



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas
descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA**

AUTORA:

Madueño Racho, Jared Ezem (orcid.org/0000-0001-5025-8390)

ASESORES:

Mg. Mendoza Banda, Tania Yasely (orcid.org/0000-0001-8100-5054)

Mg. Pisfil Benites Nilthon Iván (<https://orcid.org/0000-0002-2275-7106>)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO- PERÚ

2024

DEDICATORIA

A Dios, por darme el privilegio de culminar esta maravillosa etapa universitaria y darme las fuerzas necesarias para seguir creciendo profesionalmente día a día.

A mis padres Edgar Madueño y Raquel Racho, porque, aunque no están físicamente, sé que desde el cielo guían mis pasos en todo momento, para ellos está dedicado este gran logro.

Jared Ezem

AGRADECIMIENTO

De manera especial mi sincero agradecimiento a la MBA. Mendoza Banda, Tania Yasely, por brindar sus conocimientos, apoyo y la comprensión en la elaboración de esta investigación.

A la gerente de las oficinas descentralizadas en Lambayeque, en su calidad de Administradora, me brindó el apoyo necesario para la realización de este informe de investigación. Y un agradecimiento especial a Abner Leonel Ortiz Sandoval.

Autora

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MADUEÑO RACHO JARED EZEM estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis Completa titulada: "Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis Completa:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
JARED EZEM MADUEÑO RACHO DNI: 47413584 ORCID: 0000-0001-5025-8390	Firmado electrónicamente por: MRACHOJ el 26-12- 2023 15:11:45

Código documento Trilce: TRI - 0708683



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MENDOZA BANDA TANIA YASELY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis Completa titulada: "Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque", cuyo autor es MADUEÑO RACHO JARED EZEM, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 6.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 26 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
TANIA YASELY MENDOZA BANDA DNI: 41154520 ORCID: 0000-0001-8100-5054	Firmado electrónicamente por: MBANZAT el 07-01- 2024 14:38:19

Código documento Trilce: TRI - 0708684

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Métodos de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de consistencia	41
Tabla 2 Matriz de operacionalización	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Investigación descriptiva con propuesta.....	14
Figura 2 Nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.....	18
Figura 3 Nivel de la dimensión clima organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.....	19
Figura 4 Nivel de la dimensión tensión laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	19
Figura 5 Nivel de la dimensión apoyo social en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	20
Figura 6 Nivel de la dimensión retribución en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	21
Figura 7 Nivel de la dimensión satisfacción laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.....	21

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo proponer un proceso de mejora continua para fortalecer el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque. La metodología fue aplicada, de diseño no experimental, enfoque cuantitativo y nivel descriptivo; como muestra se seleccionaron a 67 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario. Como resultados se obtuvieron que el nivel de clima laboral fue regular en el 81.0%, 13.9% alto y 5.1% bajo; por su parte las dimensiones presentaron nivel regular del 51.9% en la confianza organizacional y 70.9% en la tensión laboral; nivel bajo del 65.8% en el apoyo social, 51.9% en la retribución y 53.2% en la satisfacción; en base a los resultados se propuso y validó un programa de mejora continua fundamentadas en la metodología PVHA. Se concluyó que el clima organizacional se desarrolló según el 81.0% a un nivel regular debido a los niveles encontrados en las dimensiones confianza organizacional en sus indicadores confianza, valoración y flexibilidad; y la tensión laboral en sus indicadores evaluación y presión; asimismo a través de la propuesta se logrará mantener un clima confortable el cual se verá reflejado en la satisfacción de los trabajadores y en la calidad de atención.

Palabras clave: Mejora continua, clima organizacional, condiciones laborales.

ABSTRACT

The study aimed to propose a process of continuous improvement to strengthen the working climate in decentralized offices of electric power, Lambayeque. The methodology was applied, with a non-experimental design, quantitative approach and descriptive level; 67 workers were selected as a sample to whom a questionnaire was applied. The results showed that the level of work climate was regular in 81.0%, 13.9% high and 5.1% low; on the other hand, the dimensions presented a regular level of 51.9% in organizational confidence and 70.9% in work tension; a low level of 65.8% in social support, 51.9% in remuneration and 53.2% in satisfaction; based on the results, a continuous improvement program based on the PVHA methodology was proposed and validated. It was concluded that the organizational climate developed according to 81.0% at a regular level due to the levels found in the dimensions organizational confidence in its indicators confidence, appreciation and flexibility; and the labor tension in its indicators evaluation and pressure; also, through the proposal, it will be possible to maintain a comfortable climate which will be reflected in the satisfaction of the workers and in the quality of care.

Keywords: Continuous improvement, organizational climate, working conditions.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el clima laboral es un componente fundamental en las organizaciones, ya que permite determinar la percepción de los trabajadores, sobre su entorno de trabajo (Pedraza, 2020). La Organización de las Naciones Unidas, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuso en el objetivo N° 8: el trabajo decente e inclusivo (ONU, 2022), es así que, en la meta N° 8.8 estableció: promover un entorno laboral confortable con buenas condiciones y sin riesgos para el desarrollo de los colaboradores, reduciendo la brecha salarial del 23% y la participación de mujeres que bordea el 63% (Cano et al., 2019). Lo mencionado se condice con las variables de estudio, cada vez que implica al trabajador y las condiciones del entorno laboral en las organizaciones.

La Organización Mundial del Trabajo en su informe precisa que la satisfacción laboral está sujeta al entorno de trabajo, la remuneración y las posibilidades de mejorar las condiciones laborales (OIT, 2019). Para los próximos años la OIT (2020) el clima laboral dependerá de la capacidad empresarial y los esfuerzos por lograr que los trabajadores se sientan motivados para continuar en sus puestos, de esta manera explicaron Baig et al. (2021) se afianzará el sentido de pertenecer a la organización y tener mejores resultados. Lo expuesto fomenta la importancia de promover el tripartismo, para lograr un diálogo consensuado entre trabajadores, empresa y Estado, que permita acuerdos para pactar las mejores condiciones laborales y beneficios, así como soluciones a diversos temas de interés laboral.

En el informe Tendencias de RRHH - 2023, elaborado por Randstad Research (2022) en colaboración de la Confederación Española de Organizaciones (CEOE) se menciona que para el 53% de organizaciones el gran desafío será retener el personal. La medida estará sujeta al clima laboral, flexibilidad, oportunidades, reconocimiento y salario, importantes para el 83% de trabajadores. Según las Tendencias Mundiales de Capital Humano - 2023, la falta de compromiso y cultura son otro problema en las organizaciones, debido a que el 82% considera no tener líderes que puedan direccionar la gestión organizacional (Deloitte, 2023). Estas tendencias presentan la importancia de mantener líderes empresariales para direccionar espacios laborales confortables y eficientes.

Según el reporte de Tendencias del Entorno Laboral en México, el 32% de encuestados se sintió insatisfecho al ser contratados por outsourcing, ya que manifestaron estas incumplen las disposiciones legales de trabajo vigentes. Ante ello, el 57% ha optado por buscar un nuevo entorno laboral, debido a que el 56% y 38% considera que las empresas presentan un escenario poco prometedor sin condiciones justas, además de ambientes empresariales que afectan su desempeño laboral (Camino & Chiatchoua, 2021). A partir de ello, se puede mencionar lo importante que resulta regular las condiciones y las relaciones laborales, todo dentro de una normativa que incluya modelos colectivos que resguarden el bienestar de todo ciudadano.

El clima laboral en el Perú está sujeto al tipo de organización. Un estudio sobre el clima laboral determinó que el 69% de encuestados considera que el sector privado tiene mejor ambiente para trabajar (Canales et al. 2021), caso contrario sucede con el sector público, donde para el 70% servidores el ambiente laboral es pésimo (Ramírez et al., 2021). Un reporte de la Consultora Dench, reveló que solo el 31% se siente en una empresa con clima estable (Gestión, 2021). Ante ello, para potenciar el clima laboral el 95% de líderes empresariales de Perú busca potenciar el compromiso y las condiciones laborales (Deloitte, 2023). Las estadísticas, coinciden con el objeto de estudio cada vez que mencionan la importancia del ambiente laboral en la gestión y efectividad de la organización.

Lo que se busca es potenciar el involucramiento de los trabajadores en las organizaciones, ya que el 96% considera que se debe mejorar el ambiente laboral y los beneficios. Potenciar el uso de las tecnologías en las empresas resulta un habilitador para obtener objetivos, sin embargo, solo el 21% se siente capacitado para emplearlas. Asimismo, se requiere generar sinergia entre trabajadores y el entorno, ya que solo el 22% ha reconocido pertenecer a empresas que trabajen en conjunto para lograr los objetivos. De esta forma, se busca desbloquear el ecosistema de fuerza laboral, donde el 90% no se siente en un ambiente confortable (Deloitte, 2023). Lo mencionado, se relaciona al involucramiento del trabajador en el clima laboral y las mejoras necesarias para el éxito de la empresa.

En el reporte de sostenibilidad de una empresa de Electricidad, el 12.35% del personal manifestó un clima laboral inestable (ENOSA, 2022). Además, en una

entrevista al supervisor y la gestora del Centro de Atención Descentralizada de la oficina de Energía Eléctrica de Lambayeque, manifestaron que las oficinas que conforman el grupo presentan un clima laboral inestable, debido a la falta de objetivos claros y condiciones laborales, también la inestabilidad está relacionada al desinterés de los directivos por mejorar la carga laboral y los beneficios. Por otra parte, la falta de comunicación ha propiciado descoordinación y conflicto en las áreas, demostrando influir en el desempeño de las funciones de los trabajadores, en el retraso de los procesos y la eficiencia de la empresa para dar atención.

A partir de la situación se estableció como problema de investigación: ¿De qué manera un proceso de mejora continua fortalece el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque? Y como específicos: i) ¿Cuál es el nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?, ii) ¿Cuál es el nivel de las dimensiones del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?, iii) ¿Cuál sería la validación de una propuesta de mejora continua bajo la filosofía Deming para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?

El informe se justificó teóricamente debido al clima laboral inestable en la oficina de energía eléctrica, es así que se generó debate sobre si el clima laboral se relaciona con la percepción subjetiva del ambiente laboral u otros factores, tomando como respaldo la teoría de Rensis Likert. Metódicamente, se empleó el método científico a través del ciclo PHVA para elaborar un proceso de mejora continua que logré un ambiente laboral confortable. De manera práctica, se mejorará la satisfacción de los trabajadores en relación a las condiciones laborales, promoviendo un ambiente de trabajo seguro. Socialmente, se ofrecerá una solución al ambiente laboral, que se verá reflejado en un buen servicio de atención.

El objetivo general fue proponer un proceso de mejora continua para fortalecer el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque. Específicos: 1) Identificar el nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque; 2) Identificar el nivel de las dimensiones del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque; 3) Validar una propuesta de mejora continua bajo la filosofía Deming para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.

II. MARCO TEÓRICO

El informe se respaldó en estudios internacionales, como el realizado por Márquez et al. (2021) quienes analizaron el ambiente laboral y la circulación del personal en una empresa eléctrica en Ecuador; la metodología fue cuantitativa, donde seleccionaron a 112 colaboradores y aplicaron un cuestionario; los resultados fueron que, el 49% consideró estar algo de acuerdo en que la entidad se preocupa por el buen clima laboral, mientras que el 14% está totalmente de acuerdo, lo que refleja la relación en grupos de trabajo no es eficaz, dando como resultado que el 62% haya sido removido de su puesto en más de 3 ocasiones; concluyeron que el clima laboral afecta con la rotación del personal; se logró conocer la importancia de las condiciones laborales en la permanencia del trabajador en una organización.

Asimismo, Torner & Rojas (2021) analizaron el compromiso organizacional en el sector eléctrico de Colombia en aislamiento; a través de un diseño no experimental, seleccionaron a 113 trabajadores a quienes aplicaron un cuestionario web; los resultados mostraron que, para el 76.9% el cambio de condiciones en aislamiento fue fuerte, según la orientación organizacional y nueva modalidad el 82.7% estuvo muy satisfecho, además el 96.4% consideró sus ingresos como adecuados, sin embargo, para el 61% la jornada se extendió y el 46.9% manifestó que debido al clima laboral su puesto peligra; concluyeron que el 32% del compromiso laboral se debe a las condiciones laborales en pandemia; el estudio aporta difundir como un clima laboral saludable es determinante en el compromiso del trabajador.

Por su parte, Manzo & Villegas (2019) evaluaron el entorno laboral y la satisfacción del usuario en una institución eléctrica en Ecuador; la metodología fue descriptiva, donde utilizaron como muestra a 383 colaboradores y un cuestionario con escala Likert; como resultados obtuvieron que, el 50% considera el ambiente laboral poco confiable, para poco más del 80% se presentaron ineficiencias en los servicios, asimismo, el 72% no se logró adaptar el entorno lo que hace poco óptima la gestión de los procesos; concluyeron que el clima en la empresa es clave para conseguir los objetivos planteados y ofrecer una buena atención a los clientes a través de procesos en el tiempo oportuno; el aporte del estudio radica en exponer cómo el entorno de trabajo motiva la participación y el sentido de pertenencia en la empresa.

También, Salvador (2019) en Ecuador, identificó el efecto del clima organizacional en el movimiento de colaboradores en una agencia de distribución eléctrica; el estudio fue descriptivo, con una muestra de 20 servidores a quienes les aplicó la escala de clima organizacional; los resultados evidenciaron que, para el 88% la disponibilidad de recursos y espacio fue adecuado, el 85% consideró tener buenas relaciones internas entre distintos niveles, el 81% consideró que los sueldos y beneficios fueron adecuados, para el 76% el clima laboral fue aceptable, donde el 50% consideró que el nivel de rotación fue medio; concluyó que el clima laboral no influye sobre el movimiento del personal en la empresa; por medio del informe se rescata como las condiciones laborales permiten la retención de la fuerza laboral.

De igual forma, Donawa (2019) analizó la motivación laboral en las empresas de servicio eléctrico en Venezuela, a través de un enfoque cuantitativo; para el análisis se aplicó un cuestionario a 548 trabajadores; los resultados mostraron que el 87% requiere necesidades de logro que estén asociadas a un entorno competitivo; el 96% requiere necesidades de afiliación, a través de relaciones internas que generen confianza, el 93% necesidades de competencia, que requieren un entorno laboral con metas y donde sean reconocidos; concluyó que, las necesidades de desarrollo dependen del clima laboral y las gestiones que realicen los gerentes en pro de la rentabilidad de las empresas; el estudio resaltó la importancia de la motivación como un elemento de retroalimentación dentro del ambiente laboral.

En el ámbito nacional, Ramírez (2022) determinó la influencia del entorno organizacional en la eficiencia laboral de colaboradores de una empresa de servicio eléctrico en Lima, a través de una metodología no experimental se aplicó un cuestionario a 82 colaboradores; los resultados evidenciaron que, para el 83% el clima laboral fue inestable, donde el 59.8% afirmó la organización fue regular, la responsabilidad laboral regular según el 80.5% y para el 47.6% las recompensas económicas regulares, lo que incidió en que el 70.7% tenga un desempeño laboral ineficiente; concluyó que el clima laboral y las condiciones que presenta el entorno influyen en el desempeño del trabajador; el aporte incide en promover la gestión institucional para obtener procedimientos eficientes y calidad en el servicio.

A su vez, Cieza (2022) identificó el efecto del entorno laboral en la satisfacción de los operadores en una empresa de servicios de energía; mediante un estudio no

experimental, seleccionó a 44 trabajadores y les administró un cuestionario; los resultados presentaron un clima laboral regular, ya que para el 56% no existió buena comunicación entre las áreas y un 63.3% consideró no sentirse motivado a cumplir sus funciones; asimismo, la satisfacción fue regular, donde el 68% no estuvo de acuerdo con su remuneración y carga laboral; concluyó que el entorno laboral influye en la satisfacción de los colaboradores y el cumplimiento de las funciones; el estudio resaltó el reconocimiento de la comunicación como un elemento fundamental para fortalecer el ambiente laboral interno y la gestión.

También, Diaz (2021) analizó el entorno laboral en la gestión de la empresa eléctrica del sur de Tacna; la metodología fue básica, con una muestra de 52 trabajadores a quienes aplicaron 1 cuestionario; los resultados mostraron que el 60% está en desacuerdo con el clima laboral, así el 52% considera existen barreras que obstaculizan la comunicación, el 17% considera no existe un buen ambiente de trabajo, el 19% mencionó no existe reconocimiento por su labor, lo que afecta según el 90% la gestión institucional; concluyó que, el entorno de trabajo influye en la gestión y el desempeño laboral de sus colaboradores; el estudio incentiva el desarrollo de la gestión organizacional como mecanismo que permita lograr los objetivos institucionales y mantener un entorno laboral comfortable.

Asimismo, Saavedra & Trigozo (2020) analizaron el efecto del clima laboral sobre la satisfacción del trabajo Electro Oriente en Tarapoto; la metodología fue aplicada, empleando a 68 colaboradores y el cuestionario de clima y satisfacción laboral; como resultados obtuvieron que, el clima fue desfavorable según el 67.8%, debido al escaso apoyo, así como a una inconsistente comunicación y participación en las decisiones, un 6.32% se sintió poco satisfecho en la empresa, por las condiciones laborales y el poco reconocimiento que se les ofrece; concluyeron que existe una relación causal entre los constructos ya que sus dimensiones tienen coeficientes significativos; el informe permite rescatar la importancia de la comunicación a través de estrategias y canales que propicien un entorno laboral comfortable.

De igual forma, Joyo (2019) determinó el efecto del entorno laboral en el desempeño de colaboradores de Electrosur S.A en Tacna; la metodología fue cuantitativa, donde se seleccionó a 36 trabajadores y empleó 2 cuestionarios; el análisis determinó que, el 79% considera un clima laboral favorable, apoyado según

el 66% en la autorrealización y el 83% en la buena comunicación; asimismo, para el 91% el desempeño laboral fue eficiente, reflejado en la calidad de trabajo del 95% y en el compromiso organizacional del 94%; concluyó que, el entorno laboral dentro de Electrosur influye en la eficiencia de los trabajadores; el estudio dio realce a la mejora del desempeño en los procesos y la calidad de las funciones, siempre apoyado de un entorno comunicativo y con oportunidades de crecimiento.

En estudios locales, se detalló a Samamé (2022) quien analizó el entorno organizacional y su efecto en el desempeño de los colaboradores de Electronorte, Cajamarca; la metodología fue cuantitativa, aplicada a 110 colaboradores mediante un cuestionario; los resultados mostraron que el clima laboral fue regular, debido a que el 51.8% se sintió desmotivado, el 35% de jefes presentó un nivel medio de liderazgo y el 48.2% consideró que la comunicación fue regular, lo que afectó la organización por la ausencia de coordinación, siendo la productividad del 47.3% y la calidad del trabajo del 33.6% regular; concluyó que, el clima laboral influye en el desempeño; lo investigado contribuye a profundizar la gestión y planificación empresarial en harás lograr la eficiencia y calidad del servicio.

A su vez, Mendoza (2022) evaluó el compromiso organizacional en Electronorte, Chiclayo; empleó un enfoque cuantitativo aplicado a 70 colaboradores por medio del cuestionario de Meyer y Allen; los resultados determinaron que el nivel de compromiso fue regular (media = 3.66), el compromiso normativo fue regular (3.43) por la situación de confort al recibir beneficios, al igual que el compromiso de continuidad (3.43) por el agradecimiento y el apoyo recibido, el compromiso afectivo fue alto (media = 4.11) por el sentido de pertenencia; concluyó que el compromiso organizacional fue afectado por el salario, siendo determinante para continuar laborando; esta afirmación es importante, para afirmar que el compromiso es crucial en las actitudes de los trabajadores y la cultura de la empresa.

Del mismo modo, Rivera (2022) identificó la influencia de la cultura laboral sobre la satisfacción de colaboradores de Electro Oriente; la metodología fue cuantitativa y la muestra 69 trabajadores a quienes les aplicó 2 cuestionarios; como resultados obtuvo que, el 82.6% percibió la cultura laboral regular, donde el 40.6% no sintió compromiso por parte de su empleador, el 52.2% no consideró se logre trabajar en equipo por falta de planificación, de igual manera, el 76.8% percibió la satisfacción

laboral como regular, donde 63.8% no está de acuerdo en la forma de trabajo; concluyó que, existe una influencia de la cultura laboral sobre la satisfacción del personal, se puede rescatar que la cultura es fundamental porque en base a ello se desarrolla el clima laboral que influye en el funcionamiento de la organización.

Por su parte, Castañeda (2020) determinó la influencia del entorno organizacional sobre la satisfacción de los trabajadores de una empresa de servicios eléctricos en Chiclayo; a través de una metodología cuantitativa, seleccionó a 40 colaboradores y aplicó las escalas de clima laboral y de satisfacción S20/23; los resultados fueron que, para el 95% el clima fue medio debido a los beneficios y escasa comunicación que existe, el 90% consideró que la satisfacción laboral fue de nivel medio por las condiciones laborales y la falta de recursos; concluyó que el entorno laboral no determina la satisfacción de los trabajadores; a través del análisis se puede resaltar la importancia de la cultura laboral ya que establece lineamientos que pueden ser perdurables en beneficio de la organización.

Finalmente, Valencia (2020) determinó si el plan de reestructuración mejoró el clima laboral en Orazul Energy; el método fue cuantitativo, con una muestra de 31 trabajadores, donde aplicó la escala de clima laboral de Weisbord; los resultados fueron que, el 61% estuvo indeciso con la nueva normativa y las metas, el 71% en desacuerdo con la sobrecarga laboral, el 77% se mostró neutro sobre las recompensas recibidas, por otra parte, el 94% estuvo de acuerdo en cuanto a los cambios de dirección de gerencias; concluyó que, la implementación afectó el clima organizacional debido a la percepción de los cambios sobre el bienestar al cual estaban acostumbrados; el estudio presentó la importancia de la reestructuración en la gestión de la empresa para lograr un clima laboral confortable.

El informe se fundamentó en diversos enfoques, respecto a la mejora continua, se apoyó en la teoría de Deming o ciclo PDCA, esta metodología fue desarrollada en 1920 por William Deming con la finalidad de la mejorar los procesos de manera continua, mediante la lógica de planificar, hacer, verificar y actuar; este ciclo es recursivo, ya que a lo largo de su proceso las actividades realizadas una vez terminadas inician un nuevo ciclo; la teoría cobró importancia a partir de los años 50 cuando se reemplazó al Control Estadístico de Procesos (CEP) creado por Walter Shewhart con la finalidad de detectar y corregir defectos. Inicialmente el ciclo

PDCA, era utilizado en gestiones de calidad, sin embargo, en la actualidad es empleado en diversos procesos organizacionales (Suarez & Zeña, 2022).

Otra de los enfoques es la teoría de las restricciones (TOC) impartida en 1984 por Alex Rogo, sin embargo, su pleno desarrollo fue por Eliyahu Goldratt durante 1975 cuyo propósito se centra en trabajo para una mejora continua y resolución de problemas en los procesos, atacando al factor más débil de los procesos; dentro del enfoque se establecen 5 etapas para que los procedimientos sean fluidos, donde se tiene a la identificación de la restricción, el aprovechamiento de la limitante, la subordinación a la restricción, la elevación y finalmente la repetición del proceso; su metodología se basa en analizar y optimizar sistemas integrados, es por ello que, se sugiere direccionar los esfuerzos y recursos para optimizar el proceso más débil y conseguir una solución integral (Espin et al., 2022).

El mejoramiento continuo o método de Kaizen, es una filosofía desarrollada por Masaaki Imai durante 1945; este método emplea la mejora de procesos que componen un sistema, implementando diversos estándares de calidad y evaluando los resultados obtenidos, para ello emplea 5 etapas o también conocidas como las "5 S" de Kaizen: Seiri (clasificación de lo útil e inútil), Seiton (ordenar y desechar lo inutilizable), Seiso (mantener el orden y limpieza), Seiketsu (preservar la higiene), y Sheitzuke (difundir la disciplina y autocontrol para mejorar la eficiencia); a través de estos pasos lo que se tiene como finalidad es alcanzar las metas y objetivos de manera pausada y continua, eliminando toda pérdida de tiempo durante los procesos que pueden generar una inadecuada gestión (Vargas & Camero, 2021).

El proceso de mejora continua, es una práctica de gestión a través de acciones programadas que permite identificar y analizar procesos de una organización, para optimizarlos y mejorarlos de manera eficiente, obtener calidad y los resultados esperados (Lay et al., 2022); las dimensiones de la variable fueron las siguientes:

La planificación es la etapa más influyente para mejorar un proceso, es aquí donde se identifican las actividades que están sujetas a mejora, para ello es importante alinear los objetivos con las metas (Zayas, 2022); se pueden utilizar el diagnóstico FODA, la técnica de Ishikawa o de Pareto; sin embargo, identificados los problemas es necesario plantear objetivos y metas tangibles, organizando la planificación y responsables de cada actividad a fin de trazar un programa (Montesinos et al.,

2020); la dimensión presentó como indicadores el diagnóstico interno, el plan de objetivos y metas, así como el diseño de estrategias y la viabilidad.

En la etapa del hacer, se pone en marcha lo establecido en la planificación en base a los objetivos, actividades y estándares establecidos, para ello se debe realizar una prueba piloto a pequeña escala para identificar los resultados antes de su aplicación a mayor escala; es necesario que se aplique una adecuada recopilación de información durante todos los procesos, para un análisis posterior y en todo momento es importante el seguimiento a los avances y de ser necesario se deben aplicar ajustes, la etapa deberá contar con los recursos necesarios, para que las asignaciones sean estratégicas (Cabalé & Rodríguez, 2020); como indicador se presenta la ejecución de planes diseñados en base a los objetivos.

Luego de la implementación, viene la etapa de verificación, donde se realiza un control en cada una de las actividades ejecutadas, la etapa consiste en analizar los resultados a través de indicadores que demuestren la mejora del proceso, la efectividad y su calidad respecto al análisis inicial; se debe tener en cuenta que, al no lograr las expectativas iniciales, se deben establecer medidas para ajustarlas a las metas planteadas y se requiere aplicar supervisiones, mediciones y análisis para comprobar el rendimiento y la conformidad de los criterios; lo primordial es conocer si la estrategia se concretó (Castillo & Calderón, 2022); la dimensión presentó como indicadores las mediciones y monitoreo y el análisis de datos.

Durante el actuar, se analizan los resultados, los objetivos y especificaciones antes de haber implementado la mejora, se debe considerar luego del periodo de prueba aquellas acciones que deben corregirse según la falla detectada; durante la etapa pueden presentarse dos situaciones, la primera si se consigue el resultado, se puede tomar como referencia y consolidar la metodología para otros procesos, documentando y elaborando un informe; la segunda situación se genera si no se obtienen los resultados, es allí donde se deben replantear los procesos y aplicar los ajustes o acciones correctivas que permitan la mejora (Antonio et al., 2019); los indicadores son las acciones de mejora y las acciones preventivas y correctivas.

El proceso de mejora está relacionado al ciclo de la productividad, cuyo proceso tiene como finalidad optimizar las fases a través de la optimización de recursos para, minimizar los costos totales y aumentar la productividad total (Suarez & Zeña,

2022); dentro del proceso de mejora continua es importante mencionar a la Norma ISO 9001, el cual hace alusión a la gestión de la calidad que deben ejecutarse en todos los procesos dentro de las organizaciones al momento de ofrecer un servicio; dentro de esta norma se encuentra el ISO 9001:2015, la cual se enfoca en la gestión de los procesos y su mejora continua; para ello es indispensable que el flujo de información y comunicación en la empresa sea confiable (Amasifén et al., 2022)

Por su parte, el análisis del clima laboral es consecuencia de la clásica teoría de la administración, propuesta por Henry Fayol en 1916, la cual nace de la preocupación de los trabajadores y sus relaciones dentro del campo laboral y se apoyó en la teoría científica de Taylor; la teoría clásica hace mención a la total administración de la empresa, desde su organización, estructura y funciones en cada proceso; a pesar de poner énfasis en el capital humano, la teoría ha tenido críticas por la falta experimentación y verificación de sus principios, uno de las mayores críticas a recaído en que el capital humano no es el foco principal, ya que a través de la productividad se exponía a la mayor parte de trabajadores a situaciones deplorable, es por ello pasó a ser estudiado por otras corrientes (Gonzales, 2022).

A partir de ello surgieron otros enfoques para evaluar el capital humano, tal es el caso de la teoría del clima organizacional desarrollada en 1960 por Rensis Likert, sostiene que el clima laboral es un elemento crítico en la organización ya que se basa en la percepción de los trabajadores sobre el ambiente y cultura de trabajo. Rensis sostuvo que el éxito del entorno depende de elementos como la motivación, confianza, compromiso y comunicación; la teoría ha sido aplicada a varios campos, donde demostró que, mantener un ambiente positivo e incrementa la productividad y mejora la permanencia de los trabajadores; el clima laboral se puede medir a través de 4 niveles, orientación paternalista, delegativa, participativa y autoritaria todas ellas apoyadas en la comunicación y motivación (Iglesias et al., 2019)

La teoría del desarrollo organizacional, tiene como fundador a Kurt Lewin y su fundamento se expandió por los años 50, como un enfoque centrado en las modificaciones planificadas y sistemáticas de las empresas; el objetivo está enfocado en el sentido de pertenecer de los trabajadores, a través del compromiso y la motivación, lo que proporcionará adaptarse al ambiente de trabajo; la teoría busca además la eficiencia y eficacia mediante la mejora, estructura, procesos y

capital humano involucrado, ya que se considera que las empresas son sistemas muy amplios y dinámicos que necesitan perfeccionar su entorno de manera constante para sobrevivir a un mundo muy competitivo (Ropa & Alama, 2022).

El clima laboral se conceptualiza como la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno laboral (Montoya et al., 2021); depende de factores como funciones, rutinas, relaciones y condiciones dentro de una organización y está sujeta a la relación entre los miembros y la satisfacción de cada trabajador (Oruna et al., 2021; Chagray et al., 2020); como dimensiones presenta las siguientes:

La confianza organizacional, se refiere al lazo de confianza que se genera entre colaboradores y organización, además de un compromiso sobre los objetivos, la visión, creencias y cultura de la empresa (Chiang et al., 2021), en toda organización es multidimensional y generarla en todas las áreas trae consigo grandes beneficios, ya que está demostrado que ninguna organización puede lograr los resultados esperados sin haber establecido una base de confianza con sus trabajadores; algunas bases para generar confianza es la buena comunicación, la cooperación y la transparencia (Giraldo, 2021); la dimensión presenta como indicadores: la lealtad, delegación, libertad, la flexibilidad, valoración y confianza.

La tensión laboral, está asociada a diversas reacciones ya sean mentales o físicas que las personas puedan presentar cuando se sienten bajo distintos factores que sobrepasa su capacidad para enfrentarlos, depende de la carga laboral y a las capacidades que posee el trabajador; aquellas actividades que requieren de una carga laboral media demandarán menos tensión en trabajadores capacitados que en aquellos con capacidad promedia (Zuñiga, 2019); la tensión es analizada según el tipo de actividad y el tiempo de trabajo, ya que una sobrecarga o condiciones que tensionan al trabajador puede ocasionar fatiga (Buitrago et al., 2021); la dimensión presenta como indicadores la preocupación, los conflictos, la presión y evaluación.

El apoyo social en una organización, según Extremera et al. (2019) hace referencia a las relaciones que el trabajador pueda entablar con sus compañeros y jefes, además es un elemento medidor del entorno y la satisfacción del trabajador; el apoyo social tiene como fin la disponibilidad de dar asistencia o ayuda a los compañeros de trabajo, lo que facilitará su adaptación, integración y permanencia de un entorno; el apoyo social se puede otorgar de diversas formas, ya sea

emocional, informativo o evaluador, estos tipos de apoyo proporcionan en el trabajador confort y seguridad; la dimensión presenta como indicadores la capacitación, la ayuda, el desempeño, la eficiencia, la comunicación y la empatía.

La retribución es un elemento esencial que marca un vínculo entre colaboradores y empresa, además de la forma en cómo se valora la entrega y esfuerzo del trabajador durante su desempeño laboral, se puede afirmar que la retribución es un elemento que motiva a incrementar su rendimiento y productividad, ya que aumenta el compromiso y el esfuerzo por dar lo mejor de sí, durante sus labores (Torres & Gutiérrez, 2023); cada centro de trabajo establece sus criterios de retribución y se otorga en base a la personalidad, conductas y a resultados obtenidos (EAE Business School, 2022); la dimensión presentó como indicadores el reconocimiento, las oportunidades, la remuneración y la estabilidad laboral.

La satisfacción es una respuesta emocional relacionada al estado de felicidad y bienestar con el entorno y las condiciones internas; a partir de la satisfacción, se puede conocer el grado de conformidad respecto al puesto y condiciones, el compromiso y desempeño del trabajador; es así, cómo se mide la eficiencia y la productividad en sus tareas, existen otros elementos como la motivación, la actitud y las expectativas, que incentivan al trabajador a realizar sus funciones de manera eficiente, poniendo en marcha a la empresa; la dimensión presentó como indicadores las condiciones laborales, el trato y la motivación (Pedraza, 2020).

A continuación, se presentan la definición de los términos claves; la mejora continua, se interpreta como una herramienta de gestión que permite evolucionar o perfeccionar los procedimientos dentro de una organización.

El clima organizacional, se entiende como la combinación de elementos que de alguna u otra manera influyen en el comportamiento y motivación de los trabajadores dentro de una organización.

El tripartismo laboral, se interpreta como la asociación del estado, organización y empleados que buscan la constitución de instituciones fuertes en materia de condiciones laborales.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

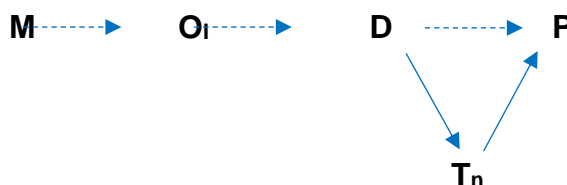
3.1.1. Tipo de investigación: Fue aplicada; según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica su tipología estuvo dirigida a través del procedimiento científico a buscar una solución específica a una realidad concreta (Concytec, 2020). Esta investigación según Fuentes et al. (2020) buscó a partir del diagnóstico de problemática institucional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, apoyarse en fundamentos teóricos para encontrar una solución al clima organizacional.

3.1.2. Diseño de investigación: Se empleó un diseño no experimental, el cual no aplicó experimentos sobre los sujetos (Hernández & Mendoza, 2018). Para efectos del estudio, a partir del diagnóstico institucional se analizó la situación del clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica para ofrecer una solución específica mediante un proceso de mejora. El corte transversal, explicó Cárdenas (2018) corresponde al análisis de dentro de la organización en un momento determinado.

El enfoque fue cuantitativo, ya que se empleó la recopilación y el análisis de información numérica; asimismo, se utilizó la estadística descriptiva para fijar indicadores en los sujetos objetos (Hernández & Mendoza, 2018); el nivel fue descriptivo, ya que se identificó la realidad del clima organizacional en las oficinas descentralizadas y se profundizó mediante las principales incidencias recolectadas en los sujetos a través de los instrumentos. A partir de ello, se planteó una solución al problema a través de un proceso de mejora.

Figura 1

Investigación descriptiva con propuesta



Nota. Hernández & Mendoza (2018).

Donde, M: Muestra de sujetos, O: Observación y recolección de información, D: Diagnóstico y evaluación, T_n: Fundamentación teórica, P: Proceso de mejora continua.

3.2. Variables y operacionalización

Se presentaron dos constructos:

V1: Proceso de mejora continua

Definición conceptual: El proceso de mejora, es una práctica de gestión a través de acciones programadas que permite identificar y analizar procesos de una organización, con el fin de optimizarlos para mejorarlos de manera eficiente, para obtener calidad y resultados esperados (Lay et al., 2022).

Definición operacional: La mejora continua como solución directa al problema de clima organizacional dentro de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica de Lambayeque, se midieron a través de un programa de mejora que se diseñó en base a la metodología Deming y sus 4 dimensiones (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

V2: clima laboral

Definición conceptual: El clima laboral se conceptualiza como la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno laboral. Depende de diversos factores como las funciones, rutinas, relaciones y condiciones que se desarrolla dentro de una organización y está sujeta a la relación entre los miembros y la satisfacción de cada trabajador (Chagray et al., 2020)

Definición operacional: El clima laboral dentro de la Oficina de Energía Eléctrica de Lambayeque, se medirá a través de la Escala de clima laboral que contiene 5 dimensiones: confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral e indicadores con escala de respuesta de tipo Likert.

Las variables se estructuraron y sistematizaron en matrices de operacionalización y consistencia como se evidencia en los anexos.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población: Se conformó por 80 colaboradores de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque. Según Pastor (2019) estos individuos deben compartir diversas características y especificaciones al momento de ser elegidos. A su vez, Limaymanta (2019) especificó que el conjunto poblacional debe cumplir con ciertos criterios para que se adecuen al propósito del estudio.

- **Criterios de inclusión:** Se seleccionaron colaboradores de ambos sexos con tiempo de servicio mayor a 6 meses, de la oficina principal provincia Lambayeque y otras oficinas descentralizadas de atención y cobranza pertenecientes a la jurisdicción.
- **Criterios de exclusión:** Se excluyeron a colaboradores con tiempo de servicio menor a 6 meses, así como a aquellos que pertenecen a las oficinas de atención y cobranza fuera de la jurisdicción de la provincia de Lambayeque.

3.3.2. Muestra: Se determinó a partir de la fórmula para conjuntos poblacionales finitos (Pastor, 2019). Según el cálculo se obtuvo una muestra de 67 trabajadores con características específicas y similares para ser seleccionados como elementos válidos de investigación. Su cálculo se detalla en la sección de anexos.

3.3.3. Muestreo: Fue probabilístico, este tipo analizó la población mediante métodos aleatorios, donde cada sujeto tuvo la misma probabilidad de ser elegido (Hernández & Carpio, 2019).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó como la encuesta, la cual es un procedimiento estandarizado que permitió recoger datos cuantificables de un grupo representativo de los trabajadores de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica (Mendoza & Avila, 2020). El instrumento fue el cuestionario sobre clima laboral, la cual estuvo compuesta por un conjunto de interrogantes, que mantuvieron un orden coherente y organizado en función de la información requerida (Zubirán

et al., 2022). La escala se estructuró en base a cinco dimensiones y sus interrogantes tuvieron una escala de respuesta ordinal de tipo Likert.

3.5. Procedimientos

Se inició con la elaboración del instrumento de clima laboral según la operacionalización de la variable para ser validados por tres jueces expertos, todos con grado de maestro y especialistas en el tema. Para su aplicación se solicitó el permiso correspondiente, seguido se concientizó a cada uno de los participantes y se aplicó el cuestionario de manera presencial con un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos por cada persona. Finalmente, culminada la intervención se procesaron los datos ingresándolos al programa Microsoft Excel para ser exportados al paquete estadístico SPSS v.25, para su análisis e interpretación de los resultados.

3.6. Métodos de análisis de datos

El método empleado fue la estadística descriptiva, cuyo propósito fue ordenar, tratar y resumir las principales características de la variable clima organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque a través del análisis univariante. Para ello se empleó el análisis de frecuencias clasificando la variable en sus dimensiones y dando valores según criterios, lo que permitió realizar una baremación de las escalas de puntuaciones y determinar los niveles de medición del clima organizacional para su interpretación y presentación de acuerdo a los objetivos planteados.

3.7. Aspectos éticos

Se empleó la Resolución N° 281-2022-VI-UCV, emitida por el Consejo Universitario que aprueba velar por la integridad de las investigaciones, bajo la responsabilidad de asumir las políticas jurídicas y de ética que puedan recaer en el informe. Por otro lado, en todo momento se empleó la normativa de la American Psychological Association (versión 7) con el fin de citar y respetar las investigaciones de otros autores, manteniendo de esta manera la originalidad del estudio. Bajo este preámbulo se aplicaron como criterios éticos de investigación los siguientes, basados en lo mencionado por Contreras et al. (2020).

IV. RESULTADOS

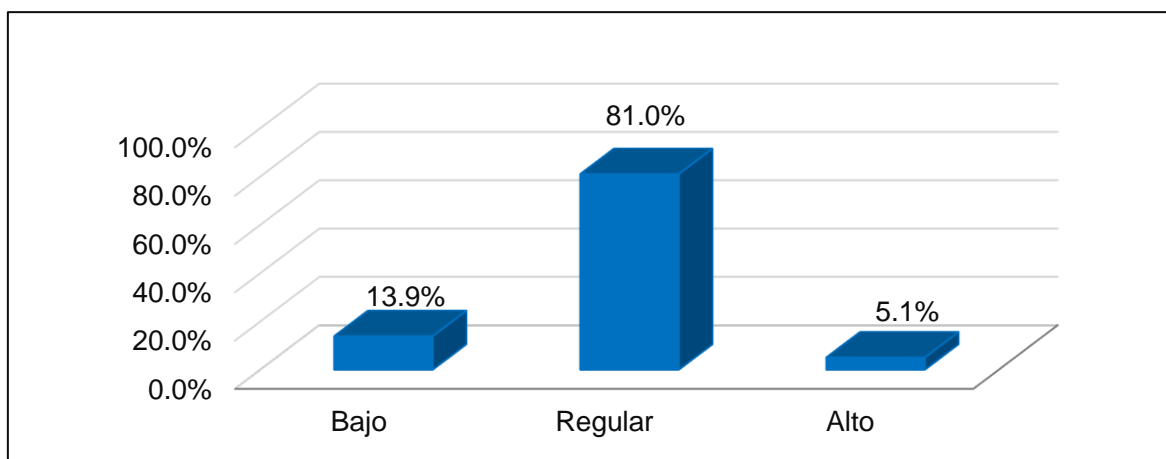
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Respecto a los objetivos establecidos se obtuvieron los siguientes resultados:

Respecto al objetivo específico 1: Identificar el nivel del clima laboral en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.

Figura 2

Nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque



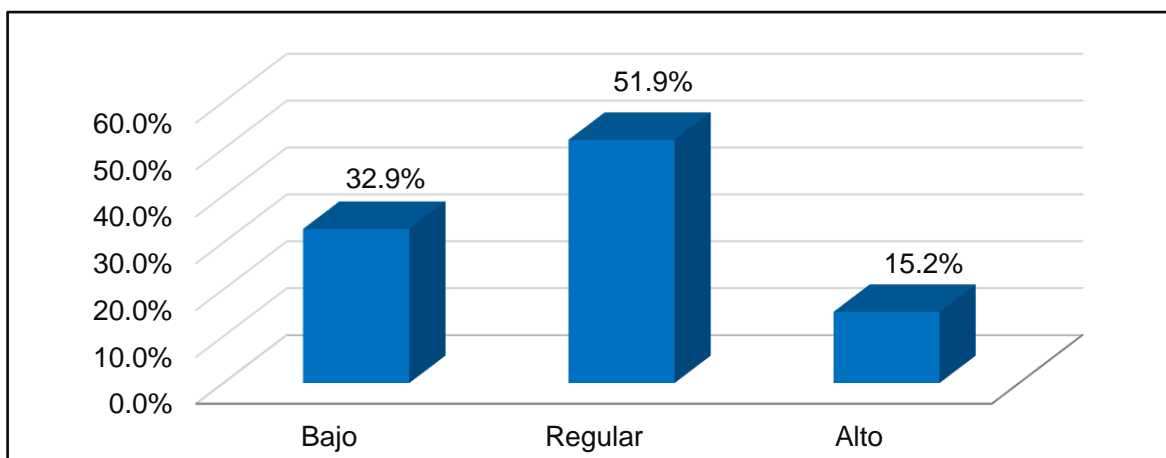
Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Los resultados presentaron que la percepción de los colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque fue para el 81.0% de nivel regular debido a los niveles encontrados en las dimensiones confianza organizacional y tensión laboral; asimismo para el 13.9% fue bajo en sus dimensiones apoyo social, retribución y satisfacción laboral; por su parte, un 5.1% consideró que el clima fue alto apoyado en pequeños niveles de confianza y satisfacción de puesto.

Respecto al objetivo específico 2: Identificar el nivel de las dimensiones del clima laboral en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque

Figura 3

Nivel de la dimensión confianza organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.

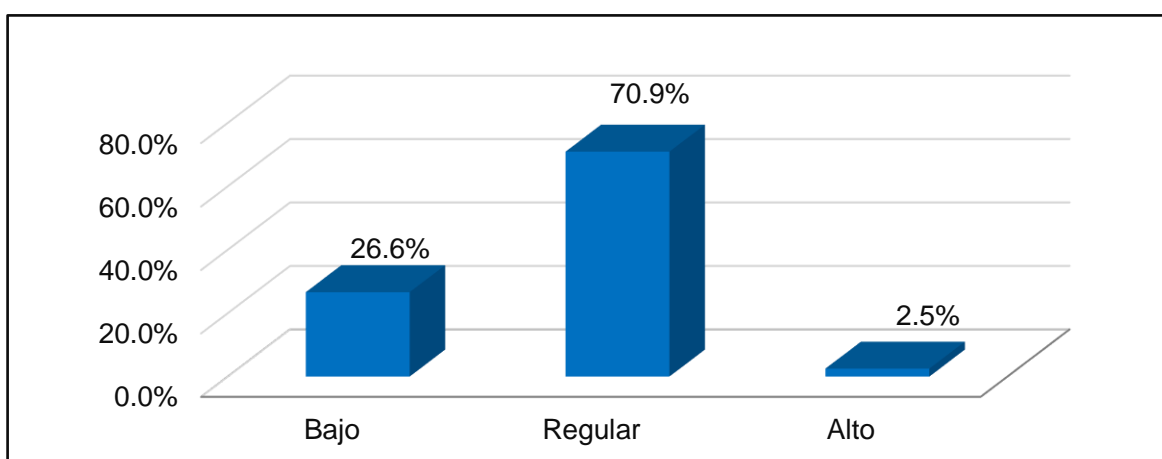


Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Se observó en referencia a los resultados del clima laboral en su dimensión confianza organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque fue de nivel regular según el 51.9% de colaboradores en sus indicadores confianza, valoración y flexibilidad; por su parte para el 32.9% fue de nivel bajo en sus indicadores libertad, y de nivel alto según el 15.2% en su indicador lealtad hacia la institución.

Figura 4

Nivel de la dimensión tensión laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque

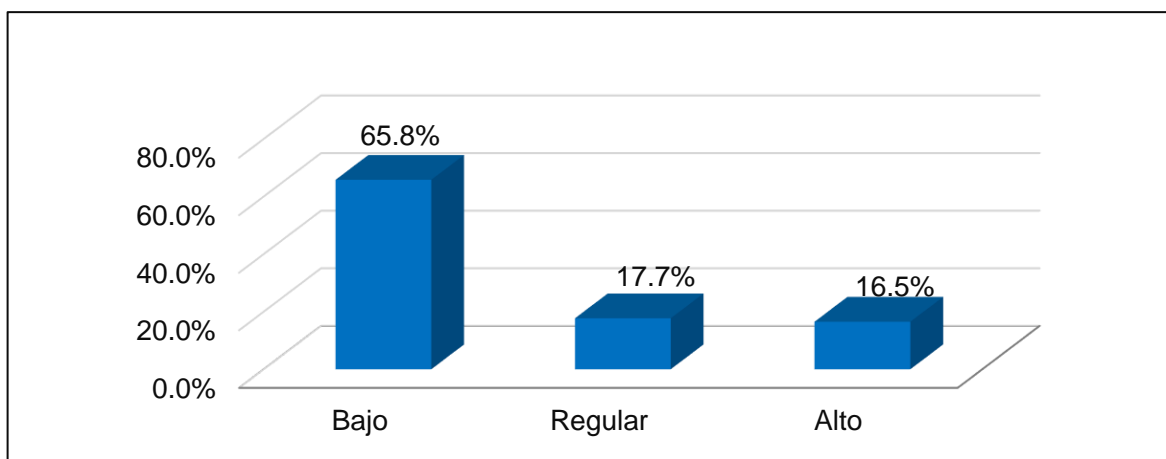


Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Respecto a la escala de clima laboral aplicada a la muestra de colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica, se obtuvo que los niveles para la dimensión tensión laboral fue regular según 70.9% regular en sus indicadores evaluación y presión; de grado bajo según el 26.6% en su indicador conflictos y de grado alto según el 2.5% según el indicador de preocupación.

Figura 5

Nivel de la dimensión apoyo social en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque

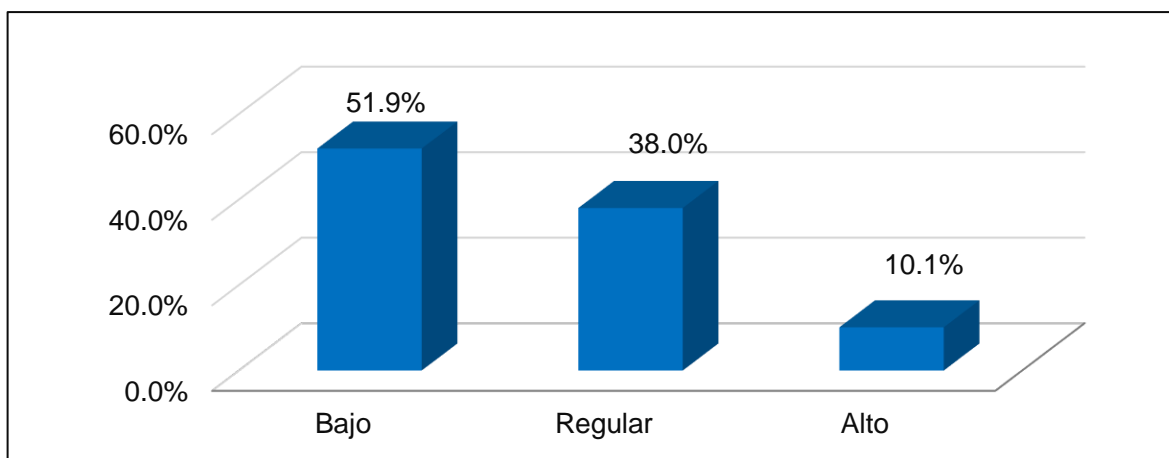


Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Se detalló que, según la percepción del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque, los colaboradores opinaron que en la dimensión apoyo social para el 65.8% fue de nivel bajo al analizar los indicadores ayuda y capacitación, regular según el 17.7% en los indicadores de comunicación y empatía; además de alto según la opinión del 16.5% en los indicadores de desempeño y eficiencia.

Figura 6

Nivel de la dimensión retribución en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque

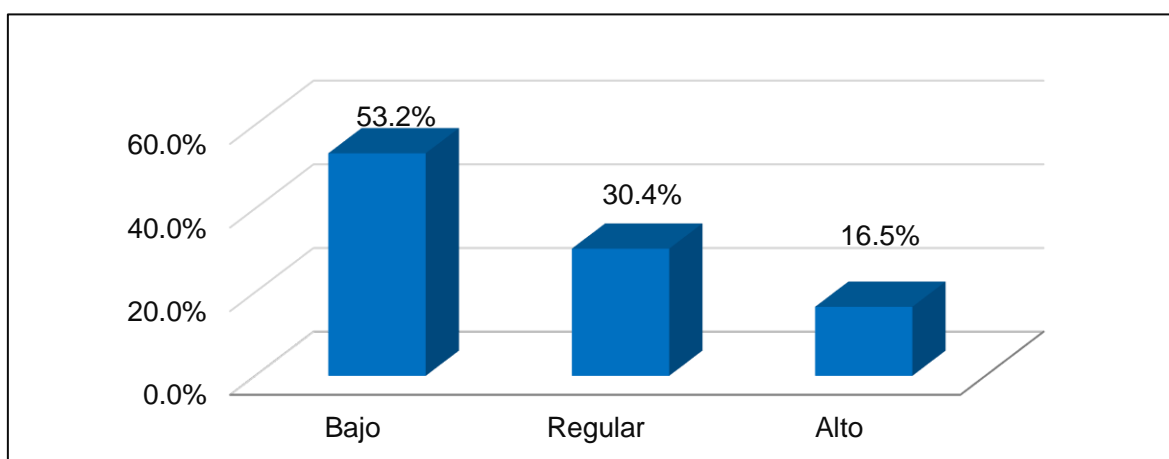


Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Se observó en base a los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, el clima laboral en su dimensión retribución fue baja según el 51.9% en sus indicadores oportunidades y remuneración, regular según el 38.0% en sus indicadores reconocimiento y alto según el 10.1% en su indicador estabilidad laboral.

Figura 7

Nivel de la dimensión satisfacción laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque



Nota. Encuesta de clima laboral.

Interpretación: Se aprecia que en base a la percepción sobre el clima laboral en su dimensión satisfacción laboral de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, el 53.2% del personal manifestó fue del nivel bajo en su indicador motivación, regular según el 30.4% en su indicador trato y alto según el 16.5% en su indicador condiciones laborales.

Objetivo específico 3: Validar una propuesta de mejora continua bajo la filosofía Deming para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque.

La propuesta de proceso de mejora continua para el clima laboral y procesos dentro de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque; pasaron por la revisión exhaustiva de tres expertos con grado de magister y experiencia en el temas administrativos y organizacionales.

V. DISCUSIÓN

El clima laboral se conceptualiza como la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno laboral y nace de la preocupación de los trabajadores y sus relaciones dentro del campo laboral, su importancia radica en que tiene influencia y un efecto directo sobre las actitudes, motivación y satisfacción a nivel individual que impactan en la eficiencia y desempeño de los trabajadores al momento de realizar cualquier actividad. Dentro de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque cabe resaltar que este constructo se desprende de cada juicio de valor que mantenga cada trabajador; pues considera muchos aspectos que al final tienen influencia en el comportamiento de los trabajadores para lograr los objetivos institucionales de la organización.

En relación a los resultados obtenidos en el objetivo específico 1: Identificar el nivel del clima laboral en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, se obtuvo que la percepción de los colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque fue para el 81.0% de nivel regular debido a los niveles encontrados en las dimensiones confianza organizacional y tensión laboral; asimismo para el 13.9% fue bajo en sus dimensiones apoyo social, retribución y satisfacción laboral; los resultados se asemejan a los encontrados por Rivera (2022) quien obtuvo que el 82.6% percibió un clima laboral regular, donde no sintió compromiso por parte del empleador por la falta de confianza y planificación para trabajar lo que afectó la satisfacción laboral.

De manera similar, los resultados se comparan a los hallados por Samamé (2022) al analizar el entorno organizacional en una empresa de energía eléctrica donde precisó que clima laboral fue regular debido a las condiciones laborales que se ofrecen no generan confianza por lo cual se sintieron desmotivados, además el apoyo fue regular viéndose reflejado en el nivel de comunicación y liderazgo de los directivos, estos factores han demostrado influir en la productividad y la calidad, por eso diversos autores manifestaron que la gestión y planificación empresarial en harás logra la eficiencia y calidad del servicio para llegar a las metas.

De igual forma, Castañeda (2020) encontró que para el 95% el clima laboral fue medio debido a las condiciones laborales en la que se realizan las funciones, así como a la intensa carga laboral que genera estrés y donde las remuneraciones

consideran deberían ser más significativas; en ese sentido mejorarlo depende de diversos factores como explicó Iglesias et al. (2019) quien argumentó que mantener un ambiente positivo e incrementa la productividad y mejora la permanencia de los trabajadores está sujeto a factores como la motivación, confianza, compromiso, comunicación, retribución; sin embargo Rensis Likert en su teoría explica que en ocasiones su nivel es difícil de determinar ya que depende percepción de los trabajadores sobre el ambiente y cultura de trabajo.

Por otra parte, Henry Fayol mencionó que el clima puede tener diversas percepciones sobre todo de cómo se administre la empresa, su estructura organizacional y el desarrollo de cada función, donde el elemento más importante es el talento humano, sin embargo, muchos autores han criticado su postulado, ya que consideran que capital humano no es el foco principal. Es así como han surgido con el paso del tiempo otros enfoques como el Rensis Likert quien sostuvo que el clima organizacional va más allá del capital humano y se puede medir a través de, niveles, orientación paternalista, delegativa, participativa y autoritaria todas ellas apoyadas en la comunicación y motivación.

Es por ello que, al considerar Ropa & Alama (2022) a las empresas como sistemas muy amplios y dinámicos que necesitan perfeccionar su entorno de manera constante para sobrevivir a un mundo muy competitivo. Montoya et al (2021) mencionó que en el ambiente de trabajo depende de factores como funciones, rutinas, relaciones y condiciones dentro de una entidad y está sujeta a la relación entre los miembros y la satisfacción de cada trabajador; es así que se han presentado y comparado los resultados de los componentes más importantes como los menciona Oruna et al., (2021) confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral, los cuales componen el clima organizacional en oficinas descentralizadas de Lambayeque.

En referencia a los resultados del clima laboral en su dimensión confianza organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque fue de nivel regular según el 51.9% de colaboradores en sus indicadores confianza, valoración y flexibilidad; por su parte para el 32.9% fue de nivel bajo en sus indicadores libertad; estos indicadores permitieron inferir que la organización no valora el trabajo de los colaboradores, motivo por el cual no se ha promovido un

clima de respeto y confianza en el trabajo, ya que sienten que no pueden expresar sus ideas o preocupaciones por temor a llamadas de atención, de esta forma es como no se sienten en la libertad de dialogar con sus superiores.

Se evidenció que resultados similares encontraron Manzo & Villegas (2019) quienes evaluaron el clima laboral y la satisfacción del usuario en una institución eléctrica en Ecuador, donde determinaron que el 50% considera el ambiente laboral fue poco confiable lo cual es un riesgo para las empresa ya que no se podrían llegar a alcanzar los objetivos planteados y ofrecer una buena atención a los clientes a través de procesos en el tiempo oportuno, es por importante mencionar que el entorno de trabajo motiva la participación y el sentido de pertenencia de los colaboradores además de hacerlos sentir valorados promoviendo de esta forma un ambiente de respeto, confianza y de lealtad que es muy importante.

Los resultados no guardaron relación con lo expuesto por Donawa (2019) quien manifestó que en las empresas de servicio eléctrico en Venezuela el 96% de colaboradores presenta necesidades de afiliación para establecer relaciones internas que generen confianza, ello permitirá que sienten la libertad para dialogar con los miembros de la organización y expresar ideas sin tener preocupaciones, esto a su vez logrará un clima de respeto; en ese sentido Giraldo (2021) mencionó que es importante que en toda organización exista confianza ya que de esta manera habrá fluidez para comunicarse y obtener los resultados esperados.

Asimismo, en la escala de clima laboral aplicada a la muestra de colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque, se obtuvo que los niveles para la dimensión tensión laboral fue regular según 70.9% regular en sus indicadores evaluación de cumplimiento y presión por la carga laboral; estos resultados guardan relación con los presentados por Valencia (2020) quien determinó que el 71% de colaboradores de la empresa Orazul Energy está en desacuerdo con la sobrecarga laboral; en ese sentido se interpretó que existe preocupación ya que tienen mucho trabajo y sienten presión por no cumplir con sus metas; además de tensión.

Esta situación también ha ocasionado tensión por la permanencia en los puestos lo que afectó a los trabajadores para cumplir con sus funciones de manera eficiente, Buitrago et al. (2021) mencionaron que la tensión es analizada según el tipo de

actividad y el tiempo de trabajo, ya que una sobrecarga o condiciones que tensionan al trabajador puede ocasionar fatiga incrementado los niveles de tensión y estrés laboral por no obtener los resultados esperados.

También se detalló que, según la percepción del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque, los colaboradores opinaron que en la dimensión apoyo social para el 65.8% fue de nivel bajo al analizar los indicadores ayuda y capacitación, regular según el 17.7% en los indicadores de comunicación y empatía, razón por la cual se puede discernir que dentro de la organización se evidencia la falta de ayuda por parte de la organización para enfrentar desafíos laborales como personales, este bajo nivel se refleja en la poca empatía de los jefes cuando se requiere apoyo; asimismo se presenció falta de comunicación entre todos los niveles jerárquicos y la promoción de capacitaciones para el logro de objetivos establecidos.

Lo encontrado se relaciona con lo expuesto por Extremera et al. (2019) quien mencionó que el apoyo social hace énfasis a las conexiones que todo colaborador establece con sus superiores y compañeros, además es un elemento medidor del entorno y trabajador, este se puede presenciar cómo una política que establece el apoyo a los colaboradores como los recursos para que enfrente desafíos laborales y personales, es así como el desempeño del personal contribuirá positivamente al bienestar y satisfacción del colaborador.

En ese sentido, Castañeda (2020) identificó que para el 95% de trabajadores de una empresa de servicios eléctricos en Chiclayo el clima fue medio debido a escasos beneficios y falta de comunicación que existe entre las áreas, dando a conocer que la cultura laboral es imprescindible ya que establece lineamientos que pueden ser perdurables en beneficio de la organización. También Cieza (2022) mencionó que al no existir una buena comunicación entre las áreas las relaciones y dirección de la empresa corre riesgo, resaltando de esta manera resaltó el reconocimiento de la comunicación como un elemento fundamental para fortalecer el ambiente laboral interno y la gestión.

Donawa (2019) también precisó que el apoyo laboral en las empresas de servicio eléctrico en Venezuela es necesario para lograr las metas establecidas, sin embargo, esta medida dependerá del clima laboral y las gestiones que realicen los

gerentes en pro de las metas de la organización; de esta manera se resalta la importancia de la motivación como un elemento de retroalimentación de los trabajadores, del mismo modo Ramírez (2022) encontró en un entorno de servicio eléctrico en Lima que el clima laboral inestable está sujeto a responsabilidad social y laboral, y las recompensas económicas, resaltando que se debe promover en todo momento la gestión institucional para obtener procedimientos eficientes y donde los resultados se evidencian en la calidad en el servicio ofrecida.

Por su parte, se evidenció que el clima laboral en su dimensión retribución fue baja según el 51.9% en sus indicadores oportunidades y remuneración, regular según el 38.0% en sus indicadores reconocimiento, a partir de los resultados se observa que actualmente existe una falta de compromiso por parte de la organización por ofrecer oportunidades dentro de la empresa, así como a baja preocupación por mejorar la escala remunerativa para que los empleados sientan la garantía de permanecer en sus puestos de trabajo; otro aspecto importante es el poco reconocimiento que se le ofrece a los trabajadores por su desempeño y logros.

De la misma forma, Márquez et al. (2021) identificó que según el 49% el clima laboral es regular por no ofrecer estabilidad laboral por la alta rotación del personal, así el 62% ha sido removido de su puesto en más de 3 ocasiones ocasionando malestar en los trabajadores. Torres & Gutiérrez (2023) mencionaron que cada centro de trabajo establece los criterios la retribución y como se otorga en base a la personalidad, conductas y a resultados obtenidos la estabilidad laboral que le corresponde, además precisó que está sujeto a la entrega y esfuerzo del trabajador durante su desempeño laboral.

Por su parte, Torner & Rojas (2021) analizó el clima laboral en un escenario distinto, en plena pandemia donde identificó que las condiciones en el sector eléctrico colombiano en aislamiento cambiaron el panorama de las organizaciones es así que debido al trabajo remoto el 82.7% estuvo muy satisfecho, además el 96.4% consideró sus ingresos fueron adecuados, a pesar que la jornada se extendió. De igual forma, Salvador (2019) al encontrar un clima laboral aceptable del 76% en colaboradores en una agencia de distribución eléctrica, determinó que el 81% consideró que los sueldos y beneficios fueron adecuados por lo cual fue un elemento importante para la retención de la fuerza laboral.

A su vez, que la percepción sobre el clima laboral en su dimensión satisfacción laboral de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica, el 53.2% del personal manifestó fue del nivel bajo en su indicador motivación, regular según el 30.4% en su indicador trato y alto según el 16.5% en su indicador condiciones laborales. De igual manera, Torner & Rojas (2021) identificaron que durante la pandemia en una organización del sector eléctrico el 46.9% manifestó que su condición laboral peligra debido a la situación económica de aquel momento. Por su parte, Rivera (2022) al analizar la satisfacción laboral en Electro Oriente manifestó que el 76.8% percibió la satisfacción laboral como regular, donde 63.8% no está de acuerdo en la forma de trabajo, además de compromiso por parte del empleador.

Estos resultados resaltan la influencia de la cultura laboral sobre la satisfacción del personal, donde rescatar que la cultura es fundamental porque en base a ello se desarrolla el ambiente que influye en el funcionamiento de la organización, en ese sentido Pedraza (2020) mencionó que la satisfacción es una respuesta emocional sujeta a las condiciones que ofrecen los puestos, y es a partir de esta que se puede conocer el grado de conformidad que se tiene lo que incentiva al trabajador a realizar sus funciones de manera eficiente, poniendo en marcha a la empresa; otro punto importante a considerar es que aunque este concepto no se evidencia directamente sobre la productividad, tiene efectos indirectos como la menor tasa de rotación de los colaboradores ya que al sentirse cómodos en su entorno laboral.

Para finalizar se puede mencionar que las condiciones que presenta cada organización pueden ser variadas, así como la visión que mantiene cada colaborador; ante ello, es importante que los directivos de cada organización se planteen mejores condiciones de empleo posibles con el único propósito de hacer sentir a los trabajadores satisfechos e involucrados en un entorno saludable. Desde nuestra perspectiva es por ello recomendable que todas las entidades sean públicas o privadas organicen a sus líderes y trabajadores para promover procesos de mejora continua de las condiciones de trabajo asegurando de esta manera el bienestar de la persona y a su vez la sustentabilidad del entorno de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

1. No desarrollar un proceso de mejora continua de manera constante afecta el clima laboral en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque, lo cual se evidenció en los niveles encontrados en el desempeño de los trabajadores y en los indicadores de confianza hacia la empresa, tensión por el trabajo lo que influye en la eficiencia de sus funciones.
2. El clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque se desarrolla según el 81.0% a un nivel regular debido a los niveles encontrados en las dimensiones confianza organizacional en sus indicadores confianza, valoración y flexibilidad, y tensión laboral en sus indicadores evaluación y presión, afectando el desempeño de los trabajadores e incumpliendo los objetivos trazados por la organización.
3. Las dimensiones del clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque presentaron nivel regular del 51.9% en la confianza organizacional y 70.9% en la tensión laboral; nivel bajo del 65.8% en el apoyo social, 51.9% en la retribución y 53.2% en la satisfacción laboral, calificándola como una institución poco confiable, inestable y con condiciones de trabajo no aceptables para el desarrollo personal y profesional.
4. La propuesta de mejora continua para contribuir a un buen clima laboral en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque fue validada a partir del juicio de expertos en gestión de administraciones, donde cada evaluador según su experiencia ofreció diversas sugerencias que permitieron cumplir con el objetivo establecido en la investigación.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque establecer una planificación anual siguiendo la metodología Deming, lo cual permitirá tener una evaluación constante para proponer acciones de mejora para aspectos internos de la organización y los trabajadores se sientan a gusto dentro de un ambiente laboral confortable.

A la gerente de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque se le recomienda aplicar la propuesta para generar un ambiente de trabajo positivo mediante el feedback que le ofrezca al trabajador confianza y autonomía, se debe ofrecer flexibilidad y orden para minimizar la tensión laboral, así como mecanismos que permitan una comunicación fluida en las áreas, dentro de un ambiente de apoyo donde se reconozcan los logros, se otorguen oportunidades y se retribuya el trabajo del colaborador, de esta forma se sentirá satisfecho y logrará ser eficiente para la institución.

Se recomienda realizar estrategias enfocadas en mejorar el ambiente laboral de los colaboradores de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque en los indicadores que presentan deficiencias como confianza, valoración y flexibilidad, evaluación, presión, conflicto, ayuda y capacitación, comunicación, oportunidades, remuneración y motivación con el propósito de generar un ambiente de trabajo positivo

Se recomienda se desarrolle de manera constante evaluaciones de mejora continúa haciendo uso metodología PHVA para verificar y mejorar las acciones implementadas en la organización, lo que permitirá a su vez lograr un ambiente laboral confortable con trabajadores productivos y eficientes que coloquen a la institución como uno de los mejores lugares para laborar.

VIII. PROPUESTA

“Diseño de un proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”.

Descripción de la propuesta

La presente propuesta es una herramienta que tiene como objetivo proponer un proceso de mejora continua para el clima organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque. El plan está asociado a 4 fases: la planificación, el hacer, el hacer y el actuar; la planificación se centra en entender el estado de la actual organización, definir objetivos y cómo alcanzarlos por medio de estrategias enfocadas mejorar el ambiente laboral en base a sus componentes: confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral. Seguido se establecerá un plan o cronograma de acción para poner a prueba los cambios; posteriormente se deberán evaluar los cambios con la encuesta de percepción de clima laboral y finalmente se establecerán los cambios necesarios para mejorar aspectos relacionados al entorno de trabajo y la satisfacción del personal mediante soluciones técnicas las cuales podrán ser verificables y medibles a través del desempeño de sus trabajadores y la atención ofrecida a los usuarios.

Su elaboración se basa en la problemática identificada a partir de resultados obtenidos en la encuesta de percepción aplicada a trabajadores de oficinas descentralizadas de una empresa de energía eléctrica, los cuales dieron a conocer la realidad de la organización, sus políticas, normativa, atmósfera de trabajo y los problemas que afectan el normal desarrollo de los procesos dentro de la organización; es en ese sentido las estrategias ayudarán a fortalecer puntos críticos y aplicar acciones en base a metas que permitan un entorno confortable para que el trabajador se sienta a gusto e identifique con la visión corporativa y de esta manera logre alcanzar los objetivos establecidos, todo esto bajo la metodología de ciclo Deming.

PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

OFICINAS DESCENTRALIZADAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

1 PLANIFICACIÓN

Establecer objetivos y metas para lograr un clima laboral confortable

DIAGNÓSTICO

81.0% nivel regular debido a los niveles en la confianza organizacional y tensión laboral; asimismo 13.9% bajo en el apoyo social, retribución y satisfacción laboral

4 HACER

Instaurar mejoras de forma semestral según los indicadores obtenidos en el primer trimestre.

2 ACTUAR

Lograr a diciembre 2024 la ejecución del 100.0% de actividades.

OBJETIVO

Proponer un proceso estratégico de mejora continua en oficinas descentralizadas de Energía Eléctrica

3 VERIFICAR

Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 50.0% semestral según la percepción de colaboradores.

METODOLOGÍA PHVA

Confianza organizacional

Tensión laboral

Apoyo social

Retribución

Satisfacción laboral

MECANISMO DE CONTROL DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL

REFERENCIAS

- Amasifén, A., Sánchez, L., Valles, M., Navarro, J., & Pinedo, L. (2022). Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 y su influencia en la satisfacción de los servicios de una empresa automotriz peruana. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 16(32). <https://doi.org/10.31908/19098367.2692>
- Antonio, V., Nuñez, Y., & Gutiérrez, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *Revista Científica EPígmalióñ*, 1(2). <https://doi.org/10.51431/epigmalion.v1i2.538>
- Baig, S., Iqbal, S., & Abrar, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Buitrago, L., Barrera, M., Plazas, L., & Chaparro, C. (2021). Work Stress: A Review of the Main Causes, Consequences, and Prevention Strategies. *Revista Investigación en Salud Universidad de Boyacá*, 8(2). <https://doi.org/10.24267/23897325.553>
- Cabalé, E., & Rodríguez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importance of Integrating Management Systems and its Connection with Development. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Camino, A., & Chiatchoua, C. (2021). Employment trends on tertiary sector for Millennial Generation. *Revista Internacional de Salarios Dignos*, 3(2),2. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/OISAD/article/download/3109/3064/>
- Canales, A., López, J., & Napán, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1). <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
- Cano, D., Picó, M. J., Dimuro, G., Rodrigo. (2019). The Sustainable Development Goals as a base for the action and social and environmental intervention.

RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 25-36.
<https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.02>

Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. SEITEN.

Castañeda, M. (2020). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de una empresa de servicios eléctricos Chiclayo, 2019*. (Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2682>

Castillo, Á., & Calderón, O. (2022). Continuous improvement and its impact on service innovation in the Gipcar taxi company in Manta. *MQRInvestigar*, 6(4).
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.903-924>

Chagra, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Chiang, M., Hidalgo, P., & Gómez, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362.

Cieza, G. (2022). *El clima organizacional en la satisfacción laboral, en empresas operadoras de servicios eléctricos, San Isidro, 2020*. (Tesis de grado, Universidad Privada del Norte).
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6382123>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2020). *Manual del Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnolo.*
https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:22oNfd4mw0QJ:https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Manual_del_Reglamento_RENACYT_1.pdf+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Contreras, A., Galindo, A. K., García, N., Villalpando, E. M., Godínez, M. de los Á., & Regalado, L. A. (2020). Construction of the professional identity in the students of the degree in nursing. *CuidArte*, 8(15), 80-95.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=93769>

- Deloitte. (2023). *New Foundations for a World Without Borders - Global Human Capital Trends 2023*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Diario Gestión. (2021). *Clima laboral: El 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales*. *ECONOMÍA*. Gestión; NOTICIAS GESTIÓN. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>
- Díaz, E. (2021). *El clima organizacional y los resultados de la gestión en la empresa EGESUR en Tacna, año 2019* (Tesis de grado, Universidad Alas Peruanas). <https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/11184>
- Donawa, Z. (2019). Acquired needs that boost the work motivation in the employees of electric service companies in the Zulia State of Venezuela. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(9), 58-73. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739003/>
- EAE Business School. (2022). Principales sistemas de retribución | El blog de retos para ser directivo. *El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion/>
- Empresa de Servicio Público de Electricidad del Nor Oeste del Perú S.A. (2022). *Reporte de Sostenibilidad ENOSA 2021* (p. 50). <https://www.gob.pe/institucion/enosa/informes-publicaciones/3811654-reporte-de-sostenibilidad-enosa-2021>
- Espin, R., Toalombo, B., Moyolema, Á., & Altamirano, A. (2022). Operational Processes Optimization through the theory of constraints in a metal-mechanical company. *Novasinerгия*, ISSN 2631-2654, 5(2). <https://doi.org/10.37135/ns.01.10.03>
- Extremera, N., Mérida, S., Sánchez, N., Quintana, C., & Rey, L. (2019). A friend is a treasure: emotional intelligence, workplace social support and teacher

- engagement. *Praxis & Saber*, 10(24), 69-92.
<https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.10003>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Universidad Pontificia Bolivariana.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6201>
- Giraldo, M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial Data*, 24(1), 121-137.
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>
- Gonzales, D. (2022). La escritura de las prácticas administrativas como fundamento del corpus teórico de la disciplina: Reseña de Historia de la Administración. Escribir las prácticas. *Innovar*, 32(85), 205-208.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.103406>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 1.
<https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. RUDICS.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562-569.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2019000400562
- Joyo, C. (2019). Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Trabajadores de la Gerencia Comercial de Electrosur S.A., Tacna, 2019. (Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna).
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/995>
- Lay, R., Acevedo, A., & Acevedo, J. (2022). Guide for the application of a continuous improvement strategy. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362022000300030&script=sci_abstract&tlng=en

- Manzo, R., & Villegas, F. (2019). Evaluación de la satisfacción del cliente de una empresa distribuidora de electricidad del Ecuador. *Revista Mapa*, 3(15). <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/135>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Staff turnover and organizational climate in the electricity distribution company of the Milagro Canton. *Revista Conrado*, 17(80). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371
- Mendoza, S. (2022). *Compromiso organizacional de los colaboradores administrativos de la empresa Electronorte S.A.* (Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5175>
- Mendoza, S., & Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17). <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: Estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34301>
- Montoya, R., Lora, M., Mucha, L., Quiroz, J., & Rocha, C. (2021). Clima laboral en servicios de neonatología de Hospitales Nivel III en tiempos de la COVID-19. *Revista Cubana de Enfermería*. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(1). <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/4330>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2022). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Employment Situation in Latin America and the Caribbean. Work in times of pandemic: The challenges of the coronavirus disease (COVID-19)*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557->

coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-
desafios-frente

- Organización Internacional del Trabajo. (2019, mayo 6). *La calidad del empleo interesa a todos los trabajadores*. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_696157/lang--es/index.htm
- Oruna, A., Uribe, C., & Sánchez, J. (2021). Neuroethics in the work environment of a peruvian industrial company. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 279-296. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223018/>
- Pastor, B. (2019). Población y muestra. *Revista Pueblo Continente*, 30(1). <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269>
- Pedraza, N. (2020). Organizational climate and job satisfaction of human capital: differentiated factors in public and private organizations. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Ramírez, O. (2022). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de una Empresa Eléctrica, Lima - 2021. (Tesis de grado; Universidad Ricardo Palma). <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5951>
- Ramírez, R., Ruiz, C., Gonzáles, J., Terán, N., Cáceres, J., & Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.321
- Randstad Research. (2022). *HR Trends Report 2023 Talent deficit, rotation and loyalty strategies*. (p. 40). Randstad Research - Confederación Española de Organizaciones (CEOE). <https://www.randstadresearch.es/informe-de-tendencias-rrhh-2023/>
- Rivera, A. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de Electro Oriente S.A. - Jaén, 2022. (Tesis de grado, Universidad Particular de Chiclayo). <http://repositorio.udch.edu.pe/handle/UDCH/1543>
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: Un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>

- Saavedra, J., & Trigozo, B. (2020). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Electro Oriente Tarapoto 2020. (Tesis de grado, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/81813>
- Salvador, M. (2019). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019* [Tesis de Maestría, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7195>
- Samamé, T. (2022). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la empresa Electronorte, Cutervo, Cajamarca, 2019*. (Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán). <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9368>
- Suarez, K., & Zeña, J. (2022). El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1). <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>
- Torner, C., & Rojas, S. (2021). COVID-19 pandemic and labor commitment: relationship within an organization of the colombian electricity sector. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3). <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Torres, D., & Gutiérrez, S. (2023). Compensation and emotional salary in the commercial sector of Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110-129.
- Valencia, J. (2020). *Impacto de la reestructuración organizacional en el clima laboral de una central hidroeléctrica*. (Tesis de grado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo). <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2533>
- Vargas, E., & Camero, J. (2021). Application of Lean Manufacturing (5s and Kaizen) to Increase the Productivity in the Aqueous Adhesives Production Area of a Manufacturing Company. *Industrial Data*, 24(2). <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.19485>

- Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17). <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Zubirán, P., Zubirán, M., & García, A. (2022). The Instruments of Scientific Research. Towards a Theoretical Platform that Clarifies and Gratifies. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22),. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.22.1078>
- Zuñiga, E. (2019). Labor Stress and Its Influence in the Performance of Workers *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44). <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17317>

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Variables	Metodología	Población y muestra	Técnica/ instrumento
¿De qué manera un proceso de mejora continua fortalece el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?	Proponer un proceso de mejora continua para fortalecer el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	Independiente Proceso de mejora continua	Tipo: Aplicada Diseño: No experimental Enfoque: Cuantitativo	Población: 80 colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque. Muestra: 67 colaboradores de oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario sobre clima laboral
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cuál es el nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?	Identificar el nivel del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque				
¿Cuál es el nivel de las dimensiones del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?	Identificar el nivel de las dimensiones del clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque	Dependiente Clima laboral	Nivel: Descriptivo con propuesta	Muestreo: Probabilístico	
¿Cuál sería la validación una propuesta de mejora continua bajo la filosofía Deming para el	Validar una propuesta de mejora continua bajo la filosofía Deming para el				

filosofía Deming para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque?	clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque				
---	---	--	--	--	--

ANEXO 2.

Matriz de operacionalización

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Proceso de mejora continua	El proceso de mejora continua es una práctica de gestión a través de acciones programadas que permite identificar y analizar procesos dentro de una organización con el fin de optimizarlos para mejorarlos de manera constante y de forma eficiente, para obtener calidad y los resultados esperados (Lay et al., 2022).	La mejora continua dentro de la oficina de energía eléctrica de Lambayeque, se diseñará a través del ciclo Deming o PHVA, la cual se basa en un ciclo de 4 dimensiones (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)	Planificar	- Diagnostico interna - Establecer estrategias, objetivos y metas	PLAN PHVA
			Hacer	- Ejecutar planes diseñados en base a objetivos	
			Verificar	- Mediciones y monitoreo - Análisis de datos	
			Actuar	- Acciones de mejora continua - Acciones preventivas y correctivas	
Clima laboral	El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno laboral en su organización. El clima laboral depende de diversos factores como actividades, rutinas, relaciones y condiciones que se desarrolla dentro de una organización y está	El clima laboral dentro de la oficina de energía eléctrica de Lambayeque, se medirá a través del cuestionario de clima laboral que contiene 5 dimensiones (confianza organizacional, tensión laboral, apoyo	Confianza organizacional	- Lealtad - Libertad - Flexibilidad - Valoración - Confianza	Escala ordinal de tipo Likert Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Tensión laboral	- Preocupación - Conflictos - Presión - Evaluación	
			Apoyo social	- Capacitación - Ayuda	

	<p>sujeta a la relación entre los miembros y la satisfacción de cada trabajador (Chagray et al., 2020).</p>	<p>social, retribución y satisfacción laboral) e indicadores con escala de respuesta de tipo Likert.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Eficiencia - Comunicación - Empatía 	
			Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Oportunidades - Remuneración - Estabilidad laboral 	
			Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales, - Trato - Motivación 	

ANEXO 3. Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

Ficha Técnica

Descripción:

Nombre de la Escala: Clima laboral

Autora: Madueño Racho, Jared Ezem

Administración: Individual

Duración de la Prueba: 15 minutos

Grupos de Aplicación: Trabajadores con relación de dependencia laboral.

Significación: Nivel de percepción global del clima laboral y específica con relación a la confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y

satisfacción laboral **Componentes:**

- Confianza organizacional
- Tensión laboral
- Apoyo social
- Retribución
- Satisfacción laboral

Usos: Diagnóstico organizacional de clima laboral

Dirigido personal de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica de Lambayeque

Señor (ra) (ita), el objetivo del presente cuestionario es recopilar datos sobre el clima laboral personal de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica de Lambayeque, por lo que le agradecería anticipadamente conteste las preguntas marcando con un aspa (x) la respuesta que usted crea conveniente.

DATOS GENERALES:

Edad:años Sexo: M F Nivel educativo: Ninguno Primaria Secundaria Superior Tiempo de servicios: Años

1		2		3		4		5			
UN	Nunca	CN	Casi nunca	AV	A veces	CS	Casi siempre	SI	Siempre		
Variables y sus dimensiones / Escala											
VARIABLE: Clima laboral											
Dimensión: Confianza organizacional											
	Indicadores	Ítems					1	2	3	4	5
1	Lealtad	Los colaboradores de la organización son leales a ella.									
2	Libertad	Los colaboradores sienten la libertad para dialogar con los jefes.									
3	Flexibilidad	La organización muestra apoyo cuando se presentan situaciones imprevistas que requiere flexibilidad de los procedimientos.									
4	Valoración	Siento que los líderes valoran mi trabajo y promueven un clima de respeto y confianza.									
5	Confianza	La organización promueve la confianza y transparencia en sus procedimientos.									
6		En el equipo de trabajo se puede expresar las ideas y preocupaciones sin temor a represalia.									
Dimensión: Tensión laboral											
7	Preocupación	La preocupación es un sentimiento común en los colaboradores.									
8	Conflictos	La gestión de conflictos genera incremento de la tensión laboral.									
9		Los conflictos se abordan de manera adecuada en la organización.									
10	Presión	La presión constante afecta los resultados esperados.									
11		El proceso de evaluación laboral genera presión en los colaboradores,									
12	Evaluación	El tratamiento de los resultados de la evaluación genera estrés.									
Dimensión: Apoyo Social											
13	Capacitación	La organización promueve capacitación constante para el logro de los objetivos.									
14	Ayuda	La organización como política establece el apoyo a los colaboradores.									
15		La organización ofrece los recursos para que el colaborador enfrente desafíos laborales y personales.									
16		Los líderes de la organización están dispuestos a brindar apoyo a los colaboradores.									
17	Desempeño	El desempeño del personal contribuye positivamente al bienestar y satisfacción del colaborador.									

18	Eficiencia	La organización mide y evalúa regularmente la eficiencia del apoyo social.						
19		El apoyo social contribuye eficientemente a reducir el estrés de los colaboradores.						
20	Comunicación	Existe una comunicación clara y oportuna entre autoridades y colaboradores.						
21		En esta organización existe muy buena comunicación entre los empleados.						
22	Empatía	Siento que los líderes se interesan por los colaboradores cuando requieren ayuda.						
23		Siento que los líderes de la organización escuchan y toman en cuenta las opiniones						
24		Los grupos de trabajo impulsan que cada miembro comprenda y conecte con el punto de vista de los demás.						
Dimensión: Retribución								
25	Reconocimiento	La organización reconocer y premia regularmente el logro de sus colaboradores						
26	Oportunidades	La organización otorga las oportunidades para crecer profesionalmente.						
27		Considero que la organización brinda nuevos conocimientos por la trayectoria en la compañía						
28	Remuneración	Siento que mi trabajo es bien remunerado por las labores que desempeño.						
29		Considero existe correlación entre la retribución percibida y las exigencias laborales						
30	Estabilidad Laboral	La organización muestra a sus trabajadores la garantía de permanecer en sus puestos de trabajo						
Dimensión: Satisfacción laboral								
31	Condiciones laborales	La organización presenta una infraestructura moderna para realizar las funciones.						
32		Los líderes en la organización ofrecen las herramientas y recursos necesarios para realizar las labores						
33		Los líderes velan por que en todo momento se cumpla la normativa vigente en materia de trabajo.						
34	Trato	Los líderes de la organización brindan un trato amable en todo momento a los colaboradores.						
35		Consideras que la interacción con los colaboradores de otras áreas es cordial						
36	Motivación	Las condiciones que ofrece la organización motivan a cumplir las tareas encomendadas.						
37		Siento que los objetivos en la organización son alcanzables lo que motiva a conseguirlos.						
38		Los objetivos de la organización reflejan el interés de los colaboradores.						

Muchas gracias por su colaboración ;

ANEXO 4. Evaluación por juicio de expertos



Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de clima laboral. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer administrativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	MANUEL IGOR RIOS INCIO
Grado profesional:	Maestría (x) Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Educativa (x) Social () Organizacional (x)
Áreas de experiencia profesional:	Organizacional, docencia.
Institución donde labora:	UCV CHICLAYO
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación: (si corresponde)	Trabajo(s) realizados, título del estudio realizado.

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Clima laboral
Autora:	Madueño Racho, Jared Ezem
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta directa
Significación:	Variable, clima laboral: dimensiones (confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral).

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nº 1	CLIMA ORGANIZACIONAL													
01	Los colaboradores de la organización son leales a ella.				X				X					X
02	Los colaboradores sienten la libertad para dialogar con los jefes.				X				X					X
03	La organización muestra apoyo cuando se presentan situaciones imprevistas que requiere flexibilidad de los procedimientos.				X				X					X
04	Siento que los líderes valoran mi trabajo y promueven un clima de respeto y confianza.				X				X					X
05	La organización promueve la confianza y transparencia en sus procedimientos.				X				X					X
06	En el equipo de trabajo se puede expresar las ideas y preocupaciones sin temor a represalia.				X				X					X
Nº 2	TENSIÓN LABORAL													
01	La preocupación es un sentimiento común en los colaboradores.				X				X					X
02	La gestión de conflictos genera incremento de la tensión laboral.				X				X					X
03	Los conflictos se abordan de manera adecuada en la organización.				X				X					X
04	La presión constante afecta los resultados esperados.				X				X					X
05	El proceso de evaluación laboral genera presión en los colaboradores.				X				X					X
06	El tratamiento de los resultados de la evaluación genera estrés.				X				X					X
Nº 3	APOYO SOCIAL													
01	La organización promueve capacitación constante para el logro de los objetivos.				X				X					X
02	La organización como política establece el apoyo a los colaboradores.				X				X					X
03	La organización ofrece los recursos para que el colaborador enfrente desafíos laborales y personales.				X				X					X
04	Los líderes de la organización están dispuestos a brindar apoyo a los colaboradores.				X				X					X
05	El desempeño del personal contribuye positivamente al bienestar y satisfacción del colaborador.				X				X					X
06	La organización mide y evalúa regularmente la eficiencia del apoyo social.				X				X					X
07	El apoyo social contribuye eficientemente a reducir el estrés de los colaboradores.				X				X					X
08	Existe una comunicación clara y oportuna entre autoridades y colaboradores.				X				X					X
09	En esta organización existe muy buena comunicación entre los empleados.				X				X					X
10	Siento que los líderes se interesan por los colaboradores cuando requieren ayuda.				X				X					X
11	Siento que los líderes de la organización escuchan y toman en cuenta las opiniones				X				X					X
12	Los grupos de trabajo impulsan que cada miembro comprenda y conecte con el punto de vista de los demás.				X				X					X
Nº 4	RETRIBUCIÓN													
01	La organización reconoce y premia regularmente el logro de sus colaboradores				X				X					X
02	La organización otorga las oportunidades para crecer profesionalmente.				X				X					X
03	Considero que la organización brinda nuevos conocimientos por la trayectoria en la compañía				X				X					X
04	Siento que mi trabajo es bien remunerado por las labores que desempeño.				X				X					X
05	Considero existe correlación entre la retribución percibida y las exigencias laborales				X				X					X



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **RIOS INCIO**
Nombres **MANUEL IGOR**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **42642430**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**
Director **MORENO RODRIGUEZ ROSA YSABEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO/MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**
Fecha de Expedición **06/05/17**
Resolución/Acta **0110-2017-UCV**
Diploma **052-009132**
Fecha Matrícula **25/11/2014**
Fecha Egreso **31/12/2015**

Fecha de emisión de la constancia:
06 de Noviembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001557953

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de clima laboral. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer administrativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Paul Cabanillas Aulos		
Grado profesional:	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
Área de formación académica:	Clinica <input type="checkbox"/>	Educativa	<input type="checkbox"/>
	Social <input type="checkbox"/>	Organizacional	<input type="checkbox"/>
Áreas de experiencia profesional:	Administración		
Institución donde labora:	GORE		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años <input type="checkbox"/>	Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Experiencia en Investigación: (si corresponde)	Trabajo(s) realizados, título del estudio realizado.		

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Clima laboral
Autora:	Madueño Racho, Jared Ezem
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta directa
Significación:	Variable, clima laboral: dimensiones (confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral).

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹				Coherencia ²				Relevancia ³				Observaciones/ Recomendaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
N° 1	CLIMA ORGANIZACIONAL.													
01	Los colaboradores de la organización son leales a ella.				X									X
02	Los colaboradores sienten la libertad para dialogar con los jefes.				X									X
03	La organización muestra apoyo cuando se presentan situaciones imprevistas que requiere flexibilidad de los procedimientos.				X									X
04	Siento que los líderes valoran mi trabajo y promueven un clima de respeto y confianza.								X					X
05	La organización promueve la confianza y transparencia en sus procedimientos.				X									X
06	En el equipo de trabajo se puede expresar las ideas y preocupaciones sin temor a represalia.				X									X
N° 2	TENSION LABORAL.													
01	La preocupación es un sentimiento común en los colaboradores.				X									X
02	La gestión de conflictos genera incremento de la tensión laboral.				X									X
03	Los conflictos se abordan de manera adecuada en la organización.				X									X
04	La presión constante afecta los resultados esperados.				X									X
05	El proceso de evaluación laboral genera presión en los colaboradores.				X									X
06	El tratamiento de los resultados de la evaluación genera estrés.				X									X
N° 3	APOYO SOCIAL.													
01	La organización promueve capacitación constante para el logro de los objetivos.				X									X
02	La organización como política establece el apoyo a los colaboradores.				X									X
03	La organización ofrece los recursos para que el colaborador enfrente desafíos laborales y personales.				X									X
04	Los líderes de la organización están dispuestos a brindar apoyo a los colaboradores.				X									X
05	El desempeño del personal contribuye positivamente al bienestar y satisfacción del colaborador.				X									X
06	La organización mide y evalúa regularmente la eficiencia del apoyo social.				X									X
07	El apoyo social contribuye eficientemente a reducir el estrés de los colaboradores.				X									X
08	Existe una comunicación clara y oportuna entre autoridades y colaboradores.				X									X
09	En esta organización existe muy buena comunicación entre los empleados.				X									X
10	Siento que los líderes se interesan por los colaboradores cuando requieren ayuda.				X									X
11	Siento que los líderes de la organización escuchan y toman en cuenta las opiniones.				X									X
12	Los grupos de trabajo impulsan que cada miembro comprenda y conecte con el punto de vista de los demás.				X									X
N° 4	RETRIBUCIÓN													
01	La organización reconoce y premia regularmente el logro de sus colaboradores				X									X
02	La organización otorga las oportunidades para crecer profesionalmente.				X									X
03	Considero que la organización brinda nuevos conocimientos por la trayectoria en la compañía				X									X
04	Siento que mi trabajo es bien remunerado por las labores que desempeño.				X									X
05	Considero existe correlación entre la retribución percibida y las exigencias laborales				X									X

06	La organización muestra a sus trabajadores la garantía de permanecer en sus puestos de trabajo					X														X
Nº 5 SATISFACCIÓN LABORAL																				
01	La organización presenta una infraestructura moderna para realizar las funciones.					X														X
02	Los líderes en la organización ofrecen las herramientas y recursos necesarios para realizar las labores					X														X
03	Los líderes velan por que en todo momento se cumpla la normativa vigente en materia de trabajo.					X														X
04	Los líderes de la organización brindan un trato amable en todo momento a los colaboradores.					X														X
05	Consideras que la interacción con los colaboradores de otras áreas es cordial					X														X
06	Las condiciones que ofrece la organización motivan a cumplir las tareas encomendadas.					X														X

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente:

1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable
Apellidos y nombres del juez validador: CASAMILLO AVALOS PAUL DNI: 40964519
Especialidad del validador (a): ADMINISTRADOR - MBA

Chiclayo, 20 de octubre de 2023

¹Claridad: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
²Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.
³Relevancia: El ítem es esencial o importante; es decir debe ser incluido.
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **CABANILLAS AVALOS**
Nombres **PAUL**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Número de Documento de Identidad **40964919**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PARTICULAR DE CHICLAYO**
Rector **DANILO MARCIAL, ESCOBAR GUTIERREZ**
Secretario General **JAVIER SORIANO DIAZ DIAZ**
Director **RAFAEL MARTEL ACOSTA**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**
Fecha de Expedición **07/10/20**
Resolución/Acta **374-2020-CU-UDCH**
Diploma **PG000094**
Fecha Matrícula **02/02/2016**
Fecha Egreso **30/06/2018**

Fecha de emisión de la constancia:
06 de Noviembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001557965

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de clima laboral. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer administrativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Manuel Lorenzo Germán Cáceres		
Grado profesional:	Maestría	(x)	Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica	()	Educativa ()
	Social	()	Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Docencia		
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()		
	Más de 5 años (x)		
Experiencia en Investigación: (si corresponde)	Trabajo(s) realizados, título del estudio realizado.		

2. Propósito de la evaluación

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la prueba:	Clima laboral
Autora:	Madueño Racho, Jared Ezem
Procedencia:	Institución privada
Administración:	Directa
Tiempo de aplicación:	15 minutos
Ámbito de aplicación:	Encuesta directa
Significación:	Variable, clima laboral: dimensiones (confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral).



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **GERMAN CACERES**
Nombres **MANUEL LORENZO**
Tipo de Documento de Identidad **DNI**
Numero de Documento de Identidad **09448253**

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**
Director **MORENO RODRIGUEZ ROSA YSABEL**

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**
Denominación **MAESTRO/MAGISTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**
Fecha de Expedición **06/05/17**
Resolución/Acta **0110-2017-UCV**
Diploma **052-009127**
Fecha Matrícula **14/10/2014**
Fecha Egreso **31/12/2015**

Fecha de emisión de la constancia:
06 de Noviembre de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001557969

ROLANDO RUIZ LLATANCE
EJECUTIVO

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu

ANEXO 5. Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n: población 80 colaboradores de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque.

p: 0.5

q: 0.5

e: error: 5%

z: 1.96

nivel de confianza: 95%

$$n = \frac{1.96^2 \cdot (0.5)(0.5) 80}{0.05^2(80 - 1) + 1.96^2 \cdot (0.5)(0.5)} = 67$$

ANEXO 6. Propuesta

1. Título de la propuesta

“Diseño de un proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”.

2. Descripción de la propuesta

2.1. Tipo de propuesta a realizar

La presente propuesta es de tipo interna

2.2. Descripción general o presentación de la propuesta

La presente propuesta es una herramienta que tiene como objetivo proponer un proceso de mejora continua para el clima organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque. El plan está asociado a 4 fases: la planificación, el hacer, el hacer y el actuar; la planificación se centra en entender el estado de la actual organización, definir objetivos y cómo alcanzarlos por medio de estrategias enfocadas mejorar el ambiente laboral en base a sus componentes: confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral. Seguido se establecerá un plan o cronograma de acción para poner a prueba los cambios; posteriormente se deberán evaluar los cambios con la encuesta de percepción de clima laboral y finalmente se establecerán los cambios necesarios para mejorar aspectos relacionados al entorno de trabajo y la satisfacción del personal mediante soluciones técnicas las cuales podrán ser verificables y medibles a través del desempeño de sus trabajadores y la atención ofrecida a los usuarios.

Su elaboración se basa en la problemática identificada a partir de resultados obtenidos en la encuesta de percepción aplicada a trabajadores de oficinas descentralizadas de una empresa de energía eléctrica, los cuales dieron a conocer la realidad de la organización, sus políticas, normativa, atmósfera de trabajo y los problemas que afectan el normal desarrollo de los procesos dentro de la organización; es en ese sentido las estrategias ayudarán a fortalecer puntos críticos y aplicar acciones en base a metas que permitan un entorno confortable para que el trabajador se sienta a gusto e identifique

con la visión corporativa y de esta manera logre alcanzar los objetivos establecidos, todo esto bajo la metodología de ciclo Deming.

3. Fundamentación teórica de la propuesta (conceptualización)

Actualmente, el clima laboral es un elemento fundamental en las organizaciones, ya que permite determinar la percepción de los trabajadores, sobre su entorno de trabajo y el funcionamiento que mantiene la empresa (Pedraza, 2020); el clima laboral según Chiavenato (2019) es una percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones laborales de la organización, para ello, Oruna et al. (2021) mencionó que el clima laboral puede ser medido a través de cinco dimensiones (confianza organizacional, tensión laboral, apoyo social, retribución y satisfacción laboral) que pueden ser capaces de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa, en ese sentido ante la problemática identificada se desarrolló una propuesta de mejora continua para el clima organizacional en base a la metodología de Deming, que busque la eficiencia y eficacia de la estructura, procesos y capital humano involucrado, ya que se considera que las empresas son sistemas muy amplios y dinámicos que necesitan perfeccionar su entorno de manera constante para sobrevivir a un mundo muy competitivo.

La propuesta ofrecerá diversas acciones que se alinearan a la metodología Deming o ciclo PDCA, la cual tiene la finalidad de la mejorar los procesos de manera continua, mediante la lógica de planificar, hacer, verificar y actuar; este ciclo es recursivo, ya que a lo largo de su proceso las acciones planteadas una vez terminadas inician un nuevo ciclo con el único fin de mejorar las condiciones y eficiencia de los trabajadores que impacte en su productividad para la optimización de procesos. Es importante señalar que la propuesta también tiene como directriz a la Norma ISO 9001, el cual hace alusión a la gestión de la calidad que deben ejecutarse en todos las acciones dentro de las organizaciones al momento de ofrecer un servicio; dentro de esta norma se encuentra el ISO 9001:2015, la cual se enfoca en la gestión de los procesos y su mejora continua; para ello es indispensable que el flujo de actividades y estrategias en la empresa sea confiable (Amasifén et al., 2022).

4. Justificación

La presente propuesta de mejora continua se justifica debido al clima laboral inestable en la oficina de energía eléctrica, el cual fue identificado a partir de los resultados del estudio del clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica. La propuesta incluye una serie de acciones para mejorar aspectos dinámicos y fundamentales que conduzcan al perfeccionamiento organizacional como única vía posible para obtener la satisfacción de los trabajadores y contribuir de manera elocuente a los fines de acción, rendimiento y desarrollo de la organización para consolidarse como una empresa líder del sector privado.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Proponer un proceso estratégico de mejora continua en oficinas descentralizadas de Energía Eléctrica

5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar la problemática del clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque
- b) Diseñar estrategias encaminadas a mejorar las dimensiones del clima organizacional en oficinas descentralizadas de energía eléctrica en Lambayeque
- c) Elaborar un mecanismo de control para la propuesta de mejora continua basados en la metodología PHVA para verificar y mejorar los componentes del clima organizacional

6. Visión y misión

6.1. Visión

Ser una de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica reconocida a nivel nacional por su buen desempeño y contribución al desarrollo económico, social y ambiental del país

6.2. Misión

Somos una de las oficinas descentralizadas de una empresa de energía eléctrica que satisface las necesidades del servicio de atención al cliente, con una gestión sostenible y equipo humano comprometido.

7. Metas por cada etapa

1. **PLANIFICAR:** Establecer objetivos y metas para lograr un clima laboral confortable.

- **Confianza organizacional:** Ser a 2024 el grupo de oficinas descentralizadas 100% confiables en la región.

- **Tensión laboral:** Lograr de manera trimestral reducir el 25.0% de carga laboral en las oficinas descentralizadas.

- **Apoyo social:** Beneficiar al 100.0% de colaboradores a través de programas laborales

- **Retribución:** Reconocimiento al logro de forma mensual de 2 colaboradores de oficinas descentralizadas

- **Satisfacción laboral:** Lograr que en los primeros 6 meses del 2024 el 50.0% de colaboradores de oficinas descentralizadas se sienta satisfecho de pertenecer a la organización.

2. **HACER:** Lograr a diciembre 2024 la ejecución del 100.0% de actividades.

3. **VERIFICAR:** Alcanzar un nivel el 50.0% semestral en el nivel de satisfacción laboral según la percepción de los colaboradores.

4. **ACTUAR:** Instaurar mejoras de forma semestral según los indicadores obtenidos en el primer trimestre.

8. Estrategias

8.1. Fundamentos estratégicos del diseño de la propuesta

Ord	Etapa	Objetivos	Problemática existente	Estrategias	Beneficios
1	Confianza organizacional	Establecer un ambiente laboral armonioso entre el jefe y el personal que logre generar confianza	La organización no valora el trabajo de los colaboradores, motivo por el cual no se ha promovido un clima de respeto y confianza en el trabajo ya que sienten que no pueden expresar sus ideas o preocupaciones por temor a llamadas de atención, de esta forma es como no se sienten en la libertad de dialogar con sus superiores	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en coaching - Capacitación en empowerment - Flexibilización de relaciones laborales a partir de la transparencia 	Relaciones laborales confiables donde los colaboradores se sientan valorados
2	Tensión laboral	Reducir los niveles de tensión laboral a través de la asignación de metas alcanzables	Existe preocupación por parte de los trabajadores en ejercer bien sus labores, es así se genera presión por alcanzar las metas establecidas; por otra parte, las evaluaciones propician tensión y estrés laboral por la permanencia en los puestos, lo que afectó a los trabajadores para cumplir con sus funciones de manera eficiente, esta gestión de conflictos ha	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer cumplimiento de y metas con la participación de colaboradores - Reuniones periódicas para resolución de conflictos. - Plan de evaluación de rendimiento 	Mejor eficiencia de los trabajadores para cumplir los objetivos de la empresa

			incrementado los niveles de tensión laboral.		
3	Apoyo social	Crear programas de apoyo social enfocados en necesidades laborales	Dentro de la organización se evidencia la falta de ayuda por parte de la organización para enfrentar desafíos laborales como personales, este bajo nivel se refleja en la poca empatía de los jefes cuando se requiere apoyo; asimismo se presenció falta de comunicación entre todos los niveles jerárquicos y la promoción de capacitaciones para el logro de objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación Inhouse - Programas de apoyo frente a desafíos laborales y personales - Plan de comunicación interna 	Mejor desempeño laboral
4	Retribución	Establecer programas de crecimiento profesional e incentivos por el buen desempeño laboral	Actualmente existe una falta de compromiso por parte de la organización por ofrecer oportunidades dentro de la empresa, así como a baja preocupación por mejorar la escala remunerativa para que los empleados sientan la garantía de permanecer en sus puestos de trabajo; otro aspecto importante es el poco reconocimiento que se le ofrece a los trabajadores por su desempeño y logros.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de programas de reconocimiento y premiación al trabajador del mes - Convenios con instituciones 	Proporcionar a los colaboradores de incentivos y una escala remunerativa adecuada

5	Satisfacción laboral	Proporcionar al trabajador las condiciones necesarias que conlleven a la satisfacción laboral.	La organización no ofrece condiciones que motiven a cumplir las tareas encomendadas, asimismo esperan se mejore el trato entre los niveles jerárquicos, de esta manera se sentirán satisfechos y podrán cumplir con los objetivos de la organización, siempre y cuando se ofrezcan las herramientas como recursos para desarrollar las labores.	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de motivación y escucha laboral activa - Adquisición y manejo de recursos 	Mejora de la satisfacción laboral y condiciones laborales del personal, a través de recursos y procesos de digitalización que reduzcan la carga laboral.
---	-----------------------------	--	---	---	--

9. Tácticas

Ord	Estrategias	Tácticas
1	Capacitación en coaching	Capacitar a los altos directivos de las oficinas descentralizadas de energía eléctrica en coaching, para lograr de esta manera una mejor relación entre el jefe con sus colaboradores, fortaleciendo la confianza y logrando que el trabajador tenga libertad de comunicar lo que piensa, informando cualquier tipo de evento con respecto a su trabajo.
2	Capacitación en empowerment	Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, para lograr que el jefe pueda apoyarse de sus trabajadores al momento de tomar cualquier decisión con respecto a la empresa donde los colaboradores se sientan valorados.
3	Flexibilización de relaciones laborales a través de la transparencia	Fortalecer la confianza a través de flexibilizar las relaciones interpersonales entre los empleados y la línea directiva generando la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
4	Establecer cumplimiento de y metas con la participación de colaboradores	Formular objetivos y metas institucionales por área con la participación de los colaboradores.
5	Reuniones periódicas para resolución de conflictos.	Los directivos deben identificar fortalezas y debilidades de cada una de las áreas y realizar reuniones periódicas en donde se traten temas como realización en el trabajo diario y sugerencias de mejora.
6	Plan de evaluación de rendimiento	Programar actividades de evaluación de desempeño y capacidades
7	Programas de capacitación Inhouse	Realizar una gestión a nivel interno, en donde las mismas áreas técnicas de las oficinas descentralizadas impartan capacitaciones específicas a nivel técnico de los procesos que desarrollan, de esta manera las áreas se capacitarán manejo de procedimientos y atención al cliente.
8	Programas de apoyo frente a desafíos laborales y personales	Talleres Inhouse donde el experto interno transmite sus conocimientos al personal interno de modo tal que esté alineado con la estrategia de crecimiento corporativo de la empresa.

		Desarrollar un plan de rotación del personal operativo para evitar rutina de actividades
9	Plan de comunicación interna	Actualizar y mejorar el sistema de comunicación interno y difundir los instrumentos y flujogramas de manejo del mismo
		Realizar un plan de comunicación dirigido a la difusión de los elementos orientadores, metas y logros de la institución, a través de una campaña de comunicación.
		Utilizar correctamente los canales de comunicación, de tal manera que el trabajador se mantenga al tanto de todos los aspectos relacionados con la organización
		Taller de habilidades sociales: Empatía y comunicación.
10	Ejecución de programas de reconocimiento al trabajador del mes	Reconocer los logros individuales y de equipo; generando un sistema de recompensas para motivar al personal a realizar correctamente sus actividades laborales. Sin embargo, estas recompensas no se relacionarán siempre con incentivos monetarios, ya que muchas veces hay personas que no reciben un buen sueldo y se sienten a gusto en su centro de trabajo.
		Publicar constantemente los logros obtenidos por cada uno de los trabajadores, reconociendo al mejor trabajador del mes o exhibiendo los éxitos alcanzados hasta el momento.
11	Convenios con instituciones	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones educativas para complementar los programas de formación
12	Taller de motivación y escucha laboral activa	Programar talleres para escuchar las ideas de los trabajadores, para lograr que se sientan motivados y tengan un mejor desempeño en la empresa.
		Taller de motivación, relaciones humanas y autoestima
13	Adquisición y manejo de recursos	Actualizar y desarrollar nuevas plataformas de atención al cliente para una atención más rápida
		Incrementar el número de procesos digitales

		Realiza un control continuo de para verificar que los colaboradores cuenten con los recursos, equipos y soporte técnicos en el desempeño de actividades.
--	--	--

10. Resultados concretos que se espera alcanzar

Se espera lograr a diciembre del 2024 un clima organizacional sano, con una aceptación de percepción del personal del 100.00%, para ello se ha establecido en cada etapa del ciclo Deming las siguientes metas:

- a) Al cierre del 2024 se espera haber identificado y mejorado al 100.0% las principales deficiencias encontradas en la organización
- b) Lograr la ejecución del 100.0% de actividades en el plazo de un año calendario
- c) Lograr de manera semestral el 50.0% de satisfacción laboral del ambiente de trabajo según la percepción de colaboradores
- d) Ser a 2024 el grupo de oficinas descentralizadas 100% confiables en la región.

11. Desarrollo de la propuesta

11.1. Tema central del cual trata el proyecto de propuesta

La propuesta tiene como objetivo central proponer un proceso estratégico de mejora continua en oficinas descentralizadas de Energía Eléctrica para ello se han establecido metas y objetivos según las etapas del Ciclo Deming y dentro de ellas una serie de actividades que permitan establecer un ambiente laboral armonioso entre el jefe y el personal que logre generar confianza, así como reducir los niveles de tensión laboral a través de la asignación de metas alcanzables y la creación de programas de apoyo enfocados en necesidades laborales y crecimiento profesional para proporcionar al trabajador las condiciones que conlleve a la satisfacción laboral y la aprobación de un buen clima organizacional en las oficinas descentralizadas de energía eléctrica.

12. Síntesis gráfica de la propuesta

PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

OFICINAS DESCENTRALIZADAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

1 PLANIFICACIÓN

Establecer objetivos y metas para lograr un clima laboral confortable

DIAGNÓSTICO

81.0% nivel regular debido a los niveles en la confianza organizacional y tensión laboral; asimismo 13.9% bajo en el apoyo social, retribución y satisfacción laboral

4 HACER

Instaurar mejoras de forma semestral según los indicadores obtenidos en el primer trimestre.

2 ACTUAR

Lograr a diciembre 2024 la ejecución del 100.0% de actividades.

OBJETIVO

Proponer un proceso estratégico de mejora continua en oficinas descentralizadas de Energía Eléctrica

3 VERIFICAR

Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 50.0% semestral según la percepción de colaboradores.

METODOLOGÍA PHVA

Confianza organizacional

Tensión laboral

Apoyo social

Retribución

Satisfacción laboral

MECANISMO DE CONTROL DE MEJORA PARA CLIMA LABORAL

14. Estudio financiero

14.1. Recursos

Como recursos humanos se contará con la participación de profesionales que participaran en la elaboración y ejecución de la propuesta y estará integrado por personal directivo de las oficinas descentralizada de energía eléctrica de Lambayeque, asimismo se integrarán al equipo 1 asesor en Coaching en gestión organizacional y una profesional ingeniería de computación e informática los cuales serán claves en todo el procedimiento de la propuesta.

14.2. Presupuesto

Ord.	Descripción	Parcial S/
1	Programa de capacitación en Coaching y Empowerment (4 sesiones)	8 000.00
2	Campaña de comunicación (gastos logísticos del programa)	2 000.00
3	Programa de reconocimiento al trabajador (bono de 500 mensual + viaje al trabajador líder)	20 000.00
4	Actualización de nuevas plataformas de atención al cliente (actualización de software de la plataforma)	30 000.00

14.3. Fuentes de financiamiento

Entidad financiadora	Monto	Porcentaje
Electronorte S.A.	60 000.00	100.00%

La propuesta será financiada por la entidad responsable de las oficinas de energía eléctrica en Lambayeque, en cuanto al presupuesto utilizado en el desarrollo del programa se requerirá un total de S/ 60,000.00 (sesenta mil y 00/100 soles). Monto que se ha determinado, según el mercado actual a la fecha de investigación.

15. Validación de propuesta:

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

I. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: MANUEL IGOR RIOS INCIO

De acuerdo a la investigación realizada “Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”, se plantea la siguiente propuesta denominada: “Diseño de un proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”. Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1.1. Datos generales del experto encuestado:

1.1.1. Especialidad : Maestro en Administración de Negocios - MBA

1.1.2. Grado académico : Magister

1.2. Test de autoevaluación del experto

1.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

1.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

II. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	MANUEL IGOR RIOS INCIO
---------------------------------	------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el “Modelo de coaching educativo para contribuir con la cultura de emprendimiento de los egresados de un instituto en Chiclayo.”

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching educativo y Cultura de emprendimiento.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

(I)	(PA)	(A)	(BA)	(MA)
Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. Aspectos generales

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

2.2. Contenido

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

2.3. Valoración integral de la propuesta

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 13 de Diciembre del 2023



Manuel Iorio Ríos Incio

Firma del experto

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

III. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: PAUL CABANILLAS AVALOS

De acuerdo a la investigación realizada “Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”, se plantea la siguiente propuesta denominada: “Diseño de un proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”. Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

3.1. Datos generales del experto encuestado:

3.1.1. Especialidad : Maestro en Administración de Negocios - MBA

3.1.2. Grado académico : Magister

3.2. Test de autoevaluación del experto

3.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

3.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

IV. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	PAUL CABANILLAS AVALOS
---------------------------------	------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el “Modelo de coaching educativo para contribuir con la cultura de emprendimiento de los egresados de un instituto en Chiclayo.”

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching educativo y Cultura de emprendimiento.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

(I)	(PA)	(A)	(BA)	(MA)
Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

4.1. Aspectos generales

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

4.2. Contenido

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

4.3. Valoración integral de la propuesta

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 13 de Diciembre del 2023



Firma del experto

FICHA TÉCNICA

Para validar la propuesta por expertos

V. Datos generales y autoevaluación de los expertos

Respetado profesional: MANUEL LORENZO GERMÁN CÁCERES

De acuerdo a la investigación realizada “Proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”, se plantea la siguiente propuesta denominada: “Diseño de un proceso de mejora continua para el clima laboral en oficinas descentralizadas de energía eléctrica, Lambayeque”. Por lo tanto, me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia:

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

5.1. Datos generales del experto encuestado:

5.1.1. Especialidad : Maestro en Administración de Negocios - MBA

5.1.2. Grado académico : Magister

5.2. Test de autoevaluación del experto

5.2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y Dominio máximo=10).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X

5.2.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valoraciones aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Bajo	Medio	Alto
Análisis teóricos realizados por usted			X
Su propia experiencia			X
Trabajos de autores nacionales			X
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio			X
Su intuición			X

VI. Evaluación de la propuesta por el experto

Nombres y apellidos del experto	MANUEL LORENZO GERMÁN CÁCERES
---------------------------------	-------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el “Modelo de coaching educativo para contribuir con la cultura de emprendimiento de los egresados de un instituto en Chiclayo.”

Por las particularidades del indicado trabajo de investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con las variables de estudio: Coaching educativo y Cultura de emprendimiento.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con un aspa (X) en la columna que usted crea por conveniente.

Las valoraciones son:

(I)	(PA)	(A)	(BA)	(MA)
Inadecuado	Poco adecuado	Adecuado	Bastante adecuado	Muy de acuerdo

Si usted, considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.1. Aspectos generales

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Secciones que comprende					X
3	Nombre de estas secciones					X
4	Elementos de cada una de sus secciones					X
5	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio					X

6.2. Contenido

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Nombre del programa					X
2	Coherencia entre el título y la propuesta					X
3	Guarda relación el programa con el objetivo general					X
4	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos					X
5	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar					X
6	El tema tiene relación con la propuesta					X
7	La fundamentación tiene relación con la propuesta					X
8	El modelo contiene viabilidad en su estructura					X
9	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en espacio					X
10	La propuesta está insertada en la investigación					X
11	La propuesta cumple con los requisitos					X

6.3. Valoración integral de la propuesta

N°	Aspectos a evaluar	I	PA	A	BA	MA
1	Pertinencia					X
2	Actualidad: la propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación					X
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación					X
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación					X
5	Consistencia					X
6	Claridad: la propuesta está formulada con lenguaje apropiado					X
7	El vocabulario es apropiado al nivel correspondiente de la propuesta					X
8	Es objetiva está expresado en indicadores precisos y claros					X

Chiclayo, 13 de Diciembre del 2023

Firma del experto