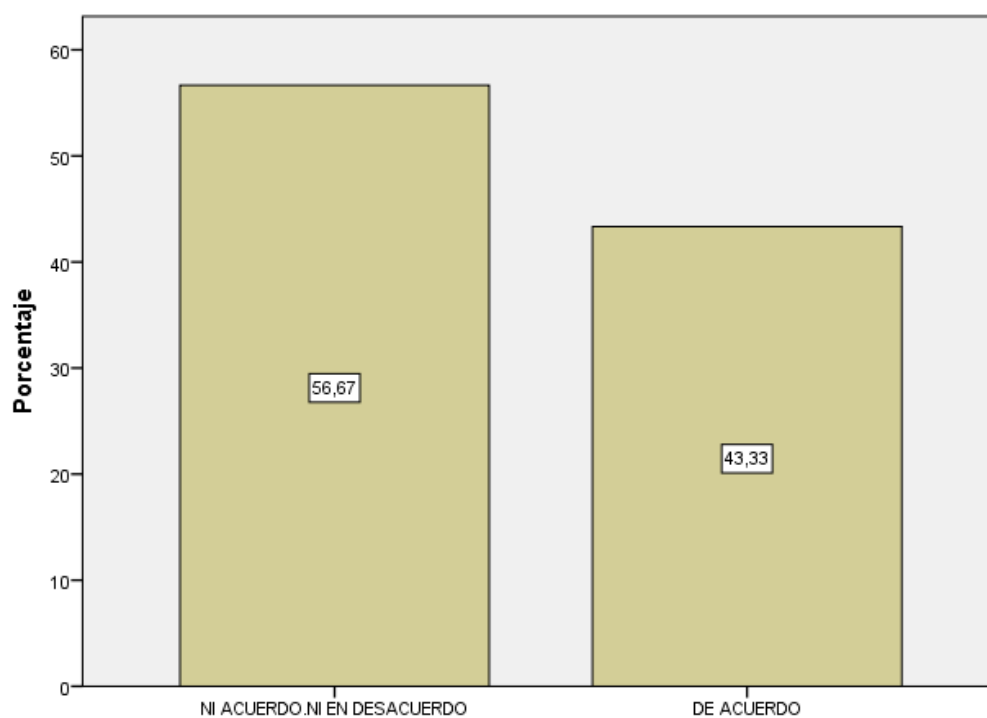


Gráfico 8: Me indicaron cuáles eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo

INTERPRETACIÓN

De los resultados respecto a esta pregunta podemos señalar que, el 56.67% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo el 43.33% se encuentra de acuerdo, lo que se evidencia que solo un grupo de colaboradores se les ha efectuado una inducción adecuada a las funciones que realizan, pero que en mayor porcentaje tienen duda de haber recibido una inducción adecuada.

Tabla 5

Los colaboradores conocen los objetivos y metas de la empresa

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	23	76,7
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	7	23,3
Total	30	100,0

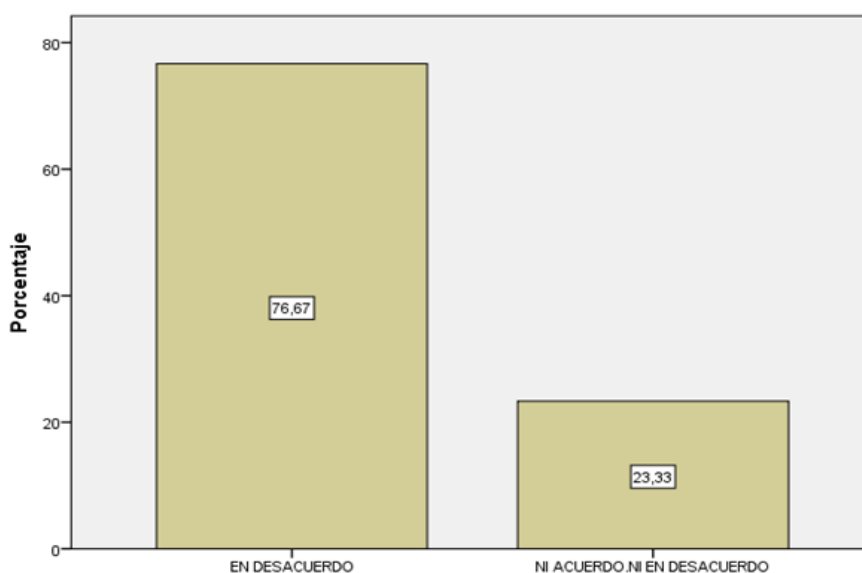


Gráfico 9: Conozco los objetivos y metas de la empresa

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 76.67% de los encuestados, señala no conocer los objetivos y metas de la empresa, mientras el 23.33% da como respuesta que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que demuestra una debilidad de la administración en no hacer de conocimiento a sus colaboradores de lo que desea la empresa a través de su visión a fin de que éstos se encuentren motivados al logro de los objetivos y metas, en la actualidad se percibe que los colaboradores vienen laborando por su realización personal y sus propios ideales, pero sin conocer el camino correcto de lo que la empresa busca.

B.- PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS

Tabla 6

Los colaboradores tienen la percepción de que se cuenta con beneficios especiales y personalizados en esta empresa.

	Frecuencia	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	26	86,7
EN DESACUERDO	4	13,3
Total	30	100,0

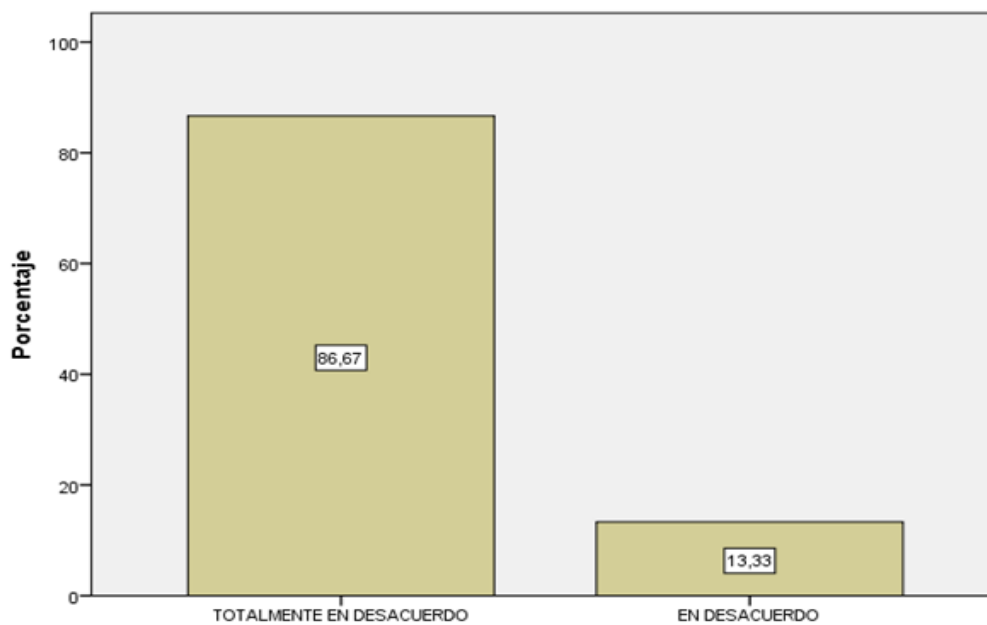


Gráfico 10: Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa.

INTERPRETACIÓN

La figura demuestra que el 86.67% está totalmente en desacuerdo con la política de empresa al no otorgar beneficios especiales y personalizados por la labor que realizan y 13.33% se encuentra en desacuerdo, evidenciándose una debilidad que puede traer consecuencias negativas a la empresa.

Tabla 7

La percepción del colaborador con la empresa es que se comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas.

	Frecuencia	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	22	73,3
EN DESACUERDO	8	26,7
Total	30	100,0

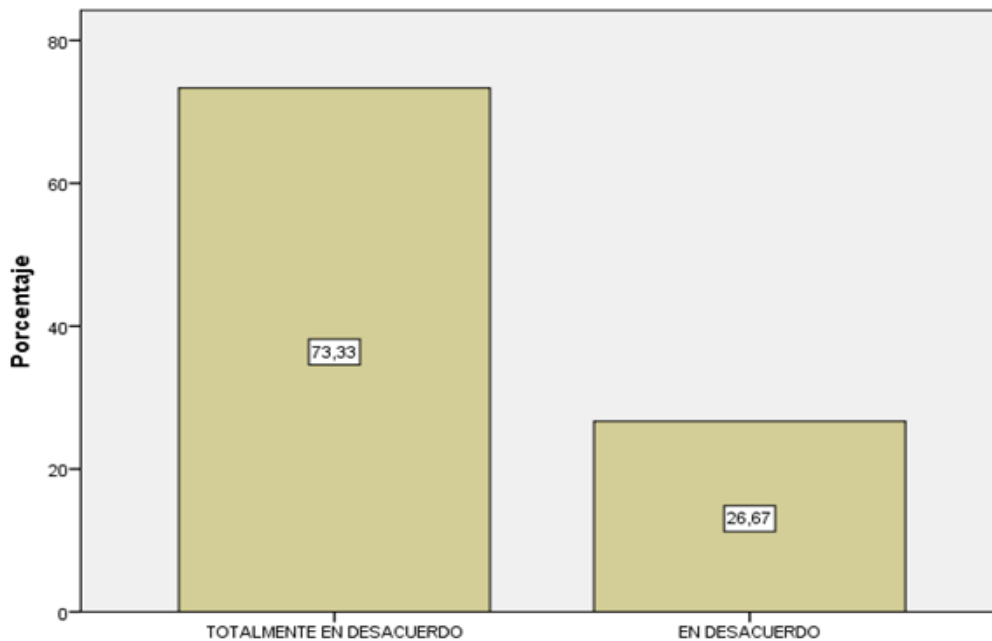


Gráfico 11: La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas.

INTERPRETACIÓN

Se puede notar del resultado obtenido que el 73.33% se encuentra en totalmente en desacuerdo y el 26.67% en desacuerdo, lo que significa que la empresa no viene estimulando a sus colaboradores con la participación por el cumplimiento de metas, no reconociendo el esfuerzo y el tiempo de la labor que realizan sus colaboradores.

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA PSICOSOCIAL

C.- MOTIVACIÓN

Tabla 8

El colaborador percibe que su Jefe valora su trabajo y sabe felicitar si lo amerita.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	25	83,3
DE ACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

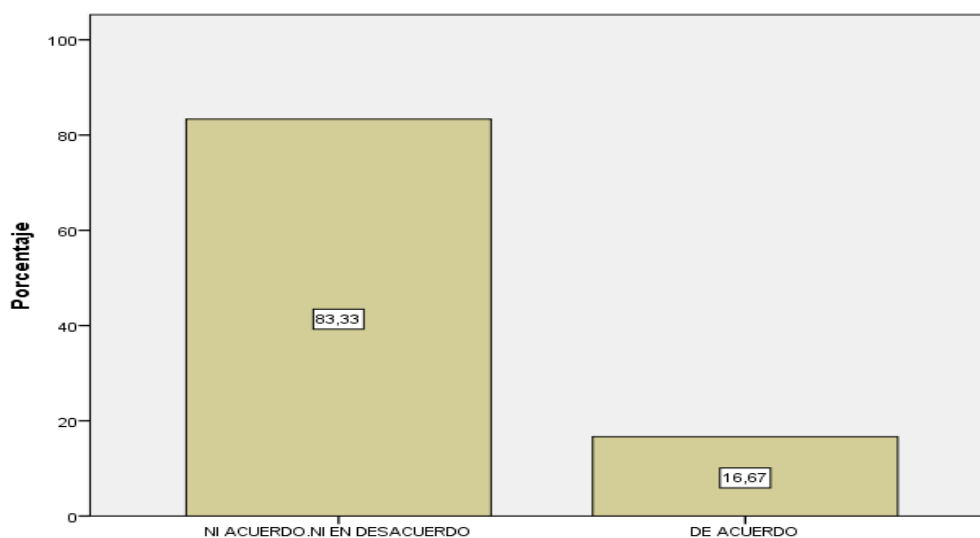


Gráfico 12: *Mi Jefe valora mi trabajo y me felicitan si lo amerita*

INTERPRETACIÓN

Solo el 16.67% de los encuestados afirman que sus labores son reconocidas y felicitadas por su Jefe inmediato, el 83.33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, este último un porcentaje muy elevado, ya que lo óptimo sería un resultado positivo a fin de que conlleve a un compromiso de los colaboradores con la empresa, así como el reconocimiento a sus labores sea un estímulo para su rendimiento.

Tabla 9

El colaborador percibe que el trato es equitativo para todos, y no existe favoritismo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	24	80,0
DE ACUERDO	6	20,0
Total	30	100,0

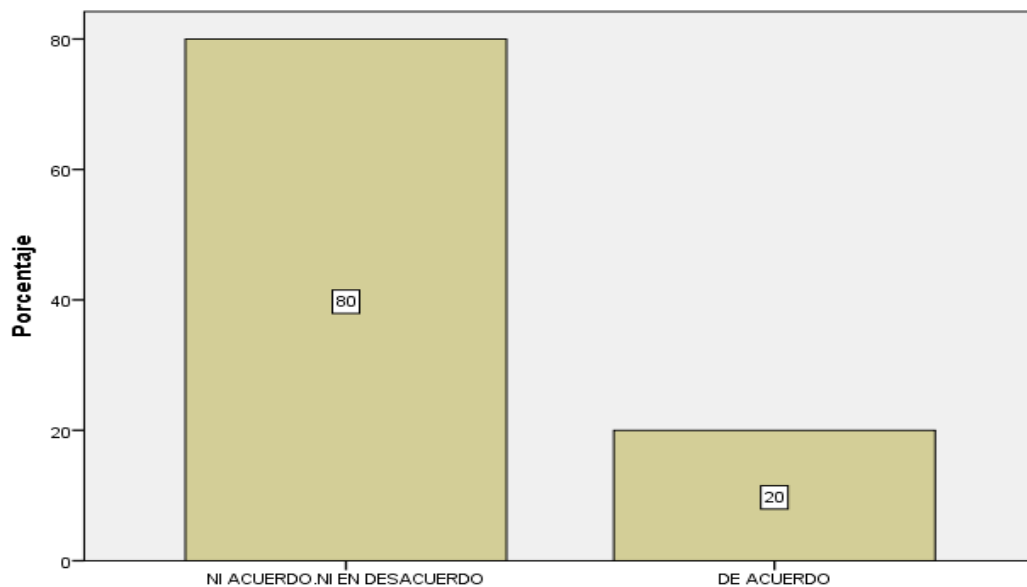


Gráfico 13: Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo.

INTERPRETACIÓN

Del resultado de la figura, se determina la preocupación, que, del total de colaboradores encuestados, el 80% haya respondido que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo sobre la equidad de trato y favoritismo que exista en el área donde labora. Se observa una debilidad que a la brevedad debe dar solución la empresa.

D.- LIDERAZGO (Jefe inmediato)

Tabla 10

La percepción del colaborador con el Jefe es que él enseña a realizar sus labores y revisa las tareas.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO, NI EN DESACUERDO	29	96,7
DE ACUERDO	1	3,3
Total	30	100,0

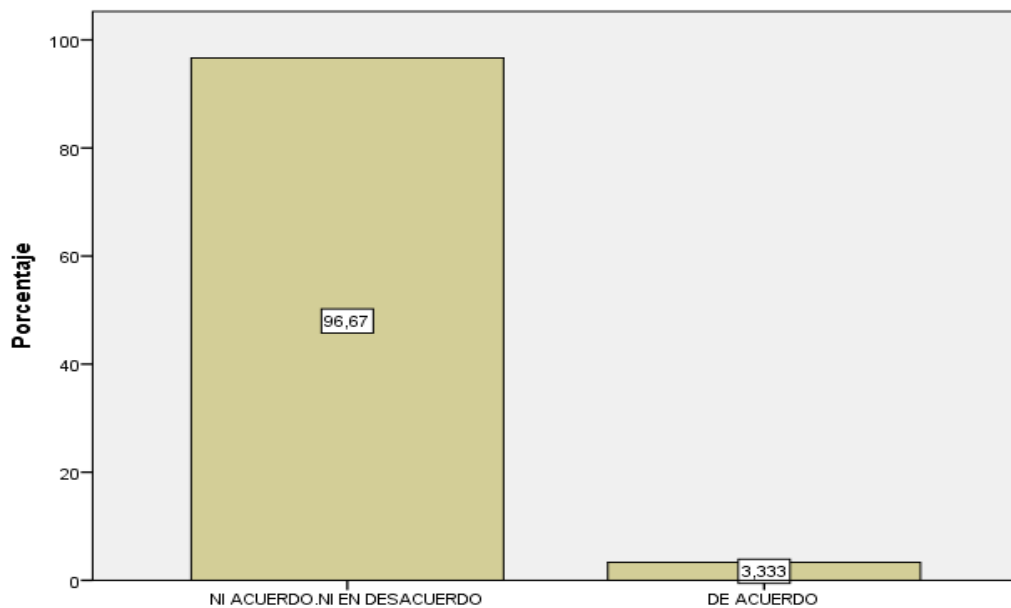


Gráfico 14: Mi Jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas.

INTERPRETACIÓN

El resultado de esta pregunta es que el 96.67% de los encuestados ha dado como respuesta que no está ni de acuerdo, ni desacuerdo en que su Jefe les enseñe a realizar sus labores y revisión de sus tareas, el porcentaje de 3.33% es muy reducido en un área de trabajo, la empresa debe tomar las acciones correspondientes para saber guiar correctamente las labores y tareas, y así poder otorgar una retroalimentación adecuada.

Tabla 11

El colaborador cuenta con los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	2	6,7
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	1	3,3
DE ACUERDO	27	90,0
Total	30	100,0

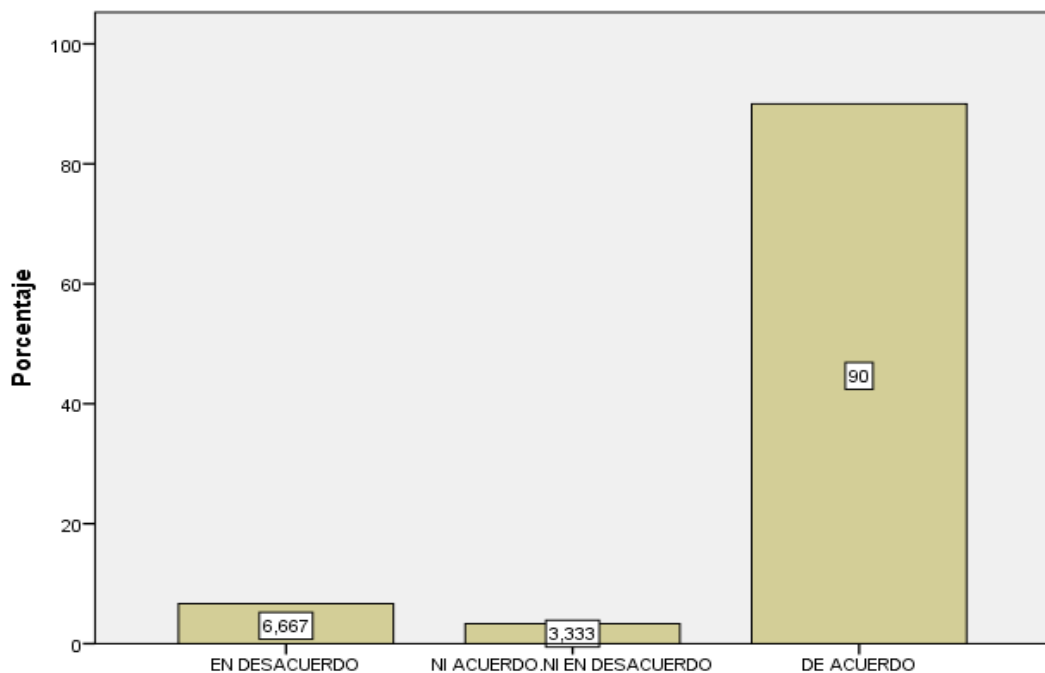


Gráfico 15: Me brindan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.

INTERPRETACIÓN

Es importante el resultado de la pregunta a través de la figura, el 90% se encuentra de acuerdo, siendo una fortaleza de la empresa que deberá reforzarse a fin de que el 6.667% de los que se están en desacuerdo, y 3.333% ni acuerdo, ni en desacuerdo puedan encontrarse satisfechos con los recursos y equipos que requieren para un mejor desempeño de su labor.

Tabla 12

El colaborador percibe que el Jefe estimula el desarrollo de sus capacidades.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	25	83,3
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

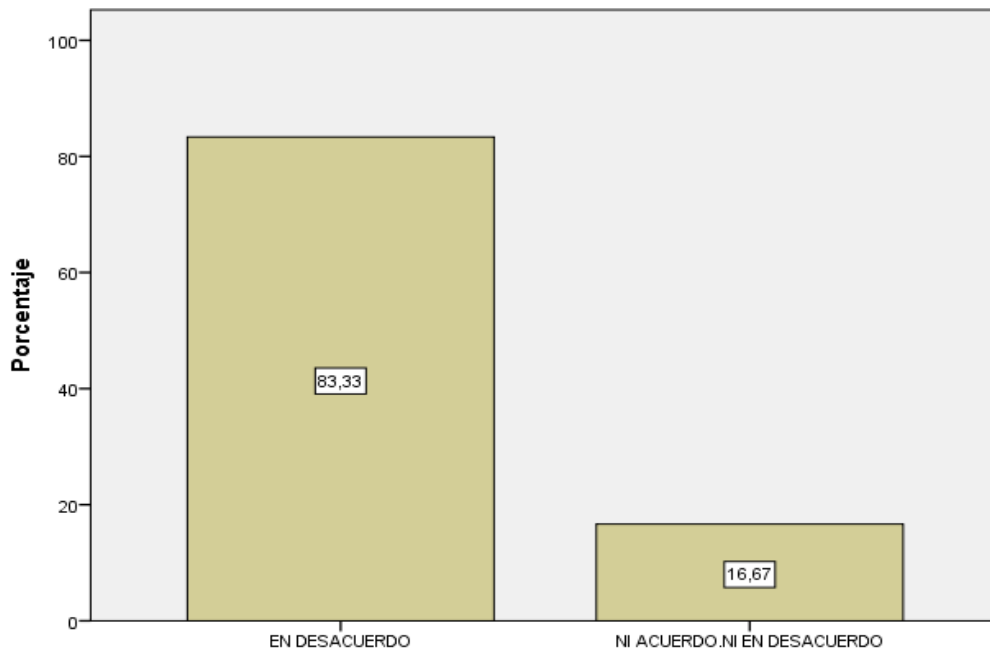


Gráfico 16: Estimula el desarrollo de mis capacidades.

INTERPRETACIÓN

El Jefe del área no está tomando en cuenta la estimulación del desarrollo de las capacidades de los colaboradores del área de producción en un 83.33%, a esto agregar el 16.67% que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, esto puede traer como consecuencia la fuga de talentos que indirectamente puede afectar en la productividad y en los resultados económicos de la empresa.

Tabla 13

El colaborador percibe que el Jefe acepta ideas y sugerencias de parte del equipo.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	3	10,0
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	20	66,7
DE ACUERDO	7	23,3
Total	30	100,0

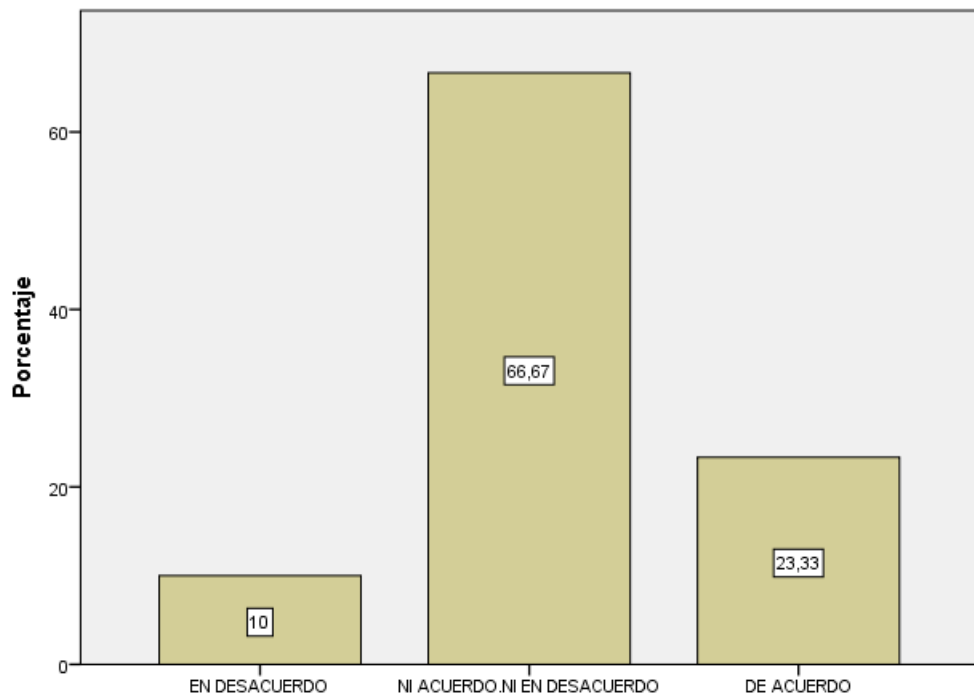


Gráfico 17: Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo

INTERPRETACIÓN

Es importante que el Jefe siempre escuche ideas y sugerencias de sus colaboradores, solo el 23.33% está de acuerdo con ello y el 66.67% se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 10% en desacuerdo, debilidad que debe ser superada por el líder del área.

Tabla 14

El colaborador percibe que el Jefe es que él comprende y/o reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al realizar las actividades de trabajo.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	4	13,3
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	23	76,7
DE ACUERDO	3	10,0
Total	30	100,0

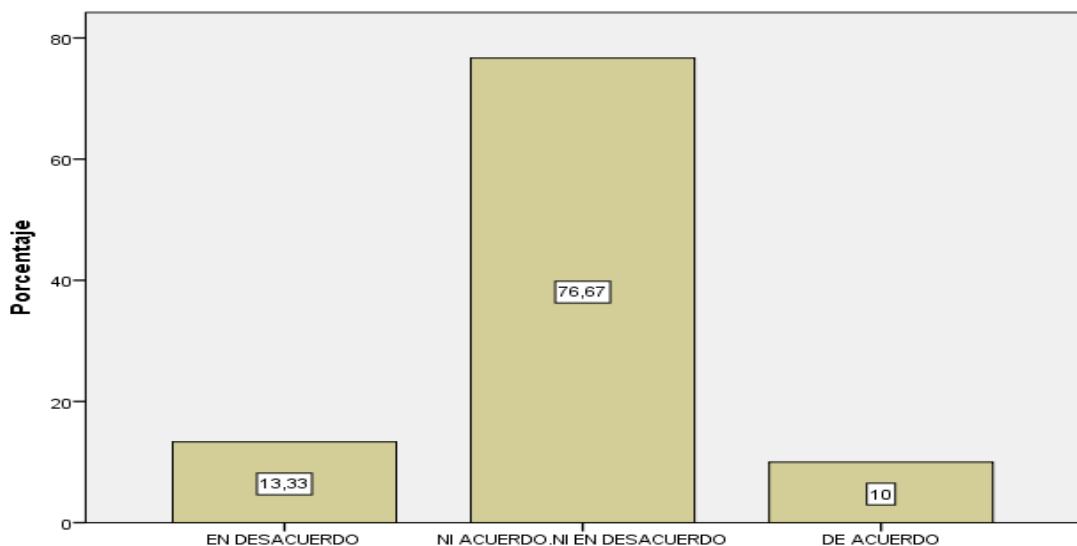


Gráfico 18: Mi Jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 76.67% de los encuestados no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con que su Jefe inmediato reconozca los errores fortuitos que se puedan dar en las labores que realizan, agregado a esto que el 13.33% está en desacuerdo y solo el 10% se encuentra de acuerdo. Es importante tener en claro que existen errores no intencionales e intencionales, y se tienen que diferenciar estos conceptos a fin de no perder la confianza y se deteriore el ánimo de trabajo.

Tabla 15

El colaborador percibe que el Jefe fomenta y responde a sugerencias e ideas.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	6	20,0
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	24	80,0
Total	30	100,0

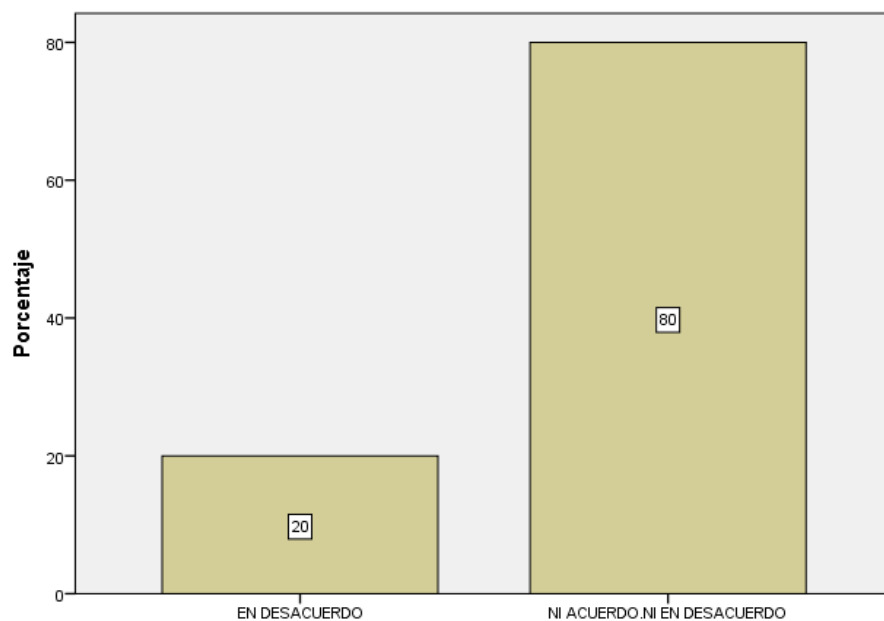


Gráfico 19: Fomenta y responde a sugerencias e ideas.

INTERPRETACIÓN

El resultado de esta pregunta a través de la figura es de suma importancia, puesto que el 80% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 20% se encuentra en desacuerdo, ello puede traer como consecuencia desconfianza en el Jefe inmediato, oportunidad de la empresa para que exista una comunicación fluida con sus colaboradores y aprovechar las sugerencias e ideas de ellos en beneficio de la empresa.

Tabla 16:

La percepción del colaborador respecto al Jefe es que él Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	24	80,0
DE ACUERDO	6	20,0
Total	30	100,0

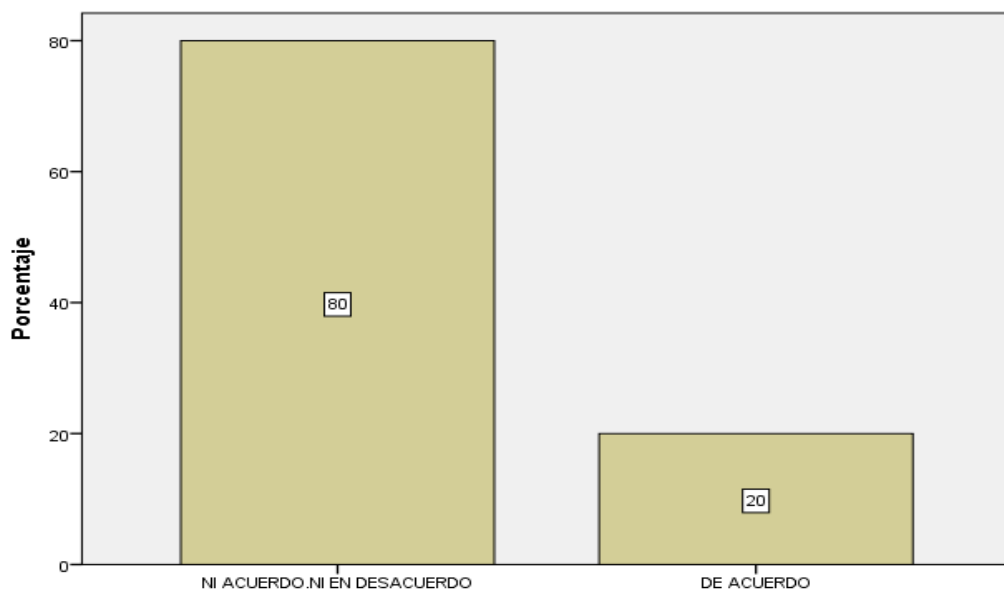


Gráfico 20: Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo.

INTERPRETACIÓN

Solo el 20% de los colaboradores encuestados señalan estar de acuerdo con su Jefe inmediato en estar de acuerdo con la planificación, organización e involucramiento en las actividades del grupo, el 80% señala encontrarse ni de acuerdo, ni en desacuerdo, porcentaje muy alto en razón que los colaboradores no se encuentran convencidos de que exista este proceso o simplemente lo desconoce.

Tabla 17

La percepción del colaborador respecto al Jefe es que él proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	25	83,3
NI ACUERDO, NI EN DESACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

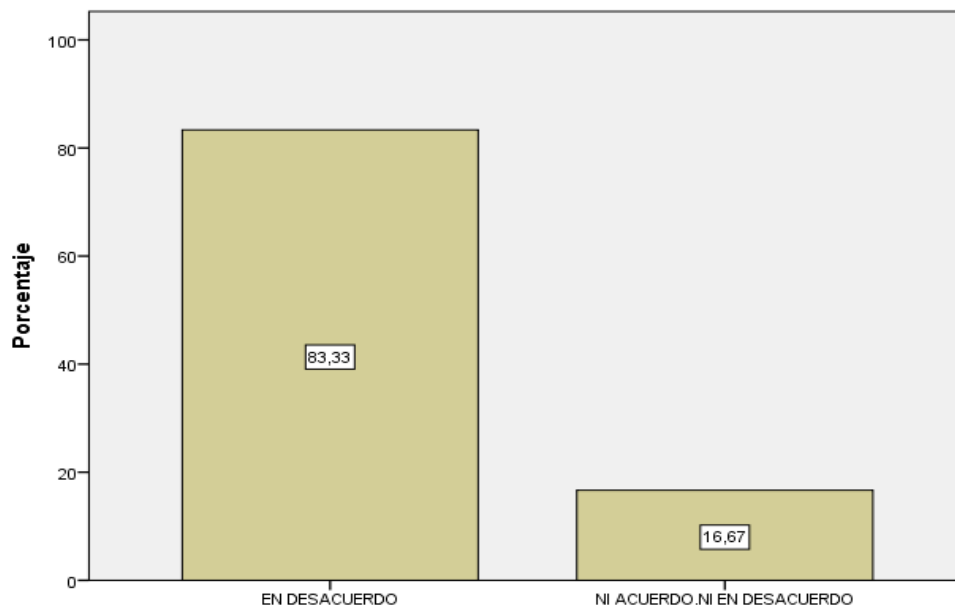


Gráfico 21: Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia.

INTERPRETACIÓN

El Jefe inmediato no está cumpliendo con proporcionar una adecuada retroalimentación a sus colaboradores, la figura nos muestra que el 83.33% está en desacuerdo y el 16.67% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; este resultado puede afectar la productividad del área y repercutir en los resultados económicos de la empresa por la falta de comunicación.

E.- SOCIALIZACIÓN

Tabla 18

Entre los colaboradores existe comunicación dentro de mi área de trabajo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	25	83,3
DE ACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

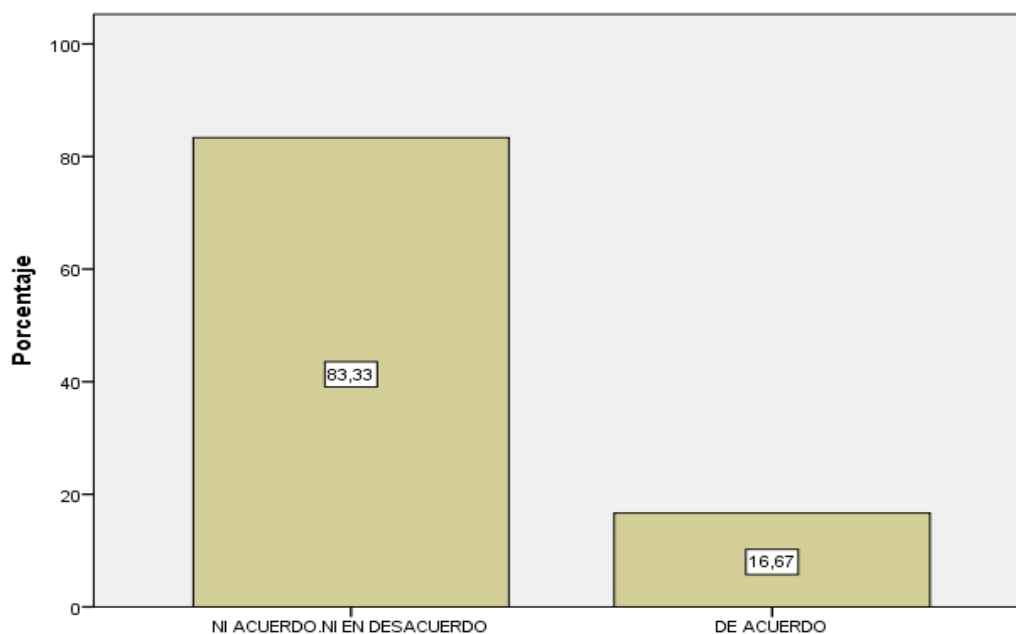


Gráfico 22: Existe comunicación dentro de mi área de trabajo.

INTERPRETACIÓN

Los encuestados en un 16.67% están de acuerdo que dentro del área existe comunicación, pero el 83.33% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, resultado que puede generar desinformación y conflictos dentro del área.

Tabla 19

El colaborador tiene la percepción de que existe un sentido de “familia” o equipo.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	25	83,3
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

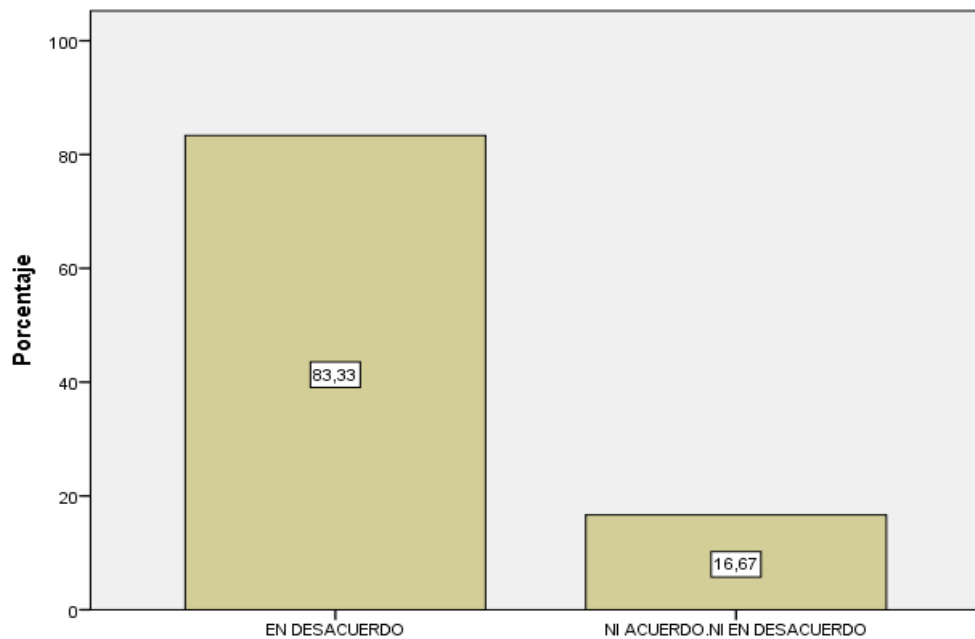


Gráfico 23: Hay un sentido de “familia” o equipo.

INTERPRETACIÓN

Esta figura nos muestra un alto porcentaje de respuestas que se encuentran en desacuerdo 83.33% y 16.67% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, debilidad que deberá contrarrestar la Jefatura, ya que el sentido de trabajar en grupo y como una “familia” es muy importante en el desempeño del colaborador y está ligada a una empresa para lograr sus objetivos.

Tabla 20

El colaborador percibe que en la empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	27	90,0
DE ACUERDO	3	10,0
Total	30	100,0

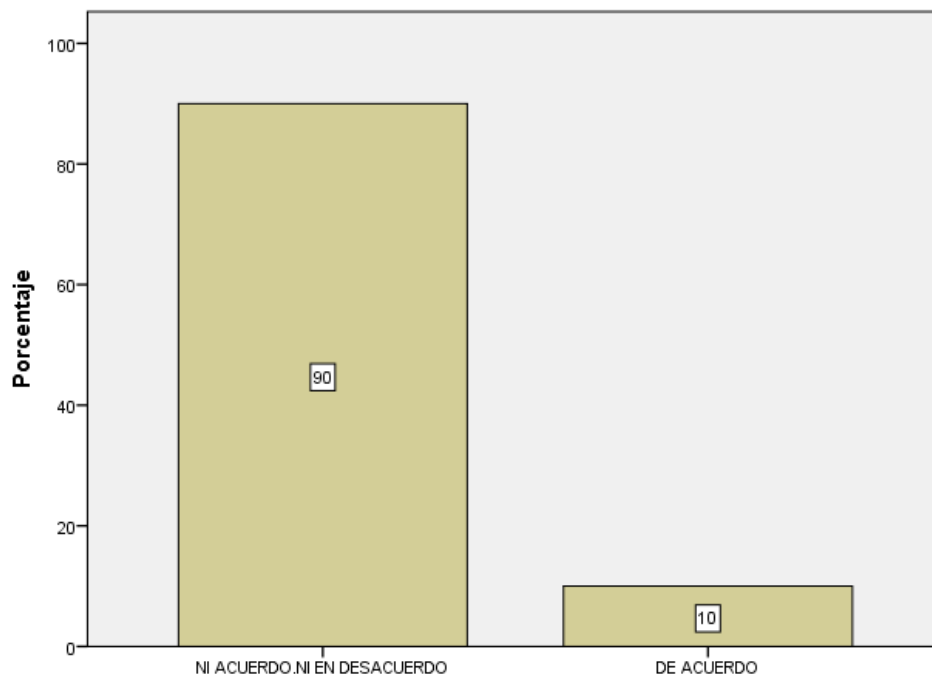


Gráfico 24: Este es un lugar amigable y seguro para trabajar.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo que se muestra en la figura se determina que el 90% no está de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa es un lugar amigable y seguro, solo el 10% se encuentra de acuerdo, resultado con excesivas dudas por parte de los colaboradores y que hace que sus labores no sean las esperadas por la empresa.

Tabla 21

El colaborador Percibe que el Jefe de área se comunica claramente sobre las expectativas del área.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	22	73,3
DE ACUERDO	8	26,7
Total	30	100,0

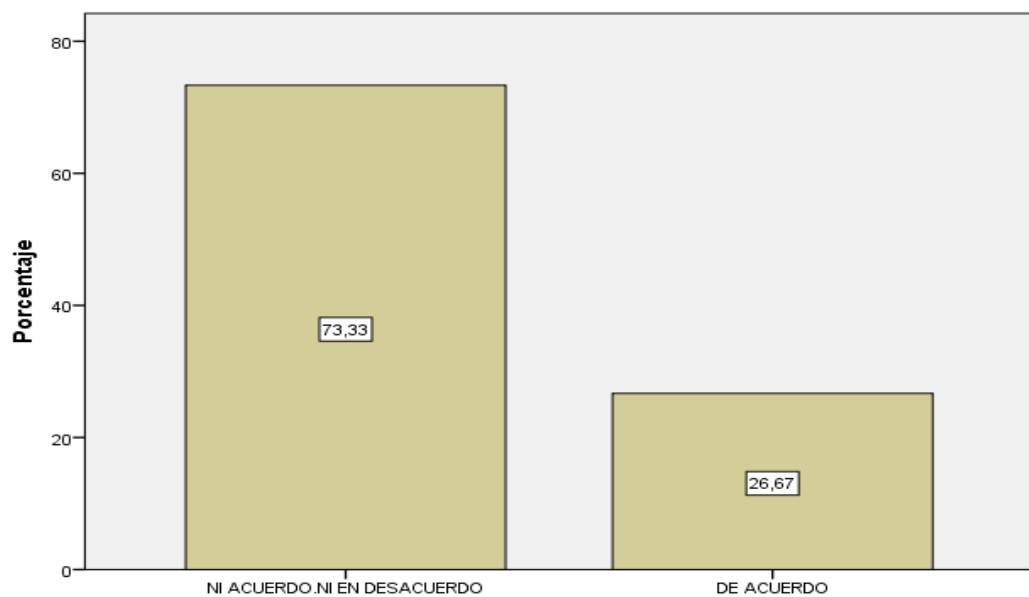


Gráfico 25: Mi Jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área.

INTERPRETACIÓN

Solo el 26.67% de los encuestados se encuentra de acuerdo en que su Jefe les comunica en forma explícita las expectativas del área de producción, el 73.33% no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo, porcentaje último en que se tendrá que tomar atención para cambiar las actitudes ante los colaboradores.

F.- ASOCIACIÓN

Tabla 22

El colaborador Percibe que en su área se trabaja en equipo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	28	93,3
DE ACUERDO	2	6,7
Total	30	100,0

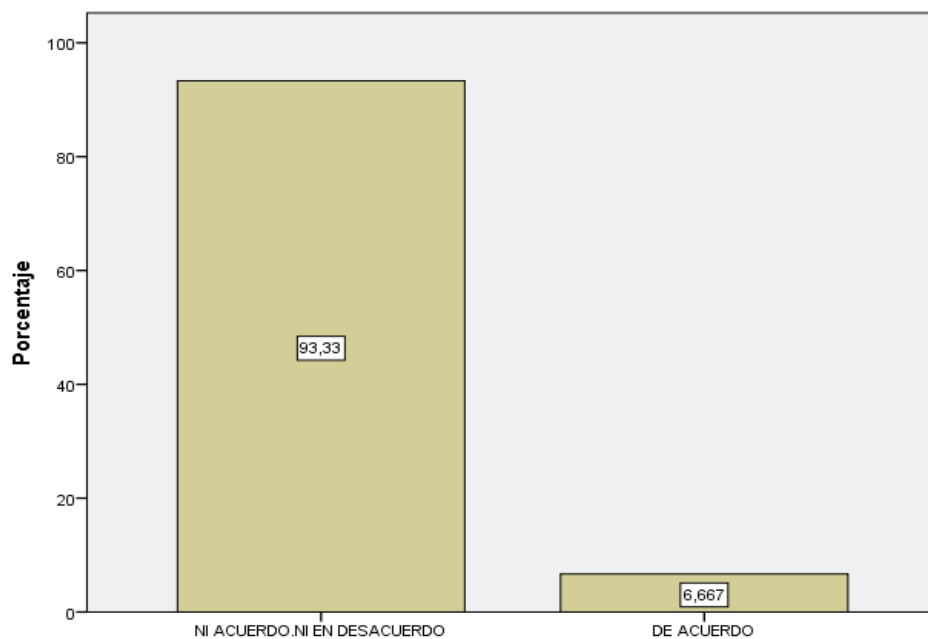


Gráfico 26: En mi área se trabaja en equipo.

INTERPRETACIÓN

Solo el 6.667% de los encuestados se encuentran de acuerdo que en su área trabajan en equipo, el 93.333% señala no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, este resultado puede definirse que en el área de producción no existe la confianza debida entre los colaboradores, por ende, una baja en la productividad y rentabilidad en la empresa.

Tabla 23

El colaborador se siente orgulloso de trabajar en ésta área.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	4	13,3
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	19	63,3
DE ACUERDO	7	23,3
Total	30	100,0

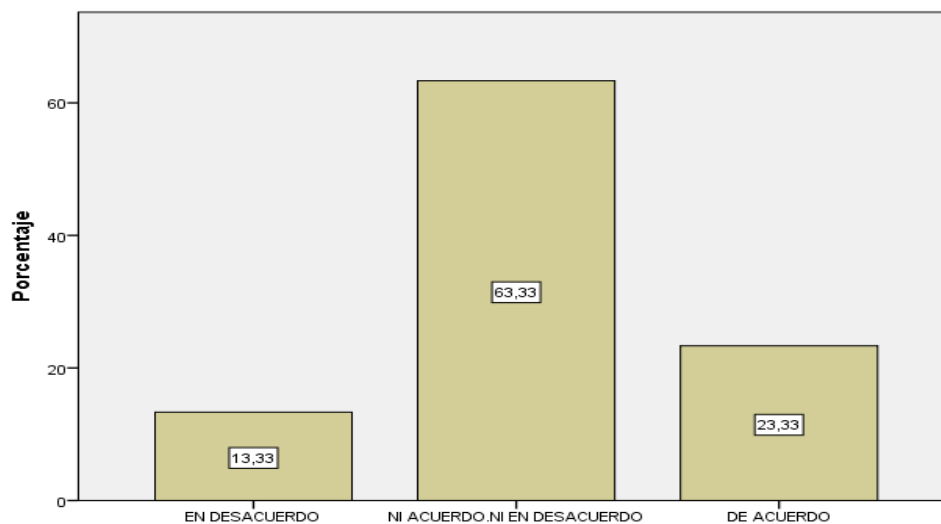


Gráfico 27: Estoy orgulloso de trabajar en ésta área.

INTERPRETACIÓN

Solo el 23.33% de los encuestados están orgullosos de trabajar en el área de producción, el 63.33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, siendo que el 13.33% se encuentra en desacuerdo, el no contar con personal comprometido en realizar sus labores en el área, los resultados no serán los esperados por la empresa.

Tabla 24

Los colaboradores de la empresa se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	6,7
DE ACUERDO	23	76,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	16,7
Total	30	100,0

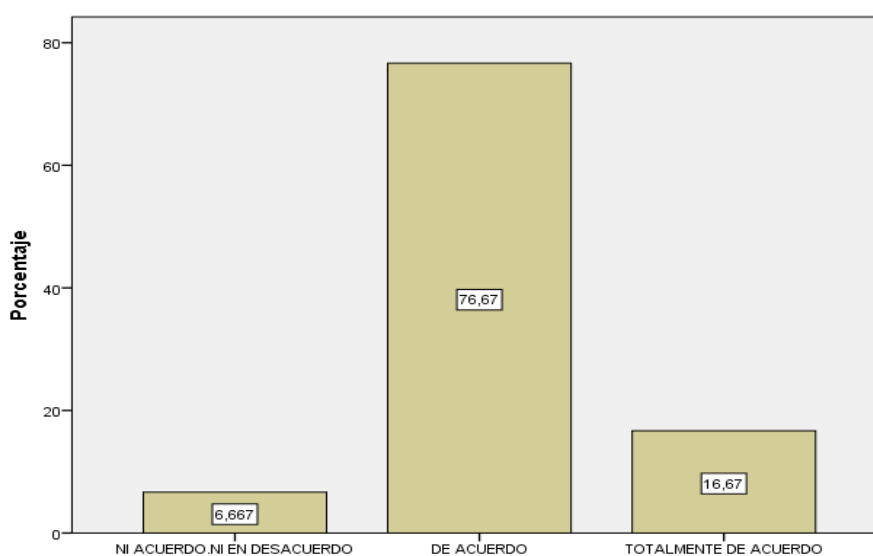


Gráfico 28: Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades.

INTERPRETACIÓN

La figura nos muestra que el 76.67% de compañeros de trabajo vienen esforzándose por cumplir con sus labores y responsabilidades, y el 16.67% se encuentra totalmente de acuerdo, porcentajes muy superiores a los que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo 6.66%.

Tabla 25

El colaborador percibe que en el área puede colaborar con el trabajo de sus compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	5	16,7
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	21	70,0
DE ACUERDO	4	13,3
Total	30	100,0

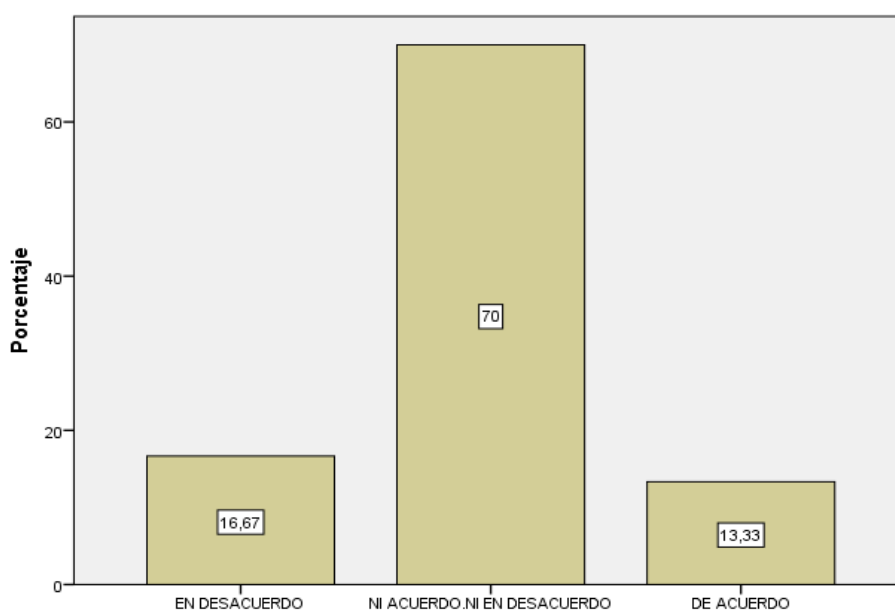


Gráfico 29: En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que solo el 13.33% de los encuestados se encuentra de acuerdo con esta pregunta, el 70% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 16.67% en desacuerdo, resultados que demuestra la falta de compañerismo, esto puede afectar el rendimiento laboral.

G.- AUTONOMÍA Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Tabla 26

El colaborador percibe que puede sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	20	66,7
DE ACUERDO	10	33,3
Total	30	100,0

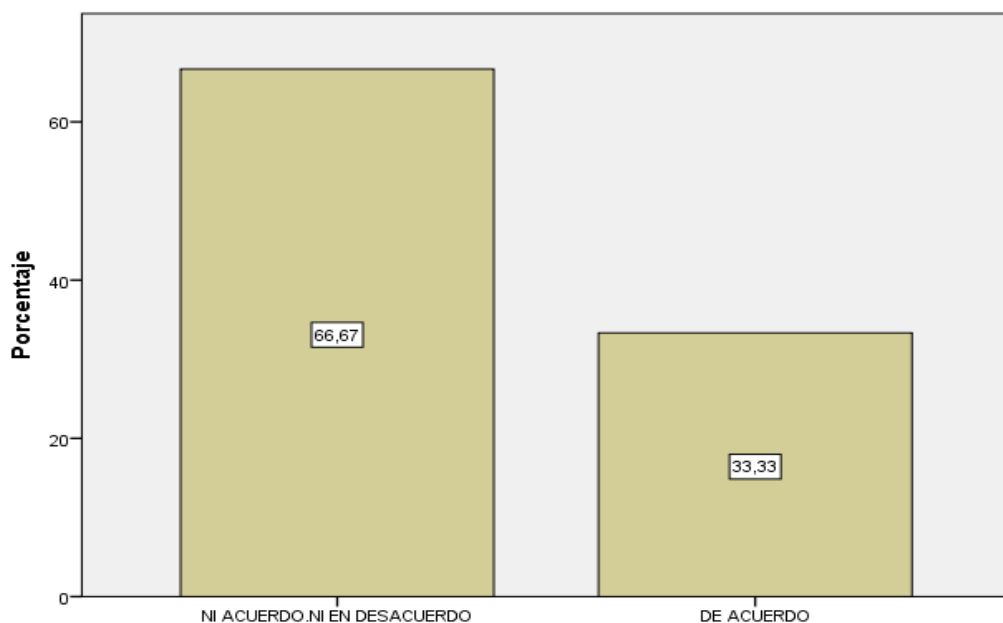


Gráfico 30: Podamos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo.

INTERPRETACIÓN

Esta figura demuestra que el 33.33% de los encuestados está de acuerdo con la pregunta y el 66.67% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, una debilidad en el área de producción puesto que debe haber mayor apertura con los colaboradores, los mismos que redundarán en sus labores.

Tabla 27

El colaborador percibe que adquiere conocimientos nuevos en su trabajo.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	9	30,0
DE ACUERDO	21	70,0
Total	30	100,0

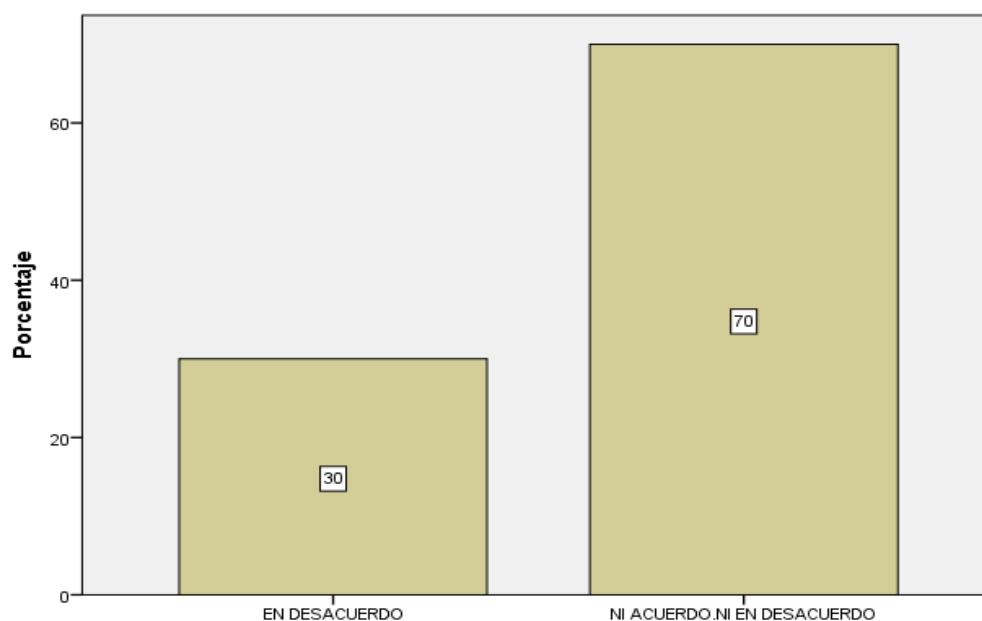


Gráfico 31: Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo.

INTERPRETACIÓN

En esta figura podemos observar porcentajes preocupantes respecto a las respuestas de los encuestados a la pregunta indicada, el 70% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 30% en desacuerdo, el adquirir nuevos conocimientos en la empresa es de vital importancia para los colaboradores, esto puede ayudar a dar cumplimiento a las estrategias en la gestión empresarial.

Tabla 28

El colaborador percibe que la empresa ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	29	96,7
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	1	3,3
Total	30	100,0

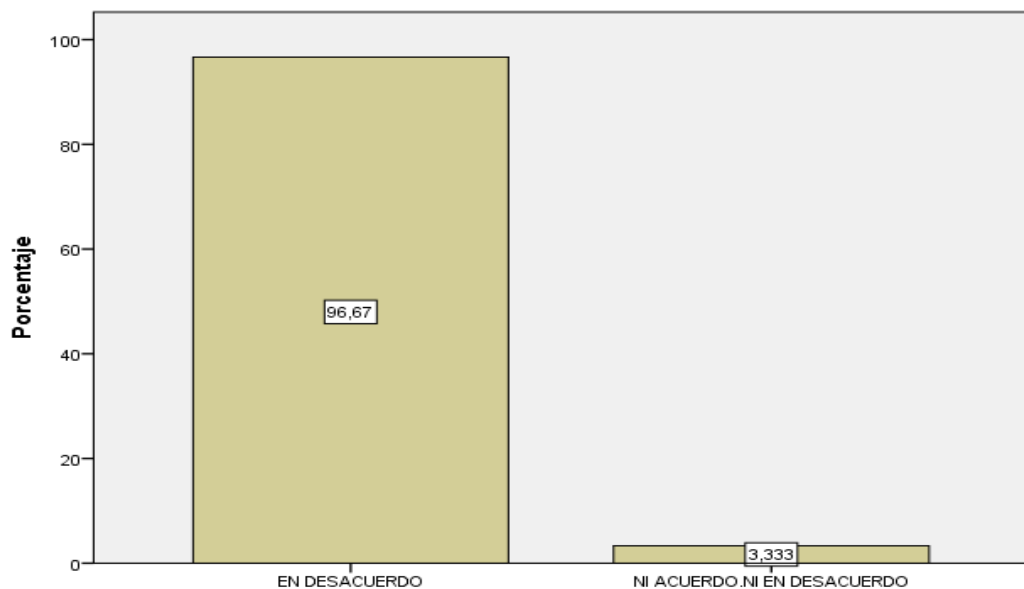


Gráfico 32: Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados de la figura se puede advertir que el 96.67% de los encuestados se encuentran en desacuerdo a la pregunta señalada, y el 3.33% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la capacitación en una empresa es de suma importancia, en este caso se observa que la empresa no toma importancia por capacitar a sus colaboradores, por lo cual no puede esperar grandes resultados de ellos a dar soluciones rápidas y efectivas.

DIMENSIÓN: CONDICIONES DE TRABAJO

H.- SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE.

Tabla 29

El colaborador percibe que la empresa cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar su trabajo.

	Frecuencia	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	13,3
EN DESACUERDO	19	63,3
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	7	23,3
Total	30	100,0

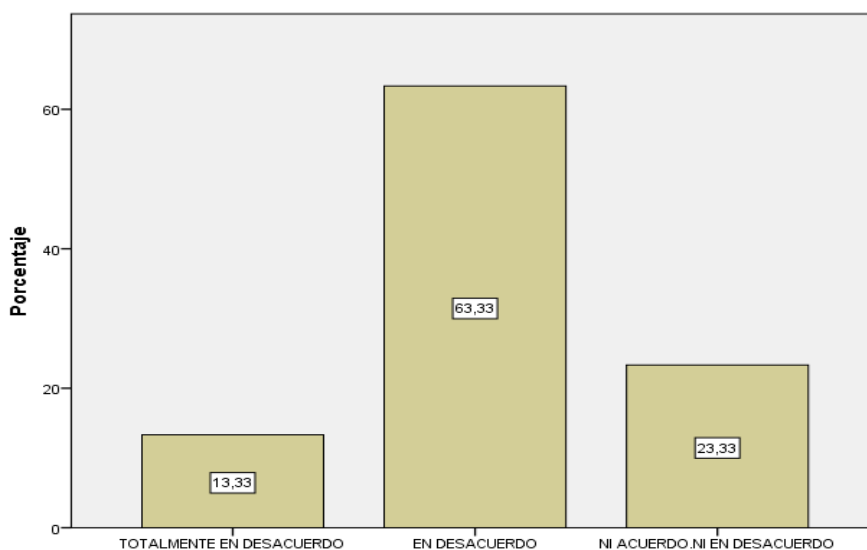


Gráfico 33: Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo.

INTERPRETACIÓN

La figura indica que el 63.33% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo, el 13.33% totalmente en desacuerdo y el 23.34% ni de acuerdo, ni desacuerdo, lo que significa que a los colaboradores no se les está asignando lo necesario e indispensable para cumplir con sus labores.

Tabla 30

El colaborador cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	9	30,0
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	15	50,0
DE ACUERDO	6	20,0
Total	30	100,0

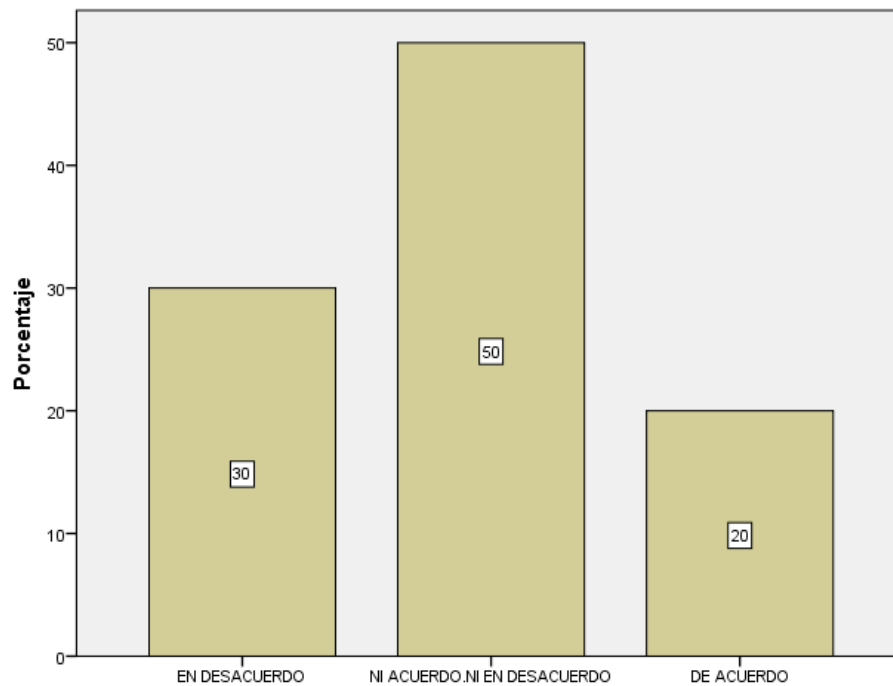


Gráfico 34: Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores.

INTERPRETACIÓN

Del resultado de las encuestas, la figura señala que el 50% de los colaboradores del área de producción no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 30% en desacuerdo y solo un 20% de acuerdo, por lo que se observa que los espacios para ciertas labores no están siendo lo suficientemente cómodos para realizar las labores de los colaboradores.

Tabla 31

El colaborador percibe que la empresa es un lugar físicamente seguro donde puede trabajar.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	2	6,7
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	18	60,0
DE ACUERDO	8	26,7
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6,7
Total	30	100,0

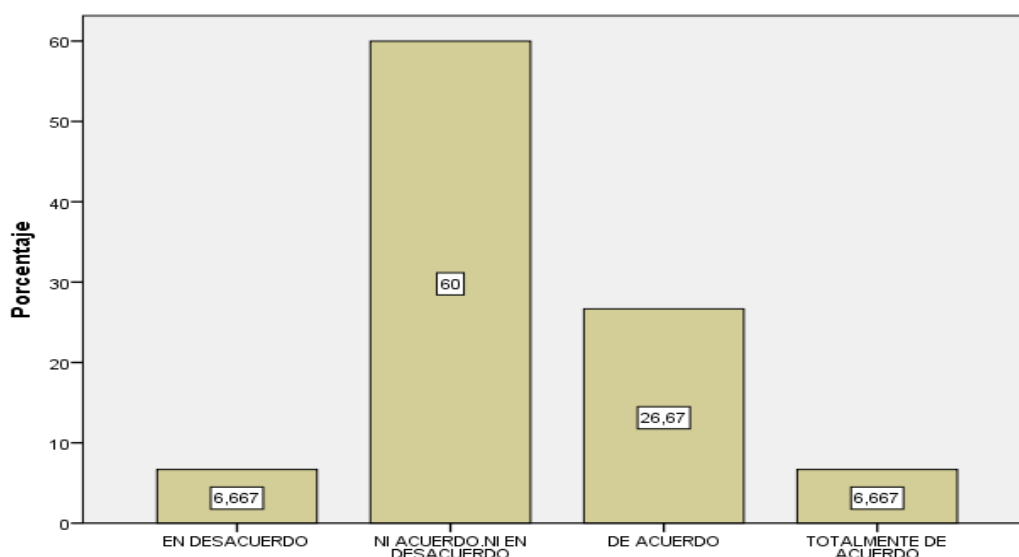


Gráfico 35: Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que los colaboradores encuestados del área de producción en sus respuestas manifiestan no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en un 60%; el 6.66% se encuentra en desacuerdo, y solo el 26.67% y el 6.67% se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en relación de contar con un lugar físicamente seguro donde trabajar.

5.1.3 Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Recursos Disponibles.

DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS

Tabla 32

El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

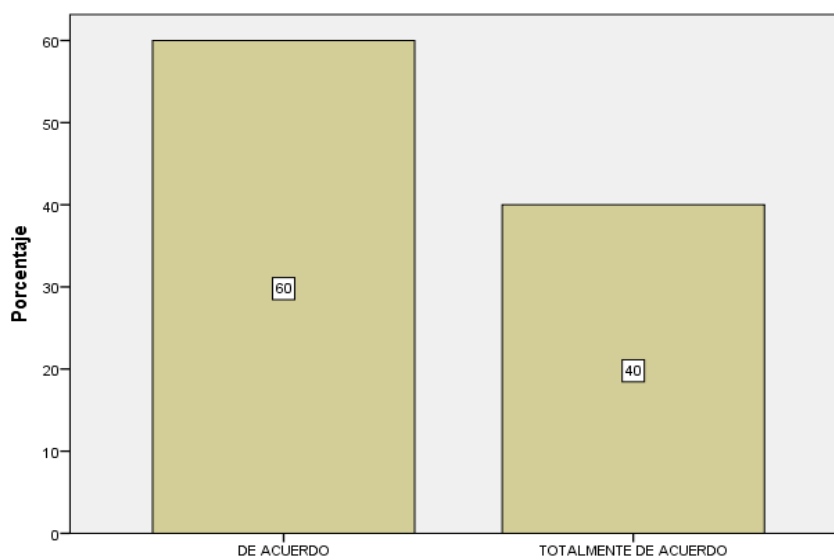


Gráfico 36: El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben que están de acuerdo que los empleados distribuyen de manera adecuada efectiva el tiempo para cada tarea que realiza, y el 40% está totalmente de acuerdo, lo cual se convierte en una fortaleza, la cual directamente afecta de manera positiva la productividad y rentabilidad de la empresa.

Tabla 33

El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

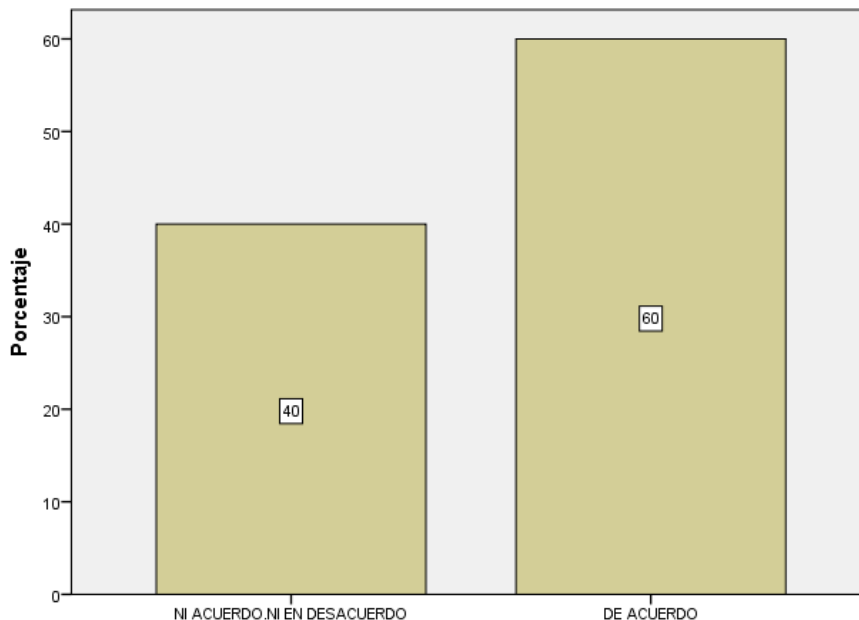


Gráfico 37: El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben que están de acuerdo que los empleados entregan a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia, y el 40% está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo cual se convierte en una fortaleza por la proactividad de los empleados la cual directamente afecta de manera positiva la productividad y rentabilidad de la empresa.

Tabla 34

El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

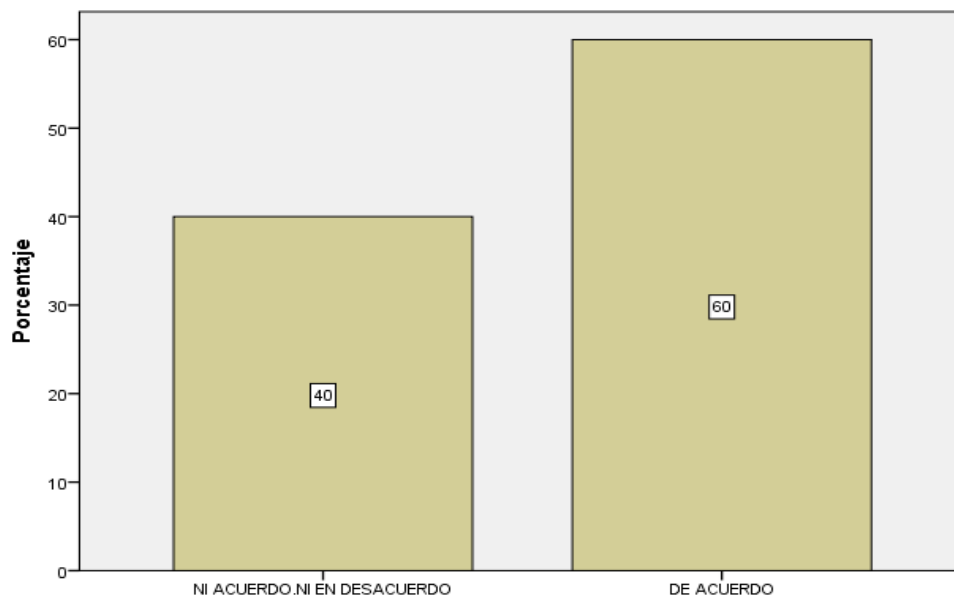


Gráfico 38: El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben estar de acuerdo, que el empleado trabaja con ética en cada actividad que realiza, mientras el 40% da como respuesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra el profesionalismo y el potencial humano con que cuenta la empresa la cual afecta directamente en forma positiva en la productividad y rendimiento laboral en la empresa.

Tabla 35

El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

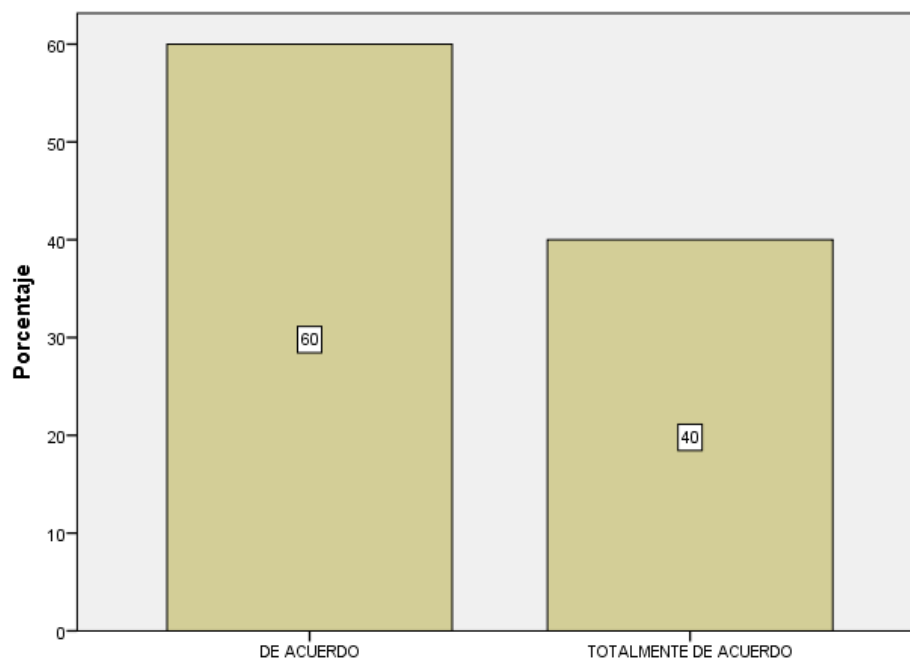


Gráfico 39: El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben estar de acuerdo, que empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo, mientras el 40% está totalmente de acuerdo, lo que demuestra el buen potencial humano y productividad del empleado la cual afecta directamente en forma positiva en la productividad y rendimiento laboral en la empresa.

Tabla 36

El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

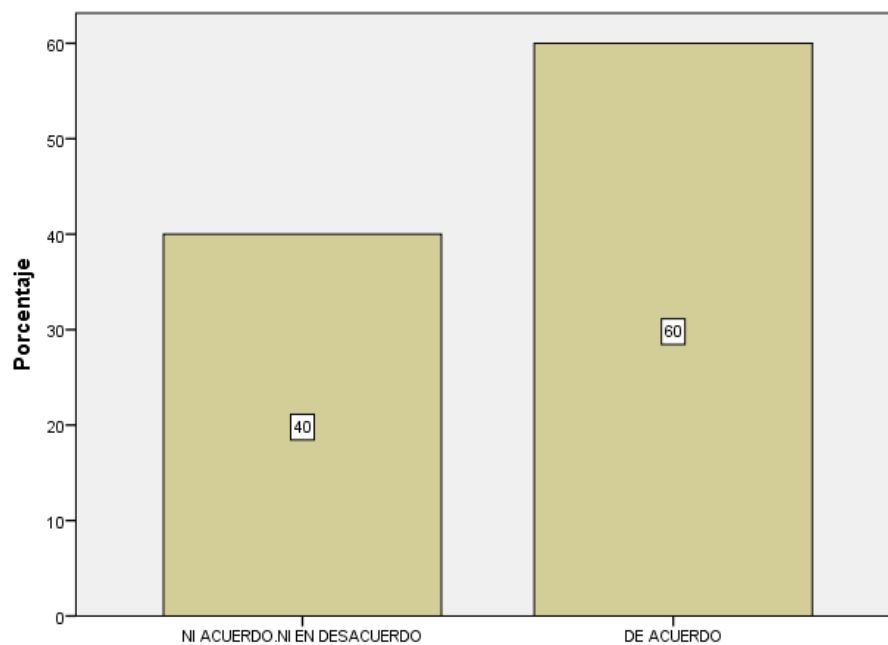


Gráfico 40: El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben estar de acuerdo, que empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa, mientras el 40% está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra el compromiso del empleado con la empresa la cual afecta directamente en forma positiva en la productividad y rendimiento laboral en la empresa.

Tabla 37:

Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	2	40,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

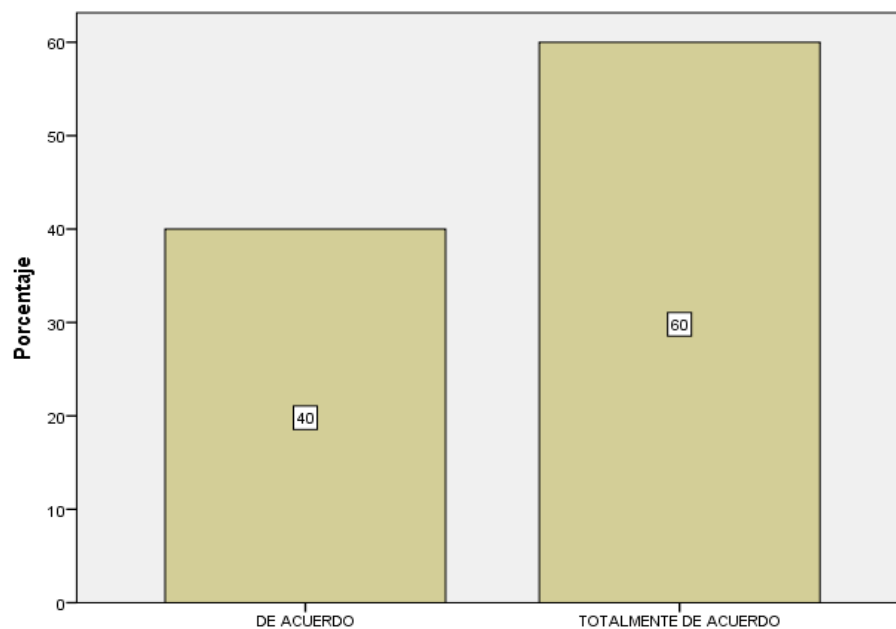


Gráfico 41: Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 60% de los entrevistados perciben estar totalmente de acuerdo, que las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa, mientras el 40% está de acuerdo, lo que demuestra la capacidad y preparación intelectual del empleado y el compromiso con la empresa la cual afecta directamente en forma positiva en la productividad y rendimiento laboral en la empresa.

DIMENSIÓN: RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 38

Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

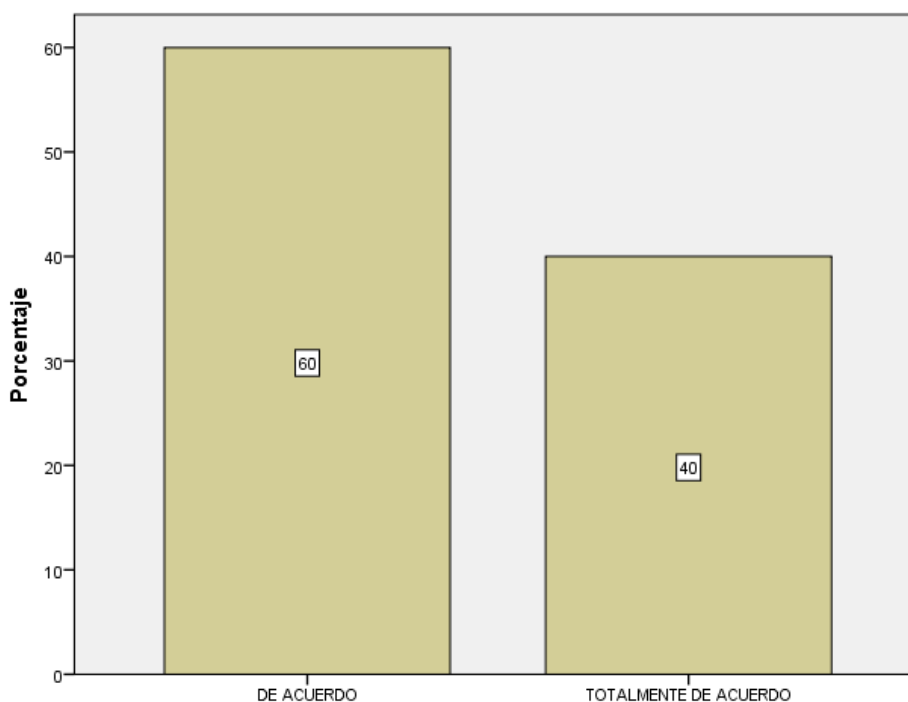


Gráfico 42: Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 40% se encuentra en totalmente de acuerdo y el 60% está de acuerdo, en que se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio, lo que significa que la empresa cuenta con un buen capital para seguir expandiéndose en el rubro nutracéutico.

Tabla 39

Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

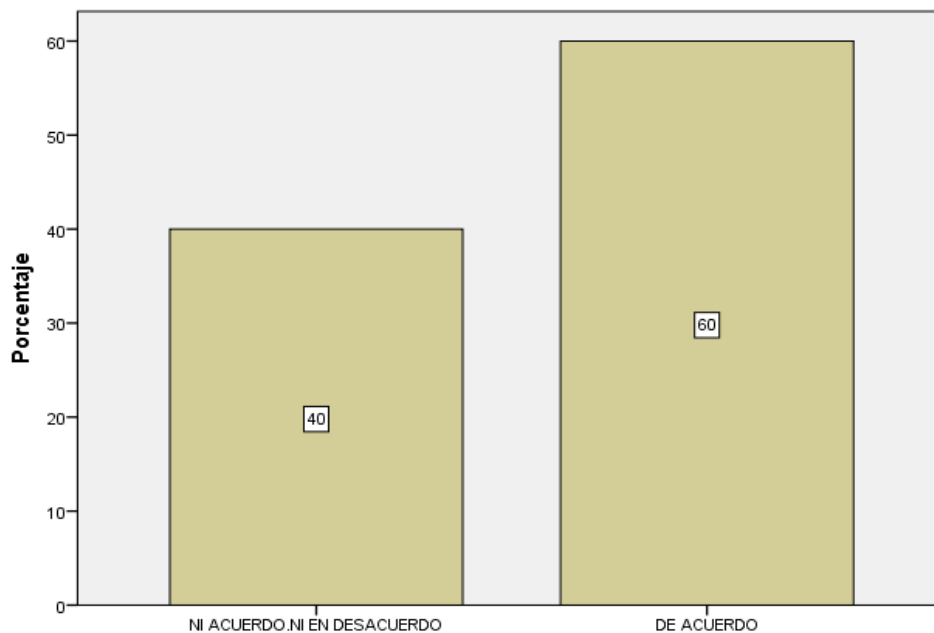


Gráfico 43: Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo y el 40% está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que significa que la empresa cuenta con un excelente control del flujo económico lo que la convierte en una organización definida y posicionada en el rubro nutracéutico.

Tabla 40

Toma acciones correctivas para controlar desviaciones.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

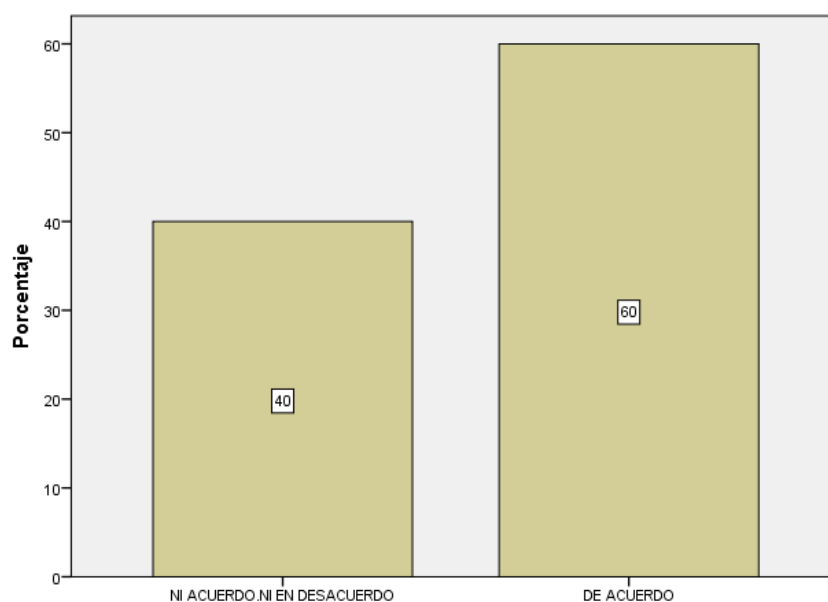


Gráfico 44: Toma acciones correctivas para controlar desviaciones.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo y el 40% está ni acuerdo ni en desacuerdo, en que se toma acciones correctivas para controlar desviaciones, lo que significa que cuenta con planes de contingencias económicos que apoyaran a la empresa en eventuales desviaciones económicas negativas para continuar posicionándose y expandiéndose en el rubro nutracéutico.

DIMENSIÓN: RECURSOS MATERIALES

Tabla 41

La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

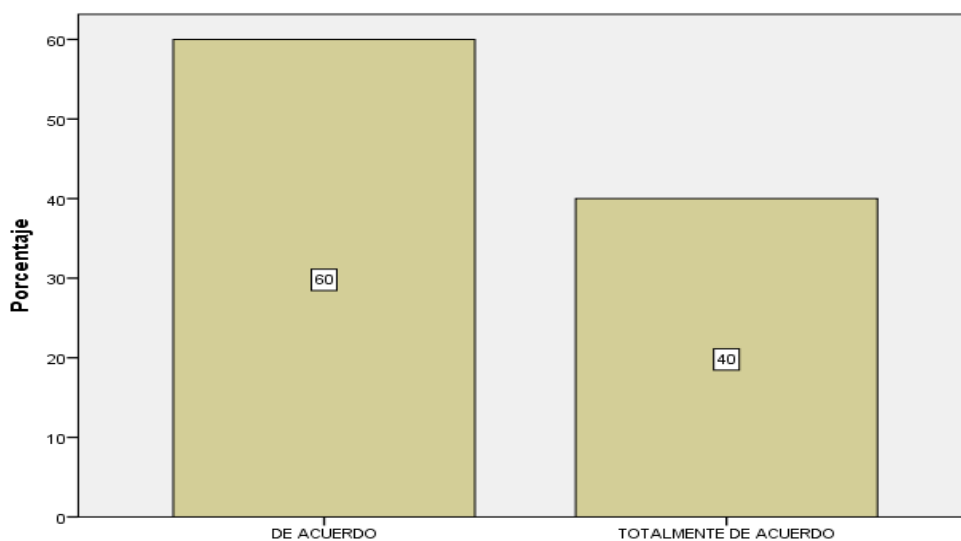


Gráfico 45: La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo y el 40% está totalmente de acuerdo, en que la infraestructura del área de producción se adecua a las normas establecidas por ley, lo que significa que la empresa cumple con las normativas y reglamentaciones necesarias para poder producir sus productos nutracéuticos de acuerdo a sus licenciamientos de ley.

Tabla 42

La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	1	20,0
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0
Total	5	100,0

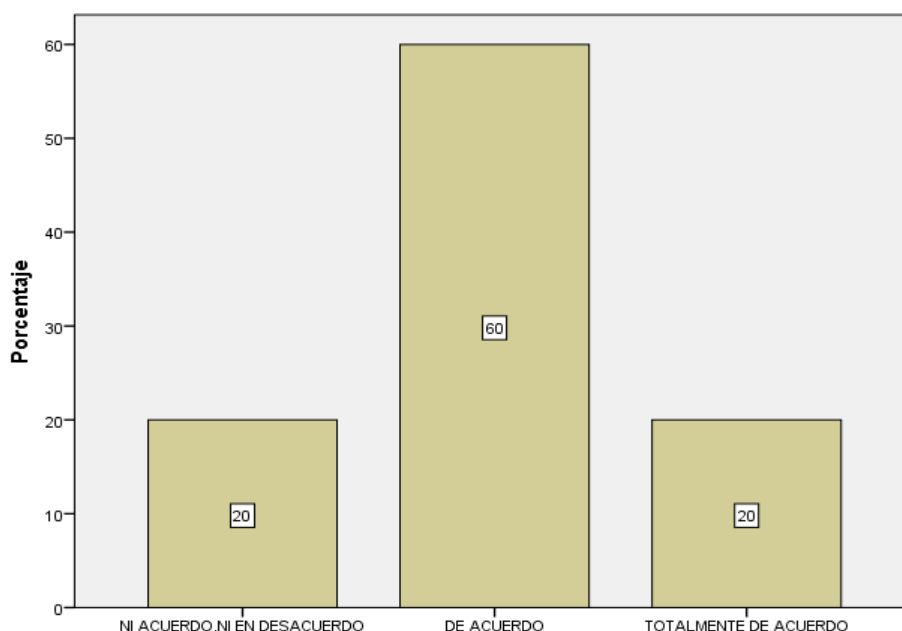


Gráfico 46: La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo, el 20% está totalmente de acuerdo, y el 20% está ni acuerdo ni en desacuerdo, que la empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años, lo que significa que la empresa tiene proyección de seguir expandiéndose y posicionarse en el rubro nutracéutico.

DIMENSIÓN: RECURSOS TECNICOS

Tabla 43

La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	1	20,0
DE ACUERDO	4	80,0
Total	5	100,0

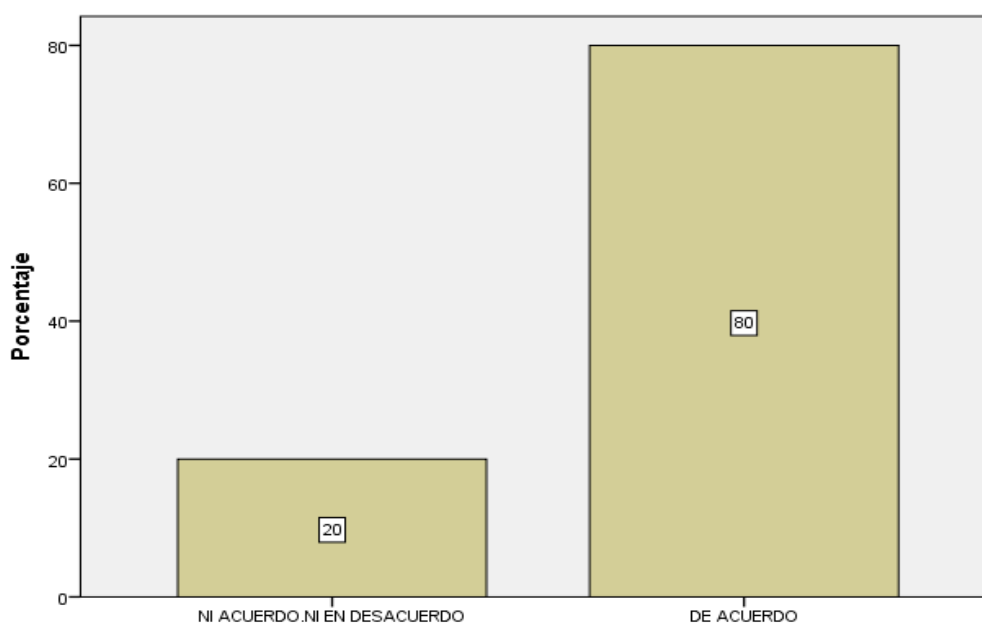


Gráfico 47: La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 80% se encuentra de acuerdo, y el 20% está ni acuerdo ni en desacuerdo, que la empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años, lo que significa que la empresa tiene una buena proyección y rentabilidad de seguir expandiéndose y posicionarse en el rubro nutracéutico.

Tabla 44

Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	2	40,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

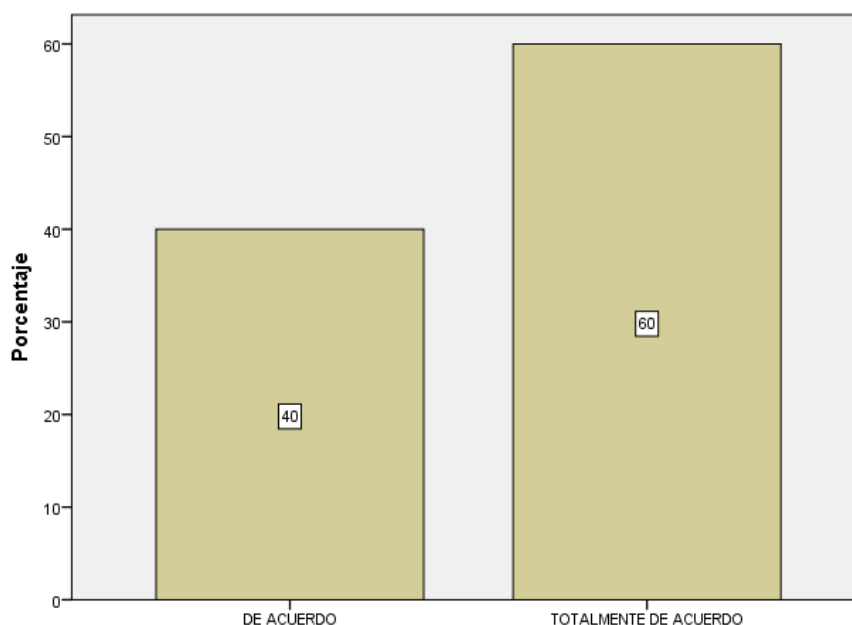


Gráfico 48: Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra totalmente de acuerdo, y el 40% está de acuerdo, que la empresa cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos, lo que significa que la empresa cuenta con una buena promoción y propaganda de sus productos nutracéuticos.

Tabla 45

La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos 3 años

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

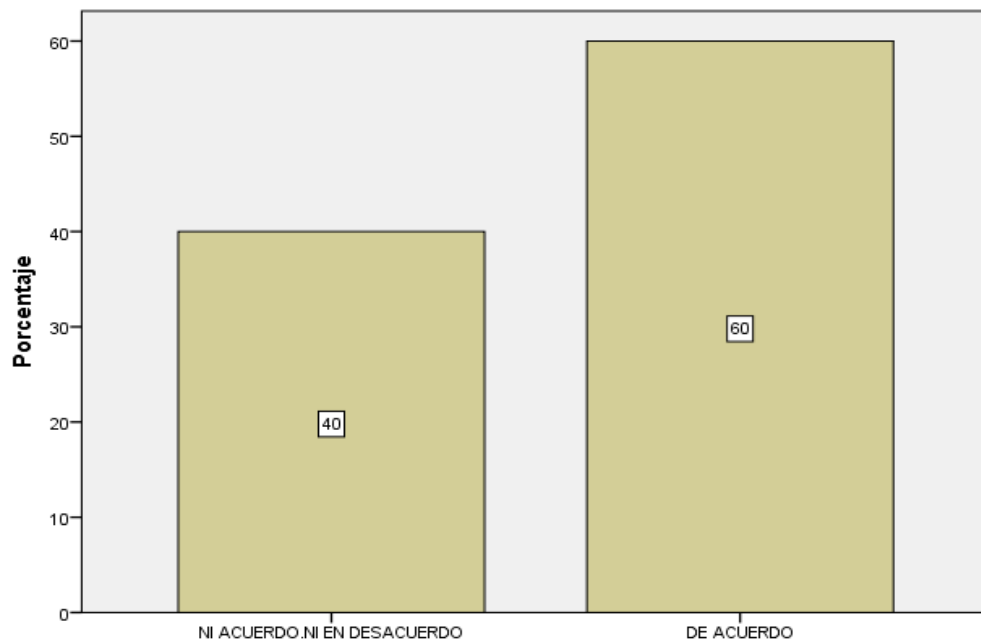


Gráfico 49: La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos 3 años.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo, y el 40% ni acuerdo ni en desacuerdo, que la empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos 3 años., lo que significa que la empresa por parte de su administración tiene el compromiso y/o proyección de actualizar y modernizar su sistema de información.

DIMENSIÓN: RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 46

La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas.

	Frecuencia	%
EN DESACUERDO	1	20,0
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

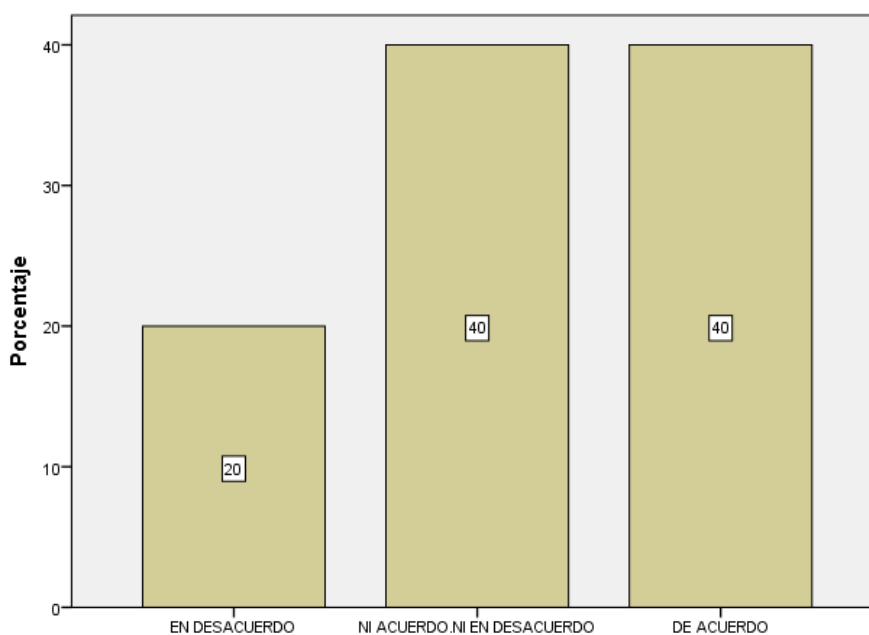


Gráfico 50: La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas.

INTERPRETACIÓN

Es importante que la empresa esté cumpliendo con los objetivos planteados en cada área, y que solo el 20% está en desacuerdo con ello, el 40% se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 40% este de acuerdo, lo que convierte en una fortaleza por la administración de la empresa.

Tabla 47

Se cuenta con una estructura organizacional.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	4	80,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	20,0
Total	5	100,0

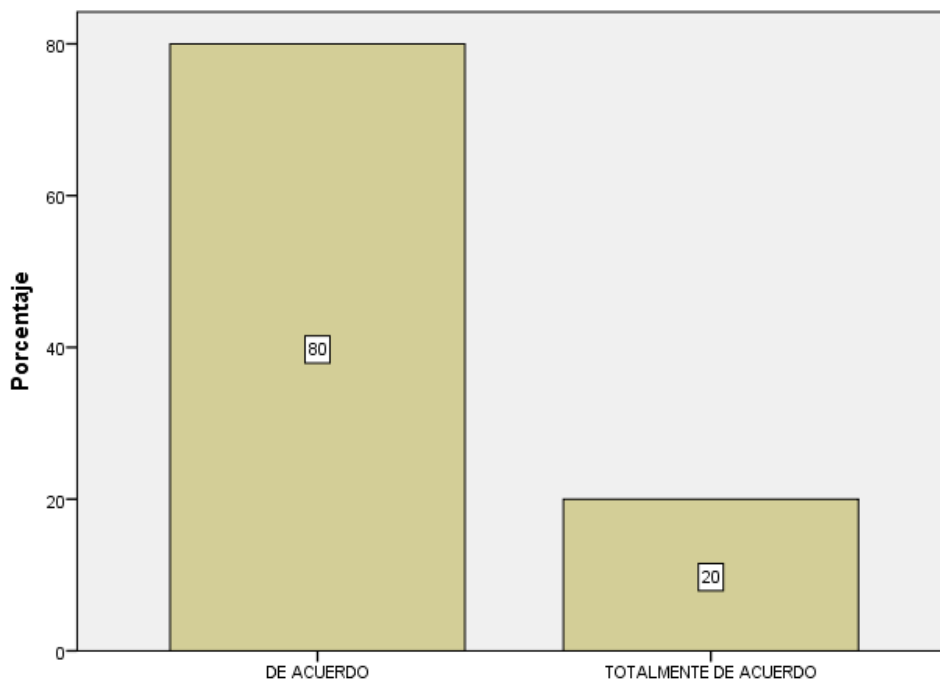


Gráfico 51: Se cuenta con una estructura organizacional.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 80% se encuentra de acuerdo, y el 20% está totalmente de acuerdo, que la empresa cuenta con una estructura organizacional, lo que significa que la empresa con su administración tiene definido su manual organizacional de funciones, lo cual es una fortaleza y compromiso por parte de la organización.

Tabla 48

Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.

	Frecuencia	%
NI ACUERDO.NI EN DESACUERDO	2	40,0
DE ACUERDO	3	60,0
Total	5	100,0

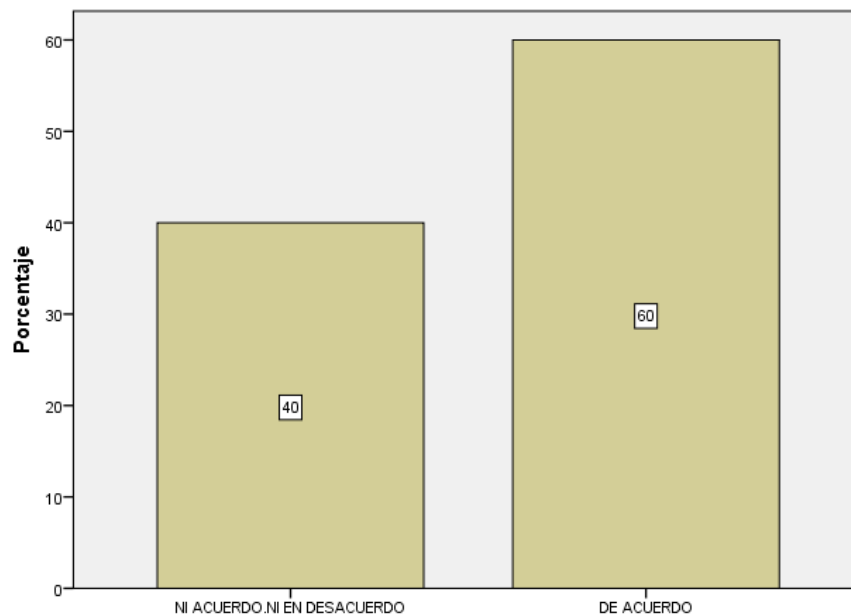


Gráfico 52: Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo, y el 40% está ni acuerdo ni en desacuerdo, que en la empresa se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad, lo cual es una fortaleza y compromiso por parte de la organización en tener definidos a las autoridades y responsables dentro de la organización.

Tabla 49

Los servicios de la empresa son competitivos.

	Frecuencia	%
DE ACUERDO	3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	40,0
Total	5	100,0

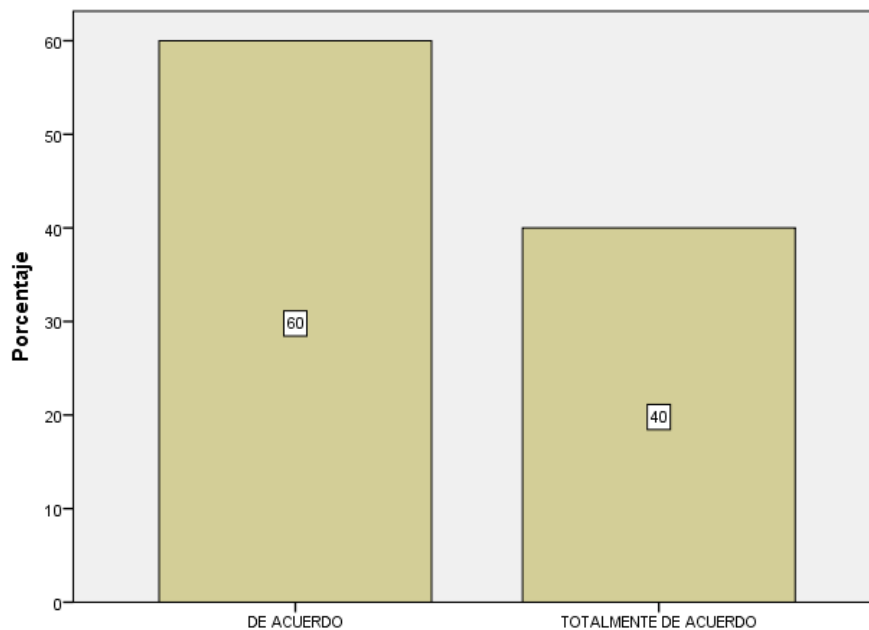


Gráfico 53: Los servicios de la empresa son competitivos.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo, y el 40% está totalmente de acuerdo, que los servicios de la empresa son competitivos, lo cual es una fortaleza para la organización.

Tabla 50

La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.

		Frecuencia	%
DE ACUERDO		3	60,0
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE	2	40,0
Total		5	100,0



Gráfico 54: La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.

INTERPRETACIÓN

Se observa del resultado obtenido que el 60% se encuentra de acuerdo, y el 40% está totalmente de acuerdo, que la empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo, lo que significa que la empresa cuenta con un plan de mercadeo y conoce perfectamente como operar acorde en la actualidad del mercado del rubro, lo cual es una fortaleza para seguir posicionándose como empresa líder.

**PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EMPRESAS NUTRACÉUTICAS
CASO: EMPRESA THANI LIFE S.A.C.**

	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS, FORMACIÓN Y DESARROLLO	Definir con Recursos Humanos las fechas de ingreso a la empresa para establecer en forma anticipada y organizada el tipo de programa de inducción e información que se dará al personal nuevo y estable, y que sea necesaria para el desarrollo de sus labores.	Contar con un óptimo proceso de inducción de las funciones del puesto e involucrar a los colaboradores en los objetivos y metas de la empresa, para de esta manera asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de cada uno de ellos.	Recursos Humanos Jefe del área	3 meses	Cronograma de contrataciones, Funciones detalladas por cargo, Sala de reuniones.
PERCEPCIONES E INGRESOS, PROMOCIONES E INCENTIVOS	Investigar condiciones de remuneración y formas de compensación del mercado en cargos y empresas similares para comparar si las desviaciones que se presentan son representativas a la satisfacción de los trabajadores; trabajar en concientizar el costo para la empresa si se reestructuraran estos pagos.	Otorgar una remuneración emocional que satisfaga las necesidades y expectativas de los colaboradores.	Directivos Recursos Humanos Jefe del área	3 meses	Base información pagos actuales, Base información mercado, Otras empresas, Asesoría Laboral.

	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
MOTIVACIÓN	Elaborar reportes mensuales del área donde la gerencia pueda estar informado y visualice el progreso y obstáculos que han tenido en el desarrollo de tareas que se consideran puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos y sus competencias. De esta manera se determina las reglas de juego claras que puedan construir una relación sólida y confiable con el jefe inmediato.	Mejorar la percepción de los colaboradores hacia su jefe para tener respuestas positivas ante la falta de integración en el área.	Recursos Humanos Jefe del área	Mensual	Sala de Reuniones, Formulario de Seguimiento de Tareas
	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
LIDERAZGO (Jefe Inmediato)	Hacer reuniones quincenales de coaching a los directivos y jefe del equipo. Hacer reuniones mensuales para dar capacitación sobre nuevas tendencias de liderazgo en las organizaciones, capacidad de escuchar y ser escuchado y temas actuales de transmisión de conocimientos.	Contar con un jefe de equipo exitoso que permita el desarrollo de cada colaborador en el campo profesional y laboral. Optimizar espacios donde los colaboradores accedan al desarrollo personal y autonomía psicológica para crear, innovar y mejorar su trabajo.	Directivos Recursos Humanos Jefe del área	3 meses	Talleres Boletines Informativos, Sala de reuniones, Equipos de sonido.

	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
SOCIALIZACIÓN	Usa el Internet como medio de información para incentivar y activar canales de comunicación.	Mejorar el uso de herramientas en la empresa para otorgar información clara, rápida y precisa. Contar con equipos de trabajo que tengan como idea el desarrollo de sus labores, la ejecución de un trabajo real con capacidad y valor agregado.	Recursos Humanos Jefe del área Colaboradores	Mensual	Sala de reuniones, boletines informativos, Periódico mural, Internet.

	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
AUTONOMÍA Y MEJORAMIENTO CONTINUO	Diseñar un formato de seguimiento donde de acuerdo a las actividades del cargo se efectúen acuerdos de cumplimiento y en línea el jefe pueda hacer seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y constante comunicación. Programar de acuerdo al cargo reuniones mensuales de capacitación que se puedan denominar como un centro de formación frente a las actividades que cada colaborador realice y considere la empresa positivo para la empresa.	Llegar a mantener una retroalimentación positiva dentro de los equipos de trabajo para el logro y la satisfacción de los objetivos. Desarrollar planes de carrera para los colaboradores a fin de que se refuerce la imagen positiva de la empresa.	Directivos Jefe del área Directivos Recursos Humanos	Mensual	Internet, Formulario de Evaluación y seguimiento a las tareas.

	Actividades	Objetivos	Responsables	Tiempo	Recursos
SERVICIO Y BENEFICIO, CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE.	Programar la adquisición de un inmueble que cumpla con los requisitos que solicite la normatividad legal a través de los entes fiscalizadores para el desarrollo y producción de los productos.	Desarrollar un programa a mediano plazo para la adquisición de un inmueble para satisfacer las necesidades de trabajo y seguridad.	Directivos Jefe de Administración	2 años	Registro de Proveedores, Sala de reuniones, Entidades Financieras
	Programar la adquisición de mobiliario, herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de las labores de los colaboradores.	Desarrollar un programa a corto plazo para la adquisición de mobiliario, herramientas y equipos para satisfacer las necesidades de la labor de los colaboradores.		1 mes	

CONCLUSIONES

CLIMA LABORAL

Considerando los resultados descriptivos y cualitativos según las dimensiones obtenidos en el cuestionario de Clima Laboral Anexo N°02, realizado a los colaboradores del área de producción de la empresa Thani Life S.A.C., se concluye en lo siguiente:

1.- Dimensión N° 1: Estructura Organizacional. - Se observa un porcentaje alto sobre el desacuerdo por parte de los colaboradores en no conocer los objetivos y metas de la empresa, así como totalmente en desacuerdo que la empresa no comparte los beneficios obtenidos en cumplimiento de las metas.

2.- Dimensión N° 2: Estructura Psicosocial. - Los colaboradores demuestran no estar motivados dado que no tienen bien en claro el poder progresar en el área, así como que no existe un trato equitativo.

Respecto al Liderazgo por parte del jefe inmediato, los colaboradores no definen la labor que realiza ya sea en la revisión de tareas, estimulación acorde a sus capacidades, a aceptar sugerencias e ideas, al trabajo en equipo, a la inexistencia de una adecuada comunicación, a involucrarse al grupo y capacitarlos para una mejor oportunidad de desarrollo personal.

3.- Dimensión N° 3: Condiciones de Trabajo. - Los colaboradores señalan estar en desacuerdo de contar con un espacio físico y seguro suficiente para la realización de su trabajo, al igual que no contar con el mobiliario, equipo y herramientas para el buen desempeño de sus labores.

RECURSOS DISPONIBLES

Considerando los resultados descriptivos y cualitativos obtenidos en el Cuestionario de Entrevista a los Ejecutivos Anexo N° 03 nos permitieron concluir según dimensiones, lo siguiente:

1. Dimensión N°1: Condiciones Humanas. – El porcentaje promedio que se obtuvo como resultado de las entrevistas, manifiestan estar de acuerdo con la labor que realizan los colaboradores en cumplimiento de los objetivos de la empresa, en la distribución de sus tareas, el tiempo efectivo de trabajo, la buena utilización de las herramientas y al aprovechamiento de sus habilidades técnicas.
2. Dimensión N°2: Recursos Financieros. - Los ejecutivos se encuentran de acuerdo en que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para la operatividad del negocio, así como de conocer cuánto se gasta y el costo total de tener ese negocio, para ello preparados para la toma de acciones correctivas para el control de las desviaciones.
3. Dimensión N°3: Recursos Materiales. - De acuerdo a los resultados de la entrevista la infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley y la empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura en los próximos cinco años.
4. Dimensión N°4: Recursos Técnicos. - Los ejecutivos están de acuerdo en que su sistema de producción ha crecido en los últimos cinco años; así también cuenta con catálogos, manuales, folletería de sus productos y tiene planificado la modernización de su sistema en los próximos tres años.
5. Dimensión N°5: Recursos Administrativos. - Están de acuerdo los ejecutivos que la empresa cuenta con una estructura organizacional y están establecidas las áreas de responsabilidad y autoridad; los servicios son competitivos y conocen a su competencia y tienen información de ellas.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones expuestas en el punto precedente, se recomienda lo siguiente:

1. La empresa deberá considerar los resultados del presente trabajo a través de la implementación del Programa de Mejora Continua del Clima Laboral al Área de Producción, usándola como estrategia donde el colaborador pueda experimentar y fortalecer el sentido de pertenencia e identificación con la organización, lo que redundará a mejorar la relación organización – colaborador.
2. Los Directivos y Jefe del área de producción de la empresa, deberán conducir los niveles de satisfacción permanente en un entorno laboral óptimo, a fin de mejorar la productividad.
3. Se deberá aplicar la comunicación eficaz entre la organización-colaborador, lo que coadyuvará en forma positiva al crecimiento personal y profesional de los colaboradores. Asimismo, diseñar las estrategias para la identificación de probables y/o posibles problemas que incidan en el desempeño del personal en el área de trabajo y su prontitud en la resolución de los conflictos internos que se presenten.
4. Evaluar a los colaboradores con el propósito de determinar el liderazgo y las capacidades de algunos de ellos, o aparición de nuevos talentos, de esta manera poder capacitarlos y obtener los mejores beneficios para la empresa sin comprometer su estabilidad laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilera Vega, J. A. (2009). *Modelos de mejora continua en las empresas*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/mejora-continua-empresas>
2. Almeida Lara, L. D. (Mayo de 2012). CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
3. Balbín Lazo, R. (22 de Febrero de 2013). *Dimensiones del Clima Laboral*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>
4. Blásquez, M., & Mondino, A. (2011). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica Administrativa*.
5. Chávez, C. (n.f.). *Clima laboral en las organizaciones*. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>
6. Dueñas Figueredo, J. O. (n.f.). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador*. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral2.shtml>
7. Duque Delgado, M. J. (Julio de 2009). MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL MAQUIAVÍCOLA LTDA.2009. Bogotá, Bogotá, Colombia.

8. EAE Business School. (28 de Julio de 2014). *Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*. Obtenido de RETOS EN OPERACIONES Y LOGÍSTICA: <https://retosoperacioneslogistica.wordpress.com/2014/07/28/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
9. EAE Business School. (25 de Octubre de 2017). *Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*. Obtenido de EAE BUSINESS SCHOOL: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla>
10. Editorial Definición MX. (05 de Marzo de 2016). *Definición de Modo de Producción*. Obtenido de Definición: <https://definicion.mx/produccion>
11. Gallardo Giglio, C., & Bedodo Espinoza, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago , Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
12. García González, A. E. (07 de Setiembre de 2014). *Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal. Caso Alferca*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal>
13. García Govea, M. E., Escalante Domínguez, M., & Quiroga San Agustín, Y. (n.f.). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Tamaulipas, Ciudad Victoria, México.
14. García Ramírez, M. G. (2012). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
15. Gaspar Berbel, F. G. (2007). 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. En F.

- G. Gaspar Berbel, *Manual de Recursos Humanos* (págs. 177-179). Barcelona: UOC.
16. Gavilanes León, A. A. (Abril de 2015). Síndrome de Burnout y sus efectos en el clima laboral en el personal que labora en un medio de comunicación escrita. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
 17. Gutiérrez, Y. (08 de Junio de 2014). *Nociones gestion-talento humano*. Obtenido de Slideshare: <https://www.slideshare.net/yulianaliget/nociones-gestiontalento humano>
 18. Hernández Celis, D. (02 de Agosto de 2011). *Contabilidad, herramienta para la efectividad de las MyPES (PyMEs) comerciales del Distrito La Victoria, Lima*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/contabilidad-herramienta-efectividad-mypes-pymes-comerciales-lima>
 19. Hernández Espinosa, E. A. (11 de Marzo de 2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador. Ensayo*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo>
 20. Herrera Jonathan, D. M., & Minerva, A. (2012). *Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua*. Obtenido de DOCPLAYER: <http://docplayer.es/1430239-Analisis-de-los-diferentes-metodos-de-mejora-continua.html>
 21. Hoyos Arévalo, P. A. (06 de Junio de 2017). *Gestión del talento humano en la Dirección de Seguridad de Penales PNP de Lima 2017*. Lima, Lima, Perú.
 22. IES Avempace. (2013). UNIDAD 1: La investigación. Zaragoza, Zaragoza, España.
 23. Jiménez Díaz, M. (2008). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

24. Jiménez, D. (24 de Setiembre de 2008). *Los cimientos de un buen clima laboral*. Obtenido de Degerencia.com: https://degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral/
25. Kahr, M. A. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Buenos Aires, Centro, Argentina.
26. Matheus, C. (06 de Octubre de 2015). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Blogspot: <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/de-acuerdoa-chiavenato-2009-si.html>
27. Mejora Continua. (n.f.). *¿Qué es la mejora continua según autores?* Obtenido de Mejora Continua: <http://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores>
28. Montes Alonso, J., & González Rodríguez, P. (2006). *La Búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
29. Mora de la Torre, C., Palos Delgadillo, H., & Cortés Fregoso, J. H. (2015). *LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO COMO VENTAJA*. Obtenido de Red Internacional de Investigadores en Competitividad: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/60>
30. Organización Mundial de la Salud. (2013). *Estrategia de la OMS*. Hong Kong, Hong Kong, China.
31. Pérez Campaña, M. (29 de Julio de 2003). *Programas de mejora continua y calidad*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/programas-de-mejora-continua-y-calidad>
32. Pérez Porto, J., & Gardey , A. (2013). *Definición de programa de trabajo*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/programa-de-trabajo/>
33. Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de Programa*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/programa/>

34. Quispe Ramos, Y. P. (2012). *El clima laboral y su influencia en la productividad de la microempresas*. Obtenido de Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos93/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas.shtml>
35. Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. G. (2007). DISEÑO Y VALIDACION DE UN MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS. *Revista Ingeniería Industrial-Año 6*, 39-54.
36. Riquelme, M. (16 de Marzo de 2018). *Mejora Continua (Proceso, Importancia Y Características)*. Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
37. Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
38. Ruiz Vigo, W. M. (n.f.). *EFICACIA INHIBITORIA ENTRE ACEITE ESENCIAL DE ROMERO AL 10% Y GLUCONATO DE CLORHEXIDINA AL 0.12% EN COLONIAS DE Porphyromonas Gingivalis DE LA CEPA ATCC 25175 IN VITRO*. Obtenido de México Documents: <https://vdocuments.mx/sem-iii-efecacia-romero-oficialdocx.html>
39. Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Med Electrón*, 34-39.
40. SoyEntrepreneur. (09 de Julio de 2009). *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
41. Subia Ccari, P. L., J. M., & Fuentes, L. (2016). La importancia del clima organizacional que se evidencia en la empresa "Corporación de vidrios y aluminios corrales S.A.C.", en el primer trimestre del periodo 2016. Arequipa, Arequipa, Perú.

42. Tipacti Castillo, C. A. (2016). RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL SÍNDROME DE BURNOUT EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN INSTITUTO DE SALUD DE LIMA METROPOLITANA. Lima, Lima , Perú.
43. Triviño Motta, J. R. (2017). Evidencia Clima Organizacional. Garzón, Huila, Colombia.
44. V2BMKT Visual Business. (Noviembre de 2015). *V2BMKT Visual Business*. Obtenido de http://v2bmkt.com/?page_id=2
45. Villar López, M., & Villavicencio Vargas, Ó. (1992). USO DE PLANTAS MEDICINALES EN EL TRATAMIENTO. *Boletín de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*.
46. Wikipedia. (06 de Marzo de 2019). *Factores de Producción*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE EMPRESAS NUTRACEÚTICAS PERUANAS – CASO: EMPRESA THANI LIFE S.A.C.”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo debe ser el programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC?	Elaborar un programa para la mejora continua del clima laboral del área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	Y: Programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción en la empresa THANI LIFE SAC	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional - Estructura Psicosocial - Condiciones de Trabajo 	Cumplimiento de metas programadas.	Relacionando las variables con la teoría del programa para la mejora continua.
¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC?	Identificar las necesidades que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	X1: Necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	<p><u>Clima laboral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura Organizacional - Estructura Psicosocial - Condiciones de Trabajo 	Ingresos, Percepciones, Promociones e Incentivos. Motivación, Liderazgo, Socialización. Condiciones de equipos necesarios, Iluminación Mobiliario	Encuestas anónimas en escala de Likert.

				Suficiencia de insumos Condiciones óptimas de seguridad e higiene.	
¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC?	Identificar los recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	X2: Recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua para mantener el clima laboral en el área de producción de la empresa THANI LIFE SAC.	<u>Recursos</u> - Recursos Humanos - Recursos Financieros - Recursos Materiales - Recursos Técnicos - Recursos Administrativos	Cumplimiento de objetivos, ingresos, gastos, niveles de rentabilidad. Infraestructura, nivel tecnológico, canales de distribución, competidores.	Entrevistas a Ejecutivos.

Y= Programa para la mejora continua del Clima Laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**

RELACIÓN DE VARIABLES: $Y = f(X1, X2)$

X1= Necesidades de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**

X2= Disponibilidad de recursos de la empresa **THANI LIFE SAC**, para desarrollar un programa continuo del clima laboral en el área de producción de la empresa **THANI LIFE SAC.**

	ANEXO 02 ENCUESTA CLIMA LABORAL	
--	--	--

El presente cuestionario es anónimo y estrictamente académico con el objetivo de conocer aspectos relacionados al ambiente de trabajo del Área de Producción en la cual usted labora, por lo que se le pide que sus respuestas sean objetivas a su apreciación, Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.

INSTRUCCIONES

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

5 Totalmente de Acuerdo
4 De acuerdo
3 Ni acuerdo. Ni en desacuerdo.
2 En desacuerdo
1 Totalmente en desacuerdo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
A.-	CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO	5	4	3	2	1
1	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
2	Conozco los objetivos y metas de la empresa					

B.-	PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS	5	4	3	2	1
3	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa					
4	La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas					

ESTRUCTURA PSICOSOCIAL						
C.-	MOTIVACION	5	4	3	2	1
5	Mi jefe valora mi trabajo y me felicita si lo amerita					
6	Creo que puedo progresar dentro de área					
7	Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo					

D.- LIDERAZGO (Jefe Inmediato)	5	4	3	2	1
8 Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas					
9 Me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
10 Estimula el desarrollo de mis capacidades					
11 Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo					
12 Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo					
13 Fomenta y responde a sugerencias e ideas					
14 Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo					
15 Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia					

E.- SOCIALIZACIÓN	5	4	3	2	1
16 Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo					
17 Existe comunicación dentro de mi área de trabajo					
18 Hay un sentido de "familia" o equipo					
19 Este es un lugar amigable y seguro para trabajar					
20 Mi jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área					

F.- ASOCIACIÓN	5	4	3	2	1
21 En mi área se trabaja en equipo					
22 Estoy orgulloso de trabajar en esta área					
23 Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades					
24 En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo					

G.- AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO	5	4	3	2	1
25 Podemos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo					
26 Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo					
27 Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente y profesionalmente					
28 Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe está ausente					

CONDICIONES DE TRABAJO						
H.-	SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE	5	4	3	2	1
29	Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo					
30	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores					
31	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar					
32	Es buena la iluminación y ventilación en el espacio de trabajo					
33	Se cuenta con equipos de prevención (Plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencia etc.)					
34	El servicio de medicamentos y primeros auxilios es el adecuado					

Si tiene algún comentario por favor, dé a conocer su opinión.

Gracias por la colaboración

ANEXO 03

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA EJECUTIVOS EMPRESA: THANI LIFE SAC

El presente cuestionario tiene como único fin conocer la opinión que tienen los ejecutivos de la empresa THANI LIFE S.A.C respecto a los recursos con que cuenta la empresa para implantar estrategias y lograr así la eficacia y eficiencia en las actividades que realizan.

INSTRUCCIONES

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.

5 Totalmente de Acuerdo

4 De acuerdo

3 Ni acuerdo. Ni en desacuerdo.

2 En desacuerdo

1 Totalmente en desacuerdo

RECURSOS HUMANOS

		5	4	3	2	1
1	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza					
2	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia					
3	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.					
4	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.					
5	El empleado interactúa de manera positiva con sus compañeros, jefes, clientes, proveedores, etc.					
6	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.					
7	El empleado se adapta a las eventualidades presentadas día a día.					
8	El empleado sabe trabajar en equipo, está abierto a cooperar con otros miembros de la empresa					
9	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.					
10	El empleado propone soluciones ante eventuales conflictos					

RECURSOS FINANCIEROS									
					5	4	3	2	1
11	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio								
12	Se están canalizando los recursos al área de producción y en las cantidades necesarias								
13	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio								
14	La empresa conoce los niveles de rentabilidad en forma anual								
15	La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales								
16	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones								
17	Se necesitan más fondos								

RECURSOS MATERIALES									
					5	4	3	2	1
18	La empresa cuenta con infraestructura propia								
19	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley								
20	Se cuenta con un área de almacén para las materias primas, insumos y materiales auxiliares								
21	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.								

RECURSOS TÉCNICOS									
					5	4	3	2	1
22	El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa.								
23	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.								
24	La empresa terceriza su producción y maquila.								
25	La empresa tiene patentado todas las fórmulas de sus productos.								
26	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.								
27	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años.								
28	La empresa efectúa copias de respaldo o de seguridad de sus archivos en todas sus áreas.								

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

		5	4	3	2	1
29	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas					
30	Se cuenta con una estructura organizacional					
31	La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización					
32	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos conocidos, y acatados por toda la organización.					
33	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.					
34	Se ha establecido valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa					
35	Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso					
36	Los servicios de la empresa son competitivos					
37	Realiza la empresa investigación de Tamaño y características de su mercado objetivo, consumidor y sus características, canales de distribución, competidores.					
38	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.					

Si tiene algún comentario por favor, dé a conocer su opinión.

Gracias por la colaboración

ANEXO 04

BASE DE DATOS

CUESTA CLIMA LABORAL																																																	
N°	Dimensión 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									Dimensión 2: ESTRUCTURA PSICOSOCIAL																											Dimensión 3: CONDICIONES DE TRABAJO												
	CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO					PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS				MOTIVACION						LIDERAZGO (Jefe Inmediato)						SOCIALIZACIÓN						ASOCIACIÓN					AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO					SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	
E1	3	3	2	3	2	3	1	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	4	3	3	4	2	5	4	2	4	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	2	4	3	1	2	4	3	3	4	3	4	5	
E2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	5	4	2	4	3	4	5	5	3	4	5	
E3	4	3	2	3	3	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	5	3	3	3	3	2	3	4	3	5	2	3	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4
E4	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	
E5	3	4	3	3	2	2	2	1	2	4	3	5	4	2	3	4	2	4	4	3	4	2	5	3	2	3	4	2	3	3	3	5	3	4	3	2	2	5	3	1	4	2	5	3	4	5	3	5	
E6	4	3	2	3	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	
E7	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4		
E8	4	3	2	3	2	3	2	1	2	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	
E9	4	3	2	3	3	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	
E10	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2	5	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	2	5	3	3	4	2	3	5	3	3	5	4	
E11	4	4	2	3	2	3	3	1	2	4	3	5	4	2	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	2	4	4	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	
E12	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	

CUESTA CLIMA LABORAL

N°	Dimensión 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									Dimensión 2: ESTRUCTURA PSICOSOCIAL																		Dimensión 3: CONDICIONES DE TRABAJO																										
	CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO					PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS				MOTIVACION					LIDERAZGO (Jefe Inmediato)						SOCIALIZACIÓN						ASOCIACIÓN						AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO				SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE																	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48						
E13	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4					
E14	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4					
E15	4	3	2	3	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	5	4	3	2	4	3	5	4	4	5	4	4					
E16	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2	5	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	4	5	3	3	4	4					
E17	3	2	3	3	2	2	3	2	1	4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	3	3	2	5	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	5	3	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5					
E18	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
E19	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4				
E20	4	3	3	3	2	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4				
E21	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	5	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4	3	5	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4				
E22	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4			
E23	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
E24	3	3	2	3	2	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
E25	4	3	2	3	3	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5		
E26	3	3	2	3	2	3	3	1	1	3	4	5	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	5	4	4	3	2	2	5	3	1	2	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5		
E27	4	2	2	3	3	2	2	1	2	4	3	5	4	2	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	1	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4			
E28	4	3	3	2	2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E29	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	4	5	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3	5	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
E30	4	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	5	4	2	3	4	2	3	3	3	4	2	5	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	2	2	2	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5

ANEXO 05

ENTREVISTA EJECUTIVOS

N°	Dimensión 1: RECURSOS HUMANOS										Dimensión 2: RECURSOS FINANCIEROS								Dimensión 3: RECURSOS MATERIALES				Dimensión 4: RECURSOS TECNICOS						Dimensión 5: RECURSOS ADMINISTRATIVOS										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	
E1	4	3	4	5	2	4	2	2	5	2	4	3	3	2	4	3	5	2	4	2	5	2	4	3	2	5	4	1	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	5
E2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	2	4	2	3	3	1	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
E3	5	3	3	5	2	4	4	2	5	3	4	3	3	2	4	4	4	2	5	3	3	2	4	4	1	4	4	2	3	5	3	3	3	3	3	3	4	2	5
E4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	5	3	4	2	4	2	4	3	2	4	3	1	2	4	3	2	4	4	4	3	4	2	4
E5	5	4	4	4	2	3	2	3	5	2	5	3	4	2	3	3	5	3	4	2	4	3	4	3	2	5	4	2	4	4	3	3	4	3	3	5	2	4	

ANEXO 06

CONSENTIMIENTO INFORMADO

EMPRESA THANI LIFE SAC



Jr. Juan Peña Nº 1272
San Juan de Miraflores – Lima – Perú
Teléfono: 959666944

Lima, 24 de Setiembre de 2018

Señores

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

Presente

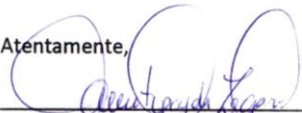
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Daniel Tupayachi Zegarra, identificado con DNI 40358546 , en mi calidad de representante legal de la empresa THANI LIFE SAC, autorizo a los señores EBERT DEMETRIO MEZA HARADA identificado con DNI 08764231 y CHRISTIAN ALFREDO OBANDO SOLORZANO identificado con DNI 41532475, egresados de la Maestría de Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, a utilizar información confidencial de la empresa para su Tesis denominado: "PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE EMPRESAS NUTRACEÚTICAS PERUANAS – CASO: EMPRESA THANI LIFE S.A.C."

Como condiciones contractuales, los señores mencionados en el párrafo precedente se obligan a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, escritos, artículos, contratos y otra documentación) que, con objeto de su investigación, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración de su investigación y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con la investigación. Los señores egresados, asumen que toda información y el resultado de su investigación para la realización de su Tesis de la Maestría serán de uso exclusivamente académico.

Los estudiantes se comprometen a entregar un ejemplar de su Tesis una vez que este haya sido sustentado, a fin de tomar en consideración las recomendaciones y conclusiones que han dado como resultado de su investigación en beneficio de la empresa.

Atentamente,



Daniel Tupayachi Zegarra
Gerente General

ANEXO 07

VALIDACIÓN DE CONTENIDO - ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Anexo N°.7.: Validación de Encuesta de Clima Laboral

Variable Dependiente 1: CLIMA LABORAL

Validador N° 1: DR. Nestor Alvarado Bravo

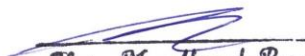
VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	Cuando ingresé a la empresa, recibí la inducción adecuada	✓		✓		✓		
3	Conozco la Misión y Visión de la empresa	✓		✓		✓		
4	Conozco las políticas de la empresa	✓		✓		✓		
5	Conozco los objetivos y metas de la empresa	✓		✓		✓		

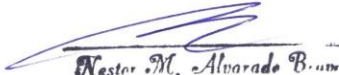
DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros	✓		✓		✓		LOGROS DE CADA PERSONAL
7	Las promociones internas se realizan de manera justa	✓		✓		✓		
8	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	✓		✓		✓		
9	La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas	✓		✓		✓		


 Nestor M. Alvarado Bravo
 PSICÓLOGO
 C.P.S.P. 4308

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 3: MOTIVACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Mi jefe valora mi trabajo y me felicitan si lo amerita	✓		✓			✓	felicitan a cada uno por felicitación
11	Me gusta hacer el trabajo que tengo a cargo	✓		✓		✓		
12	Creo que puedo progresar dentro de área	✓		✓		✓		
13	Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo	✓		✓		✓		
14	En el área confían en la capacidad del personal para el desarrollo de las actividades	✓		✓		✓		



 Nestor M. Alvarado Brann
 PSICÓLOGO
 No. P. 4308

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 4: LIDERAZGO (Jefe Inmediato)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15	Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas	✓		✓		✓		
16	Me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
17	Estimula el desarrollo de mis capacidades	✓		✓		✓		
18	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo	✓		✓		✓		
19	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo	✓		✓		✓		
20	Fomenta y responde a sugerencias e ideas	✓		✓		✓		
21	Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo	✓		✓		✓		
22	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia	✓		✓		✓		

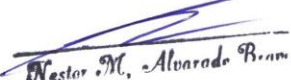

Nester M. Alvarado B.
 PSICÓLOGO
 P.S.P. 4308

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 5: SOCIALIZACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
23	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
24	Existe comunicación dentro de mi área de trabajo	✓		✓		✓		
25	Hay un sentido de "familia" o equipo	✓		✓		✓		
26	Este es un lugar amigable y seguro para trabajar	✓		✓		✓		
27	Mi jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área	✓		✓		✓		
28	Los directivos confían en su personal sin supervisarlos permanentemente	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 6: ASOCIACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	En mi área se trabaja en equipo	✓		✓		✓		
30	Estoy orgulloso de trabajar en esta área	✓		✓		✓		
31	Siento que la dedicación que doy a mi trabajo es la que el área necesita	✓		✓		✓		
32	Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades	✓		✓		✓		
33	En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo	✓		✓		✓		


Nestor M. Alvarado B.
 PSICÓLOGO
 C.P.S. 4309

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 7: AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
34	Podemos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	✓		✓		✓		
35	Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo	✓		✓		✓		
36	Se han llevado a cabo las ideas que he aportado	✓		✓		✓		
37	Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente	✓		✓			✓	... y profesionalmente
38	Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe está ausente	✓		✓		✓		


 Nestor M. Alvarado Berrón
 PSICOLOGO
 C.P. 4309

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 8: SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
39	La empresa se preocupa por las condiciones de trabajo seguras	✓		✓		✓		
40	Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo	✓		✓		✓		
41	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores	✓		✓		✓		
42	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	✓		✓		✓		
43	Existe orden y limpieza en el área de trabajo	✓		✓		✓		
44	El servicio sanitario cumple con las condiciones de trabajo del área	✓		✓		✓		
45	Es buena la iluminación y ventilación en el espacio de trabajo	✓		✓		✓		
46	Se cuenta con equipos de prevención (Plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencia etc.)	✓		✓		✓		
47	El área cuenta con personal de brigada de defensa civil	✓		✓		✓		
48	El servicio de medicamentos y primeros auxilios es el adecuado	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.


² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir (✓) No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: ALVARO BRAVO NESTOR

Especialidad del Validador: Psicólogo


Nestor M. Alvarado Bravo
PSICÓLOGO
C.P. 4309

Anexo N° 7: Validación de Encuesta de Clima Laboral

Variable Dependiente 1: CLIMA LABORAL

Validador N° 2: DAIR RODRIGUEZ TARANCO

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	Cuando ingresé a la empresa, recibí la inducción adecuada	✓		✓		✓		
3	Conozco la Misión y Visión de la empresa	✓		✓		✓		
4	Conozco las políticas de la empresa	✓		✓		✓		
5	Conozco los objetivos y metas de la empresa	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros	✓		✓		✓		
7	Las promociones internas se realizan de manera justa	✓		✓		✓		
8	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	✓		✓		✓		
9	La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 3: MOTIVACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Mi jefe valora mi trabajo y me felicitan si lo amerita	✓		✓		✓		
11	Me gusta hacer el trabajo que tengo a cargo	✓		✓		✓		
12	Creo que puedo progresar dentro de área	✓		✓		✓		
13	Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo	✓		✓		✓		
14	En el área confían en la capacidad del personal para el desarrollo de las actividades	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 4: LIDERAZGO (Jefe Inmediato)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15	Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas	✓		✓		✓		
16	Me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
17	Estimula el desarrollo de mis capacidades	✓		✓		✓		
18	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo	✓		✓		✓		
19	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo	✓		✓		✓		
20	Fomenta y responde a sugerencias e ideas	✓		✓		✓		
21	Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo	✓		✓		✓		
22	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 5: SOCIALIZACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
23	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
24	Existe comunicación dentro de mi área de trabajo	✓		✓		✓		
25	Hay un sentido de "familia" o equipo	✓		✓		✓		
26	Este es un lugar amigable y seguro para trabajar	✓		✓		✓		
27	Mi jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área	✓		✓		✓		
28	Los directivos confían en su personal sin supervisarlos permanentemente	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 6: ASOCIACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	En mi área se trabaja en equipo	✓	✓	✓		✓	✓	
30	Estoy orgulloso de trabajar en esta área	✓		✓		✓		
31	Siento que la dedicación que doy a mi trabajo es la que el área necesita	✓		✓		✓		
32	Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades	✓		✓		✓		
33	En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 7: AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
34	Podemos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	✓		✓		✓		
35	Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo	✓		✓		✓		
36	Se han llevado a cabo las ideas que he aportado	✓		✓		✓		
37	Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente	✓		✓		✓		
38	Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe está ausente	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 8: SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
39	La empresa se preocupa por las condiciones de trabajo seguras	✓		✓		✓		
40	Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo	✓		✓		✓		
41	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores	✓		✓		✓		
42	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	✓		✓		✓		
43	Existe orden y limpieza en el área de trabajo	✓		✓		✓		
44	El servicio sanitario cumple con las condiciones de trabajo del área	✓		✓		✓		
45	Es buena la iluminación y ventilación en el espacio de trabajo	✓		✓		✓		
46	Se cuenta con equipos de prevención (Plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencia etc.)	✓		✓		✓		
47	El área cuenta con personal de brigada de defensa civil	✓		✓		✓		
48	El servicio de medicamentos y primeros auxilios es el adecuado	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

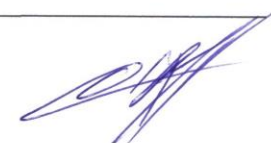
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: RODRIGUEZ TARANCIO, OSYAR

Especialidad del Validador: EDUCACIÓN, GESTIÓN



Anexo N° 7: Validación de Encuesta de Clima Laboral

Variable Dependiente 1: CLIMA LABORAL

Validador N° 3: Carlo Alejandro Ancieta Dexe

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA LABORAL

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo	✓		✓		✓		
2	Cuando ingresé a la empresa, recibí la inducción adecuada	✓		✓		✓		
3	Conozco la Misión y Visión de la empresa	✓		✓		✓		
4	Conozco las políticas de la empresa	✓		✓		✓		
5	Conozco los objetivos y metas de la empresa	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros	✓		✓		✓		
7	Las promociones internas se realizan de manera justa	✓		✓		✓		
8	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	✓		✓		✓		
9	La empresa comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas	✓		✓		✓		

Carlo A Ancieta

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 3: MOTIVACION	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
10	Mi jefe valora mi trabajo y me felicitan si lo amerita	✓		✓		✓		
11	Me gusta hacer el trabajo que tengo a cargo	✓		✓		✓		
12	Creo que puedo progresar dentro de área	✓		✓		✓		
13	Es equitativo el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo	✓		✓		✓		
14	En el área confían en la capacidad del personal para el desarrollo de las actividades	✓		✓		✓		

Carlos A. Amati

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 4: LIDERAZGO (Jefe Inmediato)	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
15	Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas	✓		✓		✓		
16	Me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
17	Estimula el desarrollo de mis capacidades	✓		✓		✓		
18	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo	✓		✓		✓		
19	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo	✓		✓		✓		
20	Fomenta y responde a sugerencias e ideas	✓		✓		✓		
21	Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo	✓		✓		✓		
22	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia	✓		✓		✓		

Carlos A Amcel

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 5: SOCIALIZACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
23	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
24	Existe comunicación dentro de mi área de trabajo	✓		✓		✓		
25	Hay un sentido de "familia" o equipo	✓		✓		✓		
26	Este es un lugar amigable y seguro para trabajar	✓		✓		✓		
27	Mi jefe de área comunica claramente sobre las expectativas del área	✓		✓		✓		
28	Los directivos confían en su personal sin supervisarlos permanentemente	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 6: ASOCIACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	En mi área se trabaja en equipo	✓		✓		✓		
30	Estoy orgulloso de trabajar en esta área	✓		✓		✓		
31	Siento que la dedicación que doy a mi trabajo es la que el área necesita	✓		✓		✓		
32	Mis compañeros de trabajo se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades	✓		✓		✓		
33	En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar su trabajo	✓		✓		✓		

Carlos Almeida

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 7: AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
34	Podemos sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	✓		✓		✓		
35	Adquiero conocimientos nuevos en mi trabajo	✓		✓		✓		
36	Se han llevado a cabo las ideas que he aportado	✓		✓		✓		
37	Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente	✓		✓		✓		
38	Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe está ausente	✓		✓		✓		

Carlo A Ancels

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 8: SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
39	La empresa se preocupa por las condiciones de trabajo seguras	✓		✓		✓		
40	Se cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo	✓		✓		✓		
41	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores	✓		✓		✓		
42	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	✓		✓		✓		
43	Existe orden y limpieza en el área de trabajo	✓		✓		✓		
44	El servicio sanitario cumple con las condiciones de trabajo del área	✓		✓		✓		
45	Es buena la iluminación y ventilación en el espacio de trabajo	✓		✓		✓		
46	Se cuenta con equipos de prevención (Plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencia etc.)	✓		✓		✓		
47	El área cuenta con personal de brigada de defensa civil	✓		✓		✓		
48	El servicio de medicamentos y primeros auxilios es el adecuado	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: Amceta Deltre, Carlos Alejandro

Especialidad del Validador: Doctor

Carlos A. Ancut

ANEXO 08

VALIDACIÓN DE CONTENIDO – ENTREVISTA EJECUTIVOS


Anexo N° 8.: Validación de Entrevista a los Ejecutivos

Variable Dependiente 2: RECURSOS DISPONIBLES

Validador N° 1: DR. Nestor Alvarado Bravo


VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS RECURSOS DISPONIBLES

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: RECURSOS HUMANOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	✓		✓		✓		
2	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia	✓		✓		✓		
3	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.	✓		✓		✓		
4	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.	✓		✓		✓		
5	El empleado interactúa de manera positiva con sus compañeros, jefes, clientes, proveedores, etc.	✓		✓		✓		
6	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.	✓		✓		✓		
7	El empleado se adapta a las eventualidades presentadas día a día.	✓		✓		✓		
8	El empleado sabe trabajar en equipo, está abierto a cooperar con otros miembros de la empresa	✓		✓		✓		
9	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.	✓		✓		✓		
10	El empleado propone soluciones ante eventuales conflictos	✓		✓		✓		


Nestor M. Alvarado Bravo
 PSICOLOGO
 C.Ps.P. 439F

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: RECURSOS FINANCIEROS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio	✓		✓		✓		
12	Se están canalizando los recursos al área de producción y en las cantidades necesarias	✓		✓		✓		
13	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio	✓		✓		✓		
14	La empresa conoce los niveles de rentabilidad en forma anual	✓		✓		✓		
15	La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales	✓		✓		✓		
16	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones	✓		✓		✓		
17	Se necesitan más fondos	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 3: RECURSOS MATERIALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	La empresa cuenta con infraestructura propia	✓		✓		✓		
19	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley	✓		✓		✓		
20	Se cuenta con un área de almacén para las materias primas, insumos y materiales auxiliares	✓		✓		✓		
21	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.	✓		✓		✓		


Nestor M. Alvarado Bram
 PSICOLOGO
 C.P.S. 4509

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 4: RECURSOS TECNICOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
22	El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓		
23	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.	✓		✓		✓		
24	La empresa terceriza su producción y maquila.	✓		✓		✓		
25	La empresa tiene patentado todas las fórmulas de sus productos.	✓		✓		✓		
26	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.	✓		✓		✓		
27	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años.	✓		✓		✓		
28	La empresa efectúa copias de respaldo o de seguridad de sus archivos en todas sus áreas.	✓		✓		✓		

Maestro M. Alvarado Brana
 PSICOLOGO
 C.P.S.P. 4300

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 5: RECURSOS ADMINISTRATIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas	✓		✓		✓		
30	Se cuenta con una estructura organizacional	✓		✓		✓		
31	La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización	✓		✓		✓		
32	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos conocidos, y acatados por toda la organización.	✓		✓		✓		
33	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.	✓		✓		✓		
34	Se ha establecido valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa	✓		✓		✓		
35	Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso	✓		✓		✓		
36	Los servicios de la empresa son competitivos	✓		✓		✓		
37	Realiza la empresa investigación de Tamaño y características de su mercado objetivo, consumidor y sus características, canales de distribución, competidores.	✓		✓		✓		
38	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad:

Aplicable (✓)

Aplicable después de corregir ()

No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: ALVARADO BRAVO NESTOR

Especialidad del Validador: Psicólogo

Nestor M. Alvarado Bravo
PSICOLOGO
C.P.A.P. 4309

Anexo N° 8.: Validación de Entrevista a los Ejecutivos

Variable Dependiente 2: RECURSOS DISPONIBLES

Validador N° 2: DR. OSCAR IVAN RODRIGUEZ TARANCO

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS RECURSOS DISPONIBLES

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: RECURSOS HUMANOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	✓		✓		✓		
2	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia	✓		✓		✓		
3	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.	✓		✓		✓		
4	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.	✓		✓		✓		
5	El empleado interactúa de manera positiva con sus compañeros, jefes, clientes, proveedores, etc.	✓		✓		✓		
6	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.	✓		✓		✓		
7	El empleado se adapta a las eventualidades presentadas día a día.							
8	El empleado sabe trabajar en equipo, está abierto a cooperar con otros miembros de la empresa	✓		✓		✓		
9	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.	✓		✓		✓		
10	El empleado propone soluciones ante eventuales conflictos	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: RECURSOS FINANCIEROS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio	✓		✓		✓		
12	Se están canalizando los recursos al área de producción y en las cantidades necesarias	✓		✓		✓		
13	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio	✓		✓		✓		
14	La empresa conoce los niveles de rentabilidad en forma anual	✓		✓		✓		
15	La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales	✓		✓		✓		
16	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones	✓		✓		✓		
17	Se necesitan más fondos	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 3: RECURSOS MATERIALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	La empresa cuenta con infraestructura propia	✓		✓		✓		
19	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley	✓		✓		✓		
20	Se cuenta con un área de almacén para las materias primas, insumos y materiales auxiliares	✓		✓		✓		
21	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 4: RECURSOS TECNICOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
22	El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓		
23	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.	✓		✓		✓		
24	La empresa terceriza su producción y maquila.	✓		✓		✓		
25	La empresa tiene patentado todas las fórmulas de sus productos.	✓		✓		✓		
26	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.	✓		✓		✓		
27	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años.	✓		✓		✓		
28	La empresa efectúa copias de respaldo o de seguridad de sus archivos en todas sus áreas.	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 5: RECURSOS ADMINISTRATIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas	✓		✓		✓		
30	Se cuenta con una estructura organizacional	✓		✓		✓		
31	La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización	✓		✓		✓		
32	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos conocidos, y acatados por toda la organización.	✓		✓		✓		
33	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.	✓		✓		✓		
34	Se ha establecido valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa	✓		✓		✓		
35	Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso	✓		✓		✓		
36	Los servicios de la empresa son competitivos	✓		✓		✓		
37	Realiza la empresa investigación de Tamaño y características de su mercado objetivo, consumidor y sus características, canales de distribución, competidores.	✓		✓		✓		
38	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: Rodriguez TARANCO, OSYAR
 Especialidad del Validador: EDUCACIÓN Y GESTIÓN



Anexo N° 8.: Validación de Entrevista a los Ejecutivos

Variable Dependiente 2: RECURSOS DISPONIBLES

Validador N° 3: Carlos Alejandro Ancesta Dexhe

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS RECURSOS DISPONIBLES

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 1: RECURSOS HUMANOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	✓		✓		✓		
2	El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores extra por voluntad propia	✓		✓		✓		
3	El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.	✓		✓		✓		
4	El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le ofrece la empresa para realizar su trabajo.	✓		✓		✓		
5	El empleado interactúa de manera positiva con sus compañeros, jefes, clientes, proveedores, etc.	✓		✓		✓		
6	El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.	✓		✓		✓		
7	El empleado se adapta a las eventualidades presentadas día a día.	✓		✓		✓		
8	El empleado sabe trabajar en equipo, está abierto a cooperar con otros miembros de la empresa	✓		✓		✓		
9	Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.	✓		✓		✓		
10	El empleado propone soluciones ante eventuales conflictos	✓		✓		✓		

Carlos A Ancesta

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 2: RECURSOS FINANCIEROS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Se cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio	✓		✓		✓		
12	Se están canalizando los recursos al área de producción y en las cantidades necesarias	✓		✓		✓		
13	Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio	✓		✓		✓		
14	La empresa conoce los niveles de rentabilidad en forma anual	✓		✓		✓		
15	La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales	✓		✓		✓		
16	Toma acciones correctivas para controlar desviaciones	✓		✓		✓		
17	Se necesitan más fondos	✓		✓		✓		

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 3: RECURSOS MATERIALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	La empresa cuenta con infraestructura propia	✓		✓		✓		
19	La infraestructura del área de producción se adecúa a las normas establecidas por ley	✓		✓		✓		
20	Se cuenta con un área de almacén para las materias primas, insumos y materiales auxiliares	✓		✓		✓		
21	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de producción y otras áreas en los próximos cinco años.	✓		✓		✓		

Carlos A. Muel

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
N°	Dimensión 4: RECURSOS TECNICOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
22	El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa.	✓		✓		✓		
23	La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.	✓		✓		✓		
24	La empresa terceriza su producción y maquila.	✓		✓		✓		
25	La empresa tiene patentado todas las fórmulas de sus productos.	✓		✓		✓		
26	Se cuenta con catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas, folletería de sus productos.	✓		✓		✓		
27	La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años.	✓		✓		✓		
28	La empresa efectúa copias de respaldo o de seguridad de sus archivos en todas sus áreas.	✓		✓		✓		

Carlos A. Muel

DIMENSIONES		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Nº	Dimensión 5: RECURSOS ADMINISTRATIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
29	La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas	✓		✓		✓		
30	Se cuenta con una estructura organizacional	✓		✓		✓		
31	La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización	✓		✓		✓		
32	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos conocidos, y acatados por toda la organización.	✓		✓		✓		
33	Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.	✓		✓		✓		
34	Se ha establecido valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa	✓		✓		✓		
35	Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso	✓		✓		✓		
36	Los servicios de la empresa son competitivos	✓		✓		✓		
37	Realiza la empresa investigación de Tamaño y características de su mercado objetivo, consumidor y sus características, canales de distribución, competidores.	✓		✓		✓		
38	La empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo.	✓		✓		✓		

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Opción de Aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Apellido y Nombre del Juez Validador: Amareta Dexte, Carlos A Alejandro
Especialidad del Validador: Docto

Carlos A Amaret