

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
INGENIERÍA QUÍMICA**



**“PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA  
LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y  
DISTRIBUCIÓN DEL CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D”**

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

**Autor:** Henry Antonio Abanto Dávila

**Asesora:** Dra. Carmen Gilda Avelino Carhuaricra

**Línea de Investigación**

Ciencias Sociales y Desarrollo Humano

**Callao, 2023**

**PERÚ**

## Document Information

Analyzed document	TESIS DE ABANTO DAVILA.pdf (D163152779)
Submitted	2023-04-04 16:21:00
Submitted by	
Submitter email	fiq.posgrado@unac.edu.pe
Similarity	16%
Analysis address	fiq.posgrado.unac@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional del Callao / TESIS DE AUCAPIÑA Y BERNILLA.pdf</b> Document TESIS DE AUCAPIÑA Y BERNILLA.pdf (D163152968) Submitted by: fiq.posgrado@unac.edu.pe Receiver: fiq.posgrado.unac@analysis.orkund.com	5
<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional del Callao / TESIS DE PALACIOS Y RODRIGUEZ.pdf</b> Document TESIS DE PALACIOS Y RODRIGUEZ.pdf (D163153153) Submitted by: fiq.posgrado@unac.edu.pe Receiver: fiq.posgrado.unac@analysis.orkund.com	3
<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional del Callao / 5.Tesis Final-Priscila_Anto_USA2.pdf</b> Document 5.Tesis Final-Priscila_Anto_USA2.pdf (D146319309) Submitted by: iinvestfca@unac.pe Receiver: iinvestfca.unac@analysis.orkund.com	1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal">https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal</a> Fetched: 2023-04-04 16:37:00	3
<b>SA</b>	<b>EF_TT1_CastanedaGrausSandraVeronica.docx</b> Document EF_TT1_CastanedaGrausSandraVeronica.docx (D141886327)	3
<b>SA</b>	<b>T2_Taller Tesis2_Quispe Carrasco Miguel_Rodriguez Alva Lesly Karol.docx</b> Document T2_Taller Tesis2_Quispe Carrasco Miguel_Rodriguez Alva Lesly Karol.docx (D114377097)	3
<b>SA</b>	<b>Examen.docx</b> Document Examen.docx (D141706506)	4
<b>SA</b>	<b>TT2_EF_Santillan Delgado Flor Angelita.docx</b> Document TT2_EF_Santillan Delgado Flor Angelita.docx (D110403180)	7
<b>SA</b>	<b>Kevin_Gianfranco_Urquizo_Alcalde_TT2_6381_final.docx</b> Document Kevin_Gianfranco_Urquizo_Alcalde_TT2_6381_final.docx (D150883548)	1
<b>W</b>	URL: <a href="https://definicion.de/programa-de-trabajo/">https://definicion.de/programa-de-trabajo/</a> Fetched: 2023-04-04 16:39:00	3
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.gestiopolis.com/contabilidad-herramienta-efectividad-mypes-pymes-comerciales-lima">https://www.gestiopolis.com/contabilidad-herramienta-efectividad-mypes-pymes-comerciales-lima</a> Fetched: 2023-04-04 16:38:00	5
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.gestiopolis.com/programas-de-mejora-continua-y-calidad">https://www.gestiopolis.com/programas-de-mejora-continua-y-calidad</a> Fetched: 2023-04-04 16:39:00	4



## **INFORMACIÓN BÁSICA**

### **Facultad**

Facultad de Ingeniería Química

### **Unidad de Investigación**

Unidad de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Química

### **Título**

“Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución del consorcio de alimentos B y D”

### **Autor**

Bach. Henry Antonio Abanto Dávila

Código ORCID: 0000 – 0002 – 7351 - 7559

DNI: 10622792

### **Asesor**

Dra. Carmen Gilda Avelino Carhuaricra

Código ORCID: 0000 – 0003 – 0339 - 3324

DNI: 07287720

### **Lugar de Ejecución**

Ubicación de la Empresa: Distrito: Ica – Provincia: Ica

Universidad Nacional del Callao - Bellavista, Callao.

### **Unidad de Análisis**

Personal de almacén y distribución del Consorcio de Alimentos B y D.

### **Tipo de Investigación**

Tipo: Descriptivo/Enfoque: Cualitativo/Diseño: No experimental

### **Tema OCDE**

Ciencias Sociales.

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION

Dra. LIDA CARMEN SANEZ FALCON	PRESIDENTE
Dr. JUAN TAUMATURGO MEDINA COLLANA	SECRETARIO
Mg. ALBERTINA DIAZ GUTIERREZ	MIEMBRO
Mg. CESAR CABRERA ARISTA	MIEMBRO

ASESORA: Dra. CARMEN GILDA AVELINO CARHUARICRA

N° DE LIBRO: 1

N° DE FOLIO: 47

N° DE ACTA: 045

FECHA DE SUSTENTACION: 21 DE MAYO 2023

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico en primer lugar a Dios quien me ha sabido guiar por el camino correcto y de amor a mi prójimo; a mis tíos Juana y Manuel, que desde el cielo velan por mí y a mi madre Olga, quien con su amor de madre me ha enseñado el significado de la palabra perseverancia.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi mayor reconocimiento y gratitud a la Doctora Carmen Avelino Carhuaricra, por su muy acertada orientación para la realización de esta tesis, además por haberme brindado un valioso apoyo.

Finalmente, mi más sincera gratitud a los docentes, expertos, amigos y todas las personas que me brindaron su apoyo, conocimientos y experiencias; el cual hizo posible la realización de esta tesis.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>ÍNDICE</b>	1
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	3
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	5
<b>RESUMEN</b>	8
<b>RIEPILOGO</b>	9
<b>INTRODUCCIÓN</b>	10
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	12
1.1. Descripción de la realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación	15
1.5. Delimitantes de la investigación	15
1.5.1. Delimitante teórica	15
1.5.2. Delimitante temporal	16
1.5.3. Delimitante espacial	16
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b>	17
2.1. Antecedentes	17
2.1.1. Antecedentes Internacionales	17
2.1.2. Antecedentes Nacionales	21
2.2. Marco Conceptual	23
2.2.1. Programa de trabajo	24
2.2.2. Sistema de Gestión de Calidad	27
2.2.3. Filosofía de Kaizen	30
2.2.4. Filosofía de la Mejora Continua (Deming)	38
2.2.5. Clima Laboral	39
2.2.6. Metodología para evaluar el clima laboral	55
2.2.7. Recursos en las organizaciones	56
2.2.8. Misión y Visión de la Empresa	58

2.3. Definición de términos básicos	59
<b>III. METODOLOGIA DEL PROYECTO</b>	<b>62</b>
3.1. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística	62
3.1.1 Categorías	62
3.1.2 Subcategorías	62
3.2. Escenario del estudio	63
3.3. Participantes	63
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.4.1. Técnicas	64
3.4.2. Instrumentos	64
3.5. Procedimiento	64
3.6. Rigor científico	65
3.7. Método de análisis de datos	65
3.8. Aspectos éticos en investigación	65
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>67</b>
4.1. Resultados descriptivos	67
4.1.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento	67
4.1.2. Confiabilidad del Instrumento para evaluar el clima laboral	67
4.1.3. Confiabilidad del Instrumento para evaluar el recurso disponible	100
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>123</b>
5.1. Contrastación con otros estudios similares	123
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>125</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>134</b>
ANEXO 01: MATRIZ DE CATEGORIZACION	135
ANEXO 02: ENCUESTA CLIMA LABORAL	136
ANEXO 03: ENTREVISTA A LOS EJECUTIVOS	140
ANEXO 04: FICHAS VALIDADAS POR ESPECIALISTAS	144
ANEXO 05: CONSENTIMIENTO INFORMADO DE LA EMPRESA	150

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de categorización apriorística	63
Tabla 2. Resultados del coeficiente de confiabilidad de Cronbach	67
Tabla 3. Los Colaboradores con sus funciones del puesto de trabajo	68
Tabla 4. Los colaboradores conocen los objetivos y metas de la empresa.	69
Tabla 5. Los colaboradores con beneficios especiales	70
Tabla 6. Los beneficios que se obtienen por el cumplimiento de metas	71
Tabla 7. El colaborador percibe que su jefe valora su trabajo	72
Tabla 8. El colaborador percibe que puede progresar	73
Tabla 9. El colaborador percibe que el trato es equitativo para todos	74
Tabla 10. La percepción del colaborador es el jefe revisa las tareas	75
Tabla 11. El colaborador cuenta con recursos y equipos necesarios	76
Tabla 12. Percepción de estimulación del desarrollo de capacidades.	77
Tabla 13. Percepción del jefe que acepta sugerencias	78
Tabla 14. Percepción que el jefe reconoce las ideas	79
Tabla 15. El colaborador percibe que el jefe fomenta la creatividad	80
Tabla 16. La percepción del colaborador respecto al jefe es que él planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo.	81
Tabla 17. La percepción del colaborador respecto al jefe es que él proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento	82
Tabla 18. Entre los colaboradores existe un trato respetuoso en la empresa.	83
Tabla 19. Entre los colaboradores existe una comunicación efectiva.	84
Tabla 20. El colaborador percibe que en la empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar.	85
Tabla 21. El colaborador percibe que el jefe de área se comunica claramente sobre las expectativas del área.	86
Tabla 22. El colaborador percibe que en su área se trabaja en equipo.	87

Tabla 23. El colaborador se siente orgulloso de trabajar en esta área.	88
Tabla 24. Los colaboradores de la empresa se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades.	89
Tabla 25. El trabajador percibe que en área puede colaborar con el trabajo de sus compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar sus metas laborales	90
Tabla 26. El colaborador percibe que puede sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo	91
Tabla 27. El colaborador percibe que adquiere conocimientos nuevos en su trabajo	92
Tabla 28. El colaborador percibe que la empresa ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente.	93
Tabla 29. El colaborador sabe que hacer cuando su jefe inmediato no está presente en la empresa.	94
Tabla 30. El trabajador siente que la empresa le brinda mobiliario y/o equipos adecuados para realizar su trabajo.	95
Tabla 31. El trabajador siente que la empresa le brinda espacio suficiente para realizar su trabajo	96
Tabla 32. El trabajador siente que la empresa le brinda un lugar físicamente seguro para realizar su trabajo.	97
Tabla 33. El trabajador siente que la empresa le proporciona equipos de prevención para sus labores.	98
Tabla 34. El trabajador siente que la empresa le proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios adecuados.	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Principios del Kaizen	32
Figura 2. Herramientas básicas para la obtención y análisis de datos	33
Figura 3. Principios del Lean Manufacturing	35
Figura 4. Beneficios del Lean Manufacturing	37
Figura 5. Método Six Sigma	37
Figura 6. El Método de Deming	39
Figura 7. Factores que influyen en el clima laboral	43
Figura 8. Organigrama de la empresa	59
Figura 9. Resultados del coeficiente de confiabilidad de Cronbach para el instrumento Clima Laboral de forma global.	68
Figura 10. Me hicieron saber cuáles eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo	69
Figura 11. Conozco los objetivos y metas de la empresa	70
Figura 12. Contamos con beneficios especiales y personalizados en empresa.	71
Figura 13. La empresa nos comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas.	72
Figura 14. La empresa valora y aprecia mi trabajo y me felicitan si lo amerita.	73
Figura 15. Creo que puedo progresar dentro de mi área de trabajo.	74
Figura 16. Es igualitario el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo.	75
Figura 17. Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas.	76
Figura 18. Me proporcionan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	77
Figura 19. Se estimula el desarrollo de mis capacidades.	78
Figura 20. Se aceptan ideas y sugerencias por parte del equipo	79
Figura 21. Mi jefe es consciente que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo.	80
Figura 22. En la empresa se fomenta y responde a sugerencias e ideas.	81

Figura 23. En la empresa se planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades del grupo.	82
Figura 24. Se proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia.	83
Figura 25. Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi área en la empresa	84
Figura 26. Existe comunicación dentro de mi área de trabajo.	85
Figura 27. La empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar	86
Figura 28. Mi jefe nos comunica claramente sobre las expectativas del área	87
Figura 29. En mi área se trabaja en equipo.	88
Figura 30. Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.	89
Figura 31. Mis compañeros de trabajo y de área se esfuerzan por cumplir con las labores y responsabilidades correspondientes.	90
Figura 32. En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar sus metas respectivas.	91
Figura 33. Podemos sugerir ideas y participar para mejorar y simplificar la forma de realizar el trabajo.	92
Figura 34. Adquiero conocimientos nuevos en mi área de trabajo.	93
Figura 35. Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente	94
Figura 36. Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe no está en la empresa.	95
Figura 37. La empresa cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo	96
Figura 38. Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores	97
Figura 39. La empresa nos da un lugar físicamente seguro donde trabajar.	98
Figura 40. La empresa nos proporciona equipos de prevención (plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencias, etc.)	99
Figura 41. La empresa proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios adecuados	100
Figura 42. El empleado asigna de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza	101

Figura 43. El empleado entrega a tiempo las tareas asignadas y hay interés de asumir labores adicionales por propia voluntad	102
Figura 44. El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.	103
Figura 45. El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le proporciona la empresa para cumplir su trabajo.	104
Figura 46. El empleado está comprometido con los objetivos de la organización. Sus acciones van de acuerdo a la misión y visión de la empresa.	105
Figura 47. Las habilidades técnicas del empleado contribuyen positivamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa.	106
Figura 48. Se cuenta con recursos económicos necesarios para operar el negocio	107
Figura 49. Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio.	108
Figura 50. Se toman acciones correctivas para controlar desviaciones.	109
Figura 51. La infraestructura del área de almacenamiento y distribución se adecúa a las normas establecidas por ley.	110
Figura 52. La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de almacenamiento y distribución y otras áreas en los próximos cinco años.	111
Figura 53. La empresa ha crecido en su sistema de producción en los últimos cinco años.	112
Figura 54. La empresa cuenta con vehículos de respaldo en caso de alguna eventualidad.	113
Figura 55. La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados en sus diferentes áreas.	114
Figura 56. Se cuenta con una estructura organizacional.	115
Figura 57. Se establece claramente áreas de responsabilidad y autoridad.	116
Figura 58. Los servicios de la empresa son competitivos.	117
Figura 59. La empresa conoce a su competencia y tiene la información certera sobre precios, márgenes de utilidad, condiciones de venta y canales de mercadeos	118

## RESUMEN

El principal objetivo de esta tesis fue proponer un Programa para la Mejora Continua del Clima Laboral en el Área de Almacenamiento y Distribución de empresas proveedoras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma, aplicado al caso de la empresa Consorcio de Alimentos B y D.

Se ha identificado las necesidades como la estructura organizacional, sicosocial y las condiciones laborales que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa, así como también los recursos disponibles como los recursos humanos, económicos, materiales, aspectos técnicos y administrativos.

Se aplicó como técnica una encuesta como instrumento un cuestionario al total de los colaboradores del área de almacenamiento y distribución y la entrevista a los ejecutivos de la organización mencionada, que se realizaron en forma virtual. Ambas etapas, fueron sometidas al análisis de validez de contenido y confiabilidad siendo el valor del Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.897.

Con los resultados alcanzados, se procedió a realizar el Programa de mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución del Consorcio de Alimentos B y D., empleando como modelo de IMCOC (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en empresas de Colombia).

Concluyendo que se ha elaborado un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D considerando a los responsables que llevaran a cabo las actividades en un periodo de tiempo y los contenidos dirigidos a la calidad total.

**Palabras Claves: Mejora continua, clima laboral, recursos humanos**

## RIEPILOGO

L'obiettivo principale di questa tesi era proporre un programma per il miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro nell'area di stoccaggio e distribuzione delle aziende che forniscono il programma nazionale di alimentazione scolastica di Qaliwarma, applicato al caso dell'azienda Consorcio de Alimentos B di D.

Sono state identificate le esigenze, come la struttura organizzativa e psicosociale e le condizioni di lavoro necessarie per il funzionamento di un programma per il miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro nell'area di stoccaggio e distribuzione dell'azienda, nonché le risorse disponibili quali aspetti umani, economici, materiali, tecnici e amministrativi.

È stato applicato come tecnica, come strumento, un sondaggio, un questionario a tutti i collaboratori dell'area di stoccaggio e distribuzione e l'intervista ai dirigenti della suddetta organizzazione, che si sono svolti virtualmente. Entrambe le fasi sono state sottoposte ad analisi di validità e affidabilità del contenuto, con il valore del coefficiente alfa di Cronbach pari a 0.897.

Con i risultati raggiunti, si è proceduto alla realizzazione del Programma per il miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro nell'area di stoccaggio e distribuzione del Consorzio Alimentare B e D., utilizzando l'IMCOC (Strumento di Valutazione del Clima Organizzativo in aziende colombiane) come modello.

Concludendo che è stato sviluppato un programma per il miglioramento continuo dell'ambiente di lavoro nell'area di stoccaggio e distribuzione della società CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D considerando i responsabili dello svolgimento delle attività in un periodo di tempo e i contenuti finalizzati a la qualità complessiva.

**Parole chiave: Miglioramento continuo, ambiente di lavoro, risorse umane.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de empresas proveedoras del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma aplicado al caso de la empresa **CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D**.

La falta de empleo, la desocupación y el sub empleo ha incrementado la pobreza extrema; el poder adquisitivo de las familias es cada vez más bajos. La pobre educación alimenticia, la escasa propina que llevan los estudiantes lo invierten en golosinas o en la compra de productos con poco valor nutritivo. Que de manera reiterativa ayuda a incrementar los problemas de desnutrición infantil.

Como podemos observar en nuestro país, la población infantil es la más afectada con esta problemática, que cada vez es mayor el número de niños y niñas que ven deteriorada su salud: la tuberculosis y la desnutrición hacen presa de ellos y la ayuda por parte del estado resultaba poco eficiente, unida a esta problemática, nos encontramos con una población que no practica estilos de vida saludable y que desconocen el valor nutritivo de los alimentos que produce su zona o región y opta por ingerir alimentos con poco valor nutritivo que se les presenta en los medios de comunicación y/o redes sociales, lo cual resulta en un serio problema de rendimiento escolar desde las edades más tempranas.

Es por ello que, mediante Decreto Supremo N° RS-008-2012-MIDIS, del 31 de mayo del 2012, se crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma, como parte del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) en reemplazo del Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), cuyo objetivo es garantizar un servicio alimentario para niños y niñas de instituciones educativas públicas en el nivel de educación inicial a partir de los 3 (tres) años de edad y en el nivel de educación primaria.

Que mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 000225-2020-MIDIS/PNAEQW, del 13 de agosto del 2020, se resuelve aprobar el cambio de

modalidad de atención total de la modalidad raciones a la modalidad productos, debido a estado de emergencia sanitaria debido al COVID 19, lo que ocasiono el reemplazo de las clases presenciales por las clases virtuales a nivel nacional.

La implantación de un programa para el desarrollo de la mejora continua del clima laboral en la empresa, es nuestro objetivo, ya que, al analizarla en forma global, contribuye al mejoramiento continuo y el desempeño de la organización en el área de almacenamiento y distribución, estimulando bajo un programa continuo de clima laboral a todas las personas que conforman esta área para que estén alineados a los objetivos y estrategias generales que son aplicados en el cumplimiento de la misión de la empresa.

Es por estos motivos que se desarrollará de manera particular un programa de mejora continua en el clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la Empresa **CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D**, donde se realizará el presente estudio de investigación, y en la cual se ha percibido insatisfacción en el colectivo de trabajadores, pero no se precisó de manera detallada los motivos o causas de esta situación.

# I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción de la realidad problemática.

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

Según los autores Gallardo y Bedodo (2006) en referencia a la motivación laboral: “La pregunta por la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.”.

Según la Cámara de Comercio de Lima (2021) señala que la crisis sanitaria generada por la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias, que aún nos afectan, exige a los gobiernos de Latinoamérica destinar mayores recursos en programas sociales. Más aún en un contexto en el que la pobreza en la región se incrementaría, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), a 215 millones de personas, pasando de 30,3% en 2019 a un promedio de 34,7% en 2020.

Los programas sociales son recursos del Estado dirigidos a la lucha contra la pobreza, apoyo a poblaciones vulnerables o el desarrollo de una mejor infraestructura social para mejorar las condiciones de vida de la población. Por ello, un reto para el próximo Gobierno es mejorar, paralelamente, la eficiencia y

eficacia de dichos programas, cuyos recursos asignados para el presente año fueron incrementados en alrededor de 34,1%, según señala el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial – CCL (IEDEP). (Revista de la Cámara de Comercio de Lima. 2021)

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) cuenta con cinco principales programas sociales adscritos. Se trata del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres (Juntos), el Programa Nacional de Asistencia Solidaria – Pensión 65, Programa Nacional – Cuna Más; Programa Nacional de Alimentación Escolar – Qali Warma; Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), y dos programas transversales de menor escala: Programa Nacional Pensión no contributiva a personas con discapacidad severa en situación de pobreza – Contigo; y el Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social – País. (Revista de la Cámara de Comercio de Lima. 2021)

Qali Warma es el programa social con mayor presupuesto, con un promedio de S/ 1.432 millones entre 2018 y 2020 y de S/ 1.870 millones para el 2021. Dicho programa garantiza alimentos variados y nutritivos a niños y niñas de inicial y primaria de las escuelas públicas durante el año escolar. (Revista de la Cámara de Comercio de Lima. 2021)

La implantación de un programa para el desarrollo de la mejora continua del clima laboral en la empresa, es nuestro objetivo, ya que, al analizarla en forma global, coadyuda al mejoramiento continuo y el desempeño de la organización en el área de almacenamiento y distribución, estimulando bajo un programa continuo de clima laboral a todas las personas que conforman esta área para que estén alineados a los objetivos y estrategias generales que son aplicados en el cumplimiento de la misión de la empresa.

## 1.2 Formulación del problema.

### Problema general:

¿Cómo debe ser el programa para la mejora continua del clima laboral en el Área de Almacenamiento y Distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

### Problemas específicos:

¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

- Elaborar un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa **CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D.**

- Identificar los recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa **CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D**.

#### **1.4 Justificación.**

Las razones que justifican la investigación son:

La empresa Consorcio de Alimentos B y D, es proveedora del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma, que debe dar un servicio de calidad a los beneficiarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma. Es por ello que se necesita contar con un buen clima laboral, que permita mejorar la atmosfera del trabajador y esto a su vez mejore la calidad de atención hacia los beneficiarios del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma, con nuevas expectativas de investigación para futuros estudios. Además, el trabajo de investigación permitirá identificar las características y las capacidades personales necesarias de los colaboradores de la empresa consorcio de alimentos B y D, de modo que puedan aprovecharse en beneficio mutuo. Los resultados de esta investigación serán de aporte en la empresa consorcio de alimentos B y D, en la adopción de programas de motivación para favorecer el clima laboral. Además, se implementará un estándar de reconocimientos sobre la base de evaluación de clima laboral y motivación, la cual permitirá valorar la gestión de las personas y mejorar la retroalimentación para el desempeño de las personas de la organización.

#### **1.5 Delimitantes de la investigación.**

Los delimitantes de la investigación son:

##### **1.5.1 Delimitante teórica**

No existen delimitantes teóricas debido a que se cuenta con amplia información sobre las teorías de la mejora continua y el clima laboral que están publicadas en revistas, boletines, trabajos de investigación, repositorios de las universidades.

### **1.5.2 Delimitante temporal**

La presente investigación se realizará en un periodo de cuatro meses para el desarrollo del marco teórico, metodología del proyecto y las aplicaciones de los instrumentos.

### **1.5.3 Delimitante espacial**

El estudio de investigación se realizará en la empresa: CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D, ubicada en el distrito de Ica, provincia de Ica, Departamento de Ica.

## **II REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes: internacional y nacional**

#### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Ruiz (2021) en su investigación “Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción”, Universidad Autónoma de Asunción – Paraguay determino que el clima laboral dentro de las organizaciones, está ampliamente ligada a la percepción que se forman sus miembros y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que se reflejan en la valoración que los colaboradores le dan a su trabajo; y dado que influye directamente sobre la productividad, es fundamental que las instituciones se ocupen de generar un ambiente propicio para que los colaboradores perciban que trabajan en un ambiente agradable. El diseño metodológico usado fue no experimental, de alcance descriptivo, de corte transversal y enfoque cuantitativo. Los niveles de satisfacción general del ambiente de trabajo, reflejan que el 47 % lo percibe como muy favorable; el 48 % como favorable, y tan solo el 5 % revela un ambiente de mediana satisfacción. El autor concluye sobre la importancia de generar un clima organizacional favorable o muy favorable, dentro de las organizaciones laborales, ya sean públicas o privadas

Pazmay y Lima (2020) en su investigación “Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC” concluye que el clima organizacional (CO) es uno de los conceptos determinantes para mejorar el desempeño laboral de las organizaciones, puesto que tiene incidencia en la productividad. Lamentablemente en muchos casos a los gerentes y directivos les ha tomado mucho tiempo darse cuenta de que los aspectos ligeros de los recursos humanos pueden tener una función decisiva en el éxito (o fracaso) de una organización (Furnham, 2006). El entender el CO de estas organizaciones, guiará intervenciones organizacionales para enriquecerlo. Esta investigación cuantitativa se llevó a cabo entre marzo y abril del 2019. Se analizó la

información de la base de datos proporcionada por la página web de la CANFAC. Se estableció que de las 37 empresas socias a nivel nacional, 19 corresponden a la provincia de Tungurahua (51.35%). Se recolectaron 478 cuestionarios de trabajadores de 12 organizaciones (63.16%) asociadas a la CANFAC. Las siete organizaciones restantes no entraron en estudio por ser empresas dedicadas a la comercialización y no a la producción. Este trabajo tiene un alcance descriptivo y se describieron las dimensiones que conforman el CO de estas industrias, las cuales son: Condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, liderazgo y motivación. Al analizar las respuestas correspondientes a las preguntas que conforman las cinco dimensiones, se observa que no existen valores extremos que precisen un análisis específico de cada una de ellas y/o por dimensión. Una interpretación general de los resultados, con base en las medias obtenidas en las cinco dimensiones, indican que los encuestados se sienten motivados en el trabajo, hay una comunicación medianamente fluida, un estilo de liderazgo directivo -alto interés en la ejecución de la tarea y bajo en el relacionamiento-, las condiciones de trabajo y compensaciones son percibidas como satisfactorias. En esta investigación se evidencia que las mujeres desarrollan una mejor comunicación tanto vertical como horizontal, lo cual incide en que puedan tener una percepción más positiva del ambiente. En cuanto al liderazgo, las mujeres tienen mejores relaciones que los hombres con sus superiores. Se deben revisar los mecanismos de comunicación interna establecidos. Otro aspecto sensible es la compensación, la cual no satisface al grupo etario entre 18 y 40 años. La capacitación debe ser fortalecida en el personal entre 41 y 50 años, pues ellos demandan mejores oportunidades de formación. Con respecto a las condiciones de trabajo, las empresas deben adoptar las medidas necesarias de mayormente entre los 31 y 40 años, debe ser el grupo donde focalizar la atención, ya que es el conjunto que mayormente se enferma por las condiciones de trabajo.

Ibáñez (2016) en su investigación Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puertos de Humos S.A, Universidad Austral de Chile; estableció como objetivo general para este proyecto el desarrollo de una propuesta de mejora para el área de producción, mediante la utilización de las técnicas de mejora Continua, las 5's y manufactura esbelta, para aumentar la

productividad, disminuir el desperdicio, tener un lugar de trabajo más limpio y aumentar la satisfacción laboral. El desarrollo del proyecto estuvo basado en la metodología DMAIC para proyectos Six Sigma, sin abordar las etapas de Mejora y Control. La metodología se compone de cuatro etapas, asociadas a cada uno de los objetivos específicos planteados, con la finalidad de cumplir con el objetivo general, las cuales son: Levantamiento de información de calidad de la empresa, análisis de los procesos, diagnóstico de calidad y creación de propuestas de mejora. El total de errores detectados en los productos para el periodo de estudio, fue de 3,79%. En ciertos meses no existieron no conformidades detectadas, mientras que, en meses como febrero del año 2017, los errores ascendieron hasta casi un 10%, lo cual es una proporción bastante elevada para una empresa del rubro alimenticio. Se pudo apreciar que las no conformidades más repetitivas son debido a productos con restos de espinas, exceso de grasa, presencia de sangre, coloración no deseada y calibre, además de problemas con el sellado al vacío, rotulación y etiquetas. Para comenzar con las propuestas de mejora, se deben trabajar las causas raíz de las problemáticas detectadas en cada uno de los procesos de la empresa, para de esta manera elevar la calidad total de la empresa. El desarrollo de este proyecto, realizado en la empresa Puerto de Humos S.A, permitió la creación de diferentes propuestas de mejora a los procesos de la empresa, mediante la aplicación de las herramientas de la metodología Six Sigma, con la finalidad de reducir los costos de no calidad y elevar la satisfacción por parte de los clientes.

Espinoza (2015) en su investigación: "Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima laboral del área productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A", Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizó un análisis de los factores influyentes en el ambiente interno de una de las áreas claves dentro del proceso productivo de Edesa S.A., con los resultados obtenidos se generó un plan de mejoramiento de clima laboral adaptado a la realidad del sector a intervenir cuyo objetivo es mejorar integralmente el clima laboral. Las etapas de ejecución del marco metodológico fueron: Recolección de información, diseño de la encuesta, definición de escala de medición, aplicación de encuesta, análisis y presentación

de resultados. Para alcanzar el objetivo propuesto, se tomó como referencia el diagnóstico realizado, focalizándose en los cuatro ámbitos detectados como ejes para la mejora del clima laboral del área de Vaciado de Edesa S.A.: Procesos Internos, Competencias, Comunicación e Información e Integración y Participación. Algunas de las conclusiones de la presente investigación fueron: El clima laboral se conforma de varios factores que participan dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal, el actual clima organizacional se encuentra afectado por cambios constantes en los procesos internos que generan incertidumbre en el personal, se trabajó la propuesta en cuatro ámbitos los cuales se espera contribuyan a mejorar el clima laboral.

Pilligua y Arteaga (2019) en su investigación “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.” tuvo como objetivo, evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de la empresa Hardepex Cía. Ltda., cuya organización cuenta con 87 personas, que laboran en el área de producción. Uno de los problemas que se detectó dentro de la organización, objeto de estudio, es la falta de ambientes de trabajo adecuados para sus trabajadores, a esto, se suma la exigencia por la parte directiva, en exigir ventas y productos en tiempo récord, sin las medidas o correctivos necesarios. Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa. La conclusión fue que las organizaciones deben prestar atención, en generar ambientes laborales adecuados en los trabajadores, para que estos, a su vez, puedan mejorar su nivel de productividad.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Otoya (2020) en su investigación: Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Clínica Ricardo Palma distrito de San Isidro – 2018 tuvo como objetivo determinar si el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral, según la percepción del personal de la Clínica Ricardo Palma, período 2018. La metodología de investigación fue de tipo básico, nivel descriptivo y correlacional. La investigación se enmarca dentro del diseño no experimental – transversal. La investigación fue no experimental porque asume que la primera variable “Clima Organizacional” ya existe y actúa en el contexto de la investigación. Nuestra población de estudio fue de 1,100 empleados de la Clínica Ricardo Palma. Se consideró una muestra probabilística, es decir, el tamaño muestral fue de 304 encuestas por parte de los empleados. Los resultados obtenidos de la encuesta realizada, de acuerdo con la muestra seleccionada, según la percepción del personal indica que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,720 “correlación alta”, es decir, el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal de la Clínica Ricardo Palma. Se concluyó que las organizaciones deben compartir espacios de convivencia, donde se debe dar mucha importancia a la comunicación, motivación, liderazgo y satisfacción, los que tienen gran relevancia por ser una comunidad donde estos se enriquecen mutuamente, y en donde en conjunto se constituye el camino hacia el objetivo trazado.

Meza y Obando (2019) en su investigación sobre el Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de empresas nutraceuticas peruanas caso: empresa THANI LIFE S.A.C. Indica que un programa de mejora continua coadyuvará en la gestión más adecuada para lograr las metas organizacionales en el área de producción de la empresa y a su vez de mantener el clima laboral orientada a la calidad total. Asimismo, servirá como modelo de referencia en el sector de la industria de los productos nutraceuticos. Se han utilizado como instrumentos las técnicas del cuestionario (encuestas), aplicado al total de los colaboradores del área de producción y la entrevista a los

ejecutivos las mismas que se realizaron in situ en el local de la empresa. Ambas etapas, fueron sometidas al análisis de validez de contenido y confiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach). De esta forma y en base a los resultados obtenidos en los instrumentos señalados, se procedió a realizar el Programa de mejora continua del clima laboral en el área de producción de la empresa Thani Life S.A.C.

León (2017) en su investigación sobre Mejora Continua de Procesos y de Calidad de Vida Laboral en el Área de Recursos Humanos de ALICORP, Perú, de la Universidad Nacional del Callao, busco determinar en qué grado la mejora continua de procesos influye en la calidad de vida laboral de los empleados del área de RRHH de Alicorp, Perú, 2017 y su objetivo fue determinar el grado de la influencia de la mejora continua de procesos en la calidad de vida laboral de los empleados del área de RRHH Alicorp, Perú, 2017. La investigación fue de tipo aplicada, diseño no experimental, transeccional correlacional – causal, con una población de 82 colaboradores y una muestra no probabilística de 45 colaboradores, se realizaron los cuestionarios de mejora continua de procesos y calidad de vida laboral, con un alfa de Cronbach de 0.857 y 0.839 respectivamente. Los resultados a los que se llegó es que la mejora continua de procesos influye significativamente en la calidad de vida laboral con un Rho de Spearman de 0.776, un  $P = 0.000$  que es menor de 0.05 y un nivel de confianza de 95%. Se pudo concluir que se cumplió el objetivo general y los específicos, así como las hipótesis planteadas. A partir de ello se recomienda realizar un rediseño de procesos.

Vásquez (2017) en su investigación el Clima Laboral y su influencia en la Productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016, Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo; esta tesis permitirá establecer las relaciones presentes entre el clima laboral y la productividad de los administrativos de la entidad, considerando que los trabajadores se han convertido en el capital máspreciado para toda la organización. Esta investigación es de tipo cuantitativo y propositivo, por lo que

ha sido necesario recabar información mediante cuestionarios, aplicados a los trabajadores administrativos (50), en especial a la Unidad Administrativa (07). Estos datos fueron vertidos en el programa especializado SPSS, donde mediante Correlación de Pearson se logró conocer con exactitud la influencia del clima laboral sobre la productividad, evidenciando la necesidad de diseñar el plan de mejora del clima laboral. Así es como se concluyó que la hipótesis quedaba demostrada veraz, al existir un clima laboral favorable con ciertas deficiencias que definían un nivel de productividad bueno, pero que podría mejorar, por lo que se diseñó un plan de mejora focalizado en las recompensas y el apoyo de los superiores.

Finalmente, Anton et al (2016) en su investigación: Cultura corporativa, clima y desempeño laboral en Perú Call Center S.A.C. establece la relación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Cali Center S.A.C., es decir de una forma cualitativa se expondrá el problema a tratar mencionando los antecedentes buscando la relación entre las variables, y de una manera cuantitativa se propondrá un modelo de relación entre las variables; la población total fue de 171 colaboradores (personal de venta) de la sede San Borja – Lima - Perú. Estas son algunas de las investigaciones que se encontraron y que nos ha conllevado a realizar nuestro estudio de investigación, por lo que se percibe que hay la necesidad de realizar un programa de mejora continua en las organizaciones y para ello nuestro estudio servirá como base, investigando más a fondo el clima laboral en las empresas peruanas

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

El concepto de programa posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; y la descripción de las características

o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos (Pérez et al, 2008)

### **2.2.1 Programas de Trabajo**

Según Pérez y Gardey (2013) La noción de programa de trabajo tiene diversos usos. Por lo general se aplica para nombrar a la planificación que se desarrolla en torno a un proyecto o a una iniciativa. El programa de trabajo, de este modo, detalla qué acciones se llevarán a cabo y cuáles son los pasos a seguir. Lo que hace el programa de trabajo, en este sentido, es sistematizar las actividades que se planean realizar.

La finalidad de un programa de trabajo es la planificación y coordinación de las acciones. Esto resulta esencial cuando se contempla la participación de diversas instituciones en un mismo proyecto. (Pérez y Gardey, 2013).

#### **▪ Programa de Trabajo Decente**

El bienestar de las personas sólo puede garantizarse si se cumplen ciertos requisitos, y uno de ellos es el trabajo decente. Es importante recordar que el trabajo no sólo acarrea un ingreso monetario, sino que abre las puertas al progreso social y nos brinda acceso a servicios que resultan fundamentales para nuestro desarrollo personal y profesional, con el consiguiente fortalecimiento de nuestras relaciones interpersonales. El programa de trabajo decente es una síntesis de todas las aspiraciones que una persona tiene a lo largo de su vida laboral (Pérez y Gardey, 2013)

#### **▪ Programas de Mejora**

Según Pérez (2003) señalan que a lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin

embargo, la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la gestión empresarial.

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

Para Pérez (2003), un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación. (Pérez, 2003)

Para el autor, el verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir

los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descrito a continuación

## ▪ **Benchmarking**

Las primeras referencias del benchmarking actual se remontan al año 1979 cuando la Xerox Corporation adopta en E.E.U.U. un enfoque igual al de los japoneses en la primera década de 1950, mediante la copia de productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo. (Pérez, 2003)

Diversos especialistas han señalado que el benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la gestión de la calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recogida de datos a corto plazo, se trata de una gestión proactiva. (Pérez, 2003).

Para Pérez (2003), el benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial que crea una competencia- emulación entre las empresas o entre los equipos de procesos de trabajo. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y donde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.

El autor mencionado indica que las fases de que consta este proceso son cinco:

- 1. Planificación:** En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar

el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recogida de datos.

- 2. Análisis:** Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.
- 3. Integración:** Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.
- 4. Acción:** Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.
- 5. Madurez:** Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

Para concluir cabe destacar que para que el proceso sea efectivo, es necesario que se asigne al proyecto un responsable único de todas las actividades para que coordine y controle todo el proceso. (Pérez, 2003).

### **2.2.2 Sistema de gestión de calidad**

Según Meza y Obando (2019), cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y

funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida en el año 1949, su principio era prevenir y reducir los costos de no calidad con una estrategia dirigida hacia el cliente y fomentar la mejora continua y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa a través de un enfoque de sistemas, integración y mejora continua.

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión e importancia en el mundo empresarial conceptos tales como sistema de gestión de calidad y otros. Hacer las cosas bien no es un invento reciente, siempre han existido metodologías correctas para obtener buenos resultados y posibilidades de apreciar la satisfacción de los procesos. Sin embargo, el tema de la calidad en los tiempos actuales, se ha convertido en unos de los aspectos de más importancia en el mundo empresarial. (Meza y Obando 2019).

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

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

Meza y Obando (2019) indican que la implantación de la calidad total como sistema de gestión, supone un proceso largo y complicado, y lleva consigo un cambio en la forma de gobernar y gestionar la empresa. La serie de normas ISO

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

**1. Enfoque al cliente**

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

**2. Liderazgo**

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

**3. Participación de todo el personal**

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

**4. Enfoque basado en procesos**

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

**5. Enfoque de sistema para la gestión**

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

**6. Perfeccionamiento Empresarial**

En la actualidad el sistema empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento donde se han creado las condiciones requeridas para comenzar con la necesaria autonomía un proceso de mejora continua en todas las esferas de la actividad empresarial, que asegure una alta

eficiencia, de ahí que en la medida en que éste se apoye en los enfoques de avanzada, concretados en el Know-how para cada subsistema en la empresa, se obtendrán mejores resultados.

## **7. Reingeniería**

Esta filosofía se basa en el rediseño de los procesos para lograr la optimización de los recursos de la organización y estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo según la estrategia trazada por la empresa y que deben estar encaminadas a la satisfacción de los clientes y el mercado, determinando sus nuevas expectativas para satisfacerlas de la forma más eficaz y rentable posible. El proceso de Reingeniería implica comenzar desde cero y por ende si se establece desde el inicio todo un proceso de mejora, se llegará mucho más rápido a los cambios deseados y ganar una imagen dentro del mercado, a medida que los cambios sean más continuos, se ganará en rapidez y se creará una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

### **2.2.3 Filosofía de Kaizen**

Según Granel (2020), La palabra Kaizen proviene de los términos japoneses "Kai": modificaciones y "Zen": para mejorar, por lo que se podría definir como "proceso de mejora continua". Adoptar la filosofía Kaizen supone asumir la cultura del mejoramiento continuo, que se centra en la eliminación de los desperdicios y derroches en los sistemas productivos. El origen del Kaizen se remonta a Japón, donde al terminar la Segunda Guerra Mundial, el país se enfrentaba a muchos problemas en su industria, por lo que decidieron crear la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) e invitar a Dr. William Edwards Deming y a Joseph Juran en varios de sus seminarios, creando en uno de ellos esta nueva metodología para mejorar el sistema empresarial. Los fundamentos más importantes en la realización de la filosofía Kaizen son "Compromiso" y "Disciplina", a todo el nivel de la organización.

El Kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de la organización y tiene como prioridad revisar y optimizar todos los procesos que se realizan en la misma. El método Kaizen retoma las técnicas del Control de Calidad, diseñadas por Edgard Deming, pero incorpora la idea de que la forma de vida debe ser mejorada de forma constante. Se debe ser muy riguroso y encontrar la falla o problema y solucionarlo. La complacencia es el principal enemigo del Kaizen. En la idea de mejoramiento continuo se involucra la gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando en reconocer las necesidades de los clientes, reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. El éxito de la filosofía Kaizen en la actividad empresarial proviene de la incitación a mejorar estándares, ya sean niveles de calidad, costes, productividad o tiempos de espera, entre otros. La metodología kaizen permite establecer estándares más altos y grandes empresas como Toyota, Walt Disney o Sony la han empleado para la mejora continua de sus estándares productivos. (Granel, 2020)

### **A) Características del Proceso de Mejora Continua**

Según Riquelme (2018), estas son las características del proceso de mejora continua.

- Debe ser continuo y progresivo
- Debe incorporar todas las actividades realizadas en la empresa en todos los niveles.
- Implica inversión, bien sea en tecnología de avanzada, maquinaria y equipos más eficientes, el mejoramiento del servicio a clientes, capacitación continua del recurso humano, investigación y desarrollo.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para entender las exigencias del cliente, y de esta manera lograr ofrecer excelentes productos o servicios.

- Contempla las necesidades, gustos y requerimientos del cliente, quien constituye la fuerza que impulsa hacia la mejora.
- Involucra mejoría permanente de toda la organización, desde el gerente, hasta los trabajadores de los niveles más bajos. La mejora continua de dicho proceso depende del involucramiento y compromiso del personal en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- La empresa que implanta el proceso de mejora, acepta retos, desafíos y está abierta al cambio.
- Involucra un análisis del proceso que permitirá descubrir oportunidades de mejora y desarrollar un plan sistemático de mejora de la calidad.
- Recluye la retroalimentación incesante entre el productor y el cliente, entre el productor y sus proveedores.
- Incluye mediciones en las diferentes etapas del proceso.

## B) Pasos para Implementar la Filosofía Kaizen

El kaizen se basa en el Círculo de Deming como herramienta para conseguir la mejora continua: planear, hacer, verificar y actuar. (Granel, 2020).

**Figura 1**

*Principios del Kaizen*



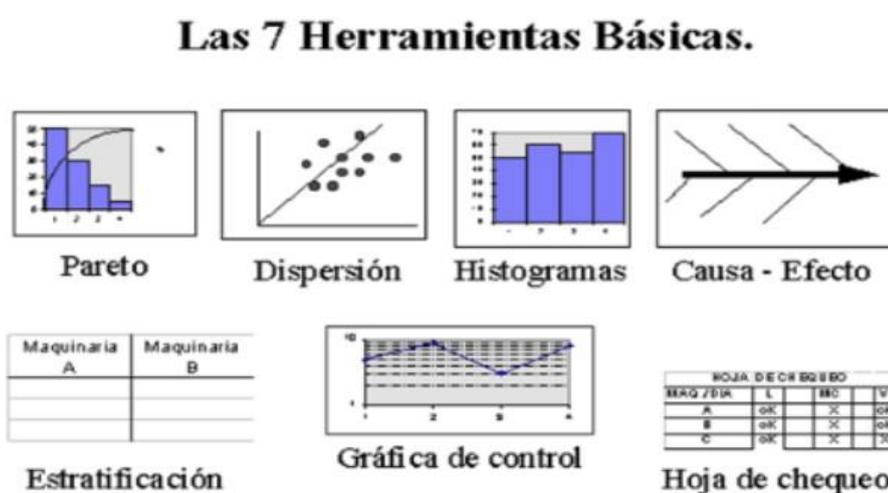
**Fuente:** Titular.com (2017)

Según Granel (2020) Estos son los pasos a seguir para implementar la filosofía Kaizen en la empresa:

1. **Selección del tema:** El tema a seleccionar puede ser decidido por la presidencia o la gerencia siempre que éste sea acorde con los objetivos de la empresa. Posibles temas a tratar pueden ser la productividad (mejora de tiempos), calidad (requerimientos del cliente) o la seguridad (reducción de accidentes).
2. **Creación de equipo de trabajo:** El equipo debe ser siempre que se pueda multidisciplinario, es decir, formado por personas de diferentes áreas, para que todas ellas aporten el conocimiento y la experiencia de su área de trabajo. Es recomendable que cada grupo cuente con un líder, que sea el responsable de coordinar las reuniones e informar sobre el progreso
3. **Obtención y análisis de datos:** La recolección de datos por parte del equipo tiene como finalidad determinar las causas principales para arreglar el problema. Para ello, se utilizan diferentes herramientas:

**Figura 2**

*Herramientas básicas para la obtención y análisis de datos*



Fuente: Granel, M. (2020)

4. **Gembutsu Gemba:** Esta fase consiste en acudir al área donde se produce el problema y verificar los datos obtenidos en la fase anterior junto con las personas que trabajan en dicha área.
5. **Plan de contramedidas:** Es necesario tomar contramedidas para aquellos problemas que son críticos para la mejora del proceso de la empresa, que se registrarán en un plan que incluya fechas para implementarlas y responsables de la ejecución de las mismas.
6. **Seguimiento y evaluación de resultados:** El equipo llevará un seguimiento mediante gráficos del problema y si es necesario volverá a realizar los pasos anteriores para su verificación en el área de trabajo.
7. **Estandarización y expansión:** Tras varios meses con buenos resultados se define que el problema está en control y se registra para que, posteriormente, puedan ser aprovechados los cambios introducidos.

### **C) Lean Manufacturing**

La filosofía Lean Manufacturing, también conocida como Lean Production, es un sistema de organización del trabajo que pone el foco en la mejora del sistema de producción. Para esto se basa en la eliminación de aquellas actividades que no aportan valor al proceso ni al cliente. Estas se denominan despilfarros o desperdicios, y son aquellas tareas que implican la sobreproducción, altos tiempos de espera o desperfectos en los productos, por citar algunos ejemplos. La filosofía Lean manufacturing trata de optimizar el sistema de producción y reducir o eliminar las tareas que no añadan valor. (Andreu, 2023)

### Figura 3

#### Principios del Lean Manufacturing



Fuente: Goribar, C. (2020)

La misma autora señala que una de las claves de éxito es su dimensión humana, puesto que las personas son el capital más importante de la empresa. Una cultura empresarial implica colaboración y comunicación de todos los niveles de la empresa. Los trabajadores están en contacto permanente con el medio de trabajo, por lo tanto, son los primeros en observar y mejorar los problemas. Sin apoyo en las personas del equipo donde haya un clima adecuado, haciéndoles partícipes y comunicando con exactitud lo que se espera de ellos será imposible utilizar las técnicas de mejora de los procesos que propone esta estrategia

Andreu (2023) señala que son siete los principios que conviene aplicar a una empresa que persigue la filosofía Lean Manufacturing:

#### 1. Hacerlo bien a la primera

Lo que implica conseguir cero defectos. Para ello hay que detectar el problema y solucionarlo desde el origen.

## **2. Excluir actividades que no añaden valor**

Se excluye todo lo que suponga un despilfarro o desperdicio y que no agrega valor añadido a la experiencia de cliente.

## **3. Mejora continua**

Se mantiene la calidad del producto o servicio tratando de reducir costes y aumentar la productividad.

## **4. Procesos pull**

Se produce según demanda puesto que la clave es evitar stocks.

## **5. Flexibilidad**

Es necesario ser capaz de producir diferentes tipos de productos y ajustarse con exactitud a las cantidades.

## **6. Colaborar con los proveedores**

Construir relaciones con los proveedores basándose en el largo plazo, con acuerdos donde compartir riesgo y costes.

## **7. Cambio de enfoque de venta**

Desde el punto de vista Lean Manufacturing, al cliente se le aporta una solución y no un producto o servicio. Esta filosofía tiene que ser única para toda la organización.

## **D) Beneficios y ventajas del Lean Manufacturing**

El pensamiento lean implica ventajas como el incremento de la productividad, mejora de la calidad, aumento de las ventas o del valor de la empresa, por citar alguno de ellos. Es una cultura empresarial flexible, abierta a la mejora constante, que implica lograr en el tiempo justo lo que quieres con la cantidad y calidad perfectas y con el mínimo despilfarro. Si tuviéramos que resumir en dos líneas toda la forma de entender la organización desde la estrategia Lean

Manufacturing, diríamos que es una cultura empresarial flexible, que está abierta a la mejora constante, que implica lograr en el tiempo justo aquello que quieres obtener con la cantidad y calidad perfectas, y que implica el mínimo despilfarro. (Andreu, I. 2023)

**Figura 4**

*Beneficios del Lean Manufacturing*



Fuente: Marketing Bitec (2016)

## E) El Método Six Sigma

**Figura 5**

*Método Six Sigma*



Fuente: Sánchez et al (2021)

Meza y Obando (2019) señalan que el Método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología:

1. **Definir:** Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.
2. **Medir:** Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
3. **Analizar:** Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.
4. **Mejorar:** Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
5. **Controlar:** Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc. Para un mejor desempeño del proceso.

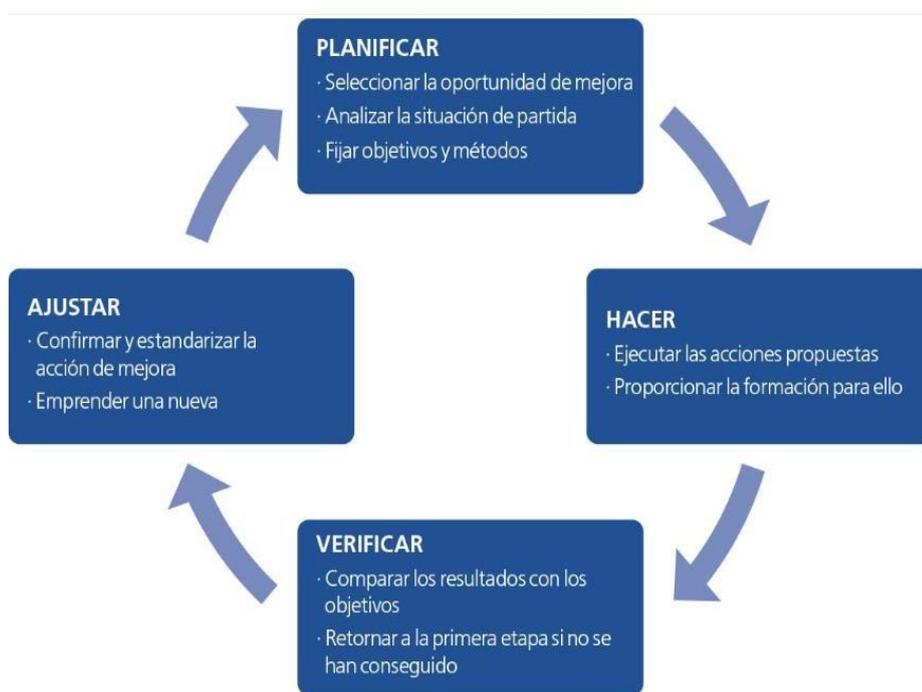
#### **2.2.4. Filosofía de la Mejora Continua (Deming)**

El Método Deming propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante. De igual forma este método explica que una compra no se debe basar solo en el precio ya que al final pudiera resultar de baja calidad e incremento de costos. Así mismo explica que además de la mejora continua en los procesos

también debe mejorarse en los sistemas, pues resultaría difícil alcanzar nuevas metas con los mismos métodos. Además, este método crea un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de los procesos. Por lo que se enfoca en el control estadístico, en la resolución de problemas y en perfeccionamientos o mejora continua. (Herrera y Minerva. 2012).

**Figura 6**

*El Método de Deming*



**Fuente:** Mecalux (2020)

### 2.2.5. Clima Laboral

El clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Chiavenato, 2009).

Según Hernández et al (2013) El clima laboral es un intangible en la organización, que pese a su imperceptibilidad se encuentra presente en cada una de ellas. Sin embargo, se debe considerar que al ser única cada organización, es necesario valorar cada caso de manera especial, y diseñar un instrumento ad-hoc a esos requerimientos que verdaderamente den cuenta del clima laboral prevaleciente en el momento de la toma de lectura.

Kahr (2010) menciona que el clima laboral influye en la motivación, funcionamiento, satisfacción y por ende en la productividad en el trabajo. El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones.

Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros. (Subia y Luque 2016).

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información, comunicación, motivación, participación, etc.), los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas (Subia y Luque 2016) En la opinión de Davis existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo

- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

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

#### **a) La Gestión del Potencial Humano**

Según Chiavenato (2009), define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, son aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de recursos humanos y que afecten al comportamiento

de los individuos a medio o largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

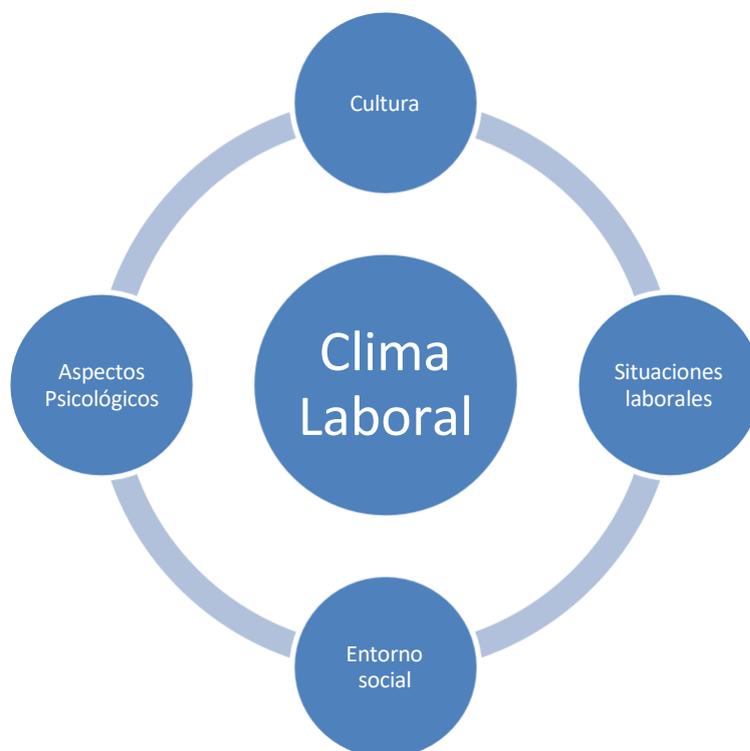
## **b) Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Para Chiavenato (2009) los objetivos ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, la función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión, los objetivos básicos de la gestión de recursos humanos son:

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

## Figura 7

*Factores que influyen en el clima laboral*



**Fuente:** Tipacti (2016)

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

El éxito de las empresas se centra en los objetivos estratégicos que ella se propone y que normalmente se hallan mencionadas en el plan operativo; además se hace fundamental la existencia de una cultura organizacional que implique los valores de la organización, su clima organizacional y su tipo de gerencia. Los factores nombrados constituyen, según Armstrong, "los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia" (Armstrong, 1991)

Según Jiménez (2008) el clima es afectado por diferentes variables estructurales (situaciones laborales), como estilo de dirección, políticas y planes de gestión,

sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez pueden verse afectadas por el clima.

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

### **c) Tipos de Clima Laboral**

García (2012) señala que Likert en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

- **Clima Autoritarismo explotador:** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Clima Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho

con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- **Clima Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

#### **d) Procesos que intervienen en el Clima Laboral**

Brunet (1999) indica que todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación

profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

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

#### **e) Aspectos del clima laboral**

Según Meza y Obando (2019) al realizar un estudio de clima laboral, deberíamos tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

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

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas. (Meza y Obando, 2019).

#### **f) Aspectos subjetivos del Clima Laboral**

El liderazgo es fundamental en todos los tipos de organizaciones humanas, básicamente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es fundamental para el análisis del clima laboral, ya que aporta a fomentar relaciones de confianza y un clima de ética, trabajo en equipo, menor número de conflictos, una mayor productividad y un incremento en la motivación y satisfacción en el trabajo, un líder es el que adecúa sus reacciones a las necesidades de sus subordinados, adecuándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un mayor grado de eficiencia y efectividad.

Hay varios factores que pueden resultar básicos para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de atributos de liderazgo indicadas por un individuo. Por un lado, la conducta que se vea en los líderes, sus propias características personales, tipos de liderazgo, papeles que desempeñe, son básicos, pero las percepciones de los subordinados, su aptitud y su influjo, así como ciertos factores de la situación, también lo serán.

Por lo que podemos señalar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su competencia para asumir retos y la manera de implicar al colectivo de trabajadores es concluyente en el nivel de motivación y /o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar muy definido que los individuos que componen las empresas formen la fuente principal de ventajas

competitiva, dando rasgos únicos a las organizaciones. Por lo que es de vital calibre la mejora continua en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se realicen los mismos como medio para lograr la excelencia en el trabajo que se haga.

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

Jiménez (2013) señala que existen diez factores que son esenciales para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado, los cuales son:1

### **1. Condiciones físicas**

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

### **2. Independencia**

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

### **3. Implicación**

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

#### **4. Igualdad**

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

#### **5. Liderazgo**

Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### **6. Relaciones**

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

#### **7. Reconocimiento**

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

## **8. Remuneraciones**

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

## **9. Organización**

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

## **10. Otros Factores**

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

### **g) Dimensiones del Clima Laboral**

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

Según Cabrera (1999) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la

misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño, dependiendo de los autores se tienen en cuenta unas dimensiones u otras, pero hay cuatro dimensiones que deben estar presentes en la medición del clima:

- **Autonomía individual:** Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón.

#### **h) Diversas dimensiones que han sido investigadas**

Las dimensiones del clima laboral son las características que pueden ser medidas en una organización y que son determinantes en el comportamiento de los individuos. Por ello, para llevar a cabo una evaluación de clima laboral es necesario conocer las diferentes dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en determinar los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. García e Ibarra (2009). Señala las dimensiones según Likert, Pritchard y Karasick, Litwin y Stinger.

#### **Likert**

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

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

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

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

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### **Litwin y Stinger**

Esta técnica, utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario postula la existencia de nueve dimensiones que

explicarían el Clima existente en una determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal.

**Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:** corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **2.2.6 Metodología para evaluar el clima laboral**

El instrumento de medición básico para la evaluación del clima laboral es el cuestionario escrito. Sin embargo, por experiencia se ha determinado que es mejor combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico, entre otros.

#### **✓ La entrevista**

Consiste en una charla que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se va a evaluar. El objetivo de esta conversación es la obtención de data sobre una variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado sobre estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, podrán influir determinadamente sobre los resultados.

#### **✓ El cuestionario**

Es un conjunto de preguntas en impresión que es dado masivamente a numerosas personas, Se elabora teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización, puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura. Por otro lado, las preguntas

cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada. Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares. (Meza y Obando, 2019).

### **2.2.7 Recursos en las organizaciones**

Son el conjunto de factores o activos de los que cuenta una organización para llevar a cabo su plan que los recursos son ingresos en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la organización.

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización (Chiavenato, 2009)

Considerando los conceptos de los diversos autores, vemos que el principal componente de los recursos es el conjunto de factores o activos que lo conforman, es decir que nos referimos de una cantidad considerable de elementos necesarios para realizar sus actividades.

Un recurso es definido como estratégico porque su presencia en la organización se transforma en un factor competitivo y de prioridad para su desarrollo. Un recurso es crítico porque opera en un proceso continuo o muy relevante para la organización y su ausencia o deficiencia ocasiona una interrupción del proceso productivo, o de la comercialización y distribución de los productos u otro aspecto fundamental para la organización, que perjudica u obstaculiza el normal desarrollo (Blázquez y Mondino, 2011).

## **a) Clasificación de los Recursos**

Blázquez y Mondino (2011) señala que según Navas y Guerra (2000), los recursos son:

### **Recursos Tangibles**

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

### **Recursos Intangibles:**

- No Humanos: Tecnológicos, Organizativos
- Humanos: Habilidades, Experiencia

Según Chiavenato (2000)

### **Recursos Materiales:**

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

### **Recursos Técnicos:**

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

### **Recursos Humanos:**

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

### **Recursos Financieros**

- Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades, etc.

- Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

## **Recursos Administrativos**

Las organizaciones actuales más allá de su magnitud empiezan a ser cada vez más complejas y para ello también se requiere de nuevas formas de abordaje que permitan estudiarlas. El concepto definido ya asume características diferenciadoras sobre las interpretaciones clásicas que también deben ser validadas al momento de responder a otros de las interrogantes tradicionales. Desde una perspectiva rígida de pensamiento lineal todos los recursos son planificados para luego ser utilizados y por últimos controlados. La realidad siempre es muy superior a todos estos modelos simplificados que también son llevados a la práctica como los controles (Blázquez y Mondino, 2011).

### **2.2.8 Misión y Visión de la Empresa**

La empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D fue creada en el departamento de Ica el año 2019, con el objetivo de ser un proveedor del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qaliwarma, Unidad Territorial Ica. Inicialmente elaboraba panes fortificados y almacenaba bebidas, pues el programa Qaliwarma el año 2019 estaba en modalidad de raciones, que se entregaban a los escolares del nivel inicial y primaria de los colegios del distrito de Ica. Sin embargo, a partir del 2020 y debido al estado de emergencia, se entregan productos no perecibles como: fideos, conserva de pescado, leche evaporada, etc. Estos productos se entregan 07 veces durante el año escolar.

#### **a) Establecimiento de la política de la calidad**

La Gerencia General de CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D establece, implementa y mantiene la SGC-DOC-01 “Política de la calidad” la cual es apropiada a nuestro propósito, apoya a nuestra dirección, establece marco de referencia a nuestros objetivos de la calidad, incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables y mejora continua. Esta política de la calidad se revisará cada año.

## b) MISIÓN

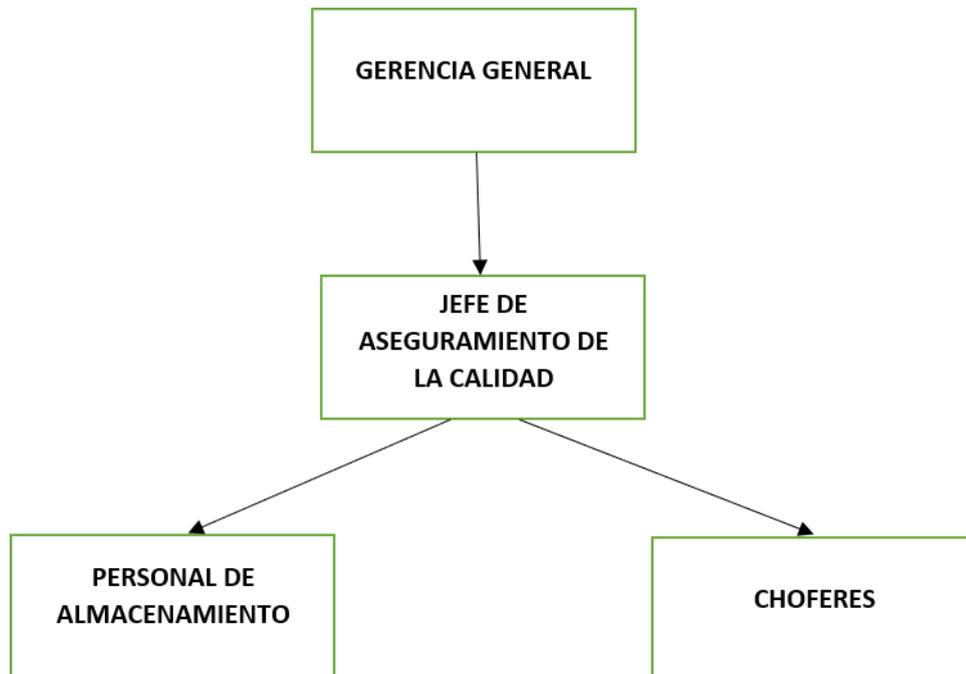
CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D es una empresa que se dedica al Almacenamiento y distribución de productos alimenticios no perecibles para consumo humano, cumpliendo los estándares de seguridad alimentaria.

## c) VISIÓN

Ser un referente en el proceso de almacenamiento y distribución de alimentos no perecibles

### Figura 8

*Organigrama de la Empresa*



### 2.3. Definición de términos básicos.

**Auditoría:** Análisis crítico en profundidad de las actividades realizadas por una unidad, con el fin de determinar su efectividad. (Matheus,2015)

**Brainstorming:** Técnica de discusión que favorece las ocurrencias creativas y en el que el grupo intenta encontrar soluciones a un problema específico reuniendo todas las iniciativas espontáneas y, después, se examinan y se someten a crítica. (Granel,2020)

**Clima laboral:** Conjunto de características socio laboral y ambiental de una organización, vista por sus miembros y que se reflejan en su actitud y conducta. (Tipacti,2016)

**Cultura organizacional:** Valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización. (Triviño,2017)

**Desarrollo organizacional:** Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias y en toda la organización (grupal, intergrupal y en toda la organización) para producir el cambio planeado. Es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas. (Perez,2003)

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. (Jiménez, 2020)

**Mejora Continua:** es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora (Riquelme, 2018)

**Plan Estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. (Mora de la Torre et al, 2015)

**Satisfacción Laboral:** es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. (Hernández et al,2013)

**Técnicas de grupo:** son diferentes procedimientos o métodos que se utilizan con los grupos para lograr la acción de los mismos, en base a los conocimientos aportados por la teoría de la dinámica de grupo. (Meza y Obando,2019)

### **III. METODOLOGIA DEL PROYECTO**

#### **3.1 Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística**

Para tipificar las categorías y subcategorías del presente trabajo de investigación, se definen tópicos que permitieron distinguirlas entre sí, pudiendo detallarlas de forma clara y concisa.

Estas categorías y subcategorías fueron apriorísticas, ya que se elaboró antes de la recolección de datos y surgen a partir del mismo desarrollo de la presente investigación

##### **3.1.1 Categorías:**

- a) Programa para la mejora continua del clima laboral
- b) Necesidades de un programa para la mejora continua del clima laboral
- c) Disponibilidad de recursos

##### **3.1.2 Subcategorías:**

###### **Para la categoría a)**

- 1. Responsables
- 2. Actividades
- 3. Duración
- 4. Contenido

###### **Para la categoría b)**

- 1. Estructura organizacional
- 2. Estructura sicosocial
- 3. Condiciones de trabajo

###### **Para la categoría c)**

- 1. Recursos humanos
- 2. Recursos financieros
- 3. Recursos materiales
- 4. Recursos técnicos
- 5. Recursos administrativos

**Tabla 1***Matriz de categorización apriorística*

N°	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	PALABRAS CLAVE
1	Programa para la mejora continua del Clima Laboral	- Responsables - Actividades - Duración - Contenido	- Cumplimiento - Metas programadas
2	Necesidades de un programa para la mejora continua del clima laboral	-Estructura organizacional -Estructura sicosocial -Condiciones laborales	-Ingresos -Percepciones -Promociones -Incentivos -Motivación -Liderazgo -Socialización -Suficiencia de insumos
3	Disponibilidad de recursos	-Recursos humanos -Recursos económicos - Recursos materiales - Recursos técnicos - Recursos administrativos	-Cumplimiento de objetivos -Ingresos -Gastos -Niveles de rentabilidad -Infraestructura -Canales de distribución -Competidores

### 3.2 Escenario del estudio

El estudio se realizó en la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D que se encuentra en Urbanización Santo Domingo de Guzmán Mz. F lote 01-A en el distrito de Ica– Ica – Perú, llevado y durante cuatro meses.

### 3.3 Participantes

Se ha considerado a los 10 trabajadores que conforman el área de Almacenamiento y Distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

Primera etapa de la investigación: Se utilizará la técnica de encuestas y como instrumento se utilizó un cuestionario de 32 preguntas para los 10 colaboradores del área de ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION con el propósito de obtener la información necesaria sobre el Clima Laboral.

Segunda etapa de investigación: Se realizó la entrevista a los 02 ejecutivos con el propósito de obtener la información necesaria sobre los Recursos Disponibles.

#### **3.4.2. Instrumentos**

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

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

### **3.5 Procedimientos**

Para el procedimiento de análisis y procesamiento de datos, se siguieron los siguientes pasos que se detallan a continuación:

**Etapas 1:** Se codificó las categorías de los ítems y las categorías de contenido u observación no precodificadas utilizando preguntas cerradas empleando atributos que expresan el grado de acuerdo o desacuerdo frente a una pregunta.

**Etapas 2:** Se elaboró la encuesta en base a las preguntas creadas y definidas en el paso 1.

**Etapas 3:** Se realizó virtualmente la codificación (tabulación)

agrupando y estructurando los datos que obtengan en el trabajo de campo.

**Etapa 4:** Se analizaron los datos para generar tablas y graficas de los resultados.

### **3.6 Rigor Científico**

El aspecto del rigor científico en el presente trabajo de investigación se puede sintetizar de la siguiente manera, siguiendo criterios de CREDIBILIDAD, APLICABILIDAD, DEPENDENCIA y CONFIRMABILIDAD:

**a) Credibilidad:** Se ha definido que la investigación estará en torno al estudio de la perspectiva de cierto número de trabajadores del área de almacenamiento y distribución de un consorcio de alimentos proveedor del programa de alimentación escolar Qaliwarma, respecto a la importancia del clima laboral en el área señalada. Para ello, se van a aplicar ciertos instrumentos de investigación, como las encuestas, por ejemplo, previamente valorado por especialistas expertos en la materia para definir la fiabilidad y coherencia de las preguntas planteadas para la presente tesis.

**b) Aplicabilidad:** El presente estudio y los resultados obtenidos del mismo, ajustados a una realidad, tienen como fin obtener precedentes y ser referente para la interpretación libre de los mismos, en función a una necesidad y requerimiento para el área de almacenamiento y distribución de un consorcio de alimentos proveedor del programa de alimentación escolar Qaliwarma, la implementación y aplicación de esos resultados para asegurar el éxito de la implementación de un adecuado clima laboral.

**c) Dependencia:** Se espera que los resultados obtenidos sean consistentes y tengan un nivel de estabilidad que los haga confiables. La seriedad con la que se realice el presente trabajo va a dar la directriz para poder tener buenas conclusiones en base a los datos obtenidos y se pueda implementar mejoras

sustanciosas para los temas de mejora del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa Consorcio de Alimentos B y D

**d) Confirmabilidad:** En este punto en particular, se tiene la intención de tener una postura de supervisión y asesoramiento en base a los resultados hallados, demostrar que los datos no van a estar sesgados ni sujetos a ninguna manipulación de naturaleza personal; en otras palabras, garantizar que los resultados sean objetivos, opiniones de trabajadores del área de almacenamiento y distribución de la empresa Consorcio de Alimentos B y D.

### **3.7 Método y análisis de datos**

El método de investigación a emplear es del tipo Cualitativo, debido a que se quiere obtener una mejor comprensión de interacciones sociales o fenómenos culturales, pues se recolectaran datos de experiencias vividas, emociones o comportamientos y los significados que los trabajadores pueden proporcionar.

El procesamiento de datos se realizará haciendo uso de la hoja de cálculo Excel para su respectivo análisis.

### **3.8 Aspectos éticos de la investigación**

El autor de la investigación se responsabiliza por la información emitida en el presente trabajo de tesis, de acuerdo al reglamento del Código de Ética de la Investigación de la Universidad Nacional del Callao, según resolución de Consejo Universitario N° 260-2019-CU.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

#### 4.1.1 Validez y Confiabilidad del Instrumento

##### a) Validez de Contenido del Instrumento

Ambos instrumentos fueron evaluados por juicio de dos expertos (Anexo N°04).

##### b) Confiabilidad del Instrumento

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

#### 4.1.2 Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Clima Laboral.

**Tabla 2**

*Resultados del coeficiente de confiabilidad de Cronbach para el instrumento Clima Laboral de forma global.*

ENCUESTADOS	ITEMS																																SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
E1	5	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	127
E2	4	5	3	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	143
E3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	139	
E4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	134	
E5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	143	
E6	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	138	
E7	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	133	
E8	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	137	
E9	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	124	
E10	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	111	
VARIANZA SUMATORIA DE VARIANZA	0.25	0.29	0.29	0.36	0.36	0.49	0.36	0.16	0.2	0.2	0.4	0.41	0.56	0.09	0.36	0.44	0.29	0.56	0.56	0.41	0.44	0.41	0.25	0.4	0.56	0.49	0.61	0.41	0.21	0.36	0.24	0.09		
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS	<b>11.51</b>																																	
	<b>87.89</b>																																	

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_j^2}{S_y^2} \right]$$

<b>α:</b> COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO	<b>0.897</b>
k:	NUMERO DE ITEMS DEL INSTRUMENTO 32
$\sum S_j^2$ :	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS 11.51
$S_y^2$ :	VARIANZA TOTAL DEL INSTRUMENTO 87.89

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

### Figura 9

*Interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento.*

<b>Rangos del Alfa de Cronbach</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Consistencia Interna</b>
$\alpha \geq 0,9$	<b>Excelente</b>
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	<b>Buena</b>
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	<b>Aceptable</b>
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	<b>Cuestionable</b>
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	<b>Pobre</b>
$\alpha < 0,5$	<b>Inaceptable</b>

Fuente: Pérez-León, G. (2022)

### CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIÓN:

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### A.- CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS, FORMACIÓN Y DESARROLLO

**Tabla 3**

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

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	50
DE ACUERDO	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 10**

*Me hicieron saber cuáles eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	5			



### INTERPRETACIÓN

De los resultados respecto a esta pregunta podemos señalar que, el 50.0% se encuentra totalmente de acuerdo, y el 50.0% se encuentra de acuerdo, lo que se evidencia que a los colaboradores se les ha efectuado una inducción adecuada a las funciones que realizan, pero que un 50% piensa que podría haber tenido una mejor inducción.

**Tabla 4**

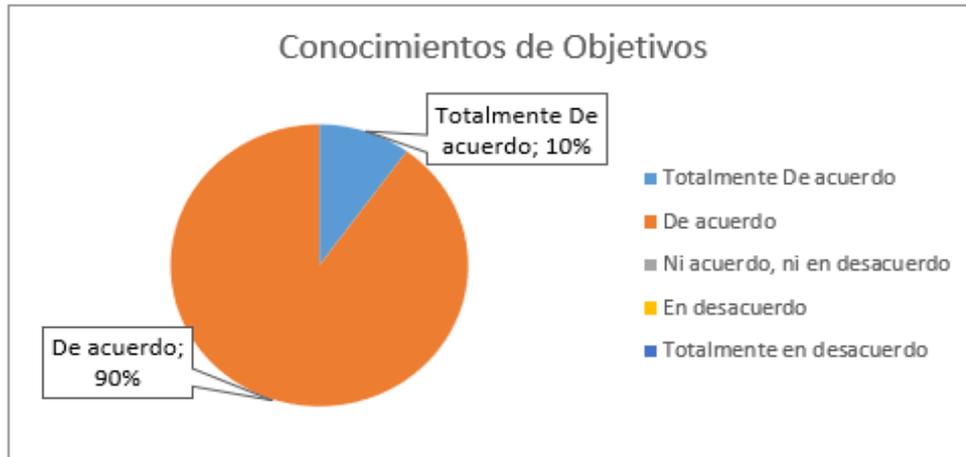
*Los colaboradores conocen los objetivos y metas de la empresa.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	9	90
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 11**

*Conozco los objetivos y metas de la empresa*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	9			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 90.00% de los encuestados, señala solamente estar de acuerdo, mientras solo el 10.00% da como respuesta que está completamente de acuerdo, lo que demuestra una oportunidad de mejora respecto en el conocimiento a sus colaboradores de lo que desea la empresa a través de su visión a fin de que éstos se encuentren motivados al logro de los objetivos y metas.

### B.- PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS

**Tabla 5**

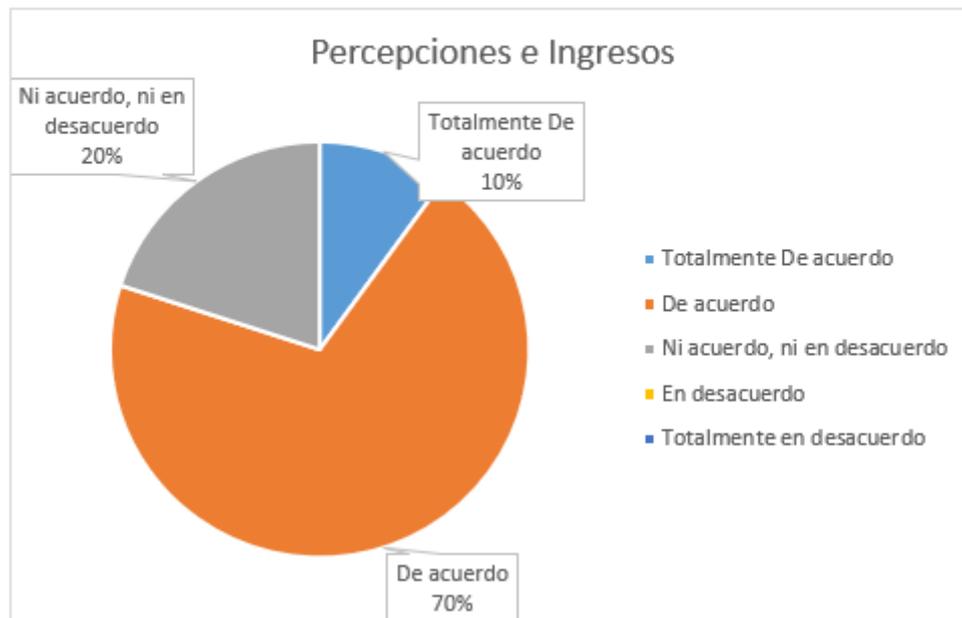
*Los colaboradores tienen la percepción de que se cuenta con beneficios especiales y personalizados en esta empresa.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	7	70
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 12**

*Contamos con beneficios especiales y personalizados en esta empresa*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	7	2		



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que solo el 10.0% esta completamente de acuerdo con los beneficios. El 70.0% esta de acuerdo y el 20.0 % no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que no todos los trabajadores están cómodos con los beneficios que reciben por parte de la empresa.

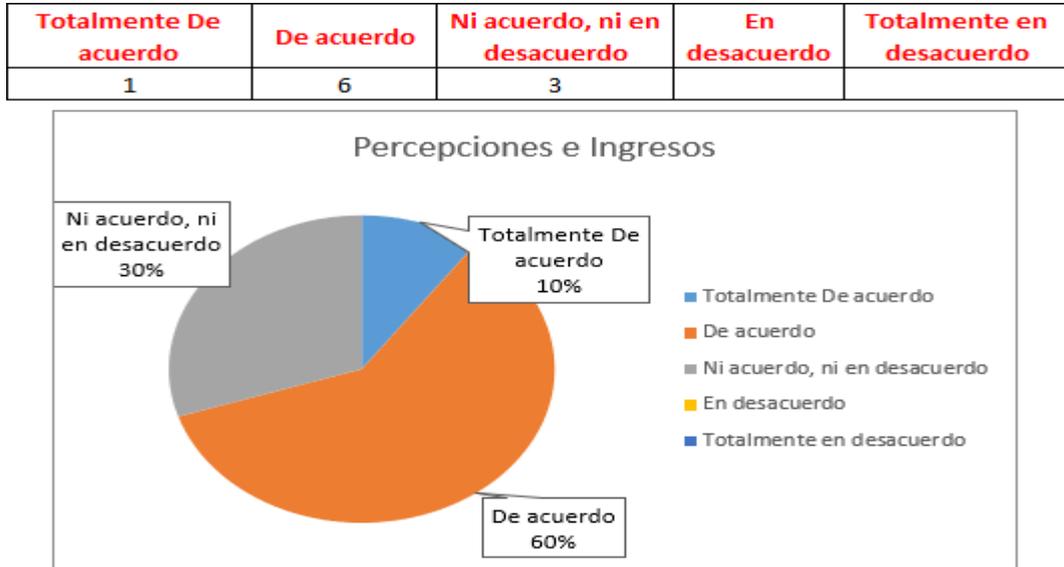
**Tabla 6**

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 13**

*La empresa nos comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas.*



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que solo el 10.0% está completamente de acuerdo con los beneficios. El 60.0% está de acuerdo y el 30.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que no todos los trabajadores están conformes con los beneficios que obtienen por los resultados de cumplimientos de metas. La empresa deberá mejorar este aspecto.

### DIMENSIÓN: ESTRUCTURA PSICOSOCIAL

#### C.- MOTIVACIÓN

**Tabla 7**

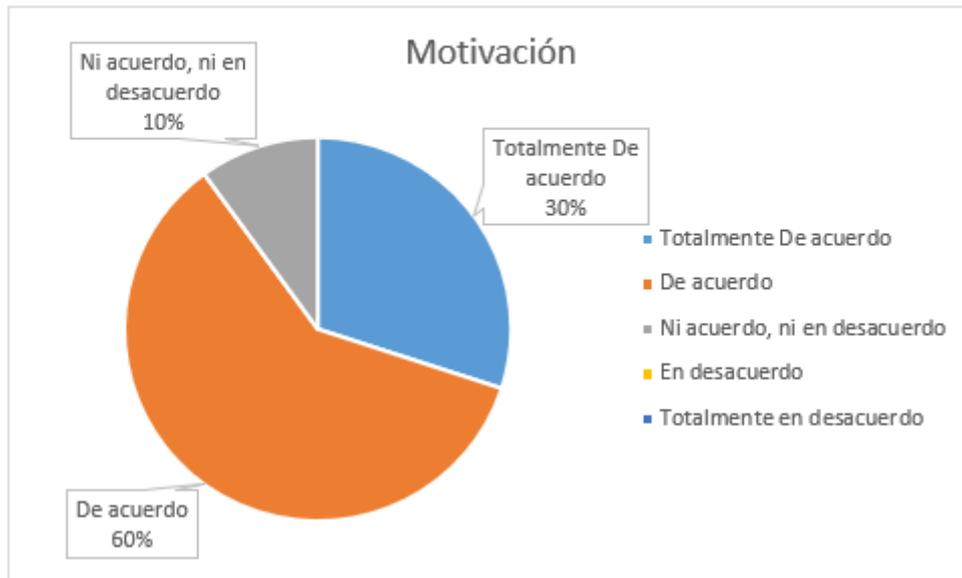
*El colaborador percibe que su jefe valora su trabajo y sabe felicitar*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 14**

*La empresa valora y aprecia mi trabajo y me felicitan si lo amerita.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	6	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 30.0% está completamente de acuerdo con los beneficios. El 60.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia como una oportunidad de mejora para que la empresa demuestre que a todos sus colaboradores se les valora y aprecia por su trabajo.

**Tabla 8**

*El colaborador percibe que puede progresar dentro de su área de trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 15**

*Creo que puedo progresar dentro de mi área de trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	6	2		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 20.0% está completamente de acuerdo. El 60.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la empresa debe demostrar de mejor forma a sus colaboradores pueden progresar en su área de trabajo.

**Tabla 9**

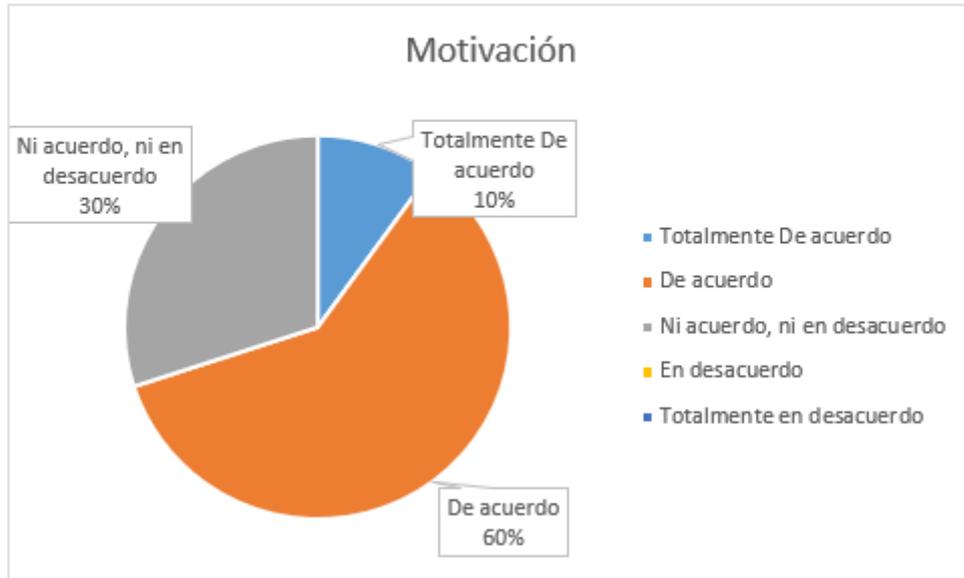
*El colaborador percibe que el trato es equitativo para todos, y no existe favoritismo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 16**

*Es igualitario el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	6	3		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 10.0% está completamente de acuerdo. El 60.0% está de acuerdo y el 30.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que no todos los trabajadores piensan que se tiene un trato igualitario en la empresa.

### D.- LIDERAZGO (jefe inmediato)

**Tabla 10**

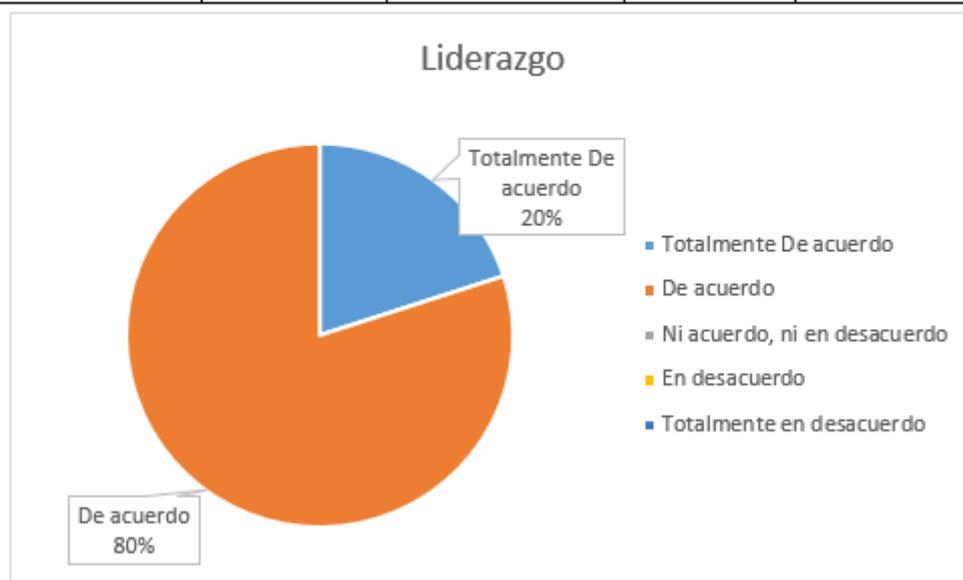
*La percepción del colaborador con el jefe es que él enseña a realizar sus labores y revisa las tareas.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20
DE ACUERDO	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 17**

*Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	8			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 20.0% está completamente de acuerdo y el 80.0% está de acuerdo, lo que evidencia que la mayoría de colaboradores siente que se podría mejorar el aspecto preguntado.

**Tabla 11**

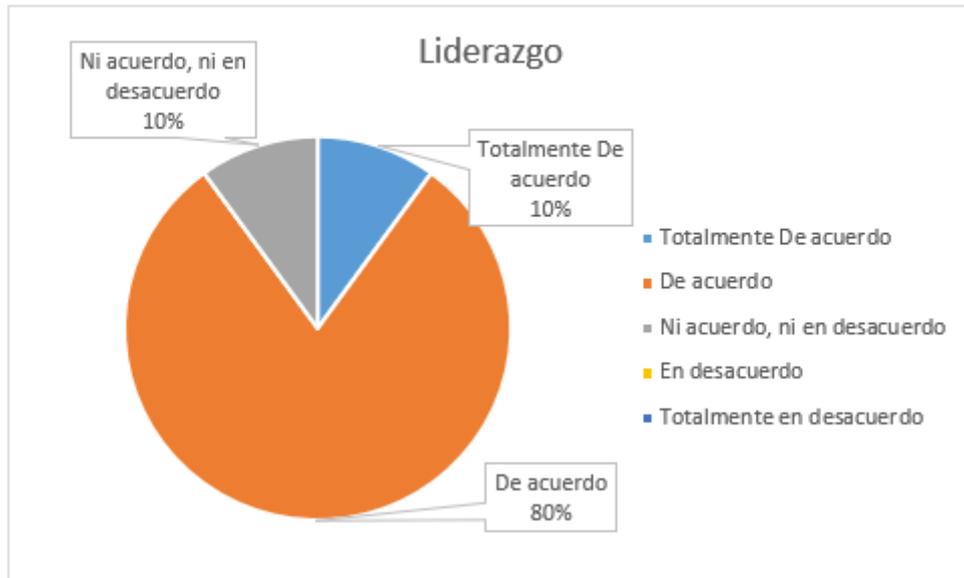
*El colaborador cuenta con los recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	8	80
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 18**

*Me proporcionan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	8	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 10.0% está completamente de acuerdo. El 80.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la empresa debe de mejorar en la entrega de recursos y equipos necesarios para la realización de sus labores.

**Tabla 12**

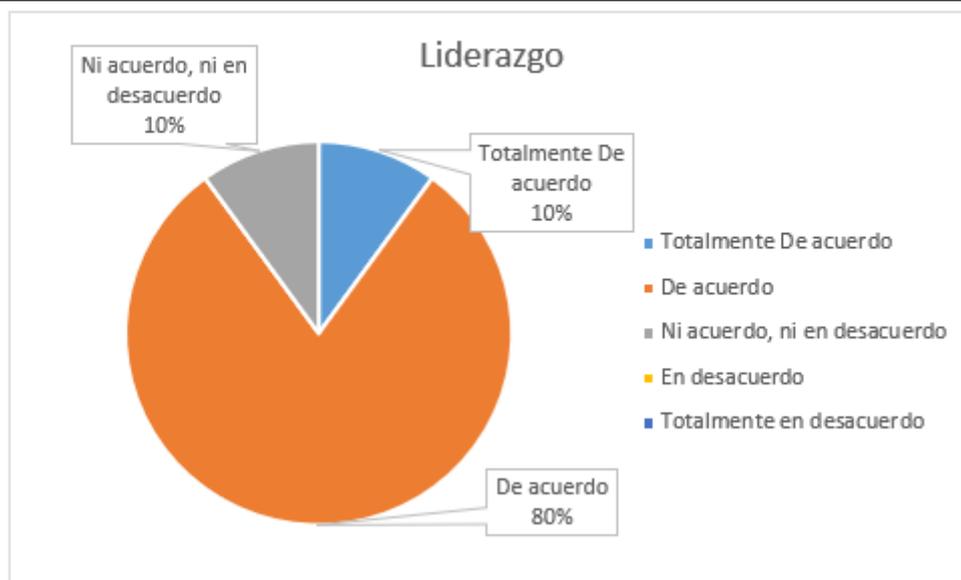
*El colaborador percibe que el jefe estimula el desarrollo de sus capacidades.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	8	80
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 19**

*Se estimula el desarrollo de mis capacidades.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	8	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 10.0% está completamente de acuerdo. El 80.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que los colaboradores sienten que el estímulo de sus capacidades en el trabajo puede mejorarse.

**Tabla 13**

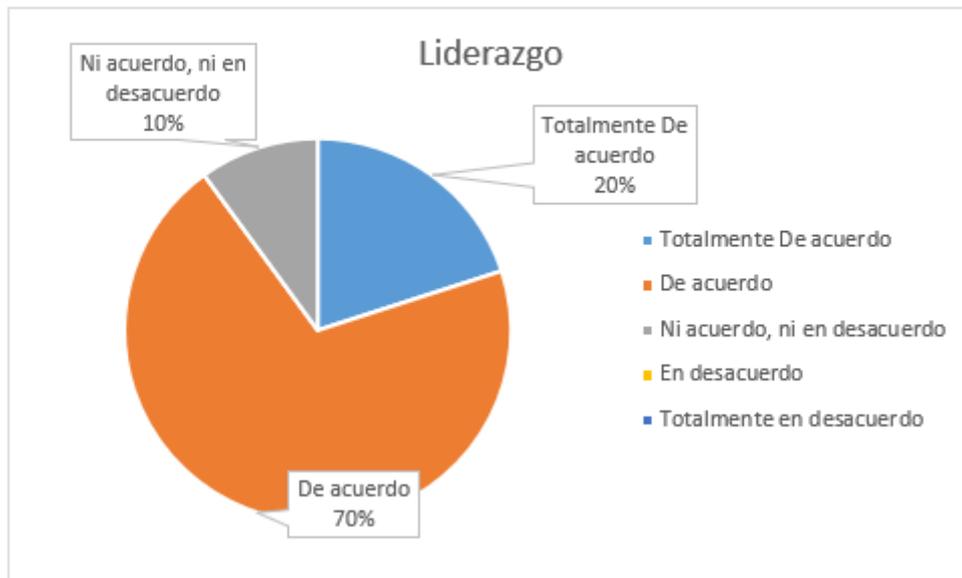
*El colaborador percibe que el Jefe acepta ideas y sugerencias de parte del equipo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20
DE ACUERDO	7	80
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 20**

*Se aceptan ideas y sugerencias por parte del equipo*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	7	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 20.0% está completamente de acuerdo. El 70.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que a veces los colaboradores no sienten que se aceptan sus ideas y sugerencias.

**Tabla 14**

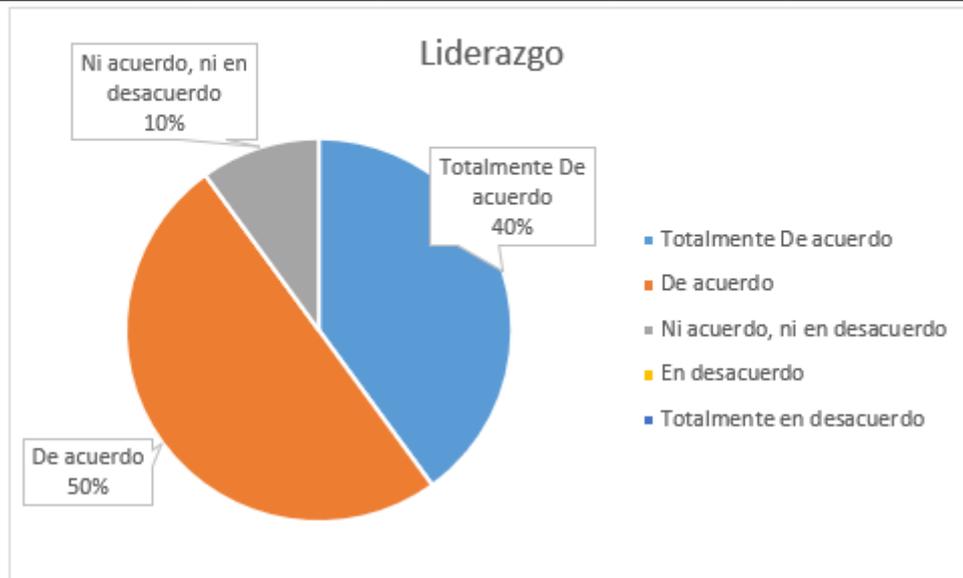
*El colaborador percibe que el jefe es que él comprende y/o reconoce que pueden cometerse errores no intencionales al realizar las actividades de trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	5	50
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 21**

*Mi jefe es consciente que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	5	1		



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 50.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que los colaboradores sienten que a veces no se acepta que puedan cometerse errores no intencionales en el trabajo.

**Tabla 15**

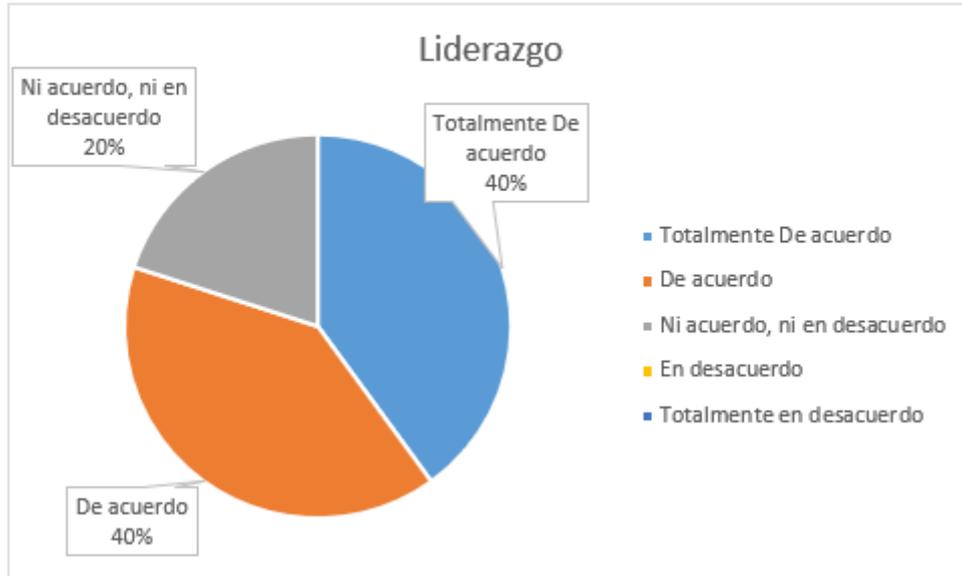
*El colaborador percibe que el jefe fomenta y responde a sugerencias e ideas.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 22**

*En la empresa se fomenta y responde a sugerencias e ideas.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	4	2		



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que los colaboradores sienten que a veces la empresa no se fomenta y responde a sugerencias e ideas de forma adecuada.

**Tabla 16**

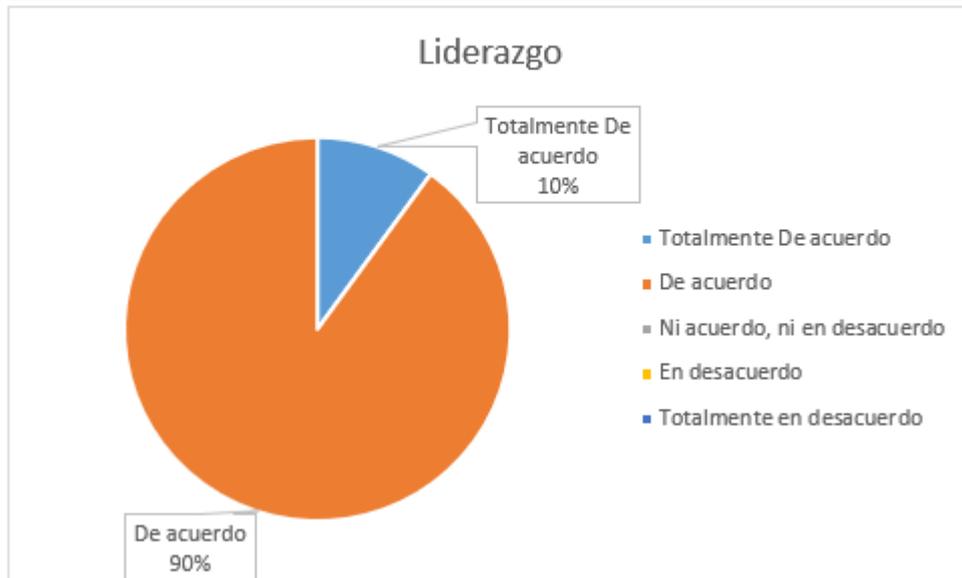
*La percepción del colaborador respecto al jefe es que él Planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10
DE ACUERDO	9	90
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 23**

*En la empresa se planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades del grupo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	9			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 10.0% está completamente de acuerdo y el 90.0 % está de acuerdo, lo que evidencia que los colaboradores sienten que en la empresa se planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades del grupo, pero podría mejorarse en este aspecto.

**Tabla 17**

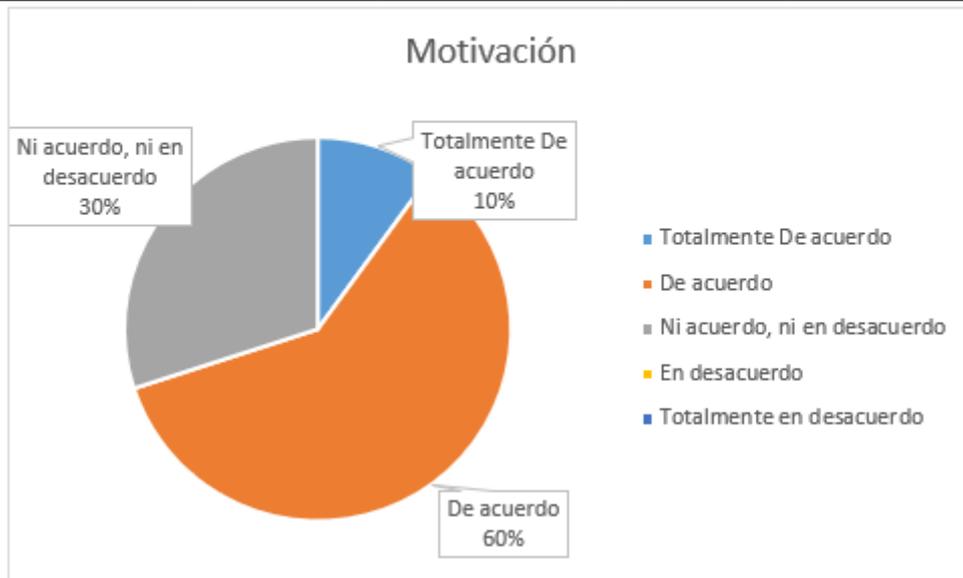
*La percepción del colaborador respecto al jefe es que él proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	40
DE ACUERDO	6	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 24**

*Se proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	6	3		



### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 10.0% está completamente de acuerdo. El 60.0% está de acuerdo y el 30.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la empresa debe mejorar la retroalimentación en caso de incluir un nuevo procedimiento o estrategia.

### **E.- SOCIALIZACIÓN**

**Tabla 18**

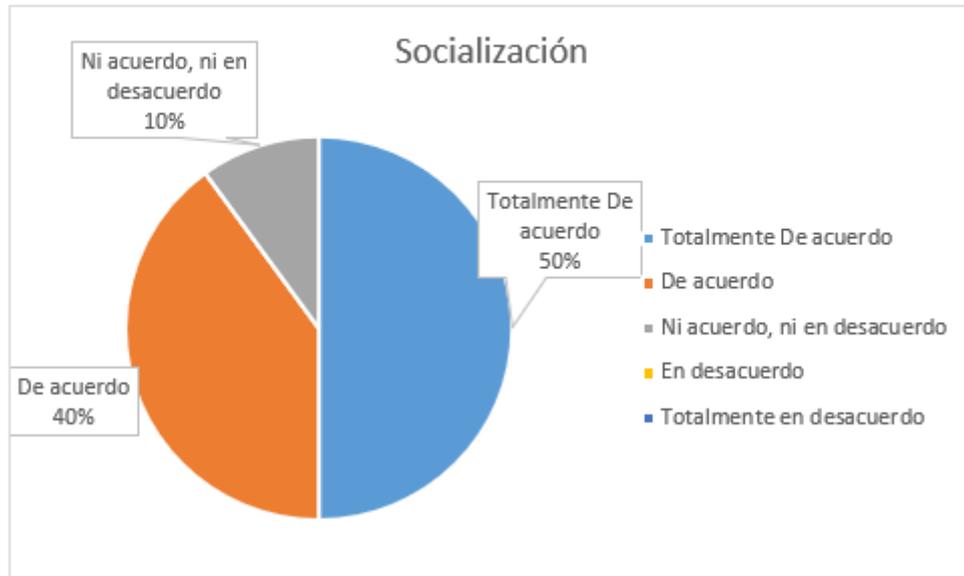
*Entre los colaboradores existe un trato respetuoso en la empresa.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	50
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 25**

*Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi área en la empresa.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 50.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que algunos colaboradores piensan que existe un trato respetuoso, pero que podría mejorarse este aspecto.

**Tabla 19**

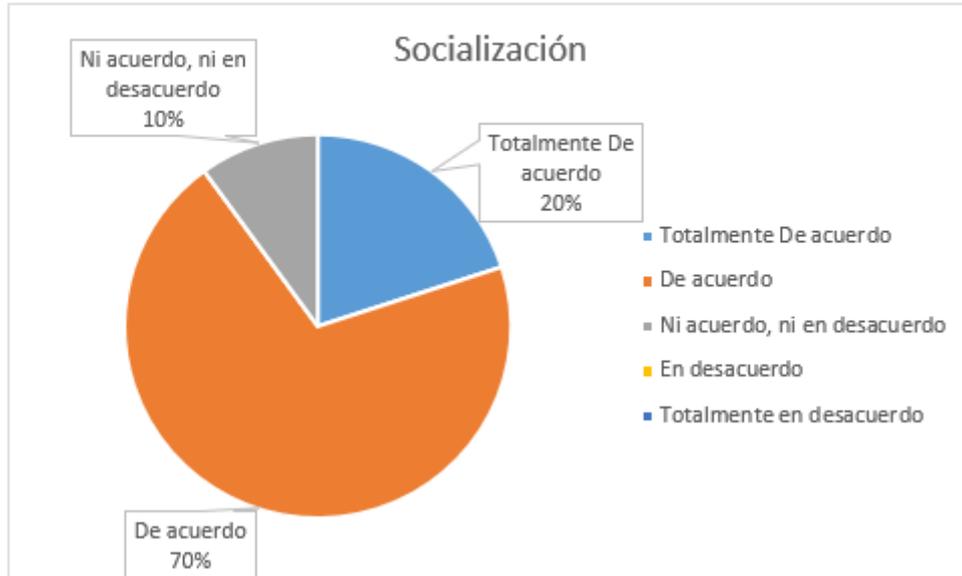
*Entre los colaboradores existe una comunicación efectiva.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20
DE ACUERDO	7	70
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 26**

*Existe comunicación dentro de mi área de trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	7	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 20.0% está completamente de acuerdo. El 70.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la comunicación en la empresa por parte de los trabajadores podría mejorarse.

**Tabla 20**

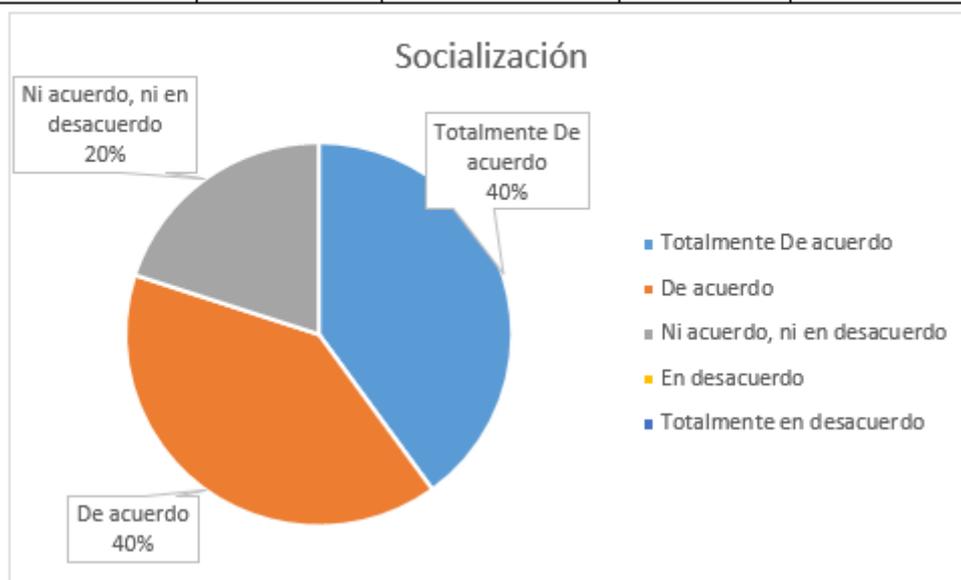
*El colaborador percibe que en la empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 27**

*La empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	4	2		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que si bien los colaboradores consideran trabajar en un lugar amigable y seguro, este ítem se podría mejorar por parte de la empresa.

**Tabla 21**

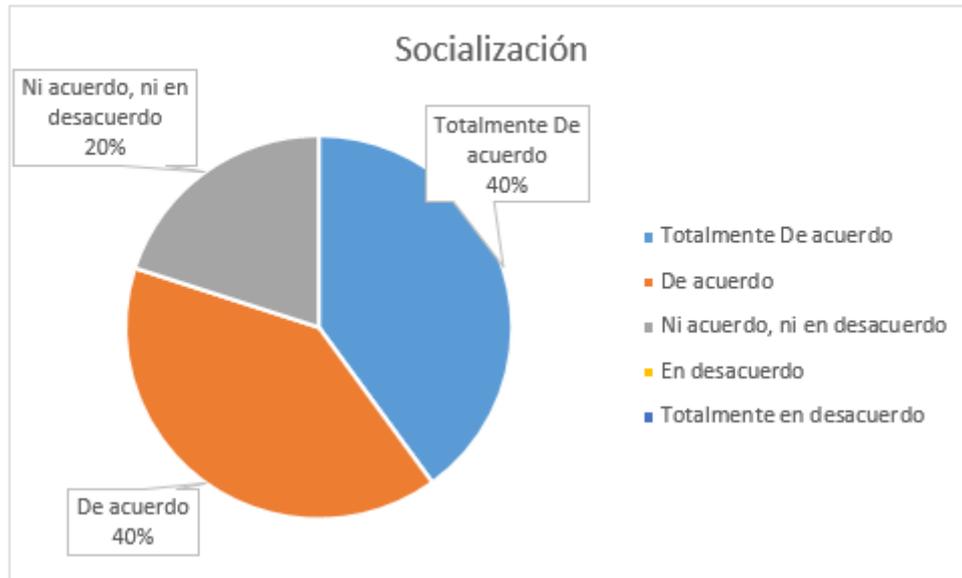
*El colaborador percibe que el jefe de área se comunica claramente sobre las expectativas del área.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 28**

*Mi jefe inmediato nos comunica claramente sobre las expectativas del área.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	4	2		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que, si bien los colaboradores consideran que el jefe inmediato comunica claramente sobre las expectativas del área, pero piensan que esto se podría mejorar.

### F.- ASOCIACIÓN

**Tabla 22**

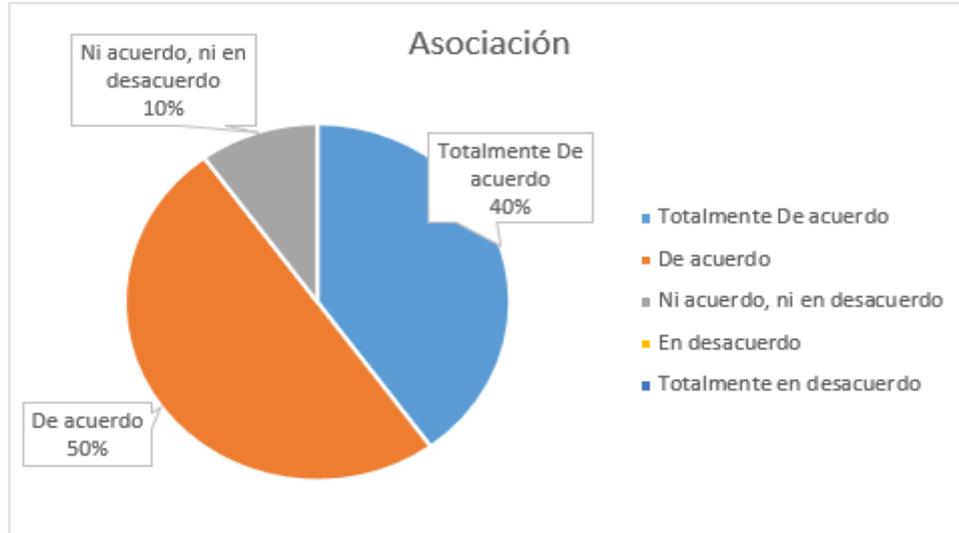
*El colaborador percibe que en su área se trabaja en equipo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	5	50
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 29**

*En mi área se trabaja en equipo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	5	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 50.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que, si bien los colaboradores consideran que en la empresa se trabaja en equipo. Se recomienda a la empresa reforzar este aspecto.

**Tabla 23**

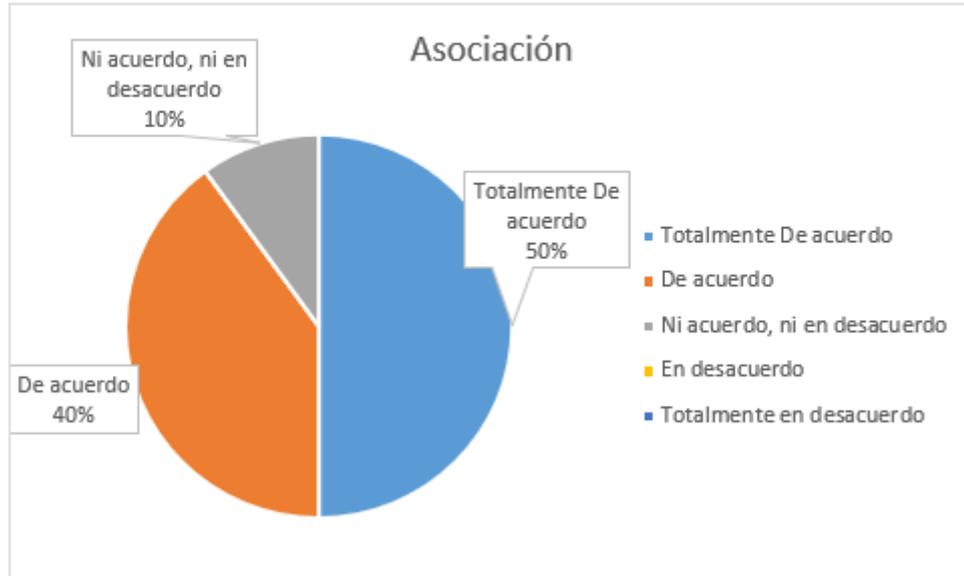
*El colaborador se siente orgulloso de trabajar en esta área.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	50
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 30**

*Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	1		



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 50.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores se siente orgulloso de pertenecer a la organización

**Tabla 24**

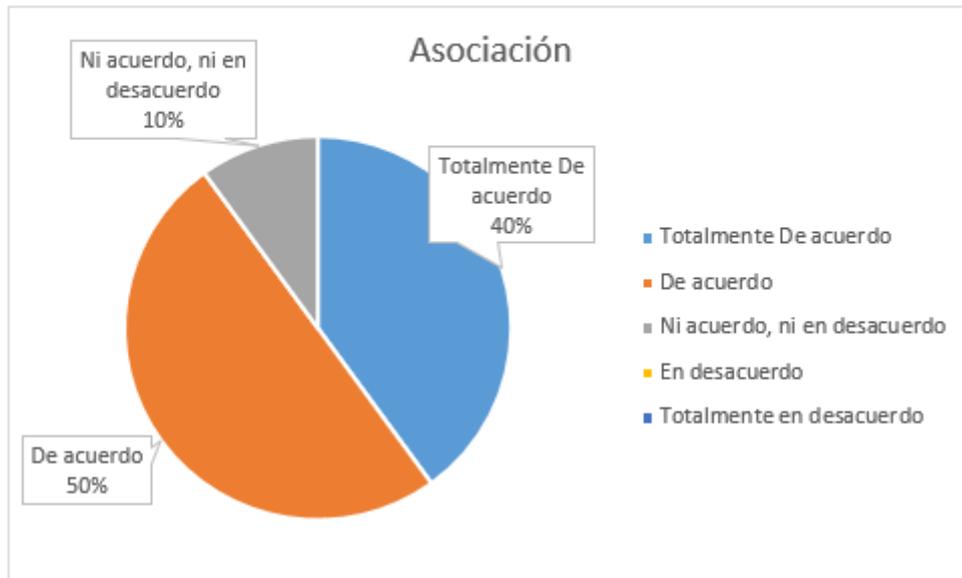
*Los colaboradores de la empresa se esfuerzan por cumplir con sus labores y responsabilidades.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	5	50
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 31**

*Mis compañeros de trabajo y de área se esfuerzan por cumplir con las labores y responsabilidades correspondientes.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	5	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 50.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores considera que sus compañeros se esfuerzan por cumplir sus labores, lo que es una fortaleza de la empresa.

**Tabla 25**

*El trabajador percibe que en el área puede colaborar con el trabajo de sus compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar sus metas laborales.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	50
DE ACUERDO	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 32**

*En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar sus metas respectivas.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	5			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 50.0% está completamente de acuerdo y el 50.0% esta de acuerdo, lo que evidencia que existe espíritu de proactividad y trabajo en equipo por parte de los colaboradores.

### G.- AUTONOMÍA Y MEJORAMIENTO CONTINUO

**Tabla 26**

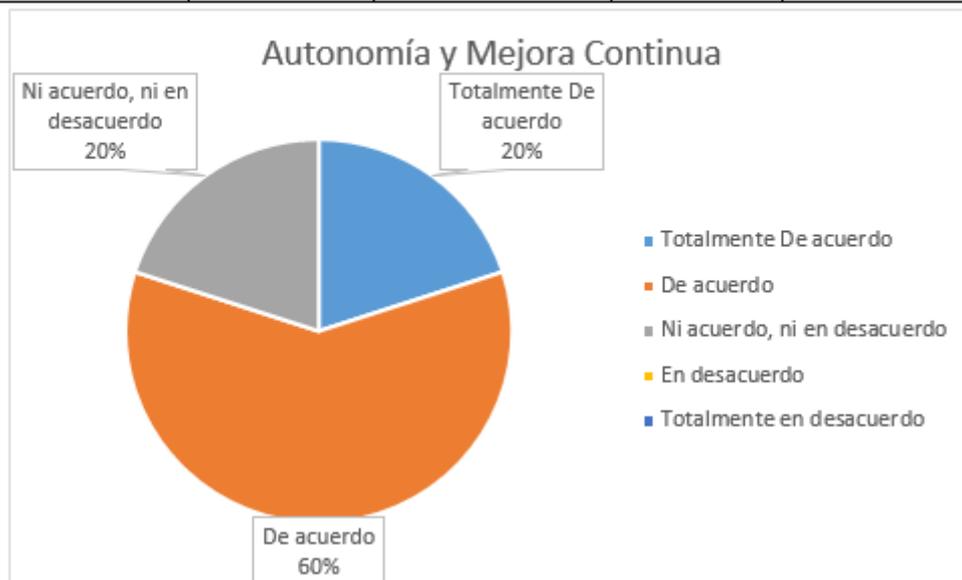
*El colaborador percibe que puede sugerir ideas y participar para mejorar la forma de realizar el trabajo*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 33**

*Podemos sugerir ideas y participar para mejorar y simplificar la forma de realizar el trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	6	2		



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 20.0% está completamente de acuerdo. El 60.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores considera que puede sugerir ideas para mejorar la forma de realizar el trabajo.

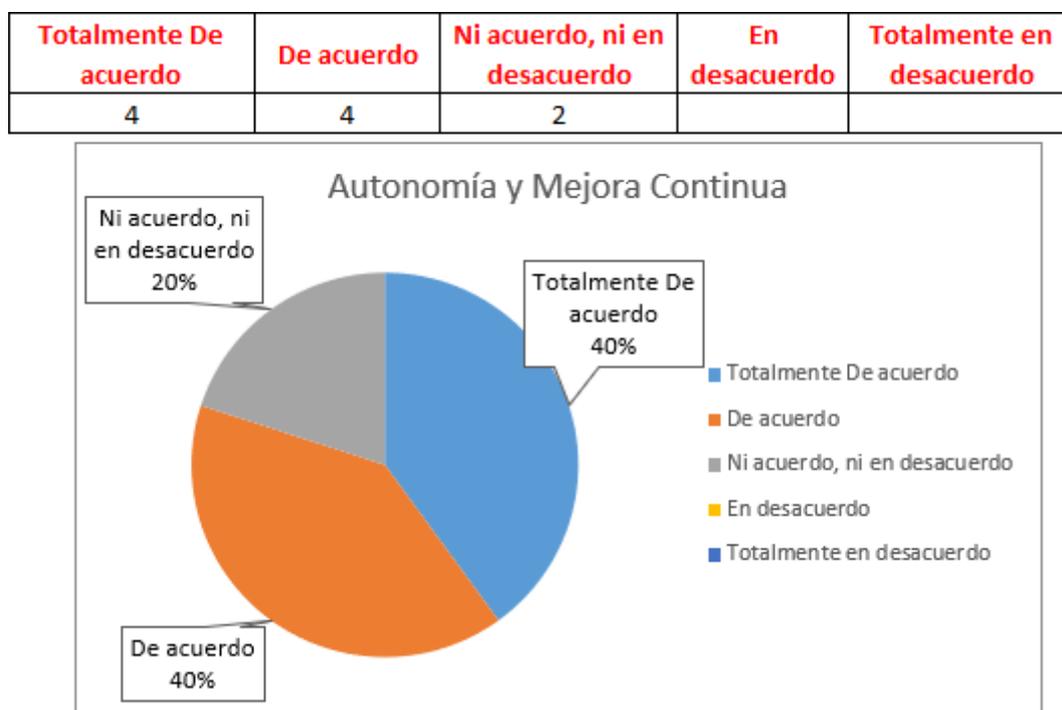
**Tabla 27**

*El colaborador percibe que adquiere conocimientos nuevos en su trabajo*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	4	40
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 34**

*Adquiero conocimientos nuevos en mi área de trabajo.*



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 40.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores considera que puede adquirir conocimientos nuevos en su área de trabajo. Sin embargo, es un aspecto que la empresa podría mejorar.

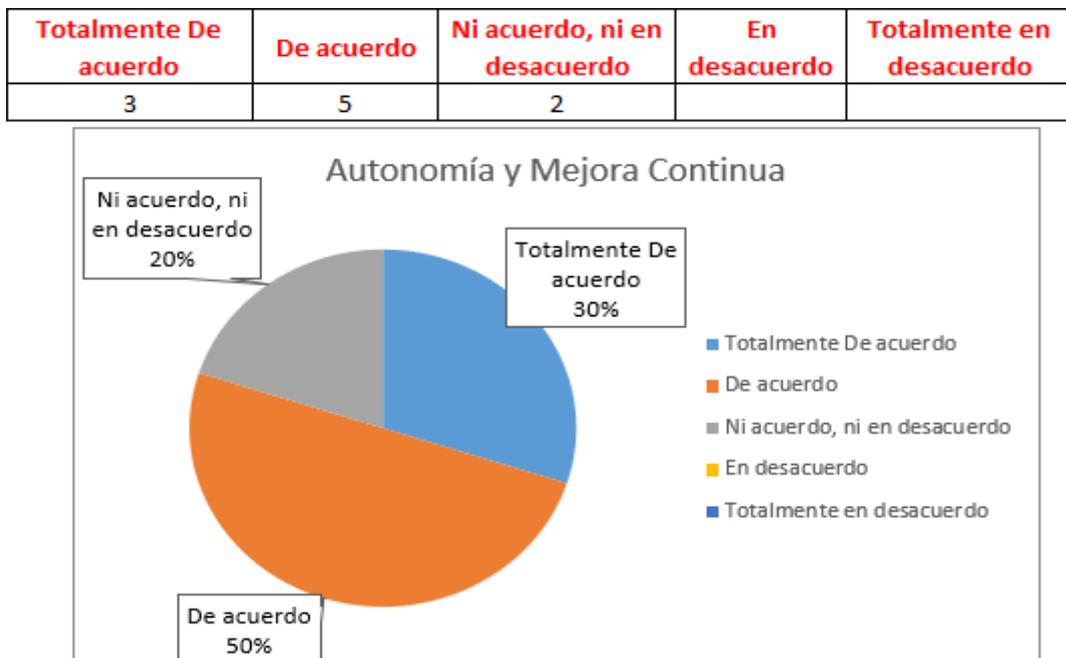
**Tabla 28**

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

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30
DE ACUERDO	5	50
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 35**

*Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente.*



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 30.0% está completamente de acuerdo. El 50.0% está de acuerdo y el 70.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que se ofrece capacitaciones al personal. Sin embargo, este aspecto podría mejorarse.

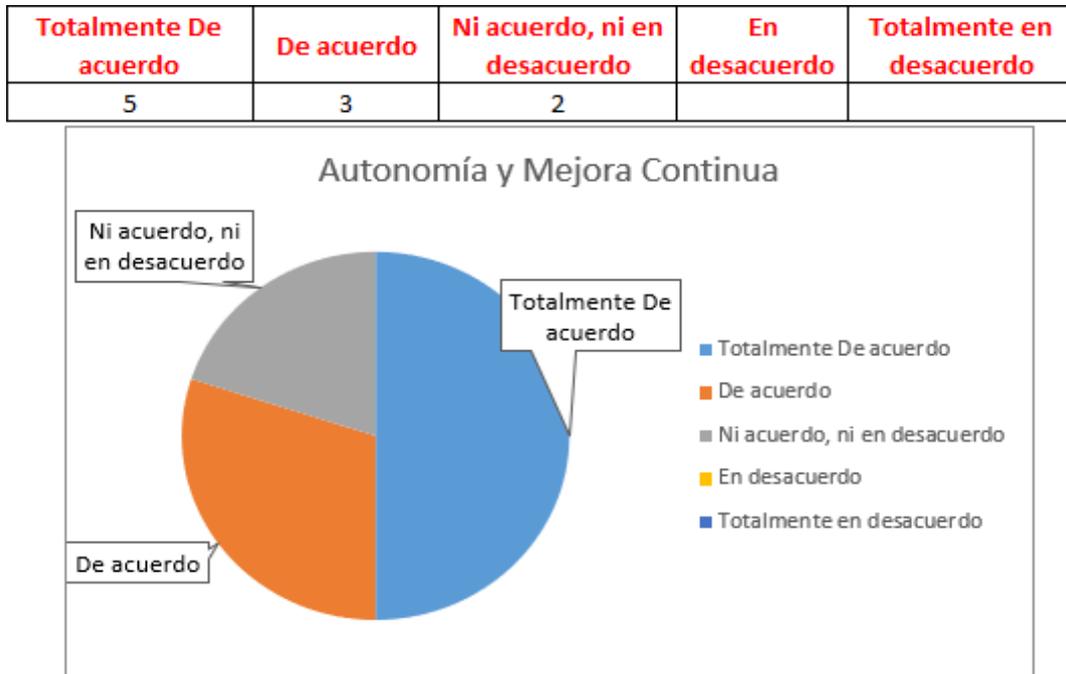
**Tabla 29**

*El colaborador sabe qué hacer cuando su jefe inmediato no esta presente en la empresa.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	50
DE ACUERDO	3	30
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 36**

*Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe no está presente en la empresa.*



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 50.0% está completamente de acuerdo. El 30.0% está de acuerdo y el 20.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que el colaborador presente pro actividad y sabe que hacer cuando no está su jefe inmediato. Sin embargo, se podría mejorar este aspecto.

**DIMENSION: CONDICIONES DE TRABAJO**

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

**Tabla 30.**

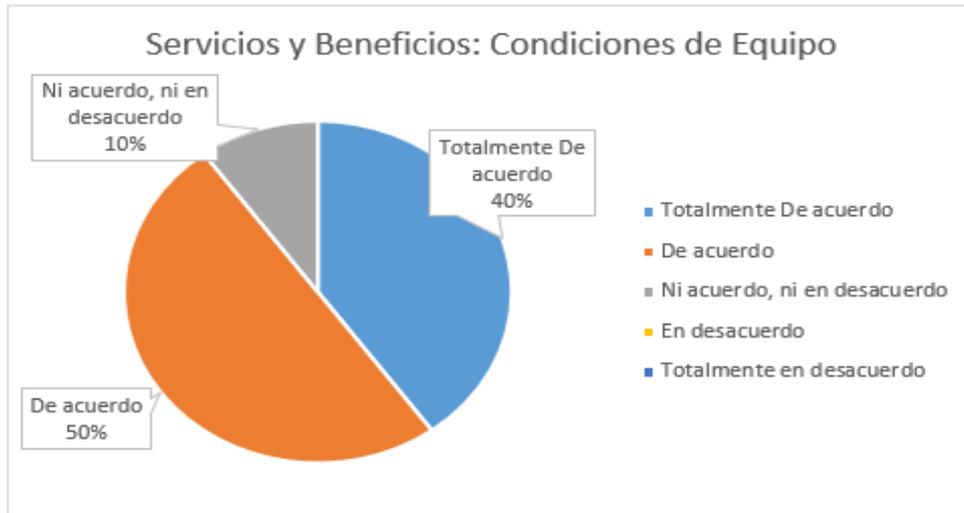
*El trabajador siente que la empresa le brinda mobiliario y/o equipos adecuados para realizar su trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	5	50
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 37**

*La empresa cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	5	1		



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo. El 50.0% está de acuerdo y el 10.0% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que el colaborador percibe que trabaja en una empresa donde se les brinda los mobiliarios, herramientas y/o equipos adecuados. Sin embargo, la empresa podría invertir más para mejorar este aspecto.

**Tabla 31**

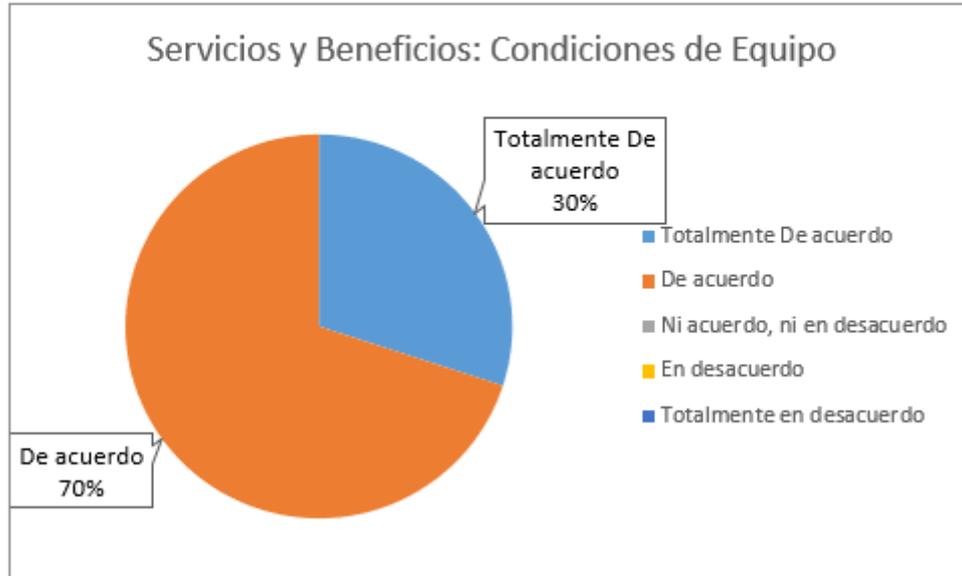
*El trabajador siente que la empresa le brinda espacio suficiente para realizar su trabajo*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30
DE ACUERDO	7	70
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 38**

*Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	7			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 30.0% está totalmente de acuerdo y el 70.0 % está de acuerdo, lo que evidencia que el colaborador percibe que cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores. Esto se considera una fortaleza para la empresa.

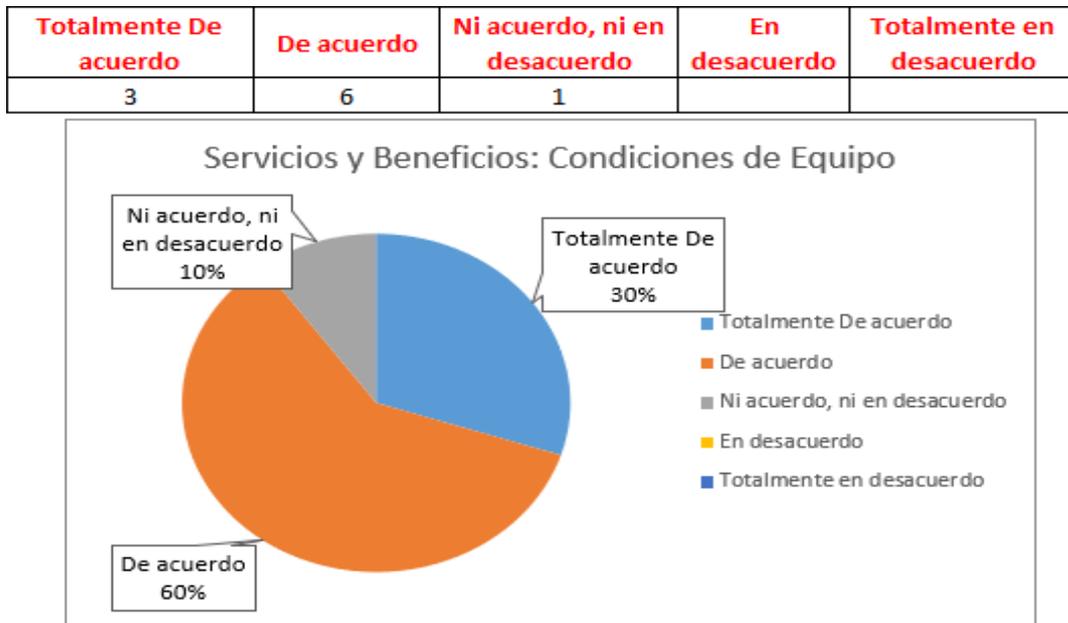
**Tabla 32.**

*El trabajador siente que la empresa le brinda un lugar físicamente seguro para realizar su trabajo.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30
DE ACUERDO	6	60
NI ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 39**

*La empresa nos proporciona un lugar físicamente seguro donde trabajar.*



**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 30.0% está completamente de acuerdo. El 60.0% está de acuerdo y el 10.0 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que el colaborador percibe que trabaja en una empresa donde se les brinda un lugar seguro para trabajar. Sin embargo, se podría mejorar este aspecto destinando recursos a este aspecto

**Tabla 33.**

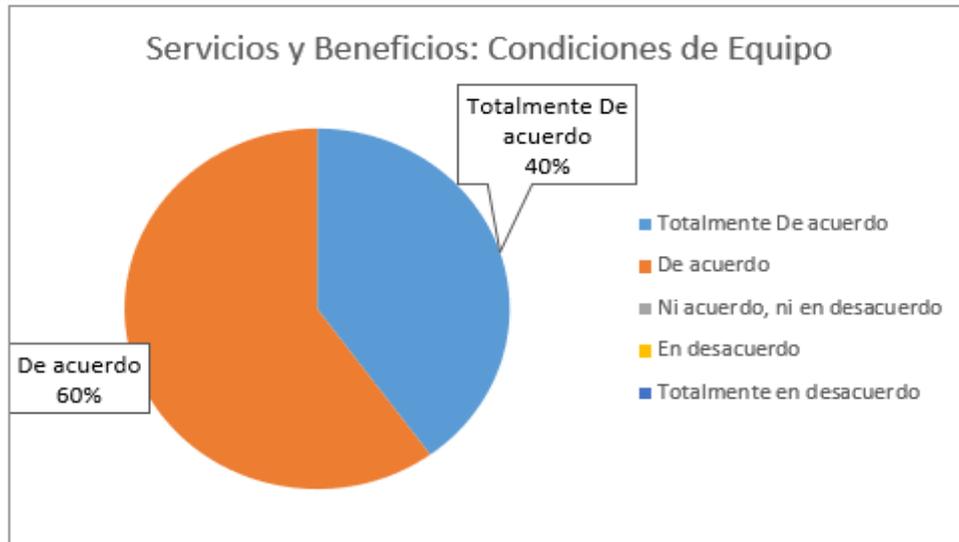
*El trabajador siente que la empresa le proporciona equipos de prevención para sus labores.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40
DE ACUERDO	6	60
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 40**

*La empresa nos proporciona equipos de prevención (plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencias, etc.)*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	6			



### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que el 40.0% está completamente de acuerdo y el 60.0% está de acuerdo, lo que evidencia que el colaborador percibe que trabaja en una empresa donde se les brinda equipos de prevención para trabajar. Sin embargo, se podría mejorar este aspecto destinando recursos para la adquisición de más equipos de prevención en la empresa.

**Tabla 34.**

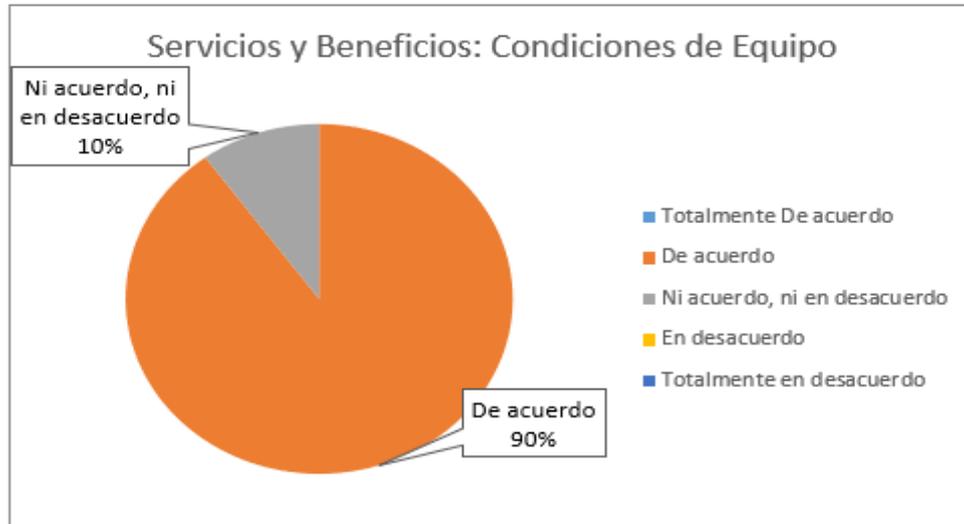
*El trabajador siente que la empresa le proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios adecuados.*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
DE ACUERDO	1	10
NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	90
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**Figura 41**

*La empresa proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios adecuados.*

Totalmente De acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	9	1		



### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que el 10.0% está de acuerdo y el 90.0% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo que evidencia que los trabajadores no perciben del todo que la empresa les proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios. Se sugiere tomar acciones como mejorar el contenido del botiquín y realizar capacitaciones sobre temas de primeros auxilios, entre otros.

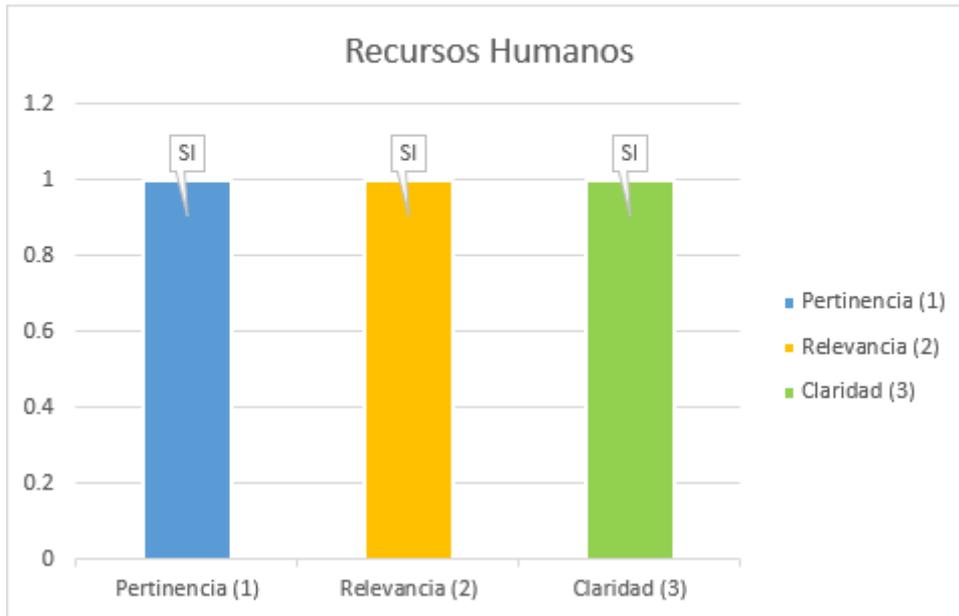
#### **4.1.3 Confiabilidad del Instrumento para Evaluar el Clima Laboral.**

### **DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS**

## Figura 42

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

Pertinencia (1)	Relevancia (2)	Claridad (3)
1	1	1



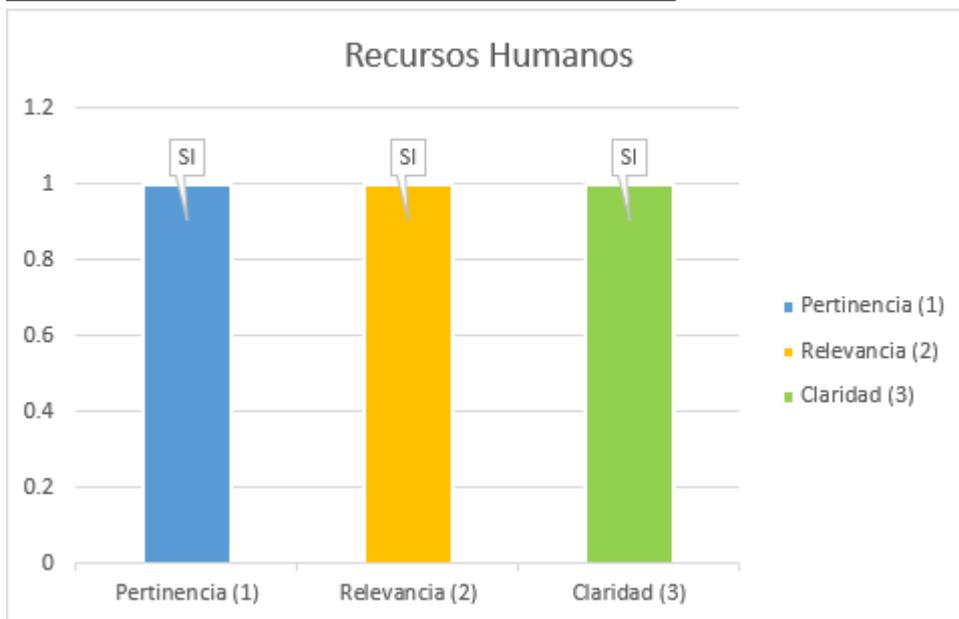
### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores asignan de manera adecuada el tiempo para cada tarea que se realiza. Se considera esto como una fortaleza en la empresa.

**Figura 43**

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

<b>Pertinencia (1)</b>	<b>Relevancia (2)</b>	<b>Claridad (3)</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

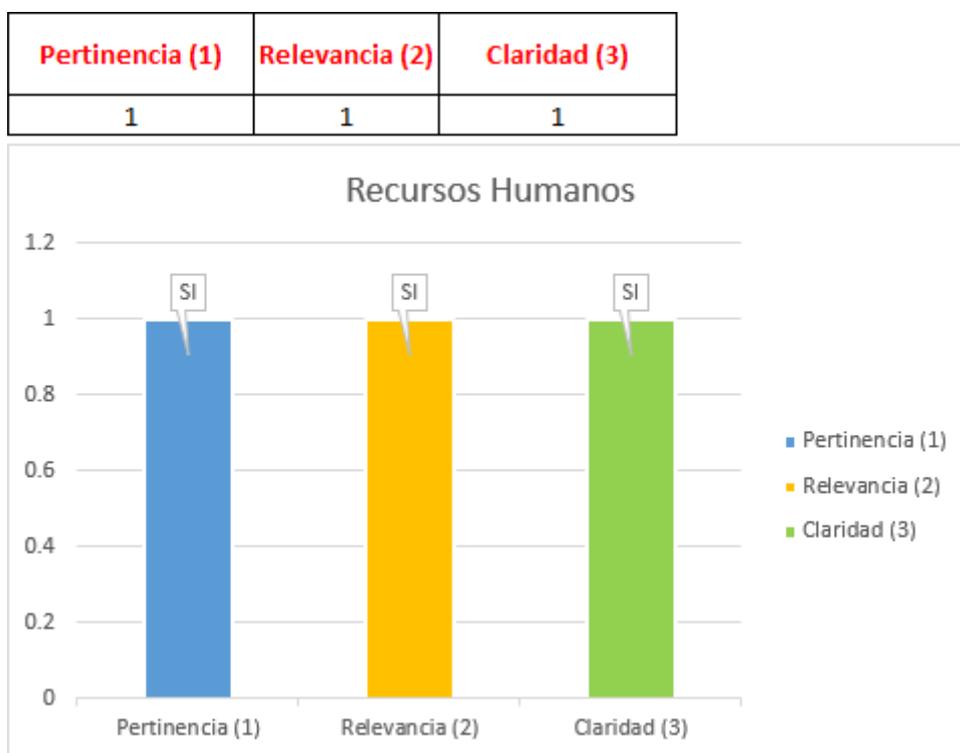


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores cumplen a tiempo con las labores encargadas. Se considera esto como una fortaleza en la empresa.

**Figura 44**

*El empleado trabaja con ética en cada actividad realizada.*



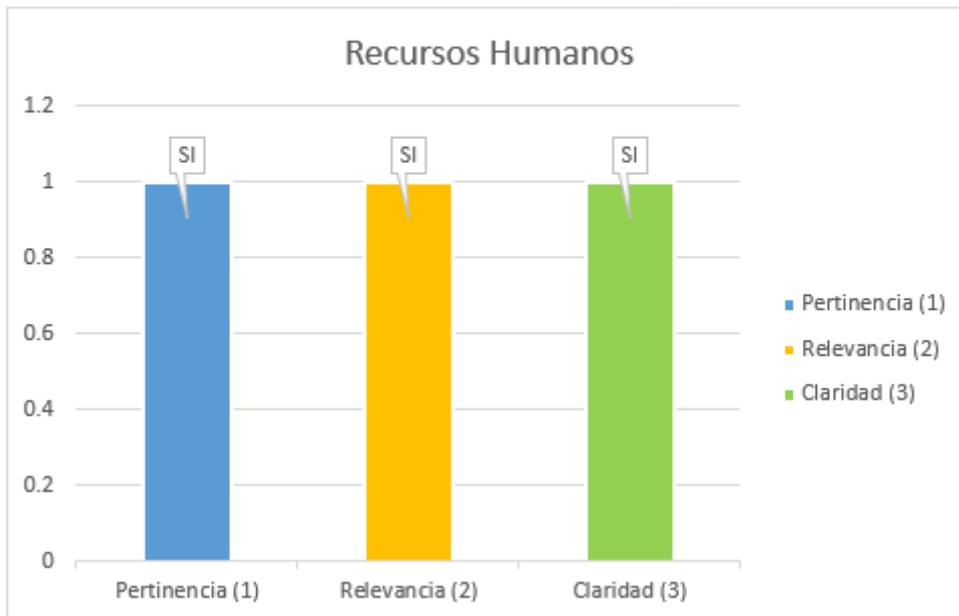
### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores cumplen sus labores con ética. Se considera esto como una fortaleza en la empresa, pues esto influirá en un mejor desempeño en el trabajo.

**Figura 45**

*El empleado aprovecha al máximo las herramientas que le proporciona la empresa para cumplir su trabajo.*

<b>Pertinencia (1)</b>	<b>Relevancia (2)</b>	<b>Claridad (3)</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

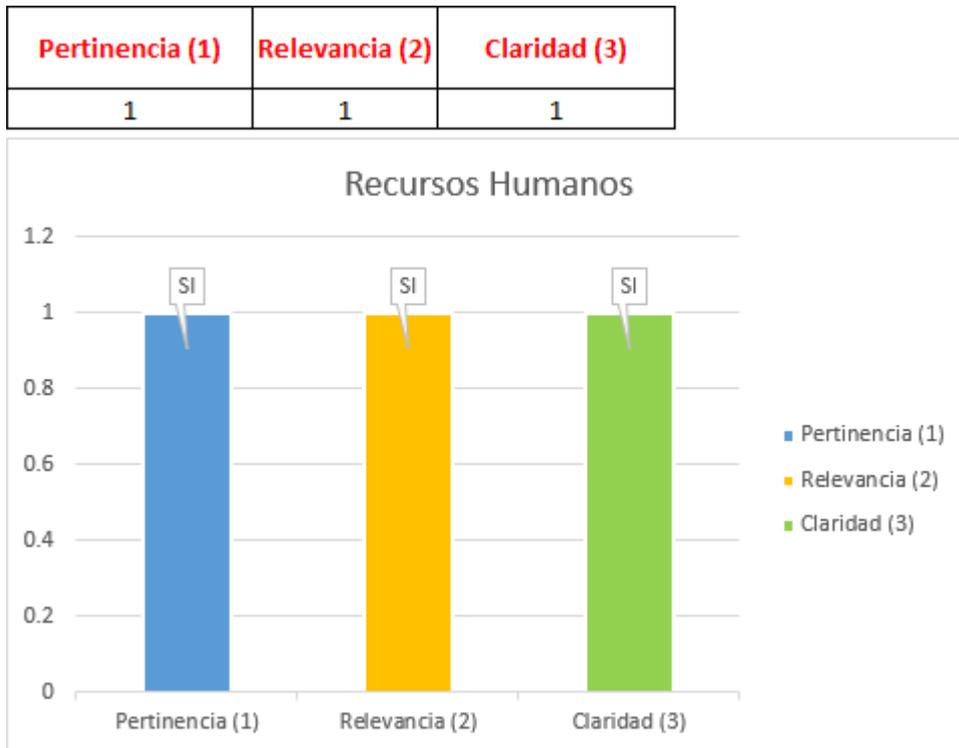


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores cumplen sus labores aprovechando al máximo las herramientas que se les proporciona. Se considera esto como una fortaleza en la empresa, pues esto demuestra potencial humano y productividad en los trabajadores.

**Figura 46**

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

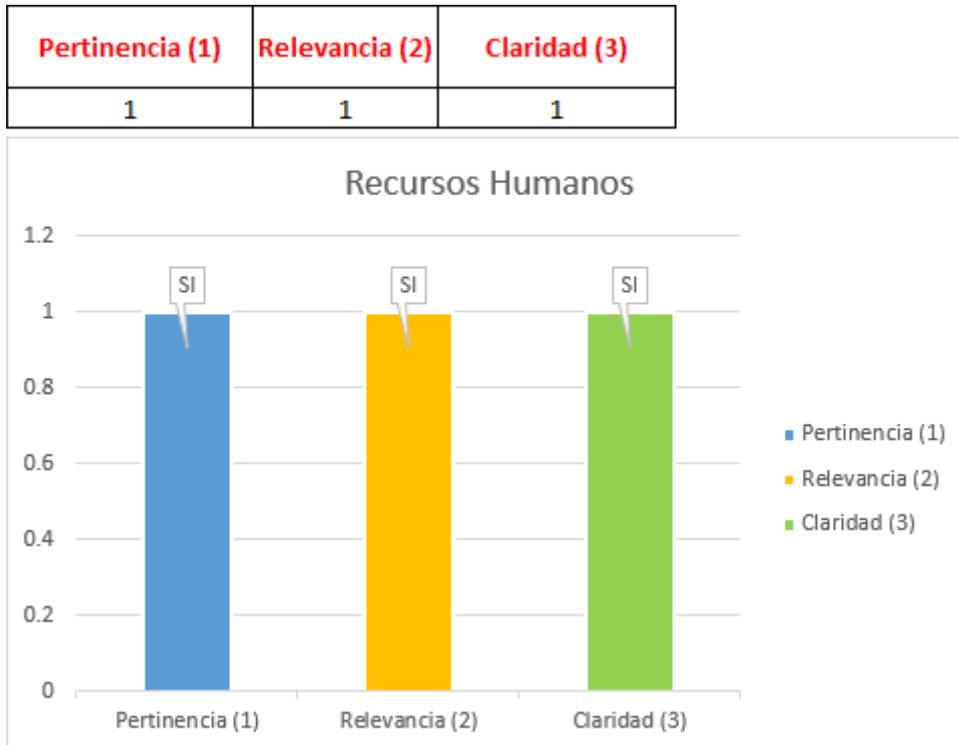


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores cumplen sus labores aprovechando al máximo las herramientas que se les proporciona. Se considera esto como una fortaleza en la empresa, pues esto demuestra alto compromiso en los trabajadores.

**Figura 47**

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



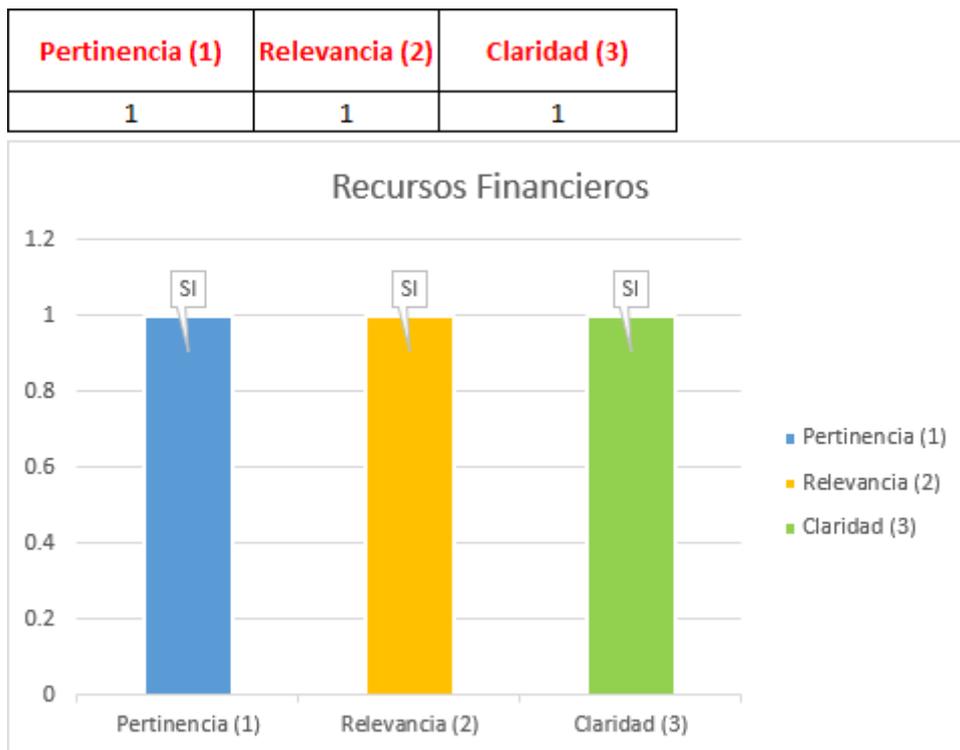
### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia considera que los trabajadores cumplen de forma positiva con los objetivos de la empresa. Se considera esto como una fortaleza en la empresa, pues esto demuestra capacidad, preparación y trabajadores comprometidos con la empresa.

## DIMENSIÓN: RECURSOS FINANCIEROS

**Figura 48**

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

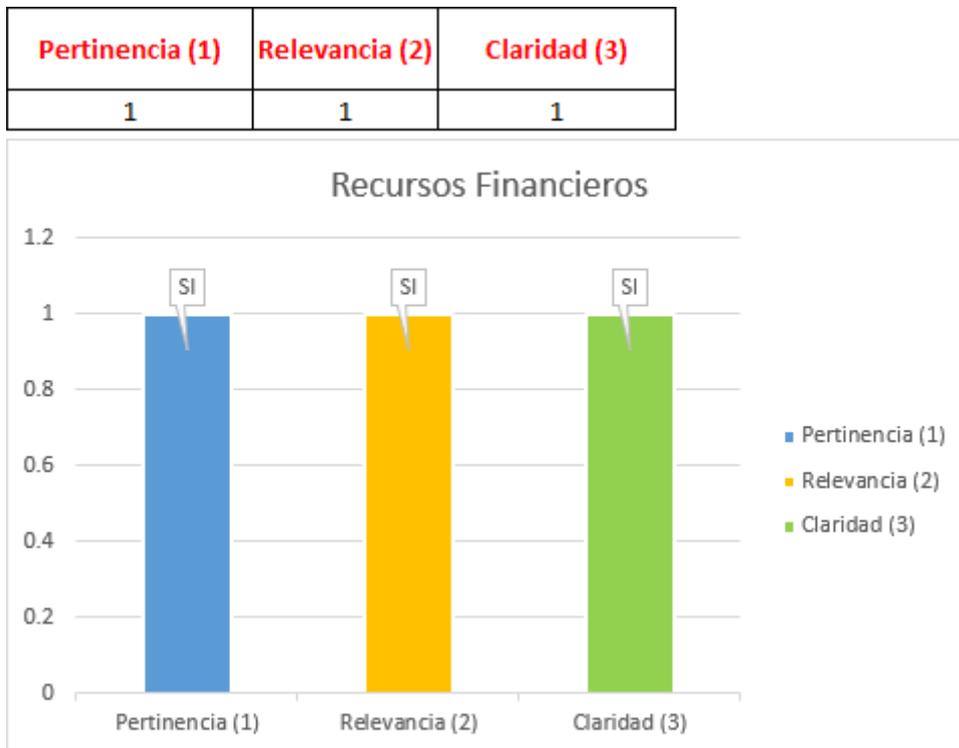


### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que la alta gerencia considera que cuenta con los recursos económicos necesarios para operar el negocio. Se considera esto como una fortaleza en la empresa, pues esto brinda tranquilidad y seguridad a los trabajadores para realizar sus labores.

**Figura 49**

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

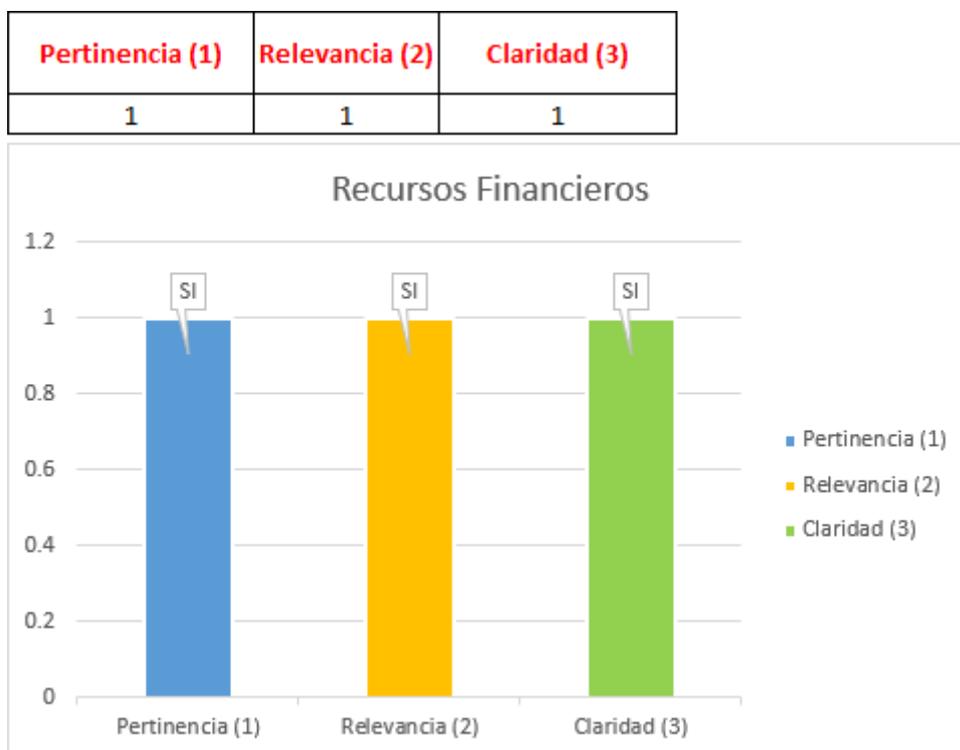


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio, lo que demuestra que se cuenta con un óptimo control de flujo económico, lo que la convierte en una organización bien definida y posicionada dentro del rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

**Figura 50**

*Se toman acciones correctivas para controlar desviaciones.*



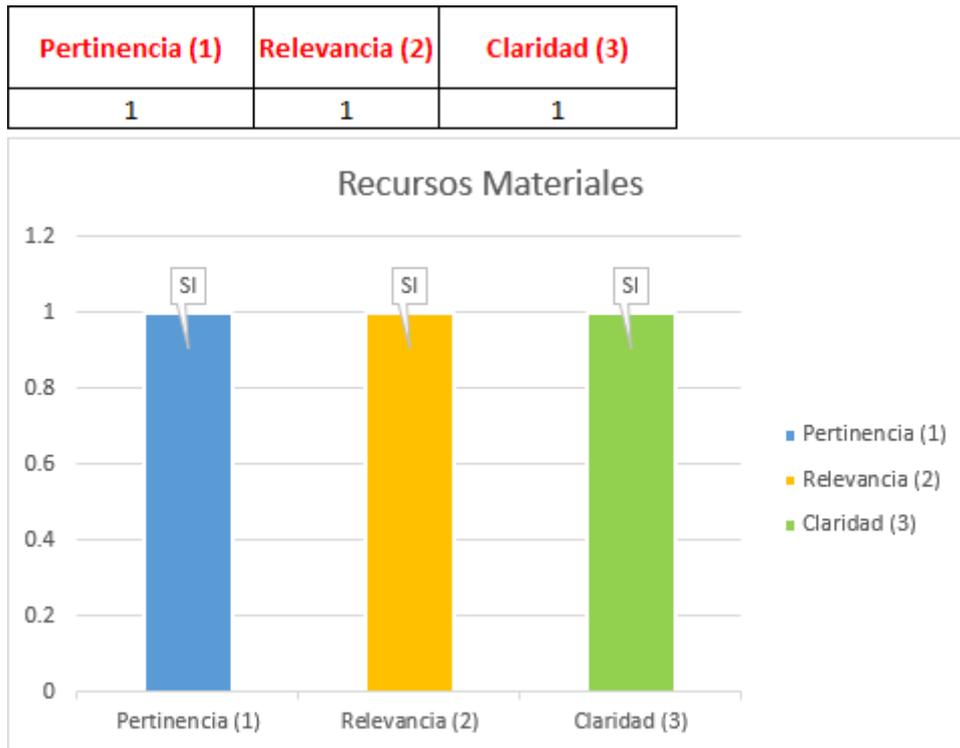
### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la alta gerencia cuenta con planes de contingencia para controlar desviaciones, lo que le permitirá seguir posicionándose dentro de las empresas del rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

## DIMENSIÓN: RECURSOS MATERIALES

**Figura 51**

*La infraestructura del área de almacenamiento y distribución se adecúa a las normas establecidas por ley.*



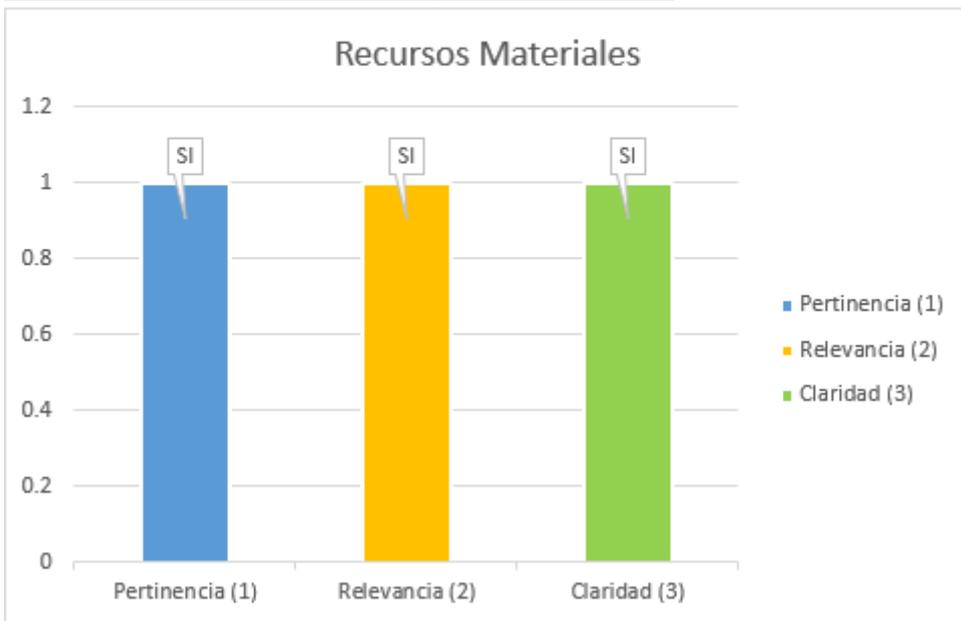
### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que la alta gerencia cuenta con infraestructura para el área de almacenamiento y distribución que cumple con las normas establecidas por ley, requisito necesario para seguir realizando sus operaciones.

**Figura 52**

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

Pertinencia (1)	Relevancia (2)	Claridad (3)
1	1	1



### **INTERPRETACIÓN**

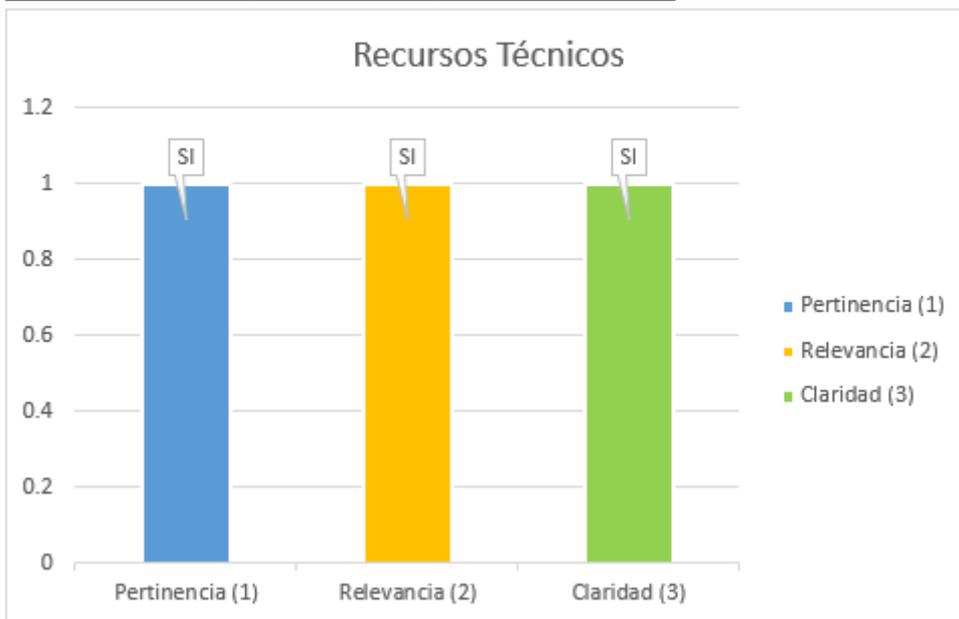
Se evidencia que la alta gerencia cuenta con recursos económicos para proyectarse en adquirir una nueva infraestructura para el área de almacenamiento y distribución y otras áreas en los próximos cinco años. Esto significa la intención de expandirse y posicionarse en el rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

## DIMENSIÓN: RECURSOS TÉCNICOS

**Figura 53**

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

Pertinencia (1)	Relevancia (2)	Claridad (3)
1	1	1



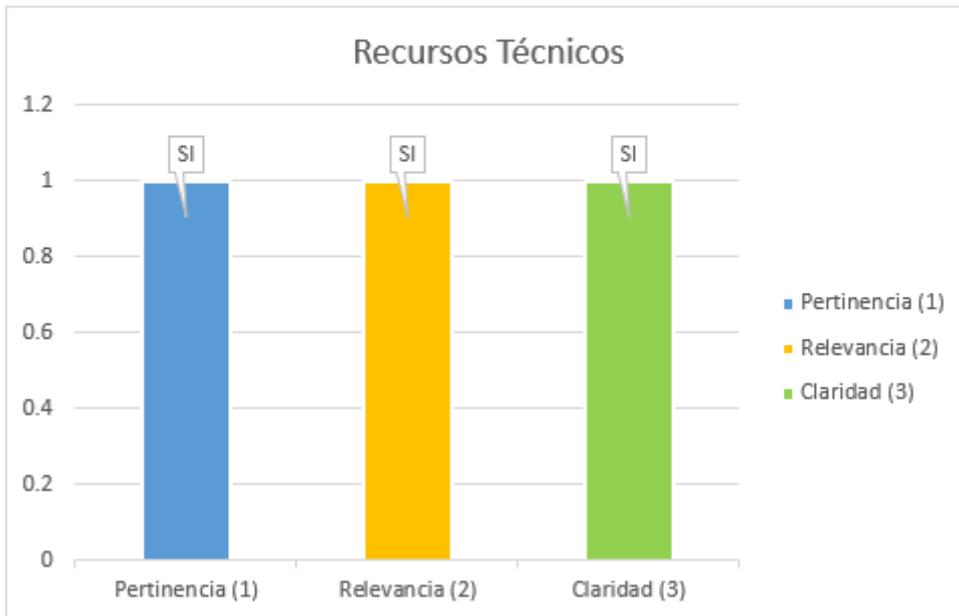
### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que la empresa ha crecido en los últimos cinco años, lo que evidencia buena proyección y posicionamiento en el rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

**Figura 54**

*La empresa cuenta con vehículos de respaldo en caso de alguna eventualidad.*

<b>Pertinencia (1)</b>	<b>Relevancia (2)</b>	<b>Claridad (3)</b>
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>



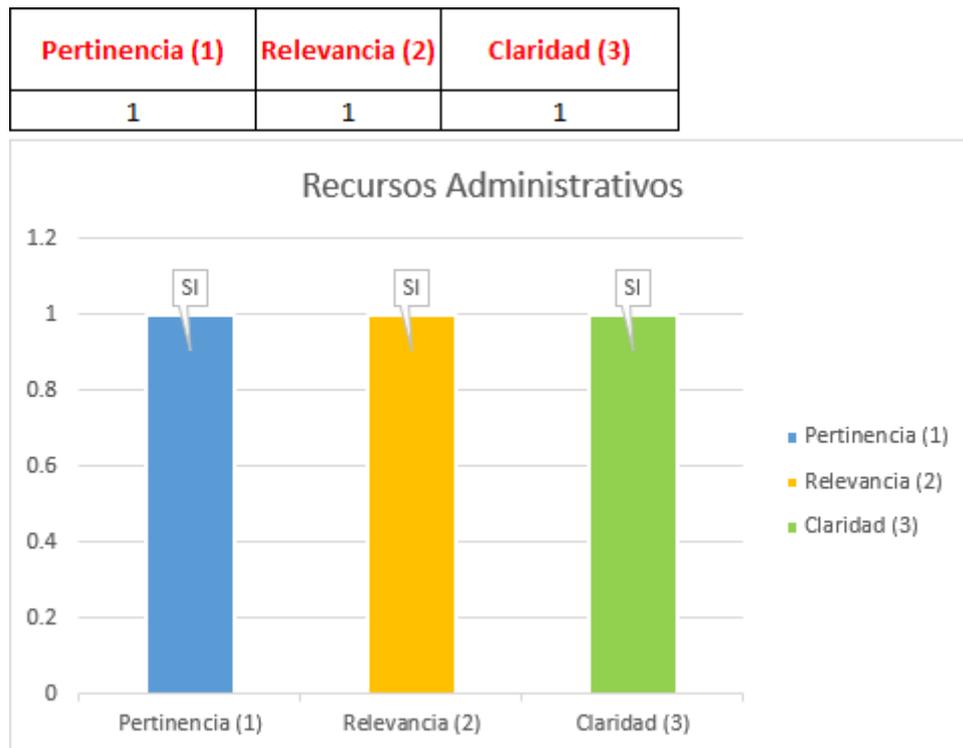
### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la empresa cuenta con vehículos de respaldo frente a alguna eventualidad, lo que permitirá desarrollar sus actividades sin interrupciones

## DIMENSIÓN: RECURSOS ADMINISTRATIVOS

**Figura 55**

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

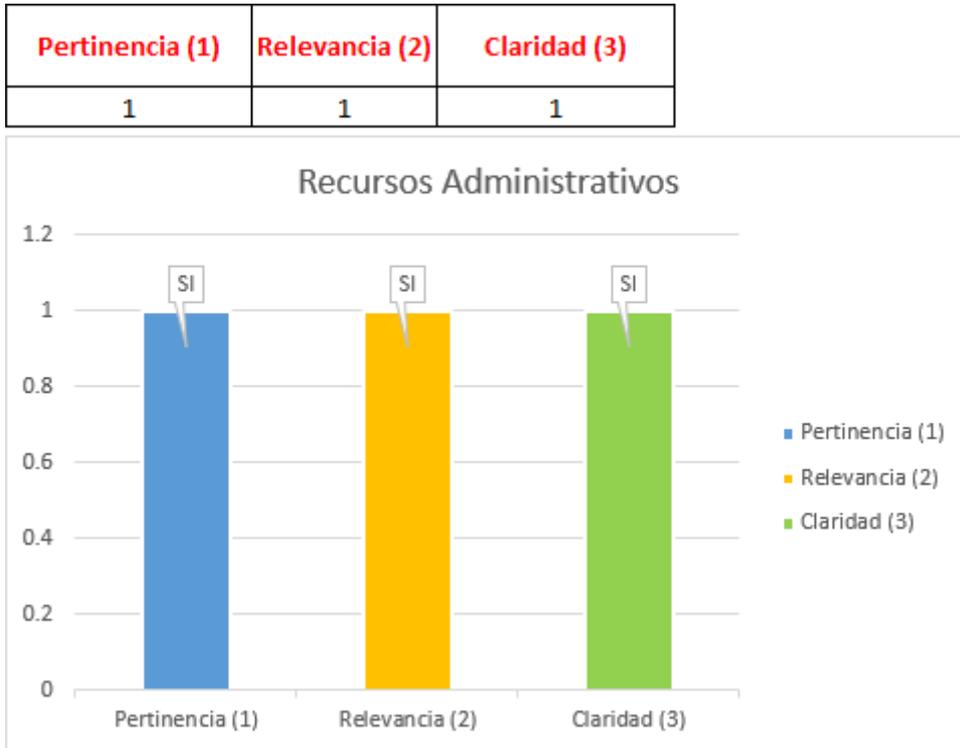


### INTERPRETACIÓN

Se evidencia que la empresa está cumpliendo los objetivos en sus diferentes áreas, lo que indica buena proyección y posicionamiento en el rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

**Figura 56**

*Se cuenta con una estructura organizacional.*



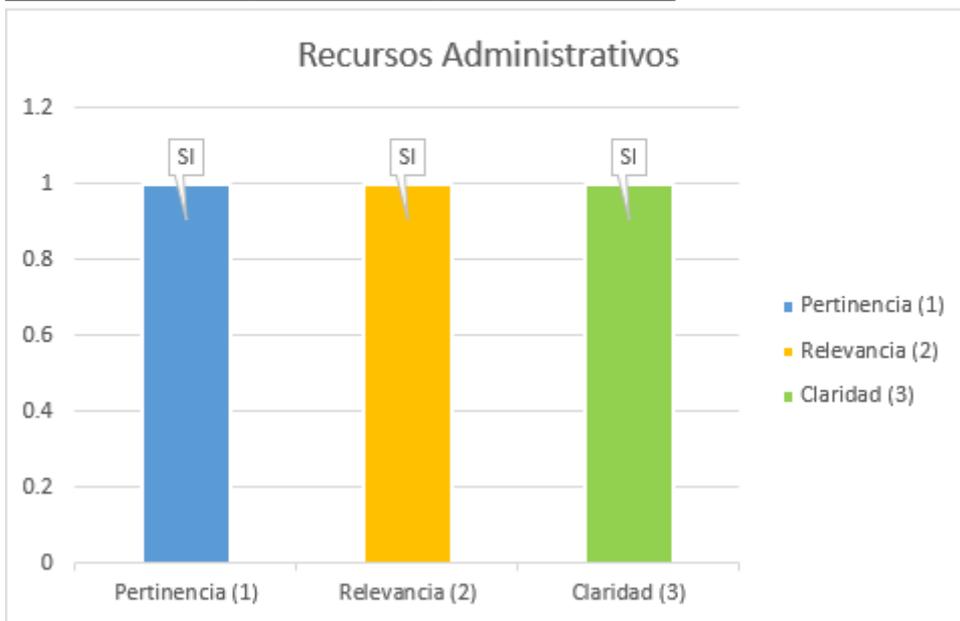
**INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la empresa cuenta con una estructura organizacional y los trabajadores la conocen. Esto se convierte en una fortaleza para la organización.

**Figura 57**

*Se establece claramente las áreas de responsabilidad y autoridad.*

Pertinencia (1)	Relevancia (2)	Claridad (3)
1	1	1

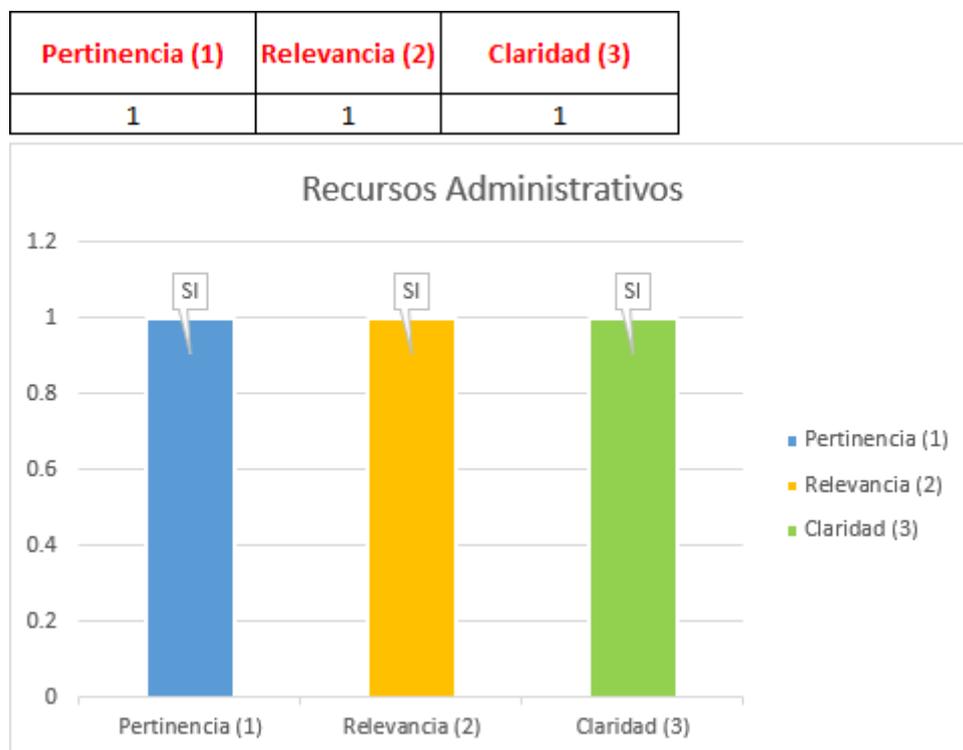


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la empresa se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad, lo cual es una fortaleza y compromiso por parte de la organización en tener definidos a las autoridades y responsables dentro de la organización.

**Figura 58**

*Los servicios de la empresa son competitivos.*

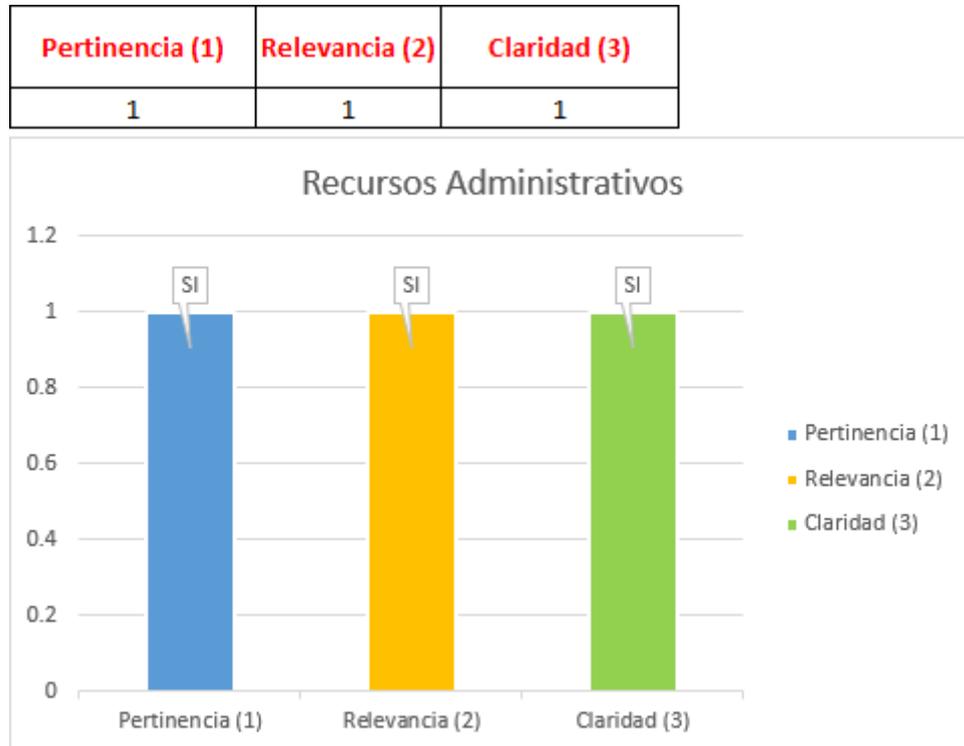


### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la empresa conoce a sus competidores y tiene información fehaciente sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta, canales de mercadeo, lo que significa que la empresa tiene un plan de mercadeo y sabe perfectamente como operar en la actualidad del mercado del rubro, lo cual es una fortaleza para seguir posicionándose como empresa líder .

**Figura 59**

*La empresa conoce a su competencia y tiene información certera sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta y canales de mercadeo*



### **INTERPRETACIÓN**

Se evidencia que la empresa conoce a su competencia y tiene información certera sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta y canales de mercadeo, lo que permitirá posicionarse en el rubro de empresas proveedoras del programa Qaliwarma.

**“PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE LA EMPRESA CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D”**

	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
<b>CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS, FORMACION Y DESARROLLO</b>	Establecer con al área de RR.HH. la antigüedad de todos los trabajadores del área para establecer en forma adelantada y ordenada que tipo de inducción se dará al personal ya sea nuevo o antiguo, la cual será necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Tener un adecuado proceso de inducción para el puesto indicado e involucrar a los trabajadores con la misión y visión de la empresa, para asegurar resultados óptimos en cada colaborador.	RR.HH.  Jefe de Área	3 meses	Planillas Cronogramas de Contrataciones Funciones detalladas por trabajador
<b>PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS</b>	Investigar condiciones de remuneración e incentivos de otras empresas del rubro de proveedores de PNAEQW.	Otorgar una remuneración e incentivos que mantenga satisfechos a los colaboradores para el cumplimiento de sus labores.	Gerente General RR.HH. Jefe de Área	3 meses	Planillas de pagos Investigación de remuneraciones de otras empresas Asesoría laboral
<b>MOTIVACION</b>	Elaboración de reportes mensuales donde la alta dirección este informada sobre el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores en forma individual y de área. De esta manera el jefe inmediato determina las	Que los trabajadores tengan una mejor percepción de su jefe directo para obtener respuestas adecuadas ante una posible falta de integración.	RR.HH. Jefe de Área	3 meses	Formulario de cumplimiento de metas

desviaciones que pudieran ocurrir para así establecer una relación solida entre jefe y trabajador.

**LIDERAZGO  
(jefe inmediato)**

Organizar reuniones quincenales de coaching a la gerencia y jefe del área.

Contar con un jefe de área que genere el desarrollo laboral y profesional de cada colaborador del área.

Gerente  
General

Talleres  
Boletines  
Equipo audiovisual

Organizar reuniones mensuales para capacitar sobre nuevas tendencias de liderazgo en organizaciones, clima laboral y retroalimentación entre jefe y colaboradores.

Optimizar momentos donde los trabajadores puedan acceder al desarrollo personal y autonomía para generar proactividad en su trabajo.

RR.HH.

3 meses

PPTs

Jefe de Área

Utilizar los medios tecnológicos (internet) como medio de información para promover canales de comunicación.

Optimizar el uso de herramientas en la empresa para dar información clara y precisa.

Gerente  
General

Boletines  
Periódico Mural  
Internet

**SOCIALIZACION**

Contar con equipos que permitan un adecuado desarrollo de las actividades, y que los trabajadores

Mensual

Redes sociales de la empresa

Jefe de Área

<b>AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO</b>	<p>Elaborar un formato de seguimiento de actividades, donde el jefe de área hará seguimiento del cumplimiento de las funciones de los trabajadores para determinar su logro, con lo cual se dinamiza las labores y se mejora la comunicación.</p>	<p>puedan dar valor agregado a las mismas. Mantener una retroalimentación positiva dentro de los equipos de trabajo para el logro de las metas.</p>	<p>Gerente General Jefe de Área</p>		<p>Formulario de evaluación Internet</p>
	<p>Programar capacitaciones mensuales, donde se realice además retroalimentación de las actividades realizadas en ese periodo de tiempo.</p>	<p>Desarrollar estrategias de capacitaciones para los colaboradores a fin de que se refuerce la imagen y reputación positiva de la organización.</p>	<p>Mensual RR.HH. Jefe de Área</p>		<p>Equipo audiovisual PPTs</p>
<b>SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE</b>	<p>Programar la adquisición de un inmueble que no solo cumpla con la normativa vigente sobre seguridad en el trabajo, sino en el que el trabajador sienta comodidad para realizar sus labores.</p>	<p>Elaborar un programa a mediano plazo para la adquisición de un inmueble que cumpla con las necesidades de un trabajo seguro y cómodo.</p>	<p>Gerente General</p>	<p>2 años</p>	<p>Registro de Proveedores Formato y cronograma de mantenimiento preventivo</p>
	<p>Programar la adquisición de mobiliario, herramientas y equipo necesario para que el trabajador cumpla con sus labores de forma adecuada. Además, también es</p>	<p>Desarrollar un programa a corto plazo para la adquisición de</p>			

---

necesario el mantenimiento correcto de los equipos nuevo o adquiridos con anterioridad.

mobiliario, herramientas y equipos para que los trabajadores realicen un trabajo eficiente. Además, elaborar un cronograma de mantenimiento preventivo de mobiliario, herramientas y equipos nuevos o adquiridos con anterioridad.

Área  
Administrativa

1 mes

Entidades  
financieras

---

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. Contrastación con otros estudios similares

Con el autor Ruiz (2021) en su investigación “Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción” que ha utilizado una metodología no experimental, de alcance descriptivo, de corte transversal y enfoque cuantitativo, mientras que la presente tesis el enfoque ha sido cualitativo.

La importancia de generar un clima organizacional favorable o muy favorable, dentro de las organizaciones laborales, ya sean públicas o privadas, se señala en esta investigación, siendo los resultados y conclusiones similares. Mientras que con los autores Pazmay y Lima (2020) en su investigación “Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocías utilizaron una encuesta, para ver la motivados en el trabajo, si hay una comunicación fluida, un estilo de liderazgo directivo y el alto interés en la ejecución de la tarea y bajo en el relacionamiento, las condiciones de trabajo y compensaciones son percibidas como satisfactorias, con aspectos que también se han considerado en la presente investigación, con conclusiones de la necesidad de la comunicación fluida y la satisfacción de los trabajadores con las remuneraciones que reciben.

Por otro lado, coincido con Ibáñez (2016) en su investigación Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puertos de Humos S.A, uso una metodología no experimental. Esta investigación según sus resultados y conclusiones indican que el clima laboral influye positivamente en la producción de la empresa indicada, obteniendo resultados y conclusiones similares a nuestro estudio, donde el clima laboral mejora el desempeño en el área del almacenamiento y distribución de la empresa que investigamos.

Espinoza (2015) en su investigación: “Diagnóstico y plan de mejoramiento del clima laboral del área productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A” usando una metodología en 5 etapas y usando como herramienta básica las encuestas.

Al igual que el estudio anterior, esta investigación según sus resultados y conclusiones indican que el clima laboral influye positivamente en la producción de la empresa indicada, obteniendo resultados y conclusiones similares a nuestro estudio, donde el clima laboral mejora el desempeño en el área del almacenamiento y distribución de la empresa que investigamos.

Con Meza y Obando (2019) y León (2017) en su investigación sobre el Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de empresas, coincidimos con el uso de la metodología cualitativa de corte transversal con diseño no experimental dando como resultado que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores y se concluyó en elaborar un programa de clima laboral que afecte positivamente en la producción de la empresa. En nuestro caso se usó la misma metodología y los resultados y conclusiones fueron similares, siendo aplicados a la empresa en la que realizamos la investigación.

También con Vásquez (2017) en su investigación el Clima Laboral y su influencia en la Productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, existe coincidencias en recabar información mediante cuestionarios, aplicados a los trabajadores administrativos (50), en especial a la Unidad Administrativa (07), evidenciando la necesidad de diseñar el plan de mejora del clima laboral como se propone en nuestra investigación de tipo cualitativa y se trataron los datos con Excel. También se concluyó sobre la necesidad de implementar un programa mejora del clima laboral.

## VI. CONCLUSIONES

- En la presente tesis, se ha elaborado un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D considerando ciertos aspectos como a los responsables que llevaran a cabo las actividades en un periodo de tiempo y los contenidos.
- Se ha identificado las necesidades como: la estructura organizacional, sicosocial y las condiciones laborales que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa .
- Para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa, los recursos disponibles que se han identificado fueron: recursos humanos, económicos materiales, técnicos y administrativos.
- Con los resultados alcanzados, se ha elaborado el Programa de mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución del Consorcio de Alimentos B y D., empleando como modelo de IMCOC (Instrumento de Evaluación del Clima Organizacional en empresas de Colombia).
- El Programa de mejora continua se considera como la gestión más idónea para lograr las metas organizacionales en el área de almacenamiento y distribución de la empresa y a su vez de mantener el clima laboral dirigido a la calidad total.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que se aplique este programa en la empresa en estudio así como también en otras empresas de otros rubros.
- Considerar en el programa para la mejora continua otras estrategias para la identificación de probables problemas que influyan en el desempeño del personal en el área de almacenamiento y distribución y la celeridad en la resolución de los problemas internos que se pudieran presentarse.

## VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2009). Modelos de mejora continua en las empresas. Gestiópolis:  
<https://www.gestiopolis.com/mejora-continua-empresas>
- Almeida, L. (2012). Clima organizacional en el personal administrativo y de servicios de la universidad técnica de cotopaxi. Ambato, Ecuador.
- Armstrong, M. (1981). Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa. Londres, Inglaterra.
- Andreu, I. (2023). Lean Manufacturing: ¿qué es y cuáles son sus principios? Revista digital APD. España. <https://www.apd.es/lean-manufacturing-que-es/>
- Balbín, R. (2013). Dimensiones del clima laboral. <https://es.scribd.com/document/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>
- Blásquez, M., y Mondino, A. (2011). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. Técnica administrativa.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias. Editorial Trillas, México.
- Bustamente, G. (2018). Desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Universidad, Cesar Vallejo, Lima.
- Cabrera, G. A. (1999). O clima organizacional más empresas chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional, 1(2). Recuperado de: <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Cámara de Comercio de Lima (2021) Revista de la cámara de comercio de Lima, Perú.

- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. Interamericana Editores S.A. México D.F. México.
- Duque, M. (2009). Modelo de clima organizacional maquiavícola LTDA. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- EAE Business School. (2014). Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla. retos en operaciones y logística. <https://retosoperacioneslogistica.wordpress.com/2014/07/28/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- EAE Business School. (2017). Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla. Eae business school. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla>
- Editorial Definición MX. (2016). Definición de modo de producción. Definición: <https://definicion.mx/produccion>
- Gallardo, C., y Bedodo, V. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, Universidad de Chile.
- Galvan, J., y Farias , G. (2018). Características personales y practica docentes. Revista Iberoamericana de evaluacion educativa. <https://revistas.uam.es/riee>.
- Garcia, S. (2019). Desempeño docente y el rendimiento academico de los estudiantes del II ciclo de la carrera profesional de educacion inicial de la facultad de educacion de la Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Huacho.
- García, A. (2014). Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal. Caso Alferca. Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal>

- García, G. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- García, M. Ibarra, L (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. México.
- Gaspar,G. (2007). 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales., Manual de Recursos Humanos Barcelona, UOC.
- Gavilanes, A. (2015). Síndrome de Burnout y sus efectos en el clima laboral en el personal que labora en un medio de comunicación escrita. Ambato, Ecuador.
- Goribar C. (2020). Los 5 principios de Lean Manufacturing. <https://es.slideshare.net/CarlosGoribar/los-5-principios-de-lean-manufacturing>
- Granel, M. (2020) ¿Qué es y en qué consiste la filosofía? Kaizen? Pasos y ejemplos. Revista Digital Rankia. <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3906091-que-consiste-filosofia-kaizen-pasos-ejemplos>
- Gutiérrez, Y. (2014). Nociones gestion-talento-humano. Slideshare: <https://www.slideshare.net/yulianalizet/nociones-gestiontalentohumano>
- Hernández, D. (2011). Contabilidad, herramienta para la efectividad de las MyPES comerciales del distrito de la Victoria, Lima. Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/contabilidad-herramienta-efectividad-mypes-pymes-comerciales-lima>
- Hernández, E. (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador, ensayo. Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo>

- Hernández, F, Hernández, H. Valencia, A. Toledo, J. (2013) El sector cañero en Nayarit desde una perspectiva organizacional y ambiental. Fundación Universitaria Andaluza "Inca Garcilaso". Málaga, España
- Herrera, D. y Minerva, A. (2012). Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua. <http://docplayer.es/1430239-Analisis-de-los-diferentes-metodos-de-mejora-continua.html>
- Hoyos, P. (2017). Gestión del talento humano en la Dirección de Seguridad de Penales PNP de Lima . Lima, Perú.
- Ibáñez, C. (2016) Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puertos de Humos S.A. Universidad Austral de Chile.
- ES Avempace. (2013). Unidad 1: La investigación. Zaragoza, España.
- Jímenez, M. (2008). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la tienda el fundador, Cienfuegos, Cuba.
- Jímenez, D. (2008). Los cimientos de un buen clima laboral. Degerencia.com: [https://degerencia.com/articulo/los\\_cimientos\\_de\\_un\\_buen\\_clima\\_labora](https://degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_labora)  
I/
- Kahr, M. (2010). Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva. Buenos Aires, Centro, Argentina.
- León, V. (2017). Mejora Continua de Procesos y de Calidad de Vida Laboral en el Área de Recursos Humanos de ALICORP. Universidad Nacional del Callao. Perú.
- Marketing Bitec. (2016). El camino hacia las soluciones APS (II). <https://www.bitec.es/software-gestion/el-camino-hacia-las-soluciones-aps-ii/>

- Matheus, C. (2015). Gestión del talento humano. Blogspot:  
<http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/de-acuerdoa-chiavenato-2009-si.html>
- Mecalux (2020). ¿Cómo aplicar el ciclo de Deming (PDCA) en logística?  
<https://www.mecalux.pe/blog/ciclo-deming-pdca>
- Meza, E. y Obando, C. (2019) Programa para la mejora continua del clima laboral en el área de producción de empresas nutracéuticas peruanas caso: empresa THANI LIFE S.A.C. Universidad Nacional del Callao. Perú.
- Montes, J., y González, P. (2006). La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideaspropias.
- Mora de la Torre, C., Palos, H., y Cortés., J. (2015). La gestión estratégica del talento humano como ventaja. Red Internacional de Investigadores en Competitividad: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/60>
- Organización Mundial de la Salud. (2013). Estrategia de la OMS. Hong Kong, , China.
- Otoya, Y. (2020). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Clínica Ricardo Palma distrito de San Isidro – 2018. Universidad Nacional del Callao. Perú.
- Pazmay, S y Rojas, D (2020) Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: Caso CANFAC. Universidad Espíritu Santo. Guayas, Ecuador.
- Patterson, M. Shipton, H. Fay, D. Oeste, M. Birdi, K. (2005). Gestión de personas para promover la innovación. Wiley online library.
- Perez-Leon, G. (2022) Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? Publicación digital GPL Research. Cuenca. Ecuador. <https://gplresearch.com/coeficiente-alfa-de-cronbach/>

- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). Definición de Programa. Obtenido de Definición. De: <https://definicion.de/programa/>
- Pérez, M. (2003). Programas de mejora continua y calidad. Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/programas-de-mejora-continua-y-calidad>
- Pérez, J. y Gardey , A. (2013). Definición de programa de trabajo. Definición.de: <https://definicion.de/programa-de-trabajo/>
- Pilligua, C y Arteaga, F (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XVI, núm. 28, 2019. Universidad El Bosque, Colombia
- Quispe, Y. (2012). El clima laboral y su influencia en la productividad de la microempresas.Monografías.com: <https://www.monografias.com/trabajos93/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas.shtml>
- Reinoso, H., y Araneda, G. (2007). Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial-Año 6,.
- Riquelme, M. (2018). Mejora continua (Proceso, importancia Y caraterísticas). <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>
- Robbins , S., y Timothy, J. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Romero, T., y Martinez, A. (2017). Construcción y validación en un cuestionario de evaluacion al desempeño docente mediante Analisis Factorial Exploratorio. Revista Científica de FAREM. [https://www.academia.edu/38927951/Construcci%C3%B3n\\_y\\_validaci%C3%B3n\\_de\\_un\\_cuestionario\\_de\\_evaluaci%C3%B3n\\_al\\_desempe%C3%B1o\\_docente\\_mediante\\_An%C3%A1lisis\\_Factorial\\_Exploratorio](https://www.academia.edu/38927951/Construcci%C3%B3n_y_validaci%C3%B3n_de_un_cuestionario_de_evaluaci%C3%B3n_al_desempe%C3%B1o_docente_mediante_An%C3%A1lisis_Factorial_Exploratorio)

- Ruiz Diaz, D. (2021) Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay.
- Sánchez E., Banda, L., Guerra, K., Moposita, P. (2021). Aplicación de la metodología Seis Sigma para disminuir la variabilidad de la calidad en la producción de hilo para tejeduría plana. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/606/6062738012/html/index.html>
- Santa Eulalia, J. y Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Med Electrón .
- Subia, P. y Fuentes, L. (2016). La importancia del clima organizacional que se evidencia en la empresa "Corporación de vidrios y aluminios corrales S.A.C.", en el primer trimestre del periodo 2016. Arequipa, Perú.
- Tipacti, C. (2016). Relación entre la percepción del clima organizacional y el síndrome de burnout en el personal asistencial de un instituto de salud de Lima metropolitana. Lima , Perú.
- Titular.com (2017). Kaizen: mejora continua aplicada al inbound marketing: <https://www.titular.com/blog/kaizen-mejora-continua-aplicada-al-inbound-marketing>
- Triviño, J. (2017). Evidencia Clima Organizacional. Garzón, Huila, Colombia.
- V2BMKT Visual Business. (2015). V2BMKT Visual Business. [http://v2bmkt.com/?page\\_id=2](http://v2bmkt.com/?page_id=2)
- Villarreal, I. (2018). Desempeño docente y su relacion con el rendimiento academico en estudiantes del VI ciclo de enfermeria Universidad San Pedro Huacho 2015. Universidad San Pedro, Huacho.

# ANEXOS

## ANEXO 01: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

“PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE LA EMPRESA CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo debe ser el programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?</b>	Elaborar un programa para la mejora continua del clima laboral del área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D</b>	Programa para la mejora continua del Clima Laboral	- Responsables - Actividades - Duración - Contenido	Cumplimiento de metas programadas.	Relacionando las variables con la teoría del programa para la mejora continua.
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?</b>	Identificar las necesidades que demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D.</b>	Necesidades de un programa para la mejora continua del clima laboral	-Estructura organizacional -Estructura sicosocial -Condiciones laborales	Ingresos, Percepciones, Promociones e Incentivos. Motivación, Liderazgo, Socialización. Condiciones de equipos necesarios, Iluminación Mobiliario Suficiencia de insumos Condiciones óptimas de seguridad e higiene.	Encuestas anónimas en escala de Likert.
¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?</b>	Identificar los recursos disponibles para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa <b>CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D.</b>	Disponibilidad recursos	de -Recursos humanos -Recursos económicos -Recursos materiales -Recursos técnicos -Recursos administrativos	Cumplimiento de objetivos, ingresos, gastos, niveles de rentabilidad. Infraestructura, nivel tecnológico, canales de distribución, competidores.	Entrevistas a Ejecutivos.

<b>ANEXO 02</b> <b>ENCUESTA CLIMA LABORAL</b>		
--	--	--

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

**INSTRUCCIONES**

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

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

***ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

A.-	<b>CONOCIMIENTOS DE OBJETIVOS; FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	5	4	3	2	1
1	Me hicieron saber cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
2	Conozco los objetivos y metas de la empresa					

B.-	<b>PERCEPCIONES E INGRESOS; PROMOCIONES E INCENTIVOS</b>	5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

3	Contamos con beneficios especiales y personalizados en esta empresa					
4	La empresa nos comparte los beneficios que se obtienen por los resultados del cumplimiento de metas					

### **ESTRUCTURA PSICOSOCIAL**

<b>C-</b>	<b>MOTIVACION</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5	La empresa valora y aprecia mi trabajo y me felicitan si lo amerita					
6	Creo que puedo progresar dentro de mi área de trabajo					
7	Es igualitario el trato para todos los colaboradores, no existe favoritismo					

<b>D.-</b>	<b>LIDERAZGO (Jefe Inmediato)</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
8	Mi jefe me enseña a realizar mis labores y revisa mis tareas					
9	Me proporcionan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
10	Se estimula el desarrollo de mis capacidades					
11	Se Aceptan ideas y sugerencias de parte del equipo					
12	Mi jefe es conciente que pueden cometerse errores no intencionales al hacer el trabajo					
13	En la empresa se fomenta y responde a sugerencias e ideas					
14	En la empresa se planifica, organiza y se involucra de forma adecuada en las actividades de grupo					
15	Se proporciona retroalimentación cuando se ha implementado un nuevo procedimiento o estrategia					

<b>E.-</b>	<b>SOCIALIZACIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
------------	----------------------	----------	----------	----------	----------	----------

16	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi área en la empresa					
17	Existe comunicación dentro de mi área de trabajo					
18	La empresa es un lugar amigable y seguro para trabajar					
19	Mi jefe inmediato nos comunica claramente sobre las expectativas del área					

<b>F.- ASOCIACIÓN</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
20	En mi área se trabaja en equipo					
21	Estoy orgulloso de trabajar en esta empresa					
22	Mis compañeros de trabajo y de área se esfuerzan por cumplir con las labores y responsabilidades correspondientes					
23	En mi área puedo colaborar con el trabajo de mis compañeros, cuando ellos no alcanzan a realizar sus metas respectivas					

<b>G.- AUTONOMIA Y MEJORAMIENTO CONTINUO</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
24	Podemos sugerir ideas y participar para mejorar y simplificar la forma de realizar el trabajo					
25	Adquiero conocimientos nuevos en mi área de trabajo					
26	Se ofrece capacitación y oportunidades para desarrollarme personalmente					
27	Se lo que tengo que hacer cuando mi jefe no esta presente en la empresa					

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
<b>H.-</b>	<b>SERVICIO Y BENEFICIO; CONDICIONES DE EQUIPO, MOBILIARIO, SEGURIDAD E HIGIENE</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
28	La empresa cuenta con el mobiliario, herramientas y/o equipos necesarios para realizar el trabajo					

29	Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores					
30	La empresa nos proporciona un lugar físicamente seguro donde trabajar					
31	La empresa proporciona equipos de prevención (Plan de defensa civil, equipos contra incendios, luz de emergencia etc.)					
32	La empresa proporciona un servicio de medicamentos y primeros auxilios adecuado					

<b>Si tiene algún comentario por favor, dé a conocer su opinión.</b>

Gracias por la colaboración
-----------------------------

## Anexo N° 3: Entrevista a los Ejecutivos

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

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

DIMENSIONES		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
Nº	Dimensión 3: RECURSOS MATERIALES	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
18	La empresa cuenta con infraestructura propia							
19	La infraestructura del área de almacenamiento y distribución se adecua a las normas establecidas por ley							
20	La empresa tiene proyectado la adquisición de una nueva infraestructura para el área de almacenamiento y distribución y otras áreas para los próximos 5 años							

DIMENSIONES		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
Nº	Dimensión 4: RECURSOS TECNICOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para el desarrollo de sus actividades							
22	La empresa ha crecido en los últimos 5 años							
23	La empresa terceriza sus actividades de almacenamiento y distribución							
24	La empresa cuenta con vehículos de respaldo en caso de alguna eventualidad							
25	La empresa cuenta con copias de seguridad o respaldo de los documentos relacionado al almacenamiento y distribución							

DIMENSIONES		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
Nº	Dimensión 5: RECURSOS ADMINISTRATIVOS	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
26	La empresa esta cumpliendo con los objetivos planeados en sus diferentes áreas							
27	Se cuenta con una estructura organizacional							
28	Se cuenta con un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización							
29	La empresa cuenta con políticas, manuales, procedimientos y descripción de cargos y funciones conocidos y acatados por toda la organización							
30	Se establece claramente las reas de responsabilidad y autoridad							
31	Se han establecido valores básicos que establecen el modo de operar de la empresa							
32	Los servicios de la empresa son competitivos							

33	La empresa conoce a su competencia y tiene información certera sobre precios, margen de utilidad, condiciones de venta y canales de mercadeo							
----	--	--	--	--	--	--	--	--

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso exacto y directo

## ANEXO N° 04: FICHAS VALIDADAS POR ESPECIALISTA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**  
*“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”*



### FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA

#### I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Carlos Alejandro Ancieta Dextre  
Máximo grado académico alcanzado: Doctor  
Especialidad: Ingeniería Ambiental  
Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao  
Correo electrónico: caancietad@unac.edu.pe

#### II.-DATOS DEL AUTOR DE LA TESIS

Nombres y Apellidos: Henry Antonio Abanto Davila  
Maestría en: Maestría Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano  
Correo electrónico: ing.calidad.habantod@gmail.com

#### III.- DATOS DEL PLAN DE TESIS

**Título:** “PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D”

**Problema:**

¿Cómo debe ser el programa para la mejora continua del clima laboral en el Área de Almacenamiento y Distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

**Sub problemas:**

a) ¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de



almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

- b) ¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D ?

#### **IV.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El objetivo del cuestionario de encuesta:

- a) El objetivo es realizar un diagnóstico a través de las opiniones de los trabajadores del área indicada.
- b) Conocer la opinión de los pobladores sobre el clima laboral actualmente.

Problema que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

Permitir identificar la situación actual del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D y en base a ello establecer futuras mejoras.

#### **V.- 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.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**  
"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"



8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	
---	---	--

-----  
Firma del validador



**FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN**

Nombres y Apellidos: Salvador Apolinar Trujillo Pérez

Máximo grado académico alcanzado: Doctor

Especialidad: Ingeniería

Institución donde labora: Universidad Nacional del Callao

Correo electrónico: satrujillo@unac.edu.pe

**II.-DATOS DEL AUTOR DE LA TESIS**

Nombres y Apellidos: Henry Antonio Abanto Davila

Maestría en: Maestría Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano

Correo electrónico: ing.calidad.habantod@gmail.com

**III.- DATOS DEL PLAN DE TESIS**

**Título: "PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D"**

**Problema:**

¿Cómo debe ser el programa para la mejora continua del clima laboral en el Área de Almacenamiento y Distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

**Sub problemas:**

- a) ¿Cuáles son las necesidades que se demandan para el funcionamiento de un programa para la mejora continua del clima laboral en el área de



almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D?

- b) ¿Cuál es la disponibilidad de recursos para el desarrollo del programa para la mejora continua del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D ?

#### **IV.- DATOS DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

El objetivo del cuestionario de encuesta:

- a) El objetivo es realizar un diagnóstico a través de las opiniones de los trabajadores del área indicada.  
b) Conocer la opinión de los pobladores sobre el clima laboral actualmente.

Problema que se relacionan con el cuestionario de encuesta:

Permitir identificar la situación actual del clima laboral en el área de almacenamiento y distribución de la empresa CONSORCIO DE ALIMENTOS B y D y en base a ello establecer futuras mejoras.

#### **V.- 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.	X	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	X	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	X	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo	X	
5.- Las preguntas tiene secuencia lógica	X	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas validas	X	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	X	



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA**  
*"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"*



8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	X	
---	---	--

-----  
Firma del validador  
DNI 25640147

## ANEXO 05: CONSENTIMIENTO INFORMADO CONSORCIO B Y D

### CONSORCIO ALIMENTOS B Y D

---

Ica, 02 de noviembre del 2022

Señores

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA

Presente

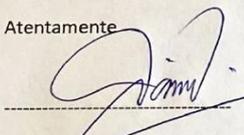
**ASUNTO: AUTORIZACION DE USO DE INFORMACION CONFIDENCIAL**

Francisco Antonio Dávila Esteban, identificado con DNI 19943860, en calidad de representante común de la empresa: CONSORCIO ALIMENTOS B Y D, autoriza al señor: Henry Antonio Abanto Dávila con DNI 10622792, egresado de la maestría de Gerencia de Calidad y Desarrollo Humano de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, a utilizar información confidencial de la empresa para el desarrollo de su tesis denominada: "PROGRAMA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DEL CONSORCIO DE ALIMENTOS B Y D"

El estudiante en mención se compromete a no divulgar ni usar para fines personales la información que, con objeto de su investigación, le fue suministrada. El señor egresado, asumen que toda información y el resultado de su investigación para la realización de su tesis de maestría será de uso exclusivamente académico.

Además, el estudiante se compromete a entregar un ejemplar de su tesis una vez que este haya sido sustentado, a finde tomar en consideración las recomendaciones y conclusiones que han dado como resultado de su investigación en beneficio de la empresa.

Atentamente



Francisco Antonio Dávila Esteban  
Representante Común  
Consortio Alimentos B Y D

---

*Calle Comercial Mz L lote 04 Residencial La Angostura Ica – Ica \_ Ica  
Sede Productiva: Mz F lote 01-A Urbanización Santo Domingo de Guzmán Ica – Ica - Ica*