

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA MYPES DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL – CASO: SEQ GROUP SAC”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

AUTOR: BACH. LUIGGI CESAR CRUZ CALDAS

Callao, 2019

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

La presente tesis fue sustentada por el señor **Bachiller CRUZ CALDAS LUIGGI CESAR** 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. ANA MARÍA REYNA SEGURA	ASESORA

Tal como está asentado en el Libro de Actas N° 1 de Tesis Folio N° 3 y Acta N° 1 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 Títulos aprobado con resolución N° 319-2017-CU de fecha 21 de noviembre de 2017 y Resolución N° 029-2019-CD-UPG-FIQ-UNAC de fecha 28 de abril de 2019 de sustentación de tesis.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento por acompañarme y ser participe en todo.

AGRADECIMIENTO

A los trabajadores directivos de SEQ GROUP SAC, por permitirme desarrollar mi tesis y a Ana Reyna Segura por la asesoría de la presente investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción de la realidad problemática	9
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Objetivos	11
1.4 Limitantes de la investigación	11
II MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1. Definición de plan estratégico	16
2.2.2. Características de plan estratégico	17
2.2.3. Etapas del proceso estratégico	17
2.2.4. Formulación y planeamiento estratégico	19
2.2.5. Ciclo de vida de la industria.....	26
2.2.6. Definición de la satisfacción laboral.....	27
2.2.7. Características de la satisfacción laboral	27
2.2.8. La motivación	28
2.2.9. Teorías de la motivación	29
2.2.10. Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	34
2.2.11. Importancia de la satisfacción laboral en una organización	36
2.2.12. Mejora de la satisfacción laboral en una organización	37
2.2.13. Definición de MYPE	37
2.2.14. Características de las MYPES en el Perú	38
2.2.15. Empresa SEQ GROUP SAC.....	40
2.3 Conceptual.....	41
2.4 Definición de términos básicos	42
III HIPÓTESIS Y VARIABLES	44
3.1 Hipótesis	44
3.2 Definición conceptual de las variables	45

3.2.1	Operacionalización de variables.....	46
IV	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.1	Tipo y diseño de la investigación	47
4.2	Método de investigación	48
4.3	Población y muestra.....	49
4.4	Lugar de estudio y periodo desarrollado	49
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	49
4.6	Análisis y procesamiento de datos.....	52
V	RESULTADOS	53
5.1	Diagnostico de la satisfacción laboral	53
5.1.1.	Necesidades identificadas con el análisis FODA	53
5.1.2.	Necesidades identificadas con la encuesta.....	57
5.1.3.	Estrategias identificadas del análisis FODA y satisfacción de los trabajadores.....	62
5.2	Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral	66
VI	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
6.1	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados	67
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares	68
6.3	Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes.....	71
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	74
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características del plan estratégico	17
Tabla 2	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	22
Tabla 3	Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	24
Tabla 4	Matriz FODA	26
Tabla 5	Relación de normas legales	38
Tabla 6	Categorías de empresas	38
Tabla 7	Beneficios comunes de las MYPES	39
Tabla 8	Beneficios diferenciados de las MYPES	39
Tabla 9	Operacionalización de variables	46
Tabla 10	Escala de Likert para encuesta de satisfacción laboral.....	51
Tabla 11	Niveles de satisfacción laboral	52
Tabla 12	Listado de oportunidades	53
Tabla 13	Listado de amenazas	53
Tabla 14	Matriz MEFE	54
Tabla 15	Listado de fortalezas	55
Tabla 16	Listado de debilidades.....	55
Tabla 17	Matriz MEFI.....	56
Tabla 18	Resultados por preguntas de la encuesta de satisfacción laboral....	58
Tabla 19	Resumen de satisfacción laboral	58
Tabla 20	Dimensiones de la satisfacción laboral	59
Tabla 21	Análisis de las condiciones físicas y/o materiales	60
Tabla 22	Análisis de beneficios laborales y/o remunerativos.....	61
Tabla 23	Análisis FODA - Estrategias ofensivas y adaptativas.....	63
Tabla 24	Análisis FODA - Estrategias defensivas y de supervivencia	64
Tabla 25	Estrategias de satisfacción laboral por dimensiones.....	64
Tabla 26	Estrategias de satisfacción laboral por preguntas.....	65
Tabla 27	Plan estratégico de Satisfacción laboral.....	66
Tabla 28	Comparativo de Almache y Soledispa.....	68
Tabla 29	Comparativo de estrategias de Galiano	69
Tabla 30	Comparativo de estrategias de Castro	69
Tabla 31	Comparativo de estrategias de Chavarry	70

Tabla 32 Comparativo de estrategias de Idrogo	70
Tabla 33 Comparativo de estrategias de Gonzales	71
Tabla 34 Estrategias no identificadas en los antecedentes	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas del proceso estratégico.....	18
Figura 2 Ciclo Operativo	23
Figura 3 Ciclo de vida de la industria	27
Figura 4 Proceso de satisfacción y compromiso	28
Figura 5 mecanismo de la motivación.....	29
Figura 6 Clasificación de las teorías de la motivación.....	30
Figura 7 Pirámide de Maslow.....	31
Figura 8 Teoría de Herzberg	32
Figura 9 Relación de Maslow y Herzberg	33
Figura 10 Comparación de las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer	34
Figura 11 Organigrama de SEQ GROUP SAC.	41
Figura 12 Definición de variables	45
Figura 13 Esquema de las etapas de investigación.....	48
Figura 14 Medición global de satisfacción laboral.....	59
Figura 15 Medición por dimensiones de satisfacción laboral	60
Figura 16 Análisis de condiciones físicas y/o materiales	61
Figura 17 Análisis de beneficios laborales y/o remunerativos.....	61

RESUMEN

La tesis tuvo como objetivo general elaborar un plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral para los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial para el caso SEQ GROUP SAC. Para cumplir el objetivo general de la investigación se identificaron las características FODA mediante las matrices MEFE y MEFI, obteniendo una calificación ponderada de 1.73 y 2.4 respectivamente. Además, se aplicó una encuesta validada de satisfacción laboral, tomando como referencia la escala de Sonia Palma, obteniendo como un resultado global de 0% satisfechos, 86% medianamente satisfechos y 14% insatisfechos. Las dimensiones con categoría de “Insatisfactorio” fueron dos (2): Condiciones físicas y/o materiales; y Beneficios laborales y/o remunerativos. Finalmente se relacionaron las dos variables independientes y se obtuvo el plan estratégico donde se detectó siete (7) estrategias específicas; según la teoría de Alderfer y se agruparon en estrategias de Existencia (2), estrategias de relación (2) y estrategias de crecimiento (2); sin embargo, se detectó una estrategia adicional (especial) que no se ubicó en ninguna de las categorías de Alderfer, la misma que fue obtenida a partir del análisis del contexto.

Palabras clave: Plan estratégico, satisfacción laboral, capacitación empresarial

ABSTRACT

The general objective of the thesis was to prepare a strategic plan to improve job satisfaction for workers in business training services for the SEQ GROUP SAC case. In order to comply with the general objective of the research, the SWOT characteristics are identified through the MEFE and MEFi matrices, obtaining a weighted grade of 1.73 and 2.4 respectively. In addition, a validated survey of job satisfaction was applied, as a reference to the escalation of Sonia Palma, obtaining as a total result of 0% satisfaction, 86% satisfactory and 14% dissatisfied. The dimensions with the category of "Unsatisfactory" were two (2): Physical and / or material conditions; and Labor and / or remunerative benefits. Finally, the two independent variables were related and the strategic plan was obtained, where seven (7) specific strategies were detected; According to Alderfer's theory and its grouping in existence strategies (2), relationship strategies (2) and growth strategies (2); However, an additional strategy has been detected that is not found in any of Alderfer's categories, which was responsible for the analysis of the context.

Keywords: Strategic plan, job satisfaction, business training

INTRODUCCIÓN

SEQ GROUP S.A.C es una pequeña empresa, ubicada en el distrito de Carabayllo del departamento de Lima en Perú, cuya misión es: “Ser socio estratégico y brindar capacitaciones eficientes y eficaces a las organizaciones para su mejora continua en su sistema de gestión”, SEQ GROUP S.A.C tiene clientes a nivel nacional en los rubros del sector industrial, minería, petróleo, energía, telecomunicaciones y construcción.

Ante la alta demanda de servicios, producto de las modificaciones de las normas nacionales e internacionales de los sistemas de gestión de seguridad industrial, medio ambiente, calidad e inocuidad alimentaria, SEQ GROUP decidió aumentar su capacidad operativa para aprovechar las oportunidades del mercado. Es así que desde el 2018 inicio a contratar a trabajadores profesionales para satisfacer la demanda del mercado; sin embargo, la organización ha tenido problemas con los trabajadores contratados , ya que estos renunciaban frecuentemente, llegaban tarde a las oficinas de la empresa y a las instalaciones de los clientes; esto trajo como consecuencia la imposibilidad de atender las necesidades de sus clientes y a generar gastos adicionales por la contratación y entrenamiento de nuevo personal; como consecuencia se obtuvo un índice de rotación de trabajadores muy alto. Es así como surge la inquietud de definir un plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial.

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el mundo la satisfacción laboral es manifestado de diferentes maneras; Robbins y Judge (2017) afirman que en el 2003 el 53% del promedio mundial es feliz en su trabajo, mientras que, en Europa, Medio Oriente y África son del 49% y la región Asia pacifico el 62%. Para el 2011 en Reyno Unido el 80% de trabajadores muestran un bajo compromiso de su trabajo, en estados unidos el 67% de los trabajadores no se identificaban con los objetivos de sus empleadores, mientras el 42% de los empleados colombianos se encuentran descontentos con su trabajo (Revuelo, 2018).

Gonzales (2016) indica que en Latinoamérica gran parte de las micro y pequeñas empresas (en adelante MYPES) no tienen un plan estratégico empresarial definido. Los pocos planes estratégicos elaborados en las MYPES son poco coherentes, no tienen claridad y no están alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

El logro de estos objetivos estratégicos, ante un contexto dinámico, debe de tener en consideración a los trabajadores motivados y suficientemente satisfechos o, cuanto menos, no insatisfechos con su trabajo. Esto exige, por una parte, adoptar una perspectiva estratégica que implica dinamismo, anticipación y capacidad para adaptarse a los cambios en el contexto organizativo y en las personas, sus valores, sus necesidades y sus prioridades. (Revuelto, 2018).

En una empresa de servicios el activo más importante es el factor humano, en especial los servicios de capacitación. Las personas que intervienen en estos servicios son: personal administrativo y los docentes de los cursos.

En SEQ GROUP SAC desde el aumento de la demanda obtenida desde febrero 2018, decidió aumentar la cantidad de personal dentro de su Staff de profesionales; sin embargo, durante todo el 2018 se obtuvo un índice de rotación de personal (IRP) de 175%; el resultado preocuparía a cualquier gerencia general de este tipo de empresas.

Aamodt (2010) indica que un trabajador insatisfecho podría querer renunciar a su trabajo, pero no lo hace porque no hay otros disponibles. De la misma manera, un trabajador insatisfecho podría querer faltar al trabajo, pero se da cuenta de que, si lo hace, le descontaran los días que falte. Así, a menudo nos damos cuenta de que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional están más relacionados con un deseo de renunciar, faltar al trabajo o reducir el esfuerzo que con conductas reales. Además, Revuelo (2018) indica que la insatisfacción laboral conlleva costes importantes en reclutamiento y selección, formación, ineficiencias en la curva de aprendizaje, pérdidas en productividad y pérdida de clientes.

La satisfacción de los trabajadores en las MYPES de servicio de capacitaciones es importante porque es uno de los factores para lograr el desarrollo del potencial humano y, por tanto, lograr los objetivos estratégicos de la organización. Es por este motivo la necesidad de establecer el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en SEQ GROUP SAC que servirá como referencia de plan estratégico para las MYPES de servicios de capacitación en el Perú que tienen la misma problemática.

Por todo lo expuesto es necesario responder a la siguiente interrogación: ¿Cuál debe ser el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial?

1.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál debe ser el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – Caso: SEQ GROUP SAC?

Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – Caso: SEQ GROUP SAC.

Objetivos Específicos

- a) Identificar las características FODA de SEQ GROUP SAC
- b) Identificar las necesidades para la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa SEQ GROUP SAC.

1.4 Limitantes de la investigación

La empresa SEQ GROUP SAC, dio las facilidades para tener acceso al personal administrativo y a los docentes del servicio de capacitación, en el periodo de agosto de 2018 hasta febrero 2019.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Almache Sanchez, Stefanie Johanna y Soledispa Mendoza, Emilio Fabian (2018) UDG: Estrategias de marketing interno para la compañía Proexpo S.A. Tesis para obtención del grado de maestría en ingeniería en marketing y negociación comercial.

La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias de marketing interno para mejorar la satisfacción laboral en los colaboradores de la compañía Proexpo S.A. donde se evidencia un personal desmotivado, insatisfecho, y poco comprometido con los objetivos organizacionales. Para tener un efectivo análisis se utilizó la metodología cuantitativa y como técnica de investigación la encuesta; la cual arrojó una población de objeto de estudio de 255, dando como posible resultado la poca motivación, bajo reconocimiento al personal y falencias en la comunicación interna. Las estrategias obtenidas fueron cuatro (4): Canal Corporativo, Manejo de redes sociales corporativas, plan de incentivos y plan motivacional.

De esta investigación se está tomando de referencia el formato de presentación de propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de SEQ GROUP SAC.

Galiano Soto, Lenin Gonzalo (2018) UNE: Plan estratégico de la empresa: "Progress Capacitación, certificación & consultoría Cia.Ltda; Tesis para obtención de título de ingeniero comercial.

El problema de la empresa en estudio al ser prácticamente nueva no cuenta con un plan que permita desarrollar estrategias. Los resultados permitieron identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades

y amenazas que afronta la empresa; estos elementos sirvieron de insumo para elaborar el plan estratégico compuesta por ocho estrategias, de las cuales solo dos fueron consideradas para mejorar la satisfacción laboral: Dar a conocer la experiencia que tiene el personal de “progress” en el sector disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa y desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada vez más competitivo.

De esta investigación se está tomando el método del planeamiento estratégico en empresas de capacitación recién formadas y aplicando estrategias de motivación.

Castro Muñoz, William Teófilo (2018) UCV: Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015. Tesis para obtención del grado de doctor en administración de la educación.

La investigación tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de estrategias Motivacionales para optimizar el Clima y la Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015, que fundamentado en la teoría de la motivación humana, la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, la teoría de la atribución en el desempeño laboral, la teoría de Locke, la teoría del comportamiento humano, la teoría de las relaciones humanas del establecimiento de metas u objetivos. Los resultados se obtuvieron cinco (5) estrategias: Construir taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la universidad; Mejorar las relaciones humanas para crear una clima institucional favorable; Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores; Promover la

equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de la comunidad educativa logrando el reconocimiento y obtener estímulos; y fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral.

De esta investigación se está tomando de referencia la comparación de teorías de motivación aplicadas en el contexto de organizaciones públicas que brinda formación universitaria, lo que permitió elegir la mejor teoría de necesidades para ser aplicado en el contexto de SEQ GROUP SAC.

Chávarry Huamán, Eva María (2018) USS: Estrategia de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en el instituto gastronómico Mochic de Chiclayo -2018; Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano.

Este estudio se planteó elaborar una estrategia de gestión, que tenga en cuenta la relación entre el rendimiento productivo y la motivación para mejorar la satisfacción laboral en un Instituto Gastronómico Privado del distrito de Chiclayo; las estrategias resultantes fueron: incorporación de talento humano, implementar programas de incentivos (bonos, convenios, cuponeras), promover el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral a través de actividades donde participen los familiares (cónyuge e hijos) del colaborador, además desarrollar y formar talentos mediante capacitación, entrenamiento y línea de carrera con la finalidad de fortalecer y aumentar los niveles de satisfacción laboral.

De esta investigación se está tomando como referencia el instrumento para medir la satisfacción laboral realizado por Sonia Palma para ser aplicado en el rubro de Capacitación dentro del contexto peruano.

Idrogo Cabrera, Mary Cleofé (2017) USS: Estrategias de motivación que contribuya a la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública. Tesis para obtener el grado de maestro en gestión del talento humano.

La investigación tuvo como objetivo elaborar una estrategia de motivación basada en la dinámica del proceso que contribuya con la satisfacción en los colaboradores de la Red de Servicios de Salud de Chiclayo 2016. Se realizaron las conclusiones y propuesta: donde se enmarco el diseño de la estrategia. Asimismo, se concluyó que el 96.9% de colaboradores de una institución pública de Chiclayo, presenta moderada motivación, y el 3.12% motivación alta. Asimismo, que el 68.75% de los colaboradores, presentan regular satisfacción, mientras que el 6.25% presenta insatisfacción laboral. Las estrategias obtenidas fueron siete (7): Dar a conocer los objetivos de la organización; lograr en los colaboradores identificación psicológica, involucramiento y enlace emocional; Mantener una comunicación asertiva horizontal y permanente; Brindar espacios culturales que contribuyan a la formación integral y la sensibilidad con el entorno físico, familiar y social; Socializar la cultura organizacional; Mejorar las condiciones laborales reestructurando las áreas físicas; Promover y desarrollar programas deportivos y recreativos que permitan la integración, la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida.

De esta investigación se está tomando las teorías motivacionales para la elaboración de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC.

Gonzales Balladares, Julio David (2016) UNAC: Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría – Caso: GIAB S.A.C; Tesis de maestría en gerencia de la calidad y desarrollo humano.

La investigación tiene como resultado un plan estratégico para la satisfacción del potencial humano donde se establecen cinco objetivos estratégicos: hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral, hacer sentir a los trabajadores seguridad económica con un salario acorde al mercado de empleo, hacer sentir a los trabajadores confianza en el crecimiento laboral brindándoles promociones (ascensos), satisfacer las necesidades de logro y poder para lograr la autorrealización de los trabajadores durante el presente semestre y reconocer el trabajo bien hecho(metas alcanzadas) de los trabajadores. El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral fue según la norma NTP 394.

De esta investigación se toma la problemática de las empresas MYPES de consultoría en el contexto local, para luego ser comparado con las empresas MYPES de capacitación.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Definición de plan estratégico

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcanzar su visión (D´Alessio, 2015). Chiavenato (2017) indica que el plan estratégico es un proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión. De esta manera el plan estratégico busca tomar las decisiones adelantada según los cambios del contexto.

Para Lerma y Bárcena (2012) el plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo. Dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. Además, un plan estratégico incrementa la

eficiencia y eficacia en el logro de resultados previstos, aprovechando de forma racional los recursos con los que se encuentra.

2.2.2. Características de plan estratégico

Según D'Alessio (2015) indica que el plan estratégico debe tener las siguientes características especificados en la Tabla N° 1.

Tabla 1
Características del plan estratégico

Características	Clasificación	Detalle
Naturaleza	Interactivo	Proceso colegiado
	Iterativo	Proceso realimentado
Cambios	Sensibilidad	Cambios de ponderaciones
	Contingencia	Cambios de factores/ criterios
	Escenarios	Cambios de entorno
Intensidad	Incremental	Progresivo
	Radical	Una vez

Fuente: (D'Alessio, 2015, p.14)

El plan estratégico debe contar con la participación de los trabajadores de la organización, ser corregido cuando sea necesario, ser evaluado sobre el impacto que puede generar en sus partes interesadas, debe considerar efectos negativos (contingencia), planteándose diferentes escenarios. El plan estratégico es progresivo, según el nivel de ciclo de vida de la organización.

Lerma y Bárcena (2012) indica que las características de plan estratégico deben tener en cuenta: Objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos; coherencia y homogeneidad en las decisiones; planeación a largo plazo; medición mediante la eficiencia; acciones racionales, realización desde el más alto nivel jerárquico; y reducción de riesgo e incertidumbre.

2.2.3. Etapas del proceso estratégico

El modelo del proceso estratégico está compuesto por cuatro etapas: Análisis, intuición, decisión y recomendaciones; los cuales resumen

integralmente el plan estratégico. A continuación, se describe en la Figura N° 1 las etapas del proceso estratégico (D'Alessio, 2015).

Como todo proceso tiene elementos de entrada como salidas. En el proceso estratégico si no se realiza un control de calidad en los insumos, podrían generarse estrategias (salidas) que en la práctica no funcionen y por tanto, no podrían cumplir la visión de la organización.

Mientras que Lerma y Bárcena (2012) considera otras cuatro fases:

- Los objetivos y metas, que son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretende lograr, en un determinado tiempo: a corto, mediano o largo plazo.

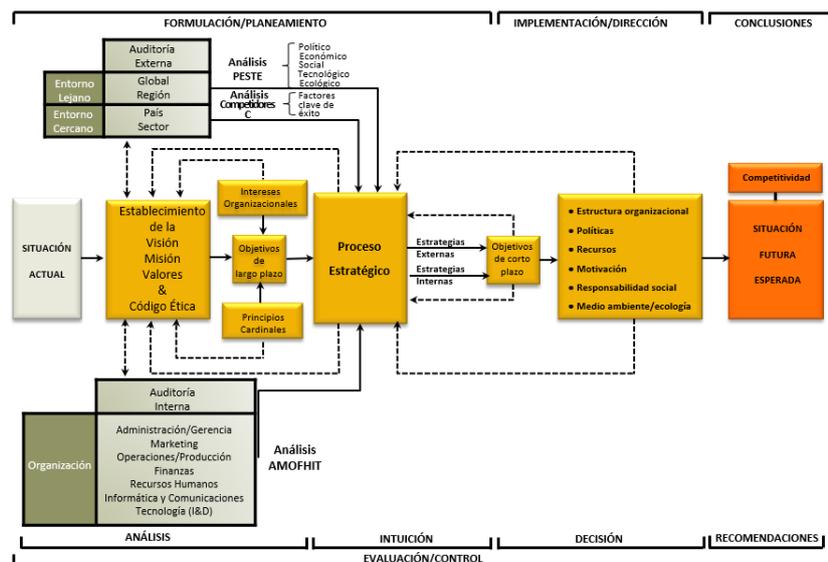


Figura 1 Etapas del proceso estratégico.
Fuente: (D'Alessio, 2015,p.14)

- Las estrategias y tácticas, que corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende.
- Planes y programas: Enunciado y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos,

presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración asignada a cada actividad.

- Presupuestos: Esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos.

2.2.4. Formulación y planeamiento estratégico

a) Visión

La Visión de una organización es la situación deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria (D'Alessio, 2015). Para Chiavenato (2017) la visión trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión crea un estado positivo de tensión entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese.

Una empresa sin visión puede generar confusión, pérdida de energía y por tanto desmotivación en los trabajadores directivos y no directivos. Por lo cual es de vital importancia tener una visión que sea clara, comunicada, entendida y desarrollada en los procesos de la organización.

b) Misión

Chiavenato (2017) menciona que la misión es el elemento base de las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno. Para D'Alessio (2015) la misión es el catalizador que permite que la

trayectoria del cambio sea alcanzada por la organización y lo que “debe hacer bien” esta para tener éxito. La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico.

La misión son las actividades que generan valor al cliente y que permiten, a largo plazo, llegar a la visión deseada.

c) Valores

Los Valores son considerados como políticas directrices más importantes que construyen un patrón de comportamientos que guía el proceso de toma de decisiones. Son indispensables para: Moldear los objetivos y propósitos, producir los lineamientos estratégicos (D'Alessio, 2015).

Aunque todos los valores son importantes, en cada empresa deberán establecer un orden de prioridad de estos valores para que luego sean comunicados, implementados y ser sujetos de seguimiento y mejora, con el objetivo de modelar comportamientos en el logro de la visión de la organización.

d) Código de conducta

El código de ética son valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza principios de la organización. El código de ética establece las conductas deseables y las que no son (D'Alessio, 2015).

El código de conducta debe asegurar los mecanismos de denuncias y las diversas formas de sanción en caso de incumplimiento de las normas, con el objetivo de estandarizar los comportamientos éticos de la organización.

e) Evaluación externa

Chiavenato (2017) indica que la evaluación externa busca anticipar las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Según D'Alessio (2015), indica que la evaluación externa considera siete categorías a través del análisis de las siguientes fuerzas: Políticas, gubernamental, y legales (P); Económicas y financieras (E); Sociales, culturales y demográficas (S); Tecnológicas y científicas (T); Ecológicas y Ambientales (E); Competitivo (C) y los Factores clave de éxito (en adelante FCE) para el sector industrial.

Esta evaluación debe concluir con un listado de las oportunidades (O) ofrecidas por el entorno que se tendría que aprovechar; y con las amenazas (A) que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de factores clave para tener éxitos en el sector industrial (D'Alessio, 2015).

Como resultado de la evaluación externa se genera la matriz de Evaluación de factores Externos (En adelante MEFE), donde se considera los FCE, para más detalle se puede visualizar la Tabla N° 2.

Como se puede ver en la Tabla N° 2, por cada FCE se asigna un peso que sumados entre todos debe ser igual a 1. Los valores pueden variar desde el número 1 (si responde mal) hasta el 4 (si responde muy bien).

Tabla 2
Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Total			
Valor: 4. Responde muy bien			
3. Responde bien			
2. Responde promedio			
1. Responde mal			

Fuente: (D´Alessio, 2015,p.121)

El peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. los puntajes significativamente por debajo de 2.5 indican una posición externa débil; es decir que no la organización no aprovecha las oportunidades y no toma alguna acción frente a las amenazas. (D´Alessio, 2015).

f) Evaluación interna

Según D´Alessio (2015) la evaluación interna se deriva del análisis de las siguientes áreas: Administración y gerencia (A); Marketing y ventas & mercado (M); Operaciones & Logística e infraestructura (O); Finanzas & Contabilidad (F); Recursos Humanos (H); Sistemas de información & comunicaciones (I) y Tecnología & investigación y desarrollo (T); Según lo establecido en la Figura N° 2.

Para realizar la matriz de evaluación de factores internos (En adelante MEFI) se debe hacer una lista de los FCE, asignarle a cada uno de los

factores un peso relativo desde 0.0 hasta 1.0, asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor, multiplicar el peso de cada factor por su valor y sumar los pesos ponderados de cada factor y determinar el peso ponderado total de las fortalezas, debilidades y de la organización (D'Alessio, 2015), según lo establecido en la Tabla N° 3.

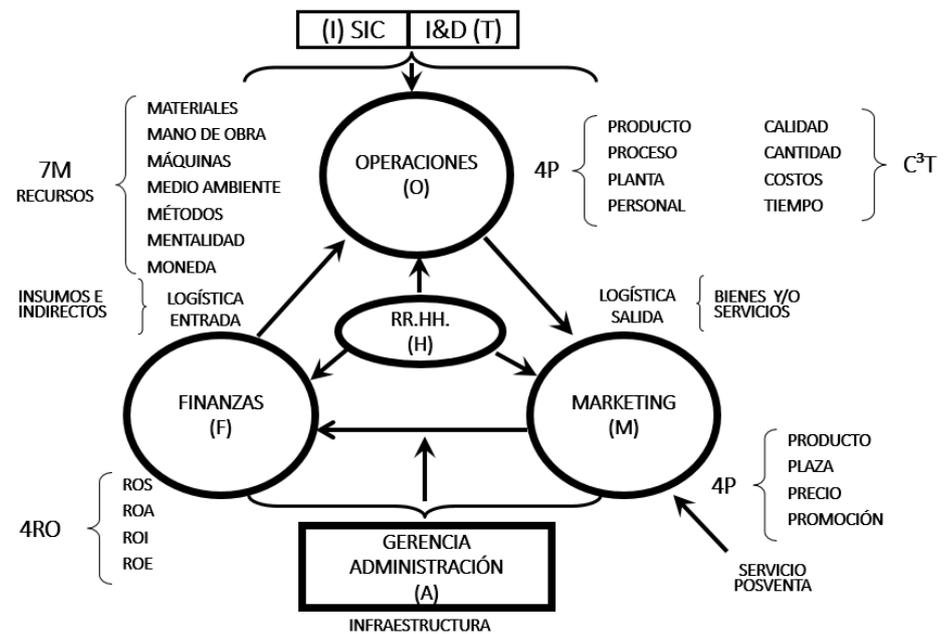


Figura 2 Ciclo Operativo
Fuente: (D'Alessio, 2015,p.134)

g) Objetivos de largo plazo y las estrategias de acción

Los Objetivos de Largo Plazo (En adelante OLP) parten de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de los Intereses organizacionales (en adelante IO). Lo importante a considerar en cada OLP es el horizonte de tiempo, que debe ser medible, realista y alcanzable. Asimismo, de acuerdo con la industria, estos OLP deberán estar asociados a algunos criterios siguientes: Crecimiento de los activos y/o tecnología; Crecimiento de las ventas; Beneficio/ rentabilidad/ productividad; Participación del mercado / posición competitiva;

Diversificación; Integración; Ganancias por acción y Responsabilidad social (D´Alessio, 2015).

Tabla 3
Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
Subtotal			
Total			
Valor: 4. Fortaleza mayor			
3. Fortaleza menor			
2. Debilidad menor			
1. Debilidad mayor			

Fuente: (D´Alessio, 2015,p.185)

Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte(D´Alessio, 2015).

Steiner (2011) indica que los OLP debe cumplir con los siguientes requisitos: ser conveniente, mensurable a través del tiempo, factible, aceptable, flexible, motivador, comprensible, de obligación, que involucre la participación de las personas y que se relacionen en la empresa.

Después de formular los OLP, es tiempo de pensar en las estrategias que tengan relación con mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores. Estas estrategias pueden ser de Existencia, de relación y de Crecimiento.

h) Análisis FODA

Ponce (2007) indica que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

D'Alessio (2015) menciona que la matriz FODA es una de las herramientas más importantes y conocidas, las cuales permite registrar el listado de debilidades y fortalezas provenientes de la matriz interna (MEFI) y copiar el listado de las amenazas y oportunidades de la matriz externa (MEFE), en esta matriz FODA se busca emparejar estos factores para crear estrategias.

Mientras que Lerma y Bárcena (2012) considera el análisis FODA como un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando el tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas,

Este modelo de análisis combina e interrelaciona las características internas de la organización con las del mercado y del medio ambiente en donde opera.

La calidad de las estrategias estará relacionadas a la calidad de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se

identifiquen. Por esta razón es importante escudriñar a detalle los componentes del FODA.

Tabla 4
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. F2.	D1. D2.
OPORTUNIDADES O1. O2.		
AMENAZAS A1. A2.		

Fuente: (D´Alessio, 2015,p.143)

2.2.5. Ciclo de vida de la industria

La etapa de ciclo de vida de la industria (según la Figura N° 3) es crucial para decidir qué estrategias adoptar. No es lo mismo estar en una industria que emerge o se desarrolla, que estar en una madura, o más difícil aún en una que declina. Cada situación particular determina un conjunto de toma de decisiones específicas, siendo las siguientes fases las que marcan diversos criterios en el accionar estratégico de la organización: (a) Supervivencia, (b) crecimiento y (c) rentabilidad. El hecho de tomar en consideración el ciclo de vida determinará, además, el requerimiento del tipo más adecuado de gerente o líder apropiado para cada fase, cada una de las cuales requiere conocimientos, habilidades y aptitudes diferentes, tal como se aprecia en la figura líneas abajo (D´Alessio, 2015).

Para ubicar a la organización en ciclo de vida es importante obtener la cantidad de ingresos que tiene organización desde que inició actividades y compararlo con el resto de las organizaciones del rubro.

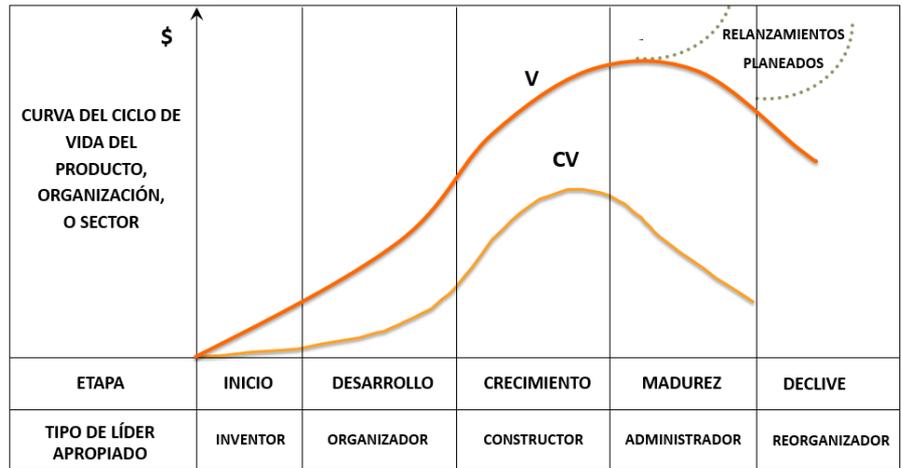


Figura 3 Ciclo de vida de la industria
Fuente: (D'Alessio, 2015,p.25)

2.2.6. Definición de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la actitud de un empleado hacia su trabajo (Aamodt,2010); sin embargo, para Robbins y Judge (2017) mencionan que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos a cerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho alberga sentimientos negativos.

2.2.7. Características de la satisfacción laboral

Uno de los factores (llamados antecedentes) que influyen en los niveles de satisfacción laboral es nuestra predisposición personal para estar satisfechos. La teoría de las diferencias individuales postula que cierta variabilidad en la satisfacción laboral se debe a una tendencia personal del individuo, a través de diversas situaciones, a disfrutar lo que hace. Por lo tanto, ciertos tipos de trabajadores por lo general estarán

satisfechas y motivadas sin importar el tipo de trabajo que realicen (Aamodt,2010).



Figura 4 Proceso de satisfacción y compromiso
Fuente:(Aamodt,2010,p.367)

Según la Figura N° 4 la satisfacción laboral se puede tomar como un proceso en donde se tienen como entradas a los antecedentes y salidas a las consecuencias, lo que permite gestionarlo dentro de la organización desde el enfoque basado en procesos.

Además, Landy y Conte (2005) indican que hay cuatro tipos de satisfacción laboral: Satisfacción laboral progresiva (en la medida que incrementa su nivel de aspiración); satisfacción laboral estable (mantiene el nivel de aspiración); Satisfacción laboral conformista (cuando el trabajador tiene un bajo esfuerzo laboral); y Seudo – Satisfacción (cuando hay elementos que estimulan en el trabajador falsas sensaciones).

2.2.8. La motivación

La motivación viene del latín *motivus* (relativo al movimiento), es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; por tanto, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por

una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen psicológico o fisiológico. (Carrillo, Padilla, Rosero y Sol Villagómez,2009). Este mecanismo se puede observar en la Figura N° 5.

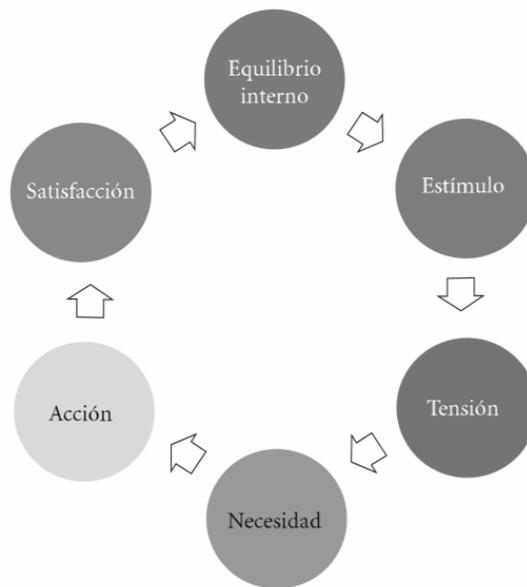


Figura 5 mecanismo de la motivación
Fuente: (Carrillo et al.,2009, p.21)

Aguirre (2017) menciona que la motivación es el proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos.

2.2.9. Teorías de la motivación

Chiavenato (2009) indica que las teorías de la motivación se pueden clasificar en tres grupos: las teorías del contenido, las teorías del proceso y las teorías del refuerzo; según la figura N° 6.



Figura 6 Clasificación de las teorías de la motivación
 Fuente: (Chiavenato,2009, p.242)

Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de necesidades de Maslow permite identificar un conjunto de estrategias ligadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, estas necesidades se pueden jerarquizar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano (ver la Figura N° 7). Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima, las necesidades de autorrealización (Becerra,2018).

Aguirre (2017) menciona que debemos satisfacer en primer lugar las necesidades situadas en la base de la pirámide (fisiológicas), y luego podremos satisfacer las demás, una por una. En último lugar estaría la autorrealización, también llamada felicidad; Sin embargo, Robbins y Judge (2017) indica que la mayoría de las investigaciones no ha demostrado evidencias de su valor, especialmente cuando la teoría se aplica a diversas culturas, quizás con excepción de las fisiológicas.

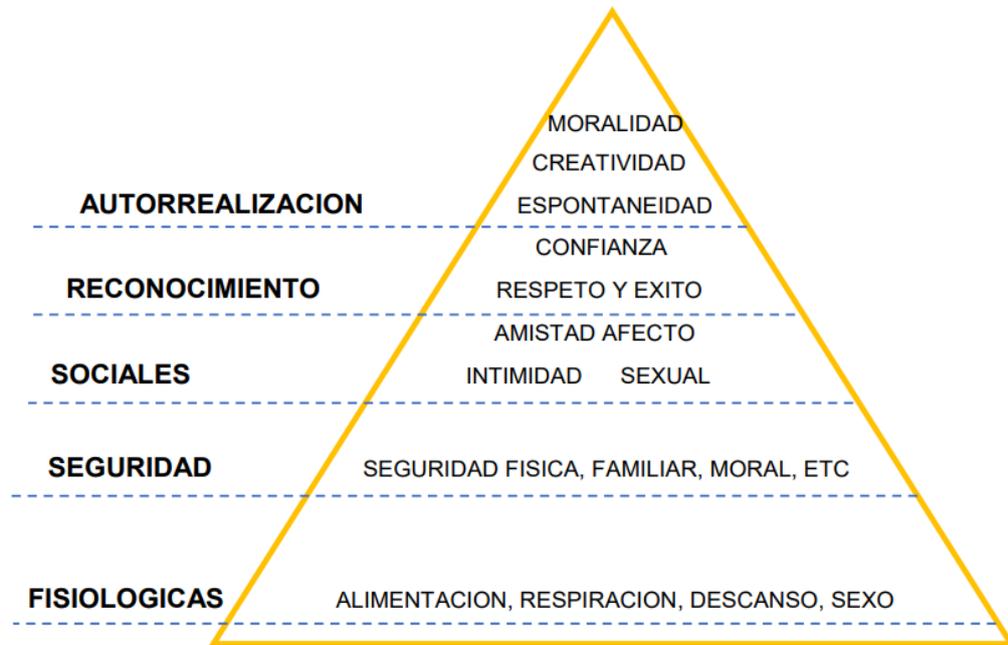


Figura 7 Pirámide de Maslow
 Fuente: (Bardales y Días,2017, p.55)

Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría indica que la motivación de los trabajadores depende de dos factores íntimamente relacionados: Los factores higiénicos y los factores motivacionales (Ver Figura N° 8 y Figura N° 9). Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona, incluyendo las instalaciones y los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él (Chiavenato,2009).

Esta teórica indica que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (Chiavenato,2009).



Figura 8 Teoría de Herzberg
 Fuente: (Chiavenato,2009,p.245)

Aguirre (2017) menciona la idea reside en eliminar las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación. Sin embargo, podemos aumentar solo los factores de higiene sin que ello provoque motivación.

Robbins y Judge (2017) la teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en las investigaciones. Las críticas se centran en la metodología original que utilizó Herzberg y en sus supuestos, como la aseveración de que la satisfacción está muy relacionada con la productividad. Estudios posteriores también han demostrado que, si la higiene y los factores motivacionales tuvieran la misma importancia para una persona, ambos serían capaces de actuar como motivadores.

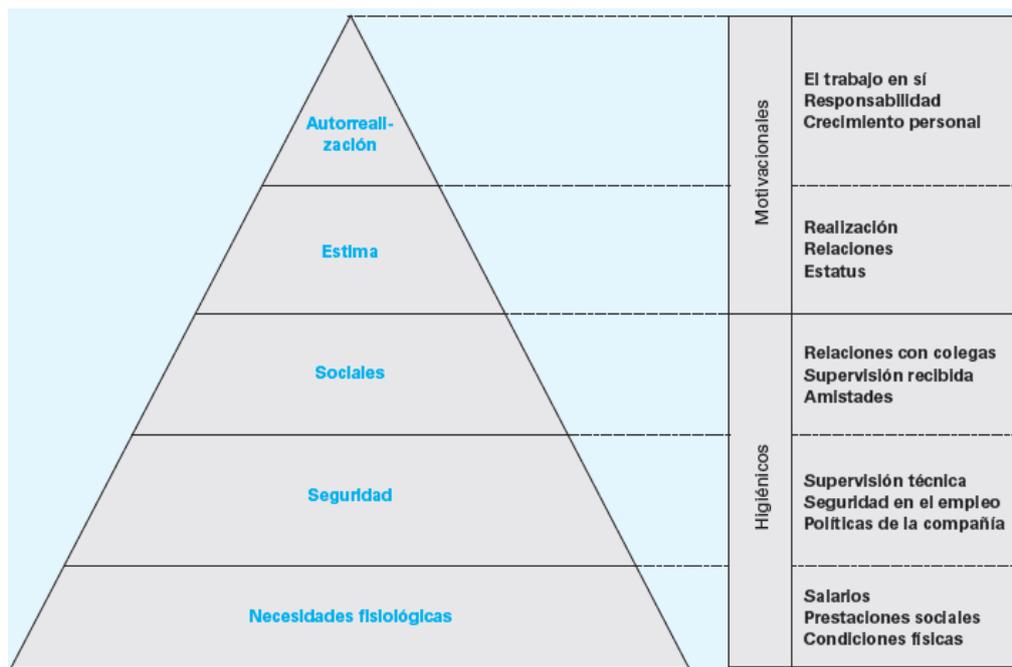


Figura 9 Relación de Maslow y Herzberg
Fuente: (Chiavenato,2009,p.247)

Teoría de Alderfer o teoría de la existencia, la relación y el crecimiento

Esta teoría también llamada ERG (Existence, Relatedness and Growth) es de gran aporte porque no solo reasignaron elementos, sino a su vez la afirmación de que, a diferencia de la rigidez de Maslow, el crecimiento no era piramidal y exclusivo, sino que podían trabajar los tres campos a la vez de manera continua. (Turienzo, 2016)

Alderfer reduce las cinco necesidades de Maslow a tres (Ver Figura N° 10). Estas necesidades son las siguientes: existencia (relativos a elementos de supervivencia y bienestar psicológico), relación (relativo a las relaciones sociales) y crecimiento (relativo al deseo de desarrollo personal). Alderfer argumenta que el movimiento de la jerarquía de necesidades no es solo en orden ascendente, por cuanto las personas pueden retroceder en la jerarquía con el objetivo de satisfacer una necesidad ya satisfecha. (Castillo y Gajardo, 2013).

Naranjo, (2009) menciona que existe un movimiento ascendente en el modelo de Alderfer que se denomina progresión por satisfacción y otro que movimiento que conduce a la persona hacia atrás, al que llama regresión por frustración. Es decir, si alguien se frustra por no poder satisfacer ciertas necesidades, retrocederá para satisfacer necesidades inferiores

Aguirre (2017) menciona que, en contraposición a la teoría de Maslow, Alderfer considera que los tres tipos de necesidades no tienen por qué satisfacerse de forma jerárquica.

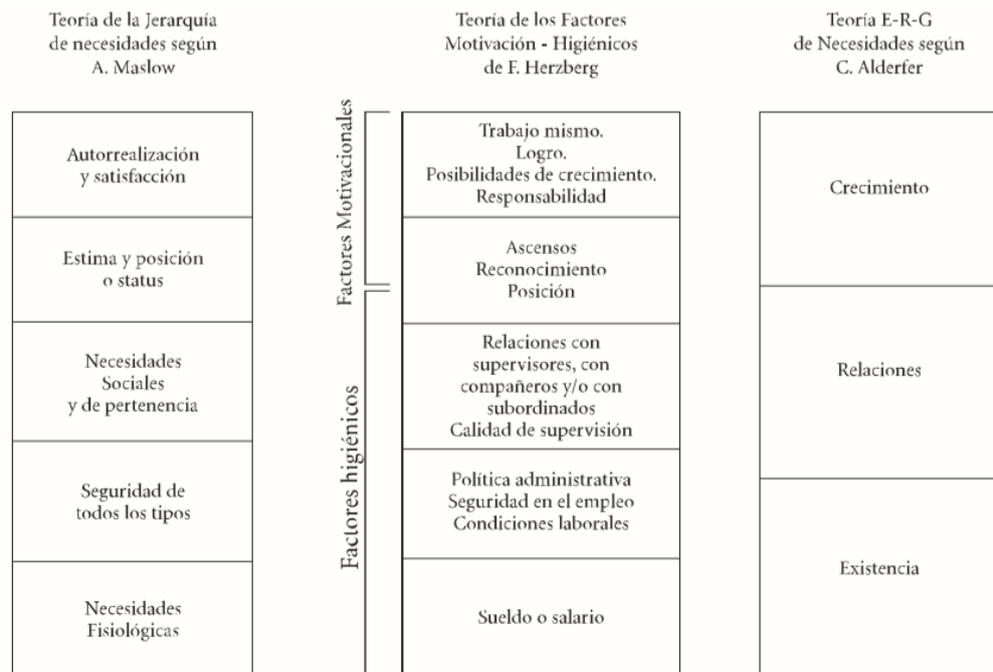


Figura 10 Comparación de las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer
Fuente: (Carrillo et al.,2009, p.23)

2.2.10. Consecuencias de la insatisfacción laboral

a) Ausentismo

Robbins y Judge (2017) indican que la alta rotación de trabajadores y el alto costo del ausentismo, las empresas hacen grandes esfuerzos para

disminuir el número de inasistencias no programadas. Para que estos esfuerzos sean eficaces, es importante que entendamos por que los trabajadores faltan al trabajo. Las organizaciones que permiten sin restricciones incapacidades por enfermedad animan a todos sus empleados (a quienes estén muy satisfechos inclusive) a tomarse días libres.

b) Rotación de trabajadores

Andrade (2010) indica que la rotación de trabajadores va de la mano con la satisfacción laboral y está a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por dos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determina situación.

Es más probable que los trabajadores con baja satisfacción laboral abandonen su empleo y busquen un cambio profesional que aquellos con alta satisfacción laboral. Aunque las tasas de rotación de trabajadores fluctúan de un año a otro. La rotación de trabajadores es un problema porque el costo de perder a un trabajador se estima en 1.5 veces el salario del mismo. Tanto los costos visibles como los ocultos determinan este cálculo (Aamodt.2010).

c) Conductas contraproducentes

Se tienen conductas contraproducentes a trabajadores y a la organización. Las conductas contraproducentes a los trabajadores incluyen rumores, ejercer políticas negativas, acoso sexual, descortesía, violencia en el lugar de trabajo e intimidación. Las conductas

contraproducentes a la organización incluyen robo y sabotaje. Aunque dichas conductas no se limitan a los trabajadores insatisfechos, les proporcionan medios para “regresarle el mal” a la organización o a los compañeros de trabajo que consideran que son los causantes de su insatisfacción (Aamodt.2010).

d) Falta de comportamiento cívico organizacional

Los empleados que presentan comportamiento cívico organizacional (en adelante CCO) están dispuestos a ayudar a la organización y a sus compañeros de trabajo haciendo actividades que no están obligados a hacer. Ejemplos de CCO incluyen quedarse hasta tarde a terminar un proyecto, ayudar a un compañero de un puesto inferior, orientar a un nuevo empleado y ofrecerse como voluntario en alguna actividad de la organización. (Aamodt.2010)

Sin embargo, Aguirre (2017) menciona otras consecuencias adicionales de insatisfacción, por ejemplo: escasa productividad, mala calidad del trabajo, poco interés en hacer propuestas o aportar ideas y aumento de accidentes laborales.

2.2.11. Importancia de la satisfacción laboral en una organización

Las sociedades cambian, las empresas cambian y también lo hacen los trabajadores, sus valores, sus necesidades y sus prioridades, lo cual obliga a replantearse de forma continua qué pueden hacer las empresas para atraer, retener y motivar a las personas que necesitan (mientras las necesitan), a fin de adaptarse a su contexto organizativo y alcanzar sus objetivos. Por tanto, el estudio de la motivación y la satisfacción

laboral constituyen un tema de actualidad, y nos atrevemos a predecir que seguirá siéndolo en las décadas venideras (Revuelto, 2018).

2.2.12. Mejora de la satisfacción laboral en una organización

Aamodt (2010) indica que la poca satisfacción laboral puede mejorarse al permitir que los empleados participen en tomar ciertas decisiones de la compañía y la poca comunicación puede agilizarse al implementar un sistema de sugerencias del empleado. La rotación de los puestos de trabajo mejora la satisfacción laboral disminuyendo el aburrimiento que con frecuencia surge de las labores repetitivas.

2.2.13. Definición de MYPE

El ministerio de producción (2013) según el artículo 4 del DS-013-2013-PRODUCE define a la MYPE como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Según Yamakawa, Del Castillo, Baldeón, Espinoza, Granda y Vega (2010) indica que en el Perú la ley MYPE fue aprobada por el DL 1086, el 28 de junio de 2008. Esta ley integral no solo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de treinta años habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización (Ver Tabla N° 5).

Tabla 5
Relación de normas legales

Normas legales	Fecha de publicación	Nombre de la norma legal
Ley 28015	3/07/2003	Ley de promoción y formalización de MYPES
Ley 28851	26/07/2006	Ley de promoción y formalización de MYPES
Ley 29034	10/06/ 2007	
DL 1086	28/06/2008	Ley de promoción de competitividad, formalización y desarrollo de MYPES y acceso a empleo decente.
DS 007-2008-TR	30/09/2008	Texto Único ordenado (TUO) del DL 1086
Ley 30056	02/07/2013	Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.
DS-013-2013-PRODUCE	28/12/2013	Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y el crecimiento empresarial

Fuente: Elaboración propia

2.2.14. Características de las MYPES en el Perú

En Perú, las empresas se encuentran categorizadas según las ventas anuales (ver Tabla N° 6) sin límites de trabajadores. Yamakawa, et al., (2010) indica que las MYPES representan el 98.6% del universo empresarial formal nacional. Estas MYPES se pueden caracterizar según criterios de formalización, ubicación, ramas de actividad, productividad y acceso al crédito. (Ver Tabla N° 7 y Tabla N° 8)

Tabla 6
Categorías de empresas

Categoría de empresa	Ventas anuales (UIT*)
Microempresa	Hasta 150 UIT
Pequeña empresa	Mayor 150 UIT hasta 1700 UIT
Mediana empresa	Mayor a 1700 UIT hasta 2300 UIT

Fuente: (DS-013-2013 del PRODUCE: Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo)

Tabla 7
Beneficios comunes de las MYPES

Beneficios	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración Mínima Vital (RMV)	930 soles	930 soles
Jornada Laboral	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Horario	Normativa régimen laboral general o común	Normativa régimen laboral general o común
Horas de sobretiempo	Normativa régimen laboral general o común	Normativa régimen laboral general o común
Descanso semanal	24 horas	24 horas
Descanso en feriados	Normativa régimen laboral general o común	Normativa régimen laboral general o común
Vacaciones	Será de 15 días calendarios por cada año completo o podrá reducirse a 7 días previa compensación económica	Será de 15 días calendarios por cada año completo o podrá reducirse a 7 días previa compensación económica
Aportaciones	Carácter voluntario SNP (ONP), SPP (AFP)	Carácter voluntario SNP (ONP), SPP (AFP)

Fuente: (DS-013-2013 del PRODUCE: Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y el crecimiento empresarial)

Tabla 8
Beneficios diferenciados de las MYPES

Beneficios	Microempresa	Pequeña empresa
Indemnización por despido injustificado	10 días de remuneración diaria por año (máximo 90 días de remuneración)	20 días de remuneración diaria por año (máximo 120 días de remuneración)
Utilidades	No le corresponde	Derecho a participar en utilidades
Seguro de vida	No le corresponde	De acuerdo con D. Ley N° 892
CTS	No le corresponde	15 remuneraciones diarias (RD) por año, máximo 90 RD
Seguro de Salud	SIS microempresa	ESSALUD
Gratificaciones	No le corresponde	Equivale a media remuneración cada una

Fuente: (DS-013-2013 del PRODUCE: Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y el crecimiento empresarial)

2.2.15. Empresa SEQ GROUP SAC

El Grupo de Seguridad, Medio Ambiente y Calidad (SEQ GROUP) es una pequeña empresa dedicada al servicio de capacitaciones empresariales en el área de seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente, calidad, inocuidad alimentaria, continuidad de negocio, tecnología de la información y recursos humanos en el sector minero, hidrocarburos, construcción, energía e industrial; con oficinas en el distrito de Carabayllo departamento de Lima.

SEQ GROUP SAC está conformada por profesionales competentes (Ver Figura N° 11) según las necesidades del mercado, aplicando la innovación en aprendizaje experimental por medio de capacitaciones vivenciales.

VISIÓN: “Ser reconocidos a nivel nacional a través de nuestro desempeño y servicio profesional, como la mejor opción en brindar capacitaciones empresariales para su desarrollo, desempeño y efectividad de su gestión.”

MISIÓN: “Ser su socio estratégico y brindar capacitaciones eficientes y eficaces a las organizaciones para su mejora continua en su sistema de gestión.”

VALORES: “Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad y compromiso”

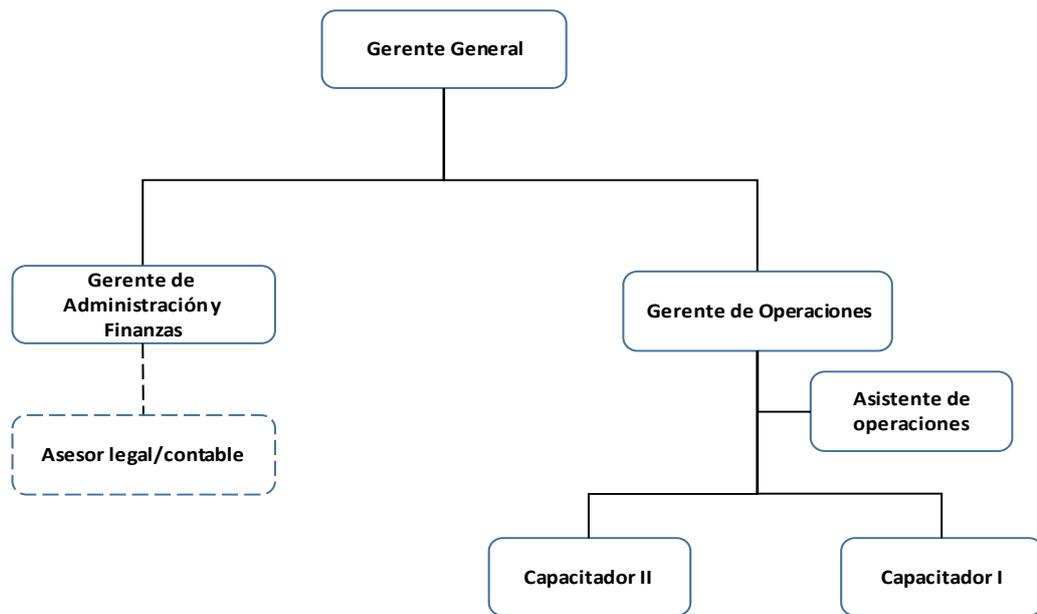


Figura 11 Organigrama de SEQ GROUP SAC.
Fuente: Elaboración propia

2.3 Conceptual

Plan estratégico: Es el conjunto de estrategias previamente definidas, que sirven como guía, para ser desarrolladas a largo plazo y que contribuyen al cumplimiento de la visión de la organización (D’Alessio, 2015), y están conformados por estrategias Existenciales, de relación y de crecimiento, según lo establecido por la teoría de Alderfer (Turienzo, 2016), lo que permite asegurar la satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa en estudio.

Satisfacción Laboral: Es el efecto positivo del cumplimiento de las necesidades laborales de los trabajadores de una organización (Robbins y Judge, 2017) y están conformados por: Condiciones físicas y/o materiales; Beneficios laborales y/ Remunerativos; Políticas Administrativas; Relaciones sociales; Desarrollo Personal; Desempeño de tareas; y Relación con la autoridad (Palma, 2004). Estas dimensiones permitieron obtener el nivel de satisfacción a nivel global de la organización en estudio.

Características FODA: Es la descripción del contexto interno y externo de la organización en comparación con sus competidores, y esta conformados por las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas agrupados en las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE) y que permitieron obtener la línea base estratégica empresarial mediante la matriz FODA (D'Alessio, 2015).

2.4 Definición de términos básicos

UIT: Sigla de unidad impositiva tributaria. Es el valor en soles establecido por el estado para determinar impuestos, infracciones, multas y otros aspectos tributarios. Para el año 2019 es de 4 200 soles (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

RMV: Sigla de remuneración mínima vital. La RMV es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador que labora una jornada completa de 8 horas diarias o 48 horas semanales (Cox y Orrego, 2015).

Indemnización: Compensación económica que recibe una persona como consecuencia de haber recibido un perjuicio de índole laboral (Hernández, 1997).

SCTR: Sigla de seguro complementario de trabajo de riesgo. Creado por la ley N° 26790 y rige de acuerdo con las normas técnicas de D.S 003-98 - SA. Otorga prestaciones de salud y económicas por accidentes de trabajadores que tienen la condición de afiliados regulares del seguro social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que se desarrollan actividades de riesgos previstas por ley (EsSalud, 2013).

CTS: Sigla de compensación por tiempo de servicio. Es un beneficio social que se otorga al trabajador con la finalidad de constituir una suerte de ahorro forzoso que le permita hacer frente a las futuras contingencias que puedan ocurrir luego de la extinción del vínculo laboral y/o cubrir sus necesidades y las de su familia mientras se reincorpora al mercado laboral (Montoya, 2018).

ONP: Sigla de Oficina de normalización previsional. Organismo público de seguridad previsional estatal de Perú. Tiene la función de administrar el sistema nacional de pensiones (Oficina de Normalización Previsional, 2018).

AFP: Siglas de administradoras de fondos de pensiones. Son instituciones financieras privadas que tienen como único fin la administración de los fondos de pensiones bajo la modalidad de cuentas personales (Mendiola, et al., 2013).

SIS: Siglas de seguro integral de salud. Es un organismo público ejecutor del ministerio de salud, que tiene como finalidad proteger la salud de los peruanos que no cuenta con un seguro de salud (Ministerio de Salud, 2013).

ESSALUD: Abreviatura de seguro social de salud, creado por la ley N° 27056. Es un organismo público descentralizado, creado con la finalidad de dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes a través del otorgamiento de prestaciones de salud, que incluye la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación; así como de prestaciones económicas y sociales (ESSALUD, 2008).

III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

Hipótesis general:

Si el plan estratégico genera estrategias que consideran factores de existencia, relación y crecimiento, entonces mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de capacitación empresarial.

Hipótesis específicas:

- a) Si se identifican las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC, entonces se detectará una ponderación menor de 2.5 en los factores internos y externos que servirán como base para definir las estrategias para la motivación de los trabajadores

- b) Si se identifican las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC, entonces se detectará insatisfacción en los factores de beneficios laborales, políticas administrativas y desarrollo personal.

3.2 Definición conceptual de las variables

La definición conceptual de las variables de investigación es como sigue en la Figura N° 12.

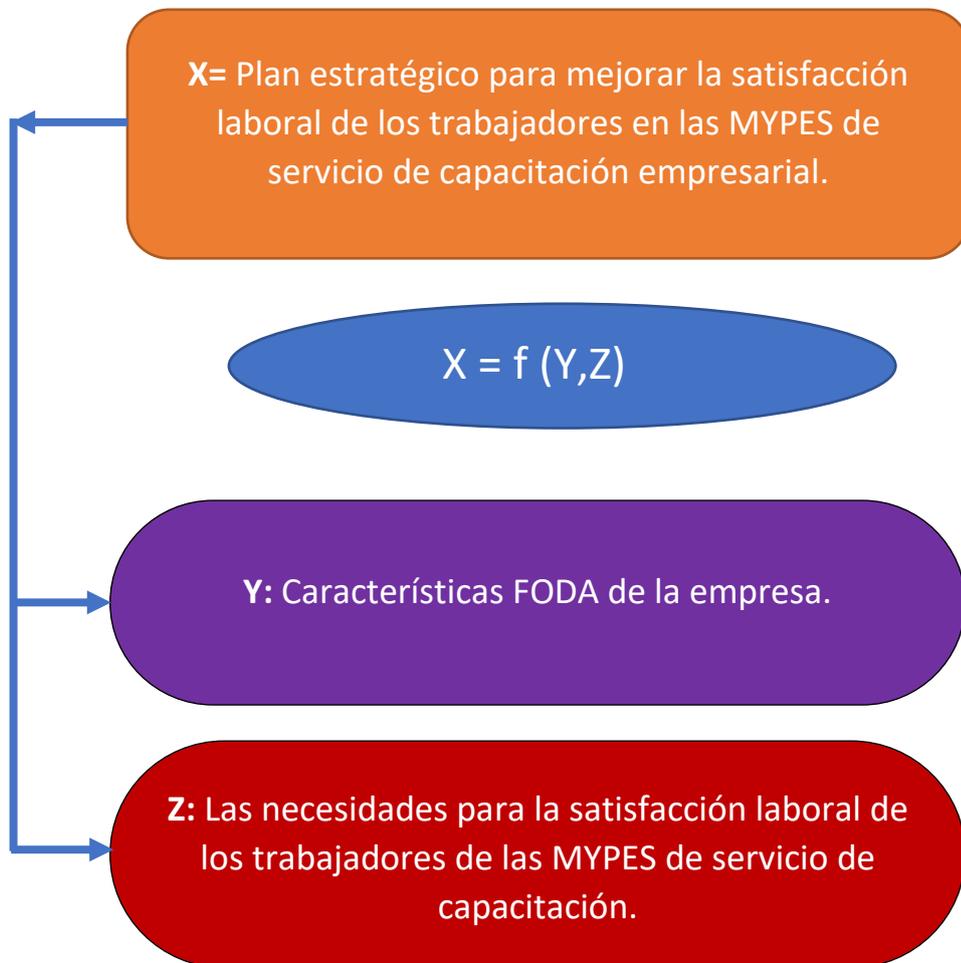


Figura 12 Definición de variables
Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Operacionalización de variables

Tabla 9
Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
X: Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de existencia Estrategias de relación Estrategias de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de estrategias de existencia Descripción de estrategias de relación Descripción de estrategias de crecimiento 	Relacionando "Y" y "Z" identificados, con la teoría del proceso estratégico.
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
Y: Características FODA de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Factores Internos Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> Ponderación de factores internos Ponderación de factores externos 	Método MEFE, MEFI y FODA
Z: Las necesidades para la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación,	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones físicas y confort Beneficios laborales y remunerativos Políticas administrativas Relación social Desarrollo personal Desempeño de tareas Relación con la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Medición global Medición por dimensiones 	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto se presenta la metodología que se utilizará para alcanzar los objetivos planificados en la investigación. Se señala en primer lugar el tipo y el diseño de la investigación; luego se describe el método de investigación; la población y muestra; lugar de estudio y periodo desarrollado. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de información y los mecanismos para el análisis y procesamiento de datos.

4.1 Tipo y diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos.

- **Teórico:** Aporta un plan estratégico a las MYPES dedicadas al rubro del servicio de capacitaciones empresariales que intentan dar solución a la rotación de personal y buscan retener al talento humano.
- **Práctica:** Beneficia a las MYPES dedicadas al rubro de servicio de capacitaciones.
- **Legal:** Aprovecha el crecimiento en el mercado nacional, generada por la demanda ofrecida por la modificación de las normas legales nacionales en gestión de seguridad industrial, medio ambiente, responsabilidad social y seguridad alimentaria, además busca hacer cumplir condiciones mínimas de derechos laborales de los trabajadores.
- **Económico:** Beneficia a la empresa SEQ GROUP SAC quien busca la satisfacción laboral de sus trabajadores y como consecuencia no incurre en pérdidas económicas por absentismo, rotación de trabajadores, conductas contraproducentes y falta de comportamiento cívico. Además de prevenir multas por parte de SUNAFIL en caso se cumplan con derechos laborales de los trabajadores.
- **Social:** El plan estratégico busca generar el desarrollo de las MYPES de servicios de capacitación empresariales, con el objetivo de crecer como empresas.

El diseño que se ha considerado para la investigación muestra tres (3) etapas, las cuales se describen en la Figura N° 13

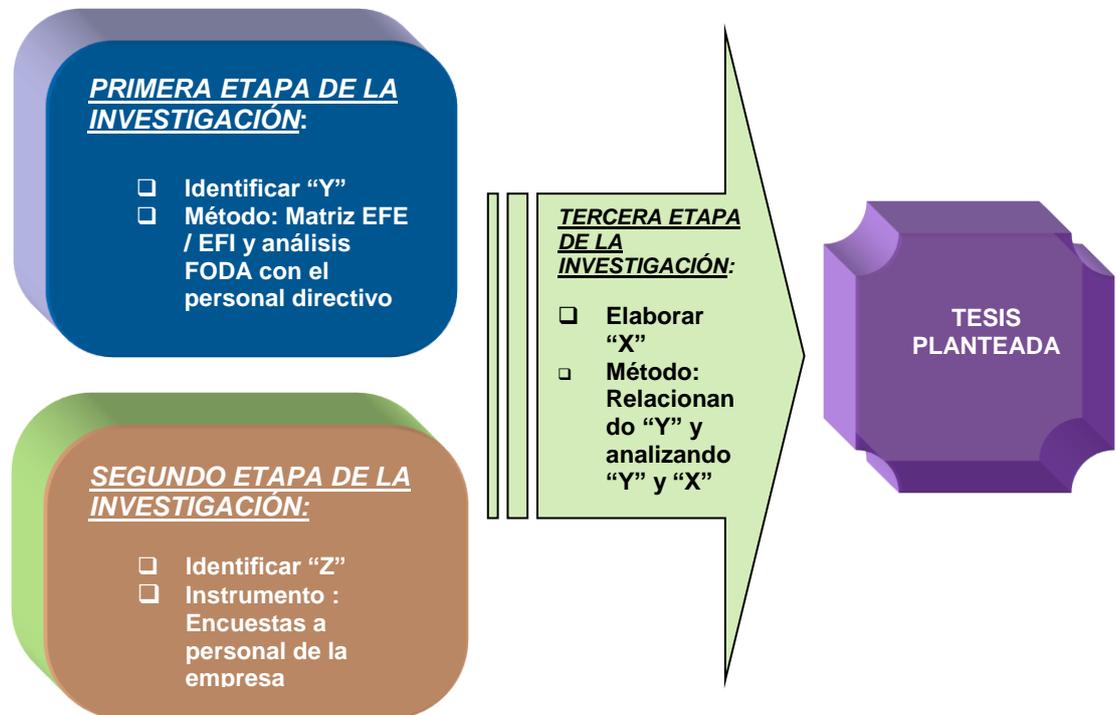


Figura 13 Esquema de las etapas de investigación
Fuente: Elaboración propia

4.2 Método de investigación

El método de investigación por cada variable fue el siguiente:

Variable dependiente:

Plan estratégico: En base de la información de las variables independientes se realizó el plan estratégico en base al método del proceso estratégico de D'Alessio.

Variable independiente:

Características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC: se usó el método de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) donde se recopiló

las oportunidades y amenazas y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) donde se recopiló información de sus fortalezas y debilidades.

Necesidades de satisfacción laboral: se usó el método de la encuesta de satisfacción laboral para los trabajadores directivos y no directivos de SEQ GROUP SAC., esta encuesta fue anónima.

4.3 Población y muestra

La unidad de análisis son los trabajadores directivos y no directivos de la empresa, la misma que fue conformada por los gerentes, capacitadores II, capacitadores I y asistente de operaciones de la empresa SEQ GROUP SAC. La población de estudio fue de siete (7) trabajadores. Para efectos de la investigación la muestra será la población.

4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado

El lugar de estudio se realizó en la empresa SEQ GROUP SAC, ubicado en la Av. Jos Saco Rojas S/N Torre 31, Oficina 204, distrito de Carabayllo, departamento de Lima en Perú; el periodo desarrollado de la investigación fue por 7 meses; iniciado en agosto 2018 y finalizado en febrero 2019.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

La investigación fue realizada en tres etapas. Se usaron técnicas para la primera y tercera etapa de la investigación y un instrumento para la segunda etapa, según Figura N° 13. Para la recolección de datos se solicitó el permiso a la Gerencia General de SEQ GROUP SA; mediante una carta de consentimiento informado (Ver Anexo 03); una vez conseguido la

autorización se planificó los horarios con las áreas de la empresa para iniciar la investigación.

Primera Etapa de la Investigación: Se utilizó las matrices de factor de evaluación externa (MEFE) y matriz de evaluación de factor interno (MEFI), según la teoría del proceso estratégico (Ver Tabla N° 2 y Tabla N° 3).

Para la recolección de datos para las características FODA se coordinó en tres fechas con los trabajadores directivos (gerente general, gerente de operaciones y gerente de administración y finanzas). La primera fecha se realizó una capacitación sobre la metodología FODA. La segunda fecha se identificó por lluvia de ideas y luego por diagrama de afinidad los Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de su contexto, según las matrices EFE y EFI; mientras que en la tercera fecha se realizó la matriz FODA, identificando las estrategias de ofensivas, adaptativas, defensivas, y de supervivencia.

Segunda etapa de la investigación: Se utilizó la encuesta de satisfacción laboral que fue creada en referencia a la escala de satisfacción laboral (Palma, 2004). Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en empresas de servicio de capacitación. La aplicación de la encuesta se realizó con un tiempo máximo de 15 minutos. La escala está conformada por 7 factores: Condiciones físicas y/o materiales; Beneficios laborales y/o remunerativos; Políticas administrativas; Relaciones sociales; Desarrollo personal; desempeño de tareas; y relación con la autoridad. Para la calificación se tiene la escala de Likert con 5 respuestas, según lo establecido en la Tabla N° 10.

Esta información fue tabulada asignándole un valor numérico según el nivel de satisfacción. Se estimó la validez de constructo, mediante la revisión del instrumento por tres especialistas de grado doctor (Ver anexo 02). Además,

se realizó el análisis de confiabilidad con el software estadístico SPSS, obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.94 (ver anexo 05).

Tabla 10
Escala de Likert para encuesta de satisfacción laboral

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

Fuente: Elaboración propia

Según la disponibilidad de los trabajadores directivos y no directivos se distribuyó el cuestionario de satisfacción laboral para la recolección de datos y se recalcó que el instrumento era anónima y voluntaria.

Luego de aplicación del instrumento se elaboró una base de datos en la hoja de cálculo de Excel. En donde se registró los resultados de todas las encuestas. Para medir el nivel de satisfacción se consideró los siguientes niveles por cada factor identificado, según lo establecido en la Tabla N° 11.

Tercera Etapa de la Investigación: Se analizó la información de la primera y segunda etapa para elaborar el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Tabla 11
Niveles de satisfacción laboral

Dimensiones	Nivel de satisfacción	Puntaje
1. Condiciones físicas y/o materiales	Insatisfecho	3 a 7
	Medianamente satisfecho	8 a 11
	Satisfecho	12 a 15
2. Beneficios laborales y/o remunerativos	Insatisfecho	3 a 7
	Medianamente satisfecho	8 a 11
	Satisfecho	12 a 15
3. Políticas administrativas	Insatisfecho	3 a 7
	Medianamente satisfecho	8 a 11
	Satisfecho	12 a 15
4. Relaciones Sociales	Insatisfecho	5 a 11
	Medianamente satisfecho	12 a 18
	Satisfecho	19 a 25
5. Desarrollo personal	Insatisfecho	5 a 11
	Medianamente satisfecho	12 a 18
	Satisfecho	19 a 25
6. Desempeño de tareas	Insatisfecho	3 a 7
	Medianamente satisfecho	8 a 11
	Satisfecho	12 a 15
7. Relación con la autoridad	Insatisfecho	3 a 7
	Medianamente satisfecho	8 a 11
	Satisfecho	12 a 15

Fuente: Elaboración propia

4.6 Análisis y procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizó por medio de base datos en Microsoft Excel en tablas de doble entrada y en gráficas de barras, presentados según estándar APA, que resumen los resultados de las variables dependientes e independientes.

V RESULTADOS

5.1 Diagnostico de la satisfacción laboral

5.1.1. Necesidades identificadas con el análisis FODA

Se identificaron los factores externos de oportunidades y amenazas según la Tabla N° 12 y Tabla N° 13.

Tabla 12
Listado de oportunidades

N°	Listado de oportunidades
O1	Universidades y cámaras de comercio dan descuentos corporativos en carreras universitarias, cursos de especialización y maestrías; el financiamiento se puede gestionar con entidades de PRONABEC y entidades bancarias.
O2	Aprobación de normas legales que permiten la flexibilidad de los beneficios laborales (vacaciones, horarios de trabajo)
O3	Creación y modificación de normas ISO y legales (19011, 45001, 31000, 37000, 13485, etc)
O4	Universidades nacionales solicitan cursos de gestión empresarial certificado gratuito o bajo costo.
O5	Organismos del estado solicitan servicios de capacitación empresarial en temas de sistemas de gestión por portal institucional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Listado de amenazas

N°	Listado de amenazas
A1	La competencia, clientes o potenciales clientes realizan contraoferta a nuestros trabajadores directivos y no directivos para ser incluidos en sus organizaciones. y/o solicitan a nuestros trabajadores realizar trabajos de forma independiente.
A2	Por petición del cliente, sugiere que el servicio de capacitación sea modificado en horarios o por competencias que el capacitador no puede o tiene.
A3	Competidores realizan servicio de capacitación online y realidad virtual.
A4	Se contrate personal nuevo que no comparta con la misión, visión y valores de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Mediante la matriz de evaluación factores externos se determinó la calificación ponderada, asociados al valor numérico y su peso según nivel de importancia, tal como se muestra en la Tabla N° 14.

Tabla 14
Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
O1. Universidades y cámaras de comercio dan descuentos corporativos en carreras universitarias, cursos de especialización y maestrías; el financiamiento se puede gestionar con entidades de PRONABEC y entidades bancarias.	0.08	1	0.08
O2. Aprobación de normas legales que permiten la flexibilidad de los beneficios laborales (vacaciones, horarios de trabajo)	0.08	1	0.08
O3. Creación y modificación de normas ISO y legales (19011, 45001, 31000, 37000, 13485, etc)	0.13	3	0.39
O4. Universidades nacionales solicitan cursos de gestión empresarial certificado gratuito o bajo costo.	0.09	1	0.09
O5. Organismos del estado solicitan servicios de capacitación empresarial en temas de sistemas de gestión por portal institucional.	0.15	1	0.15
Subtotal			0.79
<u>Amenazas</u>			
A1. La competencia, clientes o potenciales clientes realizan contraoferta a nuestros trabajadores directivos y no directivos para ser incluidos en sus organizaciones. y/o solicitan a nuestros trabajadores realizar trabajos de forma independiente.	0.15	2	0.3
A2. Por petición del cliente, sugiere que el servicio de capacitación sea modificado en horarios o por competencias que el capacitador no puede o tiene.	0.05	2	0.1
A3. Competidores realizan servicio de capacitación online y realidad virtual.	0.15	2	0.3
A4. Se contrate personal nuevo que no comparta con la misión, visión y valores de la empresa	0.12	2	0.24
Subtotal			0.94
TOTAL			1.73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15
Listado de fortalezas

N°	Listado de fortalezas
F1	Se realizan bonificación por capacitación en provincia y por nuevos contactos de clientes.
F2	Trabajadores directivos son especializados en capacitaciones de normas internacionales ISO en el sector Minas, Hidrocarburos, Construcción e Industria.
F3	Se realiza y diseña capacitaciones según la necesidad de los clientes
F4	La organización crea capacitaciones vivenciales (aprendizaje experimental: Lego Serious Play, Design Thinking, entre otros.)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16
Listado de debilidades

N°	Listado de debilidades
D1	Trabajadores directivos (gerente general, gerente administrativo y gerente de operaciones) no cuentan con educación en temas de gestión empresarial ni experiencia en el cargo. No se tiene desarrollados líneas de carrera para los trabajadores no directivos y directivos de la empresa
D2	Se tiene página web, canal de Youtube, cuenta LinkedIn, Facebook y Twitter; sin embargo, no se utiliza estos canales de comunicación para difundir los servicios que viene realizando la empresa y relacionarse con los usuarios de estas redes sociales.
D3	Alto índice de rotación de trabajadores, trabajadores llegan tarde a las oficinas de la empresa y a las instalaciones de los clientes.
D4	No se tienen establecidos procedimientos y políticas para los procesos de gestión empresarial. (gestión comercial, gestión administrativa, gestión de calidad) No se tienen definidos las competencias del personal directivo y no directivo de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla N° 14, donde se especifican la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) , Se tiene una calificación promedio de 1.73. La calificación parcial de las oportunidades fue de 0.79; lo que implica que se tienen muchas oportunidades empresariales; sin embargo, no se responden muy bien a estos eventos; mientras tanto la calificación parcial de las amenazas de 0.94; esto es debido a que se tienen

amenazas que responde a nivel promedio, cuando se podría dar mejor respuesta.

Tabla 17
Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Fortalezas</u>			
F1. Se realizan bonificación por capacitación en provincia y por nuevos contactos de clientes.	0.1	3	0.3
F2. Trabajadores directivos son especializados en capacitaciones de normas internacionales ISO en el sector Minas, Hidrocarburos, Construcción e Industria.	0.12	4	0.48
F3. Se realiza y diseña capacitaciones según la necesidad de los clientes	0.1	3	0.3
F4. La organización crea capacitaciones vivenciales (aprendizaje experimental: Lego Serious Play, Design Thinking, entre otros.)	0.18	4	0.72
Subtotal			1.8
<u>Debilidades</u>			
D1. Trabajadores directivos (gerente general, gerente administrativo y gerente de operaciones) no cuentan con educación en temas de gestión empresarial ni experiencia en el cargo. No se tiene desarrollados líneas de carrera para los trabajadores no directivos y directivos de la empresa	0.12	1	0.12
D2. Se tiene página web, canal de youtube, cuenta linkedin, facebook y twitter; sin embargo, no se utiliza estos canales de comunicación para difundir los servicios que viene realizando la empresa y relacionarse con los usuarios de estas redes sociales.	0.12	1	0.12
D3. Alto índice de rotación de trabajadores, trabajadores llegan tarde a las oficinas de la empresa y a las instalaciones de los clientes.	0.16	1	0.16
D4. No se tienen establecidos procedimientos y políticas para los procesos de gestión empresarial. (gestión comercial, gestión administrativa, gestión de calidad) No se tienen definidos las competencias del personal directivo y no directivo de la organización.	0.1	2	0.2
Subtotal			0.6
TOTAL			2.4

Fuente: Elaboración propia

Además, se identificaron los factores internos de fortalezas y debilidades según la Tabla N° 15 y Tabla N° 16.

Mediante la matriz de evaluación factores internos se determinó la calificación ponderada, asociados al valor numérico y su peso según nivel de importancia, tal como se muestra en la Tabla N° 17.

Según la Tabla N° 17, donde se especifican la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), Se tiene una calificación promedio de 2.4. La calificación parcial de las fortalezas fue de 1.8; lo que implica que la organización tiene fortalezas mayores; mientras tanto la calificación parcial de las debilidades fue de 0.6; esto es debido a que la organización tiene debilidades mayores, en comparación a su competencia.

5.1.2. Necesidades identificadas con la encuesta

Una vez realizado la encuesta de satisfacción laboral se obtuvieron los siguientes niveles de satisfacción laboral por pregunta indicados en la Tabla N° 18.

Según la Tabla N° 19 y la Figura N° 14; de total de trabajadores encuestados el 0% está satisfecho, el 14% está insatisfecho y el 86% se encuentra mediamente insatisfecho.

Tabla 18
Resultados por preguntas de la encuesta de satisfacción laboral

N° Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	PONDERADO
P01	3	3	2	2	2	2	2	2.3
P02	2	2	2	2	2	1	1	1.7
P03	3	3	3	3	3	3	2	2.9
P04	3	3	2	2	3	3	2	2.6
P05	2	2	2	2	2	2	2	1.7
P06	3	2	2	2	2	2	2	2.1
P07	4	3	2	3	2	3	3	2.9
P08	3	3	3	3	2	3	3	2.9
P09	3	3	3	3	3	2	2	2.7
P10	3	3	3	3	3	2	2	2.7
P11	4	3	3	3	3	3	3	3.1
P12	4	3	3	3	3	3	2	3.0
P13	4	4	3	3	4	3	3	3.4
P14	3	3	3	2	2	2	2	2.4
P15	4	4	3	3	2	2	2	2.9
P16	3	3	3	3	3	3	3	3.0
P17	4	3	3	3	3	2	2	2.9
P18	2	2	2	2	2	1	1	1.7
P19	2	3	2	3	2	3	2	2.4
P20	4	4	3	3	3	3	3	3.3
P21	4	3	3	3	3	3	3	3.1
P22	3	3	3	3	2	3	2	2.7
P23	4	3	3	4	3	3	3	3.3
P24	4	4	3	3	3	3	3	3.3
P25	4	4	4	3	3	3	3	3.4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19
Resumen de satisfacción laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	14%
Medianamente satisfecho	6	86%

Fuente: Elaboración propia

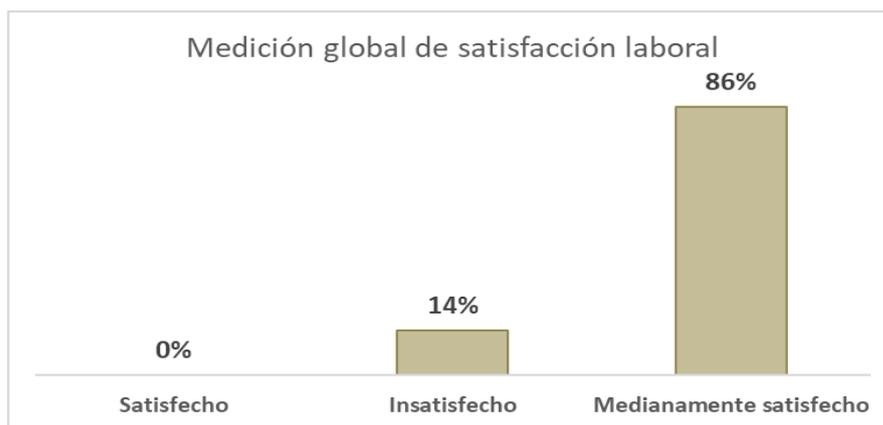


Figura 14 Medición global de satisfacción laboral
Fuente: Elaboración propia

Este resultado se midió por factores (dimensiones) de satisfacción laboral, resumido en la Tabla N° 20 y la Figura N° 15.

Tabla 20
Dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensiones de la satisfacción laboral	Resultado promedio	Nivel de satisfacción
1. Condiciones físicas y/o materiales	2.3	insatisfecho
2. Beneficios laborales y/o remunerativos	2.2	insatisfecho
3. Políticas administrativas	2.8	medianamente satisfecho
4. Relaciones Sociales	2.9	medianamente satisfecho
5. Desarrollo personal	2.6	medianamente satisfecho
6. Desempeño de tareas	3.0	medianamente satisfecho
7. Relación con la autoridad	3.3	medianamente satisfecho

Fuente: Elaboración propia.



Figura 15 Medición por dimensiones de satisfacción laboral
Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla N° 20 y la Figura N° 15 se encontró que en los factores de: "Condiciones físicas y /o materiales; y en los beneficios laborales y/o remunerativos se obtuvo una evaluación de "Insatisfecho".

Se realizó el análisis por preguntas de estas dos dimensiones de satisfacción laboral con evaluación "insatisfactorio"; Según la Tabla N° 21 y la Figura N° 16, se evidencia que la pregunta de "¿La organización proporciona los recursos necesarios en buen estado (Laptop/pc , equipos de comunicación, EPP y otros) para lograr mayor nivel de productividad?" (P2) es la que tiene menor puntaje (1.71) del presente factor. seguido de la pregunta P1 " ¿Las condiciones generales de trabajo (instalaciones y lugar de las oficinas, muebles ergonómicos, servicios básicos) de la organización son adecuadas?" con un puntaje de 2.29.

Tabla 21
Análisis de las condiciones físicas y/o materiales

N° Pregunta	Resultado promedio
P2	1.71
P1	2.29
P3	2.86

Fuente: Elaboración propia.

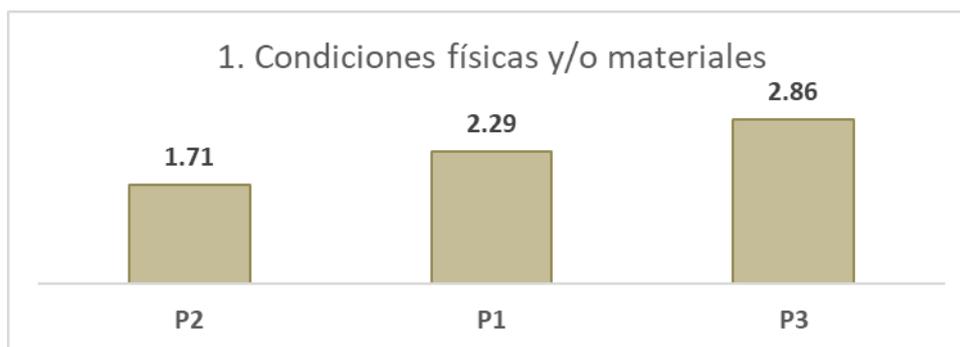


Figura 16 Análisis de condiciones físicas y/o materiales
Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla N° 22 y Figura N° 17 , se evidencia que la pregunta P5: "¿Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias?" es la que tiene menor puntaje (1.71) en este factor; seguido de la pregunta P6: 6. ¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios ofrecidos por la organización? con un puntaje de 2.14.

Tabla 22
Análisis de beneficios laborales y/o remunerativos

N° Pregunta	Resultado promedio
P5	1.71
P6	2.14
P4	2.57

Fuente: Elaboración propia.

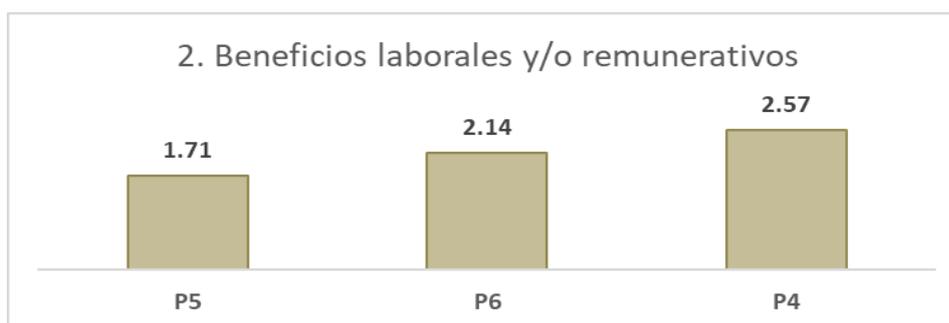


Figura 17 Análisis de beneficios laborales y/o remunerativos
Fuente: Elaboración propia.

Según la Tabla N° 18, donde se realiza un análisis por pregunta, se detectó una pregunta con menor puntaje que no pertenecen a los factores de insatisfacción: "Condiciones físicas y /o materiales; y en los beneficios laborales y/o remunerativos" y que en el promedio de los datos de su factor se obtuvo una valoración "medianamente satisfechos". La pregunta en mención es la P18: " 18. ¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?" con un puntaje de 1.71.

Los resultados obtenidos ninguna dimensión llegó a la categoría de "Satisfecho"; sin embargo, según la Tabla N° 20 y la Figura N° 15, se puede evidenciar que los factores con mayor puntaje fueron: Relación con la autoridad (3.3) y desempeño de tareas (3.0) ; ambos con categoría de "mediamente satisfecho"

5.1.3. Estrategias identificadas del análisis FODA y satisfacción de los trabajadores

En función de los datos obtenidos en la primera y segunda etapa se elaboran el conjunto de estrategias para mejorar la satisfacción laboral de SEQ GROUP SAC; para esto se usaron las características de FODA (MEFE / MEFI) y se elaboraron estrategias específicas según el contexto de la organización especificados en la Tabla N° 23 y la Tabla N° 24; mientras que del análisis de satisfacción laboral obtenido de la segunda etapa se detectaron necesidades laborales que permiten generar estrategias internas según las encuestas anónimas de los trabajadores directivos y no directivos (ver Tabla N° 25 y Tabla N° 26).

Tabla 23
Análisis FODA - Estrategias ofensivas y adaptativas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Se realizan bonificación por capacitación	D1. Trabajadores directivos no cuentan con educación en temas de gestión
	F2. Trabajadores directivos son especializados en capacitaciones	D2. No se utiliza estos canales de comunicación para difundir los servicios
	F3. Se realiza y diseña capacitaciones según la necesidad	D3. Alto índice de rotación de trabajadores, trabajadores llegan tarde a las oficinas
	F4. La organización crea capacitaciones vivenciales	D4. No se tienen establecidos procedimientos y políticas para los procesos
OPORTUNIDADES	Estrategias ofensivas	Estrategias adaptativas
O1. Universidades y cámaras de comercio dan descuentos corporativos	(O2.O3.O5.F2.F3) Aumentar la capacidad del servicio para aprovechar la demanda de capacitaciones por cambios normativos.	(O1.O3.D2) Aplicar un plan de marketing para captar potenciales clientes aprovechando el crecimiento de la demanda por cambios normativos y los convenios con las cámaras de comercio.
O2. Aprobación de normas legales	(O4.O5.F1) Contratación de personal calificado para ofrecer el servicio de capacitación en provincia. (Trujillo y Arequipa)	(O1.O3.D1.D3.D4) Aplicación de programa de entrenamiento para los puestos laborales directivos y no directivos de la organización.
O3. Creación y modificación de normas ISO y legales	(O4. F2.F4) Difusión del servicio de la empresa por medio de la aplicación de programa de voluntario corporativo para la formación de líderes de sistemas de gestión en las universidades estatales de Lima y Callao.	(O5. D4) Aplicación y certificación de modelo de sistema de gestión empresarial para la estandarización de los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo de la organización. (ISO 9001/9004/14001/37001/ 45001)
O4. Universidades nacionales solicitan cursos de gestión		
O5. Organismos del estado solicitan servicios de capacitación empresarial		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24
Análisis FODA - Estrategias defensivas y de supervivencia

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Se realizan bonificación por capacitación	D1. Trabajadores directivos no cuentan con educación en temas de gestión
		F2. Trabajadores directivos son especializados en capacitaciones	D2. No se utiliza estos canales de comunicación para difundir los servicios
		F3. Se realiza y diseña capacitaciones según la necesidad	D3. Alto índice de rotación de trabajadores, trabajadores llegan tarde a las oficinas
		F4. La organización crea capacitaciones vivenciales	D4. No se tienen establecidos procedimientos y políticas para los procesos
AMENAZAS	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia	
A1. La competencia, clientes o potenciales clientes realizan contraoferta	(A2.A3.A4.F2.F4) Generación de publicidad interna y externa del personal directivo y no directivo mostrando sus fortalezas en base a la educación, formación, experiencias y habilidades laborales.	(A4.A3.D4) Aplicación de tecnologías de información y comunicación (TIC) en los procesos estratégicos, operativos y de soporte con la finalidad de aumentar la productividad y preparar a la organización por pérdida de trabajadores o clientes.	
A2. Servicio de capacitación es modificado en horarios o por competencias	(A1.A2.F1) E1 Aplicación de programa escalonado de beneficios (adicionales de los obligatorios) al personal directivo y no directivo acorde al desempeño laboral.	(A4.D3.D4) Aplicación del proceso de sanciones para corregir conductas no deseadas. (tardanzas, conductas contraproducentes, falta de comportamientos cívico organizacional)	
A3 Competidores realizan servicio de capacitación online y realidad virtual.	(A3.F2.F3.F4) Creación de servicio de capacitación online y realidad virtual en capacitaciones teóricas.		
A4. Se contrate personal inadecuado			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25
Estrategias de satisfacción laboral por dimensiones

DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN	ESTRATEGIA
1. Condiciones físicas y/o materiales	Insatisfecho	Estrategia de condiciones físicas y/o materiales
2. Beneficios laborales y/o remunerativos	Insatisfecho	Estrategia de beneficios laborales y/o remunerativos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26
Estrategias de satisfacción laboral por preguntas

N°	Preguntas de satisfacción	Puntaje	ESTRATEGIA
P2	¿La organización proporciona los recursos necesarios en buen estado para lograr mayor nivel de productividad?	1.7	Estrategia de condiciones físicas y/o materiales
P5	¿Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias?	1.7	Estrategia de beneficios laborales y/o remunerativos
P18	¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?	1.7	Estrategia de desarrollo personal
P6	¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios ofrecidos por la organización?	2.1	Estrategia de beneficios laborales y/o remunerativos
P1	¿Las condiciones generales de trabajo de la organización son adecuadas?	2.3	Estrategia de condiciones físicas y/o materiales

Fuente: Elaboración propia.

De todas las estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia detectadas en la matriz FODA (Ver Tabla N° 23 y Tabla N° 24) y las estrategias de satisfacción laboral detectadas en la tabla N° 25, Solo se seleccionaron estrategias que puedan cubrir las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores; estas estrategias fueron priorizadas para su posterior implementación; siendo las estrategias de Aplicación de programa escalonado de beneficios (E1); y Aplicación de programa de entrenamiento (E2) los que obtuvieron un nivel de priorización uno (1) mientras que el resto de estrategias obtuvo un nivel de priorización dos (2), según lo especificado en la Tabla N° 27.

Para esta investigación la muestra fue la población; por tanto, no hay resultados inferenciales.

5.2 Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral

Tabla 27
Plan estratégico de Satisfacción laboral

Dimensiones	N°	Estrategias	Producto	Z	Y	PRI
Estrategias de Existencia	E1	Aplicación de programa escalonado de beneficios (adicionales de los obligatorios) al personal directivo y no directivo acorde al desempeño laboral.	Programa de beneficios laborales	X	X	1°
	E2	Implementación de recursos necesarios (en buen estado) para lograr mayor nivel de productividad en el servicio de capacitación empresarial	Programa de analítica y presupuestos	X		2°
Estrategias de Relación	E3	Difusión del servicio de la empresa por medio de la aplicación de programa de voluntario corporativo para la formación de líderes de sistemas de gestión en las universidades estatales de Lima y Callao.	Programa de voluntariado corporativo		X	2°
	E4	Generación de publicidad interna y externa del personal directivo y no directivo mostrando sus fortalezas en base a la educación, formación, experiencias y habilidades laborales.	Programa de marca personal		X	2°
Estrategias de Crecimiento	E5	Contratación de personal calificado para ofrecer el servicio de capacitación en provincia. (Trujillo y Arequipa)	Programa de contratación de personal		X	2°
	E6	Aplicación de programa de entrenamiento para los puestos laborales directivos y no directivos de la organización.	Programa de entrenamiento continuo y carrera.	X	X	1°
Estrategias especiales	E7	Aplicación del proceso de sanciones para corregir conductas no deseadas. (tardanzas, conductas contraproducentes, falta de comportamientos cívico organizacional)	Programa de sanciones		X	2°

Donde Z, hace referencia a la variable de satisfacción laboral. Y, hace referencia a la variable de características FODA; mientras que PRI, hace referencia al nivel priorización de la estrategia
Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias pasaron el control de calidad de la matriz de Rumelt (ver anexo 06). Los productos de cada estrategia se encuentran detallados en el anexo 07.

VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

Primera etapa de la investigación: Se identificaron las necesidades de satisfacción laboral en la empresa SEQ GROUP SAC fueron de 7 dimensiones. Siendo las dimensiones con categoría de “insatisfecho” los siguientes: Condiciones físicas y/o materiales; y Beneficios laborales y/o remunerativos; sin embargo, no se demostró la totalidad de la hipótesis específica, esto es debido que se consideró inicialmente que las dimensiones de insatisfacción serían: beneficios laborales y/o remunerativo; políticas administrativas; y desarrollo personal.

Segunda etapa de la investigación: Las características FODA fueron determinadas por las matrices EFE y EFI, siendo los resultados obtenidos en factores internos de 2.4 y factores externos de 1.73; lo que demuestra la hipótesis específica planteada antes de la investigación ya que ambos factores internos como externos obtuvieron resultados menores a 2.5

Tercera etapa de la investigación: Como resultado de la relación de las dos variables independientes se obtuvo un plan estratégico donde se identificaron estrategias del tipo existencial, relacional y de crecimiento (según teoría de Alderfer); sin embargo, esto no demuestra la totalidad de la hipótesis general planteada antes de la investigación; debido a que se identificó una estrategia que no correspondía a ninguna categoría de la teoría de Alderfer. (ver estrategia N° E7 en la Tabla N° 27)

6.2 Contratación de los resultados con otros estudios similares

De los antecedentes encontrados, se realizó la contratación de los resultados siguientes:

Según Almache Sánchez, Stefanie Johanna y Soledispa Mendoza, Emilio Fabian en su investigación “Estrategias de marketing interno para la compañía Proexpo S.A.”, en sus conclusiones indica que se identificaron cuatro (4) estrategias que mejoran la satisfacción laboral, del cual solo una (1) estrategia coincide con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 28.

Tabla 28
Comparativo de Almache y Soledispa

Estrategias	Estrategias en común
E1. Canal corporativo - Transmisión de videos bloopers	No
E2. Manejo de redes sociales corporativas – información empresarial	No
E3. Plan de incentivos	Si
E4. Plan Motivacional	No

Fuente: Elaboración propia

Según Galiano Soto, Lenin Gonzalo en su investigación “Plan estratégico de la empresa “Progress capacitación, certificación & consultoría Cia. Ltda.”, en sus conclusiones indica que se identificaron dos (2) estrategias que mejoran la satisfacción laboral, de las cual solo una estrategia coincide con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 29.

Según Castro Muñoz, William Teófilo en su investigación “Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015.”, en sus conclusiones indica que se identificaron cinco (5) estrategias que mejoran la satisfacción laboral, de las cuales solo dos (2)

estrategias coinciden con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 30.

Tabla 29
Comparativo de estrategias de Galiano

Estrategias	Estrategias en común
E1. Dar a conocer la experiencia que tienen el personal de PROGRESS en el sector a disminuyendo el impacto de la poca historia de la empresa.	No
E2. Desarrollar programas de incentivo al crecimiento profesional propio y a la constante actualización de los conocimientos en un mundo cada día más competitivo.	Si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30
Comparativo de estrategias de Castro

Estrategias	Estrategias en común
E1. Construir taller de motivación organizacional y laboral para sensibilizar a los trabajadores de la Universidad	No
E2. . Mejorar las relaciones humanas para crear un clima institucional favorable	No
E3. Desarrollar habilidades comunicativas para lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores	No
E4. Promover la equidad, emprendimiento y creatividad para destacar dentro de la comunidad educativa logrando el reconocimiento y obtener estímulos	Si
E5. Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo para aplicarlas dentro del ámbito laboral	Si

Fuente: Elaboración propia

Según Chavary Huaman, Eva María en su investigación “Estrategia de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en el instituto gastronómico Mochic de Chiclayo-2017.”, en sus conclusiones indica que se identificaron cuatro (4) estrategias que mejoran la satisfacción laboral, de las cuales tres (3) estrategias coinciden con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 31.

Tabla 31
Comparativo de estrategias de Chavarry

Estrategias	Estrategias en común
E1. Incorporación del talento Humano	Si
E2. Formación y desarrollo humano	Si
E3. Compensación e incentivos	Si
E4. Integración de vida familiar	No

Fuente: Elaboración propia

Según Idrogo Cabrera, Mary Cleofé en su investigación “Estrategias de motivación que contribuya a la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública”, en sus conclusiones indica que se identificaron siete (7) estrategias que contribuyen la satisfacción laboral, de las cuales solo dos (2) estrategias coinciden con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 32.

Tabla 32
Comparativo de estrategias de Idrogo

Estrategias	Estrategias en común
E1. Dar a conocer los objetivos de la organización a los colaboradores	Si
E2. Lograr en los colaboradores Identificación psicológica, involucramiento y enlace emocional, de estos con la organización.	No
E3. Mantener una comunicación asertiva horizontal y permanente.	No
E4. Brindar espacios culturales que contribuyan a la formación integral y la sensibilidad con el Entorno físico, familiar y social.	No
E5. Socializar la cultura organizacional para que los colaboradores puedan ser parte de ella.	No
E6. Mejorar las condiciones laborales reestructurando las áreas físicas.	Si
E7. Promover y desarrollar programas deportivos y recreativos que permitan la integración, la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida	No

Fuente: Elaboración propia

Según Gonzales Balladares, Juan David en su investigación “Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultoría - caso: GIAB S.A.C.”, en sus conclusiones indica que se identificaron cinco (5) estrategias que mejoran la satisfacción del potencial humano, de las cuales cuatro (4) estrategias coinciden con los resultados de esta investigación según la Tabla N° 33.

Tabla 33
Comparativo de estrategias de Gonzales

Estrategias	Estrategias en común
E1. Hacer sentir a los trabajadores seguridad en cuanto a la estabilidad laboral	No
E2. Hacer sentir a los trabajadores seguridad económica con un salario acorde al mercado de empleo	Si
E3. Hacer sentir a los trabajadores confianza en el crecimiento laboral brindándoles promociones (ascensos) durante el presente semestre.	Si
E4. Satisfacer las necesidades de logro y poder para lograr la autorrealización de los trabajadores durante el presente semestre.	Si
E5. Reconocer el trabajo bien hecho (metas alcanzadas) de los trabajadores para lograr la autorrealización durante el presente semestre.	Si

Fuente: Elaboración propia

De los antecedentes revisados, la presente investigación detectó otras estrategias, según el contexto de SEQ GROUP SAC, las cuales se detallan en la Tabla N° 34.

6.3 Responsabilidad ética de acuerdo con los reglamentos vigentes

La presente investigación fue realizada de acuerdo con el código de ética de investigación de la Universidad Nacional del Callao con Resolución 210-2017-CU.

Tabla 34
Estrategias no identificadas en los antecedentes

Dimensiones	N°	Estrategias
Estrategias de Existencia	E2	Implementación de recursos necesarios en buen estado para lograr mayor nivel de productividad en el servicio de capacitación empresarial
	E3	Difusión del servicio de la empresa por medio de la aplicación de programa de voluntario corporativo para la formación de líderes de sistemas de gestión en las universidades estatales de Lima y Callao.
Estrategias de Relación	E4	Generación de publicidad interna y externa del personal directivo y no directivo mostrando sus fortalezas en base a la educación, formación, experiencias y habilidades laborales.
	E7	Aplicación del proceso de sanciones para corregir conductas no deseadas. (tardanzas, conductas contraproducentes, falta de comportamientos cívico organizacional)

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- a) Las necesidades de satisfacción laboral en la empresa SEQ GROUP SAC fueron de 7 dimensiones. Siendo las dimensiones de “insatisfacción” las siguientes: Condiciones físicas y/o materiales; y Beneficios laborales y/o remunerativos. Además, se detectó la pregunta N° P18 “¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?” de la dimensión de “desarrollo personal” con un puntaje promedio de 1.7. Se obtuvo un resultado global de 0% de satisfechos, 86% de medianamente satisfechos y 14% de insatisfechos
- b) Las características FODA fueron determinadas por las matrices EFE, EFI y FODA, siendo los resultados obtenidos en factores internos de 2.4 y factores externos de 1.73. Además, se generaron estrategias de motivación potencial por la matriz FODA
- c) El plan estratégico se detectó siete (7) estrategias específicas; según la teoría de Alderfer y se agruparon en estrategias de Existencia (2), estrategias de relación (2) y estrategias de crecimiento (2); sin embargo, se detectó una estrategia adicional (especial) que no se ubicó en ninguna de las categorías de Alderfer y fue obtenida a partir del análisis del contexto.

RECOMENDACIONES

- a) Emplear el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en MYPES de capacitación con similar contexto.
- b) Realizar el análisis del plan estratégico para verificar la eficacia de las estrategias en SEQ GROUP SAC.
- c) Medir el impacto que tienen el plan estratégico en la calidad del servicio de capacitación empresarial de SEQ GROUP SAC.
- d) Proponer un modelo de sistema de gestión empresarial que permita estandarizar los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo de la organización; con el objetivo de hacer frente a sus debilidades según el análisis FODA realizado.
- e) Proponer un plan de marketing para captar potenciales clientes aprovechando el crecimiento de la demanda por cambios normativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M.(2010). Psicología industrial / organizacional. (Sexta Edición). México: CENGAGE LEARNING.
- Aguirre, M. (2017). Dirigir y motivar equipos. (Primera edición). España: Ediciones pirámide.
- Almache, S., y Soledispa, E. (2018). Estrategias de marketing interno para la compañía Proexpo S.A; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/29906>
- Andrade, M. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A de la ciudad de cuenca en el 2009 [Versión electrónica]. Recuperado el 19 de junio de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>.
- Bardales, Y. y Diaz, C. (2017). Diseño de estrategias motivadoras sustentada en la teoría de A. Maslow y D. Ausubel para desarrollar el pensamiento creativo en la enseñanza de la historia en los alumnos del 1° grado de educación secundaria de la I.E. “Carlos Augusto Salaverry” del distrito la victoria – Chiclayo, año 2015; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3292/BC-TES-TMP-2042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra, C. (2018). Estrategias metodológicas sustentadas en las teorías de Abraham Maslow, de Elton Mayo y de Chester Barnard para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. “San Jacinto” distrito de San Jacinto, provincia de Tumbes, departamento de tumbes, año 2015 ; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de

<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3845/BC-TES-TMP-2664.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T. & Sol Villagómez, M. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad*, 4(1), 20-33. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica

Castillo, L. & Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Rev. Ciencias Sociales* 142: 45-61 / 2013 (IV) Chile.

Castro, W. (2018). Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad Alas Peruanas Filial Chiclayo 2015; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/18737>

Chávarry, E. (2018). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en el instituto gastronómico Mochic de Chiclayo – 2018; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4758>

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones (Tercera edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A

Cox, J., y Orrego, F. (2015). La remuneración mínima vital en el Perú. Lima, Perú: La Moneda. [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019,

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-163/moneda-163-08.pdf>

D'Alessio, F.(2015). El proceso estratégico – Un Enfoque de Gerencia (Tercera Edición). Perú: PEARSON.

ESSALUD (2013). Boletín informativo del centro de prevención de riesgos del trabajo gerencia de oferta flexible. [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/BoletinCPR04_.pdf

ESSALUD (2008). Manual institucional [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/defensoria/manual_institucional.pdf

Galiano, L. (2018). Plan estratégico de la empresa: “Progress Capacitación, certificación & consultoría Cia.Ltda; [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2610>

Gonzales, J. (2016). Modelo de plan estratégico para la satisfacción del potencial humano de MYPES de consultora – caso: GIAB S.A.C [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/2080>

Hernández,O. (1997). Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social. Capítulo 30: La terminación de la relación de trabajo. Clasificación y efectos. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/33.pdf>

Idrogo, M. (2017). Estrategias de motivación que contribuya a la satisfacción laboral en los colaboradores de una institución pública; [Versión

electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4190/Idrogo%20Cabrera%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendiola, A., Aguirre, C., Buendía, D., Chong, J., Segura, M., y Segura, A. (2013). Análisis del sistema privado de pensiones: propuesta de reforma y generación de valor (primera edición). Lima, Perú: ESAN [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/131/Gerencia_para_el_desarrollo_29.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Valor de la unidad impositiva tributaria durante el año 2019 (DS-298-2018-MEF), recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-decreto-supremo-n-298-2018-ef-1724274-1>

Ministerio de Producción (2013). Texto único ordenado de la ley de impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial (DS-013-2013 PRODUCE), recuperado el 15 de agosto de 2018, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

Ministerio de Salud (2013). Boletín informativo 10 años de seguro integral de salud [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de http://www.sis.gob.pe/Portal/mercadeo/Material_consulta/BrochureSIS_10_aniosfinansaludperuanos.pdf

Motoya, L. (2018). La compensación por tiempo de servicios en el Perú. [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://cdn.>

www.gob.pe/uploads/document/file/227553/Art%C3%ADculo_V2.pdf

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo *Revista Educación* 33(2), 153-170. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (Primera) México: McGraw – Hill.

Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica. Por áreas funcionales. Guía práctica*. (Primera edición). México: Alfaomega Grupo Editor.

Oficina de Normalización Previsional (2018). *Memoria Anual 2017* [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos/Documentos/2434.pdf

Palma, S. (2004). *Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana*. Perú, Lima.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. "Enseñanza e investigación en psicología.", 12(1): 113-130

Revuelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (Decimoséptima edición). México: Pearson Educación de México S.A

Salesiana de Ecuador. [Versión electrónica]. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://www.learntechlib.org/p/195445/>.

Steiner, G. (2011). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber (Primera edición). México: Grupo Editorial Patria S.A

Turienzo, R.(2016). El pequeño libro de la motivación (Segunda edición).España: ALIENTA EDITORIAL.

Yamakawa, P., Del Castillo, C., Baldeón, J., Espinoza, L., Granda, J. & Vega, L.(2010). Modelo tecnológico de integración de servicios para la MYPE peruana (Primera edición).Perú: ESAN Ediciones.

ANEXOS

• **Anexo 01: Matriz de consistencia**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuál debe ser el plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – Caso: SEQ GROUP SAC?	Elaborar un plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – Caso: SEQ GROUP SAC.	Si el plan estratégico genera estrategias que consideran factores de existencia, relación y crecimiento, entonces mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de capacitación empresarial	X: Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral para los trabajadores de MYPES de servicio de capacitación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de existencia Estrategias de relación Estrategias de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de estrategias de existencia Descripción de estrategias de relación Descripción de estrategias de crecimiento 	Relacionando “Y” y “Z” con la teoría del proceso estratégico
PROBLEMAS ESPECÍFICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
a) ¿Cuáles son las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC?	a) Identificar las características FODA de SEQ GROUP SAC.	a) Si se identifican las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC, entonces se detectará una ponderación menor de 2.5 en los factores internos y externos que servirán como base para definir las estrategias para la motivación de los trabajadores	Y: Características FODA de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Factores Internos Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> Ponderación de factores internos Ponderación de factores externos 	Método MEFE, MEFI
b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC?	b) Identificar las necesidades para la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC.	b) Si se identifican las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC, entonces se detectará insatisfacción en los factores de beneficios laborales, políticas administrativas y desarrollo personal.	Z: Las necesidades para la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones físicas y confort Beneficios laborales y remunerativos Políticas Relación social Desarrollo personal Desempeño de tareas Relación con la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Medición global Medición por dimensiones 	Encuesta

- **Anexo 02: Instrumentos validados**

ENCUESTA
SATISFACCIÓN LABORAL

INSTRUCCIÓN:

Estimado Sr.(a) trabajador de la empresa SEQ GROUP SAC, la presente encuesta es parte de una investigación, su finalidad es la obtención de identificar los niveles de satisfacción laboral en su organización que usted labora en función de ciertos indicadores. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto. Sírvase marcar con toda sinceridad los ítems del cuestionario con una (x).

Edad: _____ Sexo: F M Tiempo de trabajo: _____ meses

ESCALA DE VALORACIÓN				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)

DIMENSIÓN	BATERÍA DE PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
1. Condiciones físicas y/o materiales	1. ¿Las condiciones generales de trabajo (instalaciones y lugar de las oficinas, muebles ergonómicos, servicios básicos) de la organización son adecuadas?	1	2	3	4	5
	2. ¿La organización proporciona los recursos necesarios en buen estado (Laptop/pc, equipos de comunicación, EPP y otros) para lograr mayor nivel de productividad?	1	2	3	4	5
	3. ¿El área de trabajo se orienta hacia la obtención de resultados?	1	2	3	4	5
2. Beneficios laborales y/o remunerativos	4. ¿En relación con las responsabilidades que tengo en mi trabajo, considero que mi remuneración es adecuada?	1	2	3	4	5
	5. ¿Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias?	1	2	3	4	5
	6. ¿Estoy satisfecho(a) con los beneficios ofrecidos por la organización?	1	2	3	4	5
3. Políticas administrativas	7. ¿La organización se adapta rápidamente a los cambios del ambiente externo competencia económica, mercado, tecnología?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	BATERÍA DE PREGUNTAS	N	CN	AV	CS	S
	8. ¿Las políticas de horario de trabajo te resulta cómodo?					
	9. ¿Considera que la forma que se organiza el trabajo en su área contribuye con la productividad?	1	2	3	4	5
4. Relaciones Sociales	10. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es agradable y solidaria?	1	2	3	4	5
	11. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?	1	2	3	4	5
	12. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
	13. ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
	14. ¿El ambiente de trabajo me produce stress?	1	2	3	4	5
5.Desarrollo personal	15. ¿Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción?	1	2	3	4	5
	16. ¿Mi trabajo me permite que haga buen uso de mis competencias y habilidades?	1	2	3	4	5
	17. ¿En general, estoy satisfecho de trabajar en esta organización?	1	2	3	4	5
	18. ¿Son satisfactorios los ascensos y promociones?	1	2	3	4	5
	19. ¿La organización prepara a sus colaboradores para que puedan asumir nuevas responsabilidades?	1	2	3	4	5
6.Desempeño de tareas	20. ¿Siento que recibo de parte de la empresa mal trato?	1	2	3	4	5
	21. ¿Me siento realmente útil con la labor que realizo?	1	2	3	4	5
	22. ¿La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando?	1	2	3	4	5
7. Relación con la autoridad	23. ¿Es satisfactoria la relación con mi superior inmediato?	1	2	3	4	5
	24. ¿Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?	1	2	3	4	5
	25. ¿Mi(s) jefes(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo?	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

I.B-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Carlos Alejandro Amata Dexe
Máximo grado académico alcanzado: Doctor
Especialidad: Recursos Humanos
Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao (UNAC)

II.B- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – caso: SEQ GROUP SAC"

Problema: ¿Cuál debe ser el modelo plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC?

III.A- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC.

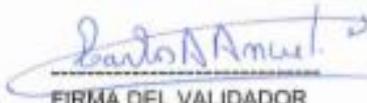
Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

III.B- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

.....
.....
.....
.....



FIRMA DEL VALIDADOR

I.C-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos:.....NESTOR ALVARADO BRAVO.....

Máximo grado académico alcanzado: ...DOCTOR.....

Especialidad: ...PSICOLOGIA.....

Institución donde labora:... Universidad Nacional del Callao (UNAC).....

II.C- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – caso: SEQ GROUP SAC"

Problema: ¿Cuál debe ser el modelo plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC?

III.A- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

III.C- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

.....


 FIRMA DEL VALIDADOR

Nestor M. Alvarado Brans

PSICOLOGO
 C.P.S.P. 4368

ANEXO N° 10.2 FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

I.A-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos:.....OSCAR JUAN RODRIGUEZ TARANCO.....

Máximo grado académico alcanzado:DOCTOR.....

Especialidad: ...DESARROLLO HUMANO.....

Institución donde labora:...Universidad Nacional del Callao (UNAC).....

II.A- DATOS DEL PLAN DE TESIS

Título: "Plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial – caso: SEQ GROUP SAC"

Problema: ¿Cuál debe ser el modelo plan estratégico para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de las MYPES de servicio de capacitación empresarial?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son las características FODA de la empresa SEQ GROUP SAC?
- b) ¿Cuáles son las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC?

III.A- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA

El objetivo del cuestionario de encuesta: Identificar las necesidades de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa SEQ GROUP SAC.

Problema(s) que se relaciona(n) con el cuestionario de encuesta: Sub problema (b).

III.A- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Marcar con un check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	✓	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

.....
.....
.....
.....


FIRMA DEL VALIDADOR

- **Anexo 04: Base de datos**

N° Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	PONDERADO
P01	3	3	2	2	2	2	2	2.3
P02	2	2	2	2	2	1	1	1.7
P03	3	3	3	3	3	3	2	2.9
P04	3	3	2	2	3	3	2	2.6
P05	2	2	2	2	2	2	2	1.7
P06	3	2	2	2	2	2	2	2.1
P07	4	3	2	3	2	3	3	2.9
P08	3	3	3	3	2	3	3	2.9
P09	3	3	3	3	3	2	2	2.7
P10	3	3	3	3	3	2	2	2.7
P11	4	3	3	3	3	3	3	3.1
P12	4	3	3	3	3	3	2	3.0
P13	4	4	3	3	4	3	3	3.4
P14	3	3	3	2	2	2	2	2.4
P15	4	4	3	3	2	2	2	2.9
P16	3	3	3	3	3	3	3	3.0
P17	4	3	3	3	3	2	2	2.9
P18	2	2	2	2	2	1	1	1.7
P19	2	3	2	3	2	3	2	2.4
P20	4	4	3	3	3	3	3	3.3
P21	4	3	3	3	3	3	3	3.1
P22	3	3	3	3	2	3	2	2.7
P23	4	3	3	4	3	3	3	3.3
P24	4	4	3	3	3	3	3	3.3
P25	4	4	4	3	3	3	3	3.4

- Anexo 05: Análisis de consistencia interna (Alfa de Cronbach)

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	66,43	58,619	,854	,934
P2	67,00	60,000	,661	,937
P3	65,86	61,810	,553	,938
P4	66,14	61,810	,374	,941
P5	66,71	65,238	,000	,941
P6	66,57	60,952	,702	,937
P7	65,86	59,810	,464	,940
P8	65,86	64,143	,157	,942
P9	66,00	60,000	,661	,937
P10	66,00	60,000	,661	,937
P11	65,57	60,952	,702	,937
P12	65,71	57,571	,837	,934
P13	65,29	59,905	,610	,937
P14	66,29	58,905	,737	,936
P15	65,86	52,476	,917	,933
P16	65,71	65,238	,000	,941
P17	65,86	55,810	,868	,933
P18	67,00	60,000	,661	,937
P19	66,29	64,905	,006	,945
P20	65,43	58,619	,854	,934
P21	65,57	60,952	,702	,937
P22	66,00	60,667	,570	,938
P23	65,43	60,952	,531	,938
P24	65,43	58,619	,854	,934
P25	65,29	58,905	,737	,936

• **Anexo 06: Matriz de Rumelt (MR)**

N°	Estrategias	A	B	C	D	Se Acepta
E1	Aplicación de programa escalonado de beneficios (adicionales de los obligatorios) al personal directivo y no directivo acorde al desempeño laboral.	X	X	X	X	SI
E2	Implementación de recursos necesarios (en buen estado) para lograr mayor nivel de productividad en el servicio de capacitación empresarial	X	X	X	X	SI
E3	Difusión del servicio de la empresa por medio de la aplicación de programa de voluntario corporativo para la formación de líderes de sistemas de gestión en las universidades estatales de Lima y Callao.	X	X	X	X	SI
E4	Generación de publicidad interna y externa del personal directivo y no directivo mostrando sus fortalezas en base a la educación, formación, experiencias y habilidades laborales.	X	X	X	X	SI
E5	Contratación de personal calificado para ofrecer el servicio de capacitación en provincia. (Trujillo y Arequipa)	X	X	X	X	SI
E6	Aplicación de programa de entrenamiento para los puestos laborales directivos y no directivos de la organización.	X	X	X	X	SI
E7	Aplicación del proceso de sanciones para corregir conductas no deseadas. (tardanzas, conductas contraproducentes, falta de comportamientos cívico organizacional)	X	X	X	X	SI

Donde: A hace referencia a Consistencia, B a Consonancia, C a Factibilidad y D a Ventaja.

- **Anexo 07: Productos de las estrategias**
I.A: Programa de beneficios laborales.

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada*	Presupuesto
Asesoría para la elaboración de programa de beneficios sociales	2/05/2019	29/10/2019	Consultor externo	Informe de asesoría empresarial	4 950 Soles
Establecimiento de Manual de Organización y Funciones (MOF) y Perfil de Puestos (PP) para puestos laborales actuales	22/05/2019	1/06/2019	GAF	MOF / PP	
Establecimiento de mecanismos de evaluación de desempeño para beneficios sociales	1/06/2019	15/06/2019	GAF	Formato de evaluación de desempeño	
Estandarización de proceso de compensación (incluida evaluación de desempeño)	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento de compensaciones	
Estandarización de proceso de pago de planillas (incluida evaluación de horas extras)	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento de pago de planillas	
Elaboración de políticas salariales, horas extras y beneficios sociales	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Políticas	
Capacitación al personal directivo y no directivo	28/06/2019	8/07/2019	Consultor externo	Plan de capacitación / registro de asistencia	
Aplicación del proceso estandarizado de compensación y pago de planillas	9/07/2019	7/10/2019	GAF	Registro de planillas y compensaciones	
Auditoria interna de los procesos de compensación y pago de planillas	8/10/2019	10/10/2019	Consultor externo	Registro de plan e informe de auditoria	
Plan de acción para las mejoras del proceso de compensación y pago de planillas	14/10/2019	29/10/2019	GAF	Plan de mejora de proceso	

GAF: Gerente de Administración y Finanzas

I.B: Programa de analítica y presupuestos

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Identificar la infraestructura, materiales y equipos adecuados críticos que son necesarios para el servicio. (según los requisitos de la norma nacional de ergonomía, edificaciones y los procesos operativos)	2/05/2019	16/05/2019	GOP	Listado	20 200 soles
Inspección detallada de la infraestructura y distribución de las oficinas	17/05/2019	31/05/2019	GOP	Informe de inspección	
Listar el estatus de los materiales / equipos brindados a los trabajadores directivos y no directivos	17/05/2019	31/05/2019	GOP	Informe de inspección	
Estandarizar la infraestructura, indumentaria, equipos y materiales de los trabajadores directivos y no directivos según puesto laboral. (incluye Branding)	6/06/2019	16/06/2019	GG	Ficha de proceso / procedimiento / Catalogos / planos	
Capacitación al personal directivo y no directivo	30/06/2019	10/07/2019	Consultor externo	Plan de capacitación / registro de asistencia	
Aplicación del estándar de infraestructura, indumentaria, equipos y materiales	11/07/2019	8/12/2019	GAF	Registro de planillas y compensaciones	
Auditoria interna para verificar estándar de infraestructura, indumentaria, equipos y materiales	9/12/2019	11/12/2019	Consultor externo	Registro de plan e informe de auditoria	
Plan de mejora del proceso de infraestructura, indumentaria, equipos y materiales	16/12/2019	13/02/2020	GAF	Plan de mejora de proceso	

GOP: Gerente de Operaciones

I.C: Programa de voluntariado corporativo

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Identificar las necesidades y demanda de los clientes de capacitación. Proponer curso en instituciones educativas	2/06/2019	29/06/2019	GOP	Listado	4 600 soles
Diseñar prototipo de capacitaciones vivenciales (incluye competencias del capacitador)	30/06/2019	16/07/2019	GOP	Informe de inspección	
Estandarizar proceso de diseño de capacitaciones	16/07/2019	30/07/2019	GOP	Ficha de proceso / procedimiento / Catálogos / planos	
Seleccionar capacitadores internos en formación	20/07/2019	30/07/2019	GOP	Registro de capacitación / evaluaciones	
Aplicación de prueba piloto de capacitación	13/08/2019	11/11/2019	GOP	Registro de prueba piloto	
Verificación de prueba piloto y capacitador	13/11/2019	15/11/2019	GOP	Registro de verificación	
Promoción de producto y capacitador a clientes.	16/11/2019	30/11/2019	GOP	Registro de publicidad	

I.D: Programa de marca personal

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Asesoría en capacitaciones virtuales / Identificación de necesidades de capacitación virtuales.	3/05/2019	30/10/2019	Consultor externo	Informe de asesoría	7 800 soles
Identificar fortalezas y debilidades de personal directivo y no directivo de la organización	5/05/2019	12/05/2019	GOP	Informe de competencias	
Verificación de competencias de capacitador	7/05/2019	14/05/2019	GOP	Informe de competencias	
Estandarización de procesos de capacitaciones virtuales	21/05/2019	5/06/2019	GOP	Ficha de proceso / Procedimiento	
Capacitación del proceso de capacitaciones virtuales	7/06/2019	21/06/2019	GOP	Registro de capacitación	
Aplicación del proceso de capacitaciones virtuales	24/06/2019	22/09/2019	GOP	Registro de capacitación	
Verificación del proceso de capacitaciones virtuales.	24/09/2019	8/10/2019	Consultor externo	Registro de inspección	
Plan de mejora del proceso de capacitaciones virtuales.	10/10/2019	9/12/2019	GOP	Registro de plan de acción.	

I.E: Programa de contratación de personal

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Asesoría en contratación de personal	3/05/2019	30/10/2019	Consultor externo	Informe de asesoría	17 900 soles
Verificación de las necesidades de capacitación en provincia	5/05/2019	12/05/2019	GAF	Informe de competencias	
Diseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y Perfil de Puesto (PP) según las necesidades de Trujillo y Arequipa	7/05/2019	14/05/2019	GAF	Informe de competencias	
Estandarización de procesos de contratación de trabajadores	21/05/2019	5/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento	
Capacitación del proceso de contratación de trabajadores	7/06/2019	21/06/2019	GAF	Registro de capacitación	
Aplicación del proceso de contratación de trabajadores	24/06/2019	22/09/2019	GAF	Registro de capacitación	
Verificación del proceso de contratación de trabajadores	24/09/2019	8/10/2019	Consultor externo	Registro de inspección	
Plan de mejora del proceso de contratación de trabajadores	10/10/2019	9/12/2019	GAF	Registro de plan de acción.	

I.F: Programa de entrenamiento continuo y línea de carrera.

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Asesoría para la elaboración de programa de entrenamiento continuo y línea de carrera	2/05/2019	29/10/2019	Consultor externo	Informe de asesoría empresarial	6 150 Soles
Establecimiento de Manual de Organización y Funciones (MOF) y Perfil de Puestos (PP) para futuros puestos laborales	22/05/2019	1/06/2019	GAF	MOF / PP	
Establecimiento de mecanismos de evaluación de desempeño para línea de carrera	1/06/2019	15/06/2019	GAF	Formato de evaluación de desempeño	
Estandarización de proceso de línea de carrera (trabajadores no directivos)	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento	
Estandarización de proceso de programa de entrenamiento continuo (trabajadores directivos)	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento	
Búsqueda de convenios corporativos de universidades e institutos privados / Búsqueda de créditos PRONABEC	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Registros de convenios institucionales	
Elaboración de políticas permisos de estudios, convenios educativos y préstamo interno.	29/05/2019	13/06/2019	GAF	Políticas	
Capacitación al personal directivo y no directivo sobre procedimientos	28/06/2019	8/07/2019	Consultor externo	Plan de capacitación / registro de asistencia	
Aplicación del proceso estandarizado de programa de entrenamiento continuo y línea de carrera.	9/07/2019	7/10/2019	GAF	Registro de entrenamiento continuo y línea de carrera	
Auditoria interna de los procesos de entrenamiento continuo y línea de carrera.	8/10/2019	10/10/2019	Consultor externo	Registro de plan e informe de auditoria	
Plan de acción para las mejoras del proceso de entrenamiento continuo y línea de carrera.	14/10/2019	29/10/2019	GAF	Plan de mejora de proceso	

I.G; Programa de sanciones

Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Información documentada	Presupuesto
Asesoría en programa de sanciones	3/05/2019	30/10/2019	Consultor externo	Informe de asesoría	6 400 soles
Verificación de normas legales que cumple la organización	5/05/2019	12/05/2019	GAF	Informe de cumplimiento de requisitos legales	
Diseñar reglamento interno de trabajo acorde a las necesidades de la empresa	7/05/2019	14/05/2019	GAF	reglamento interno de trabajo	
Estandarización de procesos de sanciones de la organización	21/05/2019	5/06/2019	GAF	Ficha de proceso / Procedimiento	
Capacitación del proceso de sanciones	7/06/2019	21/06/2019	GAF	Registro de capacitación	
Aplicación del proceso de sanciones	24/06/2019	22/09/2019	GAF	Registro de capacitación	
Verificación del proceso de sanciones	24/09/2019	8/10/2019	Consultor externo	Registro de inspección	
Plan de mejora del proceso de sanciones	10/10/2019	9/12/2019	GAF	Registro de plan de acción.	