



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Insermec Sac Huarmey-2021”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA
INDUSTRIAL**

AUTORA

Silva Juárez, BEATRIZ (código ORCID 0000-0001-9084-0027)

Herrera Vega, ROSALVINA HERIKA (código ORCID 0000-0002-2971-9831)

ASESORA

Dr. Parihuaman Leonardo, CELSO NAZARIO (ORCID 0000-0003- 1270-0402)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistema de Gestión de la Seguridad

CHIMBOTE – PERÚ

2021

Dedicatoria

Se dedica la presente esta investigación a Dios, nuestras familias quienes nos apoyaron hasta el final ante cualquier obstáculo que se presentara, así como a nuestros amigos del 501 quienes han sido un equipo muy unido y han demostrado emocionalmente su capacidad para culminar exitosamente esta etapa.

Agradecimiento

A Dios por brindarnos la bendición y darnos las fuerzas para concluir con éxito así mismo a los docentes por haber puesto el conocimiento necesario para responder a la exigencia laboral actual, a nuestro asesor quien nos orientó, en el desarrollo de la tesis, a la universidad por la oportunidad que se nos abrió muchas puertas.

Índice de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenido	iv
Índice de Tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimiento.....	15
3.6. Método de análisis de datos	15
3.7. Aspectos éticos	16
IV. RESULTADOS	17
4.1. Evaluación la situación actual con respecto al clima laboral durante la pandemia en la empresa Insermec SAC.	17
4.2. Satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Insermec SAC.	21
4.3. Plan de mejora del clima organización en la empresa Insermec SAC.	24
4.4. Calcular la influencia en la satisfacción del personal luego de aplicar el plan en la empresa Insermec SAC	41
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	55

Índice de Tablas

Tabla 01: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
Tabla 02: Respuestas de encuesta por área – clima laboral	18
Tabla 03: Tiempo total de los conflictos por mes	20
Tabla 04: Respuestas de encuesta por área – satisfacción del personal	23
Tabla 05: Evaluación causa efecto y solución (Basado en diagrama Ishikawa)	24
Tabla 06: Evaluación de las propuestas de solución	26
Tabla 07: Registro de indicadores	27
Tabla 08: Evaluación para trabajador del mes	28
Tabla 09: Evaluación por área	29
Tabla 10: Cronograma de ejecución de capacitaciones	32
Tabla 11: Realización de pedido óptimo	33
Tabla 12: Registro sobre conflictos laborales	34
Tabla 13: Registro de mejoras propuestas	35
Tabla 14: Registro de ausentismos	36
Tabla 15: Registro de indicadores	36
Tabla 16: Registro de indicadores	37
Tabla 17: Registro de indicadores	37
Tabla 18: Resultados encuesta de satisfacción del personal (Después)	41
Tabla 19: Resultados encuesta de satisfacción del personal – áreas (Después)	41

Índice de gráficos y figuras **Figura 1.** Resultados de encuesta de clima laboral ¡Error! Marcador no definido.

Figura 2. Áreas donde se desarrolla el conflicto	20
Figura 3. Causas de los Conflictos Organizacionales.....	21
Figura 4. Solución al Conflicto	22
Figura 5. Resultados de encuesta de satisfacción del personal	24
Figura 6. Procesos Estandarizados (resolución de conflictos).....	47
Figura 7. Procesos Estandarizados (propuesta de mejora)	48
Figura 8. Resultados encuesta de satisfacción del personal (Después).....	49

Resumen

La actual investigación tiene como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del trabajador durante la pandemia de la empresa constructora Insermec-S.A.C. Para lograrlo se tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño experimental del tipo pre-experimental; las herramientas que se utilizaron fueron las encuestas a una muestra seleccionada de 65 trabajadores. Los resultados indicaron deficiencias en el tratamiento del conflicto, las recompensas dadas y la estructura actual de la empresa los cuales tuvieron un porcentaje de cumplimiento menor del 40%. Así mismo para el tema de satisfacción del personal se encontraron 3 indicadores de bajo cumplimiento menor al 40% que son Motivación, implicación de mejora y comunicación. En base a estos problemas encontrados se realiza el plan de mejora en el cual se implementa la Gestión de indicadores, Plan de incentivos, Procesos estandarizados (resolución de conflictos), Procesos estandarizados (Propuesta de mejora), Plan de capacitación, EOQ y Diseño de registros. Con su implementación se consiguió un aumento mínimo del 20% en la satisfacción laboral en todas las áreas, en especial recursos humanos con un aumento del 45%. La investigación concluye que existe una gran influencia directamente proporcional del clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Clima organizacional, Plan de mejora, comunicación.

Abstract

The current research aims to determine the influence of the study of the organizational climate on worker satisfaction during the pandemic of the construction company Insermec-S.A.C. To achieve this, a quantitative approach was used with an experimental design of the pre-experimental type; The tools used were surveys of a selected sample of 65 workers. The results indicated deficiencies in the treatment of the conflict, the rewards given and the current structure of the company, which had a compliance percentage of less than 40%. Likewise, for the subject of staff satisfaction, 3 indicators of low compliance of less than 40% were found, which are Motivation, implication for improvement and communication. Based on these problems found, the improvement plan is carried out in which the Indicator Management, Incentive Plan, Standardized Processes (conflict resolution), Standardized Processes (Improvement Proposal), Training Plan, EOQ and Design of records. With its implementation, a minimum increase of 20% in job satisfaction was achieved in all areas, especially human resources, with an increase of 45%. The research concludes that there is a great directly proportional influence of the study of the organizational climate on job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, Organizational climate, Improvement plan, communication.

I. INTRODUCCIÓN

Clima Organizacional, se entiende que es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, es así que con la pandemia de la COVID 19 hay información que influye en las labores de los trabajadores de las empresas y se realizará un estudio para identificar la problemática de como asumen el rol de cada puesto de trabajo.

Las diversas empresas de diferentes rubros, hoy en día están en busca innovar para así lograr un crecimiento tanto interno como externo, como también en procesos de cambios y adaptación ante las circunstancias que se presentaron con la real problemática declarada por la OMS (organización Mundial de la Salud) Pandemia por la COVID 19. Por ello se vio necesario conocer y crear nuevos indicadores que puedan encaminar a las tomas de decisiones, para afrontar de manera responsable, siendo una verdadera preocupación para las empresas donde ahora hay distintos indicadores que cumplen un rol de vital importancia y para este logro del éxito en las organizaciones que son el clima organizacional que se ve reflejado en la productividad de los trabajadores. la Pandemia del Covid-19 actualmente afectado a muchos países a nivel mundial. donde hay más de 20 millones de infectados por Covid-19, entre ellos se han presentado más de 700 mil muertes a nivel mundial. Una pandemia que el cuerpo humano no reconocía y por lo tanto no ha desarrollado inmunidad, y la misma afectado la caracterización de los seres humanos como un “ser social” debido al distanciamiento, una enfermedad que ha sometido a la humanidad a vivir en el confinamiento causando cambios drásticos en la forma de vivir, dentro de la cual hay que reinventarse cada día para la supervivencia; debido a que esta enfermedad se transmite por medio de la saliva, el moco o el sudor de cualquier infectado, los métodos de protección establecido.

Es por ello que se optó por realizar un estudio de cómo viene controlando la situación actualmente en la EMPRESA INSERMEC PERÚ SAC. Donde se

ha visto al respecto, que necesitan aplicar alternativas de control en el tema de estrés, las cuales permitan controlar una mejor calidad en el ámbito laboral y verificar el clima organizacional adaptándose a la demostración de valores que involucren a todo el personal interno y externo de la empresa, en estos tiempos de pandemia.

Es así como en el aspecto local la empresa INSERMEC SAC. (Ingeniería Y Servicios Mecánicos Perú Sac), se origina con RUC N° 20602817670, INSERMEC SAC, de carácter inclusivo, orientada al servicio de construcción metalmecánico, electromecánico, instrumentación y civil para el sector industrial y minero trabajando bajos los actuales estándares de construcción. INSERMEC SAC, Fue creada el 20 de enero del 2018, donde desde allí fue registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una sociedad anónima cerrada., Cuenta con una oficina principal ubicada en Jr. Cuzco Mz. F lote. 25 A.H. Antenor Orrego. Distrito de Chimbote, Provincia de Santa, Departamento de Ancash, y otra oficina de sede Huarmey, Departamento de Ancash. INSERMEC SAC, cuenta con ingenieros capacitados en el sector de la construcción y minería, cuyo objetivo principal es cubrir las necesidades del mercado que demanda servicios de calidad con respecto y garantía tales como construcción de estructuras metalmecánicas y obras civiles en general. También cuenta con personal profesional y personal técnico con experiencia en el área designada.

La problemática de la empresa se presenta en el personal, que al volver a laborar luego de la pandemia se siente presionados debido a los problemas tanto internos como externos; en los problemas externos encontramos el temor de contagiarse ya que la empresa no cuenta con un sistema que permita protegerlos durante el trayecto de llegada, otro punto es que la empresa no responde a los diversos cambios del transporte, pagos, etc.; causando una incomodidad acumulada que no permite desarrollar sus labores de la manera más adecuada que incluso afecta a la tasa de ausentismos que va aumentando día con día. En el aspecto interno una se nota una clara falta de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, al no haber respuesta a sus cuestionamientos por parte de la problemática (pandemia) actual, terminan en algunas discusiones que no

son resueltas; esto ha permitido que el ritmo de trabajo disminuya. En tal sentido, se tiene como necesidad básica poder investigar el problema suscitado en la mencionada empresa, teniendo como base primordial descrito en líneas arriba se optará en formular el problema general ¿Cómo influye el clima organizacional en la satisfacción del trabajador durante la pandemia de la empresa constructora Insermec Sac?

Esta presente investigación se justifica en el nivel teórico dado que recopilará múltiples conceptos en diversas fuentes para reconocer la importancia de las variables estudiadas y su influencia entre sí; en el aspecto metodológico la actual investigación permitirá la elaboración de diversas herramientas para ser aplicada en un entorno real con lo cual se comprobará su efectividad para ser usada en otras investigaciones de la misma índole, que traten de identificar la relación que existe entre el empleado y el empleador, por lo cual se utilizan métodos de investigación basándose en el clima organizacional y la Satisfacción del trabajador a través de cuestionarios. En el aspecto económico, teniendo en cuenta que hoy en día las organizaciones deben ser competitivas; el análisis del clima organizacional y satisfacción del trabajador que predomina en ellas es un factor clave para lograr la misma, lo cual permitirá un aumento en las ventas y la producción de la empresa. En el aspecto laboral, será útil para los gerentes y/o directivos de la empresa, quienes harán uso de esta información para llevar a cabo estrategias para mejorar el clima Organizacional y satisfacción de su trabajador; además, permitirá obtener datos base en aquellos aspectos que están más desarrollados y menos desarrollados de tal manera que permitirá a los directivos de la empresa abordar dichos problemas encontrados.

Bajo los puntos mencionados se establece el siguiente objetivo general el cual es Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del trabajador durante la pandemia de la empresa constructora Insermec Sac. Para lograrlo se establece los siguientes objetivos específicos evaluar la situación actual con respecto al clima laboral durante la pandemia en la empresa Insermec SAC; Medir la satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Insermec SAC. Aplicar un plan de mejora del clima organización en la empresa Insermec SAC. Medir y calcular la influencia en

la satisfacción del personal luego de aplicar el plan en la empresa Insermec SAC. La hipótesis elegida es que el clima organizacional influye positivamente sobre la satisfacción del personal.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes en el ámbito internacional se encuentran a Beltrán (2017) tuvo en su trabajo de investigación: “Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Mundana en el departamento de Boyacá”. Trabajo de investigación para obtener el título en Magister en Salud y Producción Animal, Universidad Nacional de Colombia; Bogotá, Colombia. El objetivo principal es “identificar las percepciones de los trabajadores de las fincas respecto a las variables que afectan el clima organizacional”. Concluyendo en que: La calidad de vida laboral del personal, debe ser considerada como un componente fundamental de la gestión del cambio para el desarrollo del sector, lo cual repercutirá en el elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo, todo en función del mejoramiento continuo. En los procesos de cambio, se deben imponer nuevas tendencias, que consideran como eje central el componente humano de las unidades productivas, a diferencia de años pasados cuando a los administradores de fincas ganaderas, solo les importaba, básicamente, el rendimiento económico.

Rosales (2020) tuvo en su trabajo de investigación: “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi”. Trabajo de investigación para obtener el título en Psicólogo Industrial, Universidad Técnica de Ambato; Ambato, Ecuador. El objetivo principal en su tesis fue: Analizar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Área Administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi. Concluyendo en que: las dos dimensiones están en un nivel adecuado, verificando que la satisfacción en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi necesita una inmediata atención, con el fin de mejorar los niveles y por ende tener como resultado una satisfacción aceptable en cada trabajador.

Pedraza (2018) en su artículo denominado “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano” presentado en la revista Lasallista de Investigación. Tiene como objetivo general buscar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral en empresas públicas y privadas; Para lograrlo la metodología se estableció bajo un modelo cuantitativo aplicado a 133 encuestados. Los resultados se basaron en las investigaciones de Litwin y Stringer en lo que respecta al clima laboral y Warr, Cook y Wall como base para la satisfacción laboral; el autor concluye que 3 de los 8 factores evaluados en el clima organizacional presentan una relación muy fuerte sobre la satisfacción laboral.

Montoya; et.al. (2017) en su artículo denominado “Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena” presentado en la revista ciencias y trabajo en Chile; el cual tiene el objetivo de determinar una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; el método usado fue un cuantitativo correlacional seleccionando una muestra de 166 trabajadores se aplicó un cuestionario; los resultados indicaron un 90% de trabajadores satisfechos en donde el clima organizacional alcanza niveles de cumplimiento cercanos al 72%, en base a estos puntos la correlación alcanzo niveles significativos de 0,5 y 0,4 lo cual permite concluir una relación estrecha entre estos 2 factores.

Pupo, Velázquez y Tamayo (2017) en su artículo denominado “Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras” presentado en la revista ciencias Holguín. El objetivo fue encontrar un vínculo entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la metodología utiliza es descriptiva no experimental la cual a través de encuestas al total de la población; los resultados indicaron un estrecho vínculo entre las dos variables encontrándose en un punto satisfactorio. El autor concluye que a pesar de los resultados es necesario levantar varios defectos con el fin de realizar una mejora en su sistema.

En el ámbito nacional encontramos a Díaz y Minchán (2017) en su tesis:

“Clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las Pymes del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca”.

Tesis para obtener el título en Maestro en Administración Estratégica de Negocios con Mención en Gestión Empresarial, Universidad Privada Antonio

Guillermo Urrelo; Cajamarca, Perú. El objetivo principal en su tesis fue:

Determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del Sector Lácteo de la ciudad de Cajamarca. Concluyendo en que: Existe una relación directa entre el Clima Organizacional con la implementación de las buenas prácticas de Manufactura, al haber realizado el estudio cualitativo y estadístico en las empresas Q's Chugur, Heladería Holanda, Lácteos Huacaríz. (valor de significación 0.010).

Tirado (2017) en su trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa betoscar servis eirl de la ciudad de Cajamarca – 2016” presentado en la universidad de nacional de Cajamarca tiene como objetivo general el relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral y mediante ello establecer una propuesta integral para fortalecerlos. Bajo ese concepto la investigación tomo un método no experimental de corte transversal, siendo un enfoque inductivo-deductivo. Los resultados demostraron un clima organizacional deficiente con 49% de evaluaciones regulares y un 48% de evaluaciones de “poco”; entre los puntos más deficientes se encuentra la comunicación la cual no es la adecuada es por este motivo que el plan se centra en este aspecto en específico. El autor concluye que la relación entre las variables es fuerte por lo que el plan será muy efectivo.

Cabada (2019) con su tesis nombrada “Programa de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa de fabricaciones metálicas Fametal SAC” presentado en la universidad cesar vallejo, tiene como objetivo proponer un programa para el clima organizacional de la empresa con el fin de aumentar la satisfacción del cliente; se estableció una metodología no experimental de corte transversal

del tipo descriptivo; el estudio se realizó a 27 personas las cuales dieron como resultado un nivel regular en la satisfacción; en base a lo encontrado el autor concluye en un programa centrado en la capacitación, motivación, desempeño y liderazgo.

Moreno y Moreno (2017), en su tesis denominada “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa industrial duropal S.A.C.” presentada en la universidad nacional agraria la molina, tiene como objetivo general determinar la relación del clima laboral sobre la satisfacción laboral en los trabajadores para lograr este cometido se estableció una metodología correlacional de corte descriptivo aplicada a 21 colaboradores, mediante la aplicación se encontró una correlación de 0.55 con lo cual el autor concluye que la hipótesis es correcta y que existe una relación considerable entre estas dos variables.

Guzmán (2018) tuvo en su tesis: “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global”. Tesis para obtener el título en Licenciada en Administración de Negocios Globales, Universidad Ricardo Palma; Lima, Perú. El objetivo principal en su tesis fue: Evaluar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global. Concluyendo que, si existe un correcto clima organizacional, este influenciara positivamente o negativamente en el buen desempeño de los trabajadores de la empresa de carga internacional.

Para poder tener un buen sustento teórico, práctico y metodológico, esta investigación se va a centrar a tomar referencias de diversos autores, extraídos de los diferentes artículos científicos y también de algunas de las tesis elaboradas, nacionales e internacionales. Para Charry (2018, p.28) el clima organizacional es el constructo intocable que tiene relación con la percepción de los operarios respecto al ambiente laboral. O también, es el nivel de aceptación o de un sentimiento positivo que tiene el trabajador frente a los aspectos del entorno, y que se logre la satisfacción de este. En otras palabras, el clima organizacional debe ser un ambiente donde se mantienen una comunicación de factores tanto organizacionales o individuales.

Para Brito (2018, p.5) el clima organizacional, tiene un lugar importante en lo que involucra el subproceso de mantenimiento y evaluación del talento humano, es por ello que en los últimos años se ha convertido en un objeto de estudio en diferentes tipos y tamaños de empresas, donde hacen esfuerzos para poder diagnosticar cuales son las características principales en relación al liderazgo, motivación, ambiente laboral, etc.

Loaiza, Salazar, Espinoza y Lozano (2019, p.9) mencionan que si el clima organizacional esta deficiente, tiende a tener consecuencias negativas dentro de una empresa, por lo contrario, si es bueno repercutirá positivamente, esto será percibido por los trabajadores ya sean hombre o mujeres que posee la organización. Algunas de las consecuencias negativas que pueden surgir son: bajas en la productividad, ausentismo laboral, no hay innovación, alto nivel de rotación; dentro de las positivas encontramos las siguientes: aumento de la productividad, buena adaptación, ideas innovadoras, baja rotación del personal. Entonces, se entiende que el clima organizacional se refiere a una sensación común o actitud común de las personas ante cualquiera situación que se puede presentar, es por esto que existe un clima de participación, satisfacción o en otras palabras salubre. Además, la cultura organizacional es de suma importancia en el estudio realizado por las empresas, una de ellas, es la necesidad de poder innovar en un estilo único y propio de gestión, el cual debe tomar en cuenta los variados procesos culturales de los países y una definición clara de las estrategias que se pueden implementar para el desarrollo, logrando que el problema de inclusión se convierta en una herramienta clave para alcanzar la productividad y calidad desde el punto de vista de la integridad.

Villanueva, García y Hernández (2017) menciona la importancia del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de Gestión de Recursos Humanos. El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, y que está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de

relacionarse con la empresa, por tanto, la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe establecer parámetros de cambio que determinen no solo un alto rendimiento empresarial, sino también competitividad (p. 22).

Según lo señalado por Chirinos; Meriño; y Martínez (2018), la importancia de tener un buen clima organizacional radica en que logra incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar el desempeño que permita a la empresa alcanzar el éxito (p. 49). Por otro lado, aseguran que el clima organizacional es de mucha importancia para una empresa porque busca ofrecer calidad de vida al trabajador. Por lo que resulta importante que el administrador o encargado de una empresa sepa cómo identificar el clima que prevalece en la empresa que tiene a cargo. Se puede concluir que toda persona que se encuentre encargada de una empresa, primero debe informarse de donde nacen los conflictos, problemas e insatisfacciones que ocasionan que el trabajador tenga actitudes negativas hacia la empresa. Además, debe analizar los cambios que realizarán y saber hacia dónde se deben direccionar sus acciones para contribuir con el desarrollo de la empresa y saber cómo enfrentar y prevenir cualquier tipo de problema. (Sotelo y Figueroa, 2017, p. 3)

Segredo (2017) afirma que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales, sino que depende de cómo el trabajador perciba estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Según el diario "El Peruano" en una publicación del año 2018, el 81% de los trabajadores peruanos considera que el clima laboral es muy importante para su desempeño en la organización. Además, el talento humano es el capital más importante de cualquier empresa, por lo que vale la pena implementar un buen clima laboral, caso contrario puede llegar a afectar hasta en un 20% la productividad (p.66). Así mismo Peña y Villon (2018) afirma que: El comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales, sino que depende de cómo el trabajador perciba estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades,

interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (p. 58).

Que una organización tenga un buen o mal clima organizacional aporta resultados a la organización, que pueden ser positivos o negativos. Los resultados positivos, el clima laboral puede aportar logros, incremento de la productividad, satisfacción de los empleados, innovación, reducción de la tasa de rotación, etc. En cuanto a las consecuencias negativas podemos destacar disminución de la productividad, déficit de innovación ausentismo laboral, incremento de la tasa de rotación, etc. (Cortes y Leal; 2019; p. 148).

El clima organizacional se caracteriza por tener un conjunto de dimensiones que son importantes para su análisis o reestructuración, en caso de ser necesario. Espacio físico: lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas. Estructura: organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo. Responsabilidad: sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones. Identidad: sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran. Comunicación: comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La escasa o mala comunicación puede convertirse en un grave problema para el desarrollo de las labores de los trabajadores. La comunicación produce entre el personal una sensación de confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias e, incluso, fomenta las relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa. Capacitación: es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal. Liderazgo: quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser cabeza de una dependencia o departamento deben mostrarse como personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo para hacer cada día mejor su trabajo. Motivación: forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad,

respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros (Brito; Pitre y Cardona;2018; p. 142).

Con lo que respecta a la satisfacción del cliente Faya; Venturo y Herrera (2018, p.45), indica que la satisfacción laboral puede tener varios matices es así que se afirma que es un conjunto de actitudes frente al trabajo y lo cual en muchos casos representa el interés de los líderes de trabajo. Los factores básicos para determinar el nivel de satisfacción se encuentran en los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación; en un primer momento el autor menciona que los factores extrínsecos se relacionan con los beneficios cuantificables es decir monetarios y el nivel intrínseco se refiere a la motivación no cuantificable beneficios que están relacionados al desarrollo personal que dependiendo de cada persona tiene un nivel distinto.

Sánchez y García (2017, p.116) lo señala como la percepción del trabajador en función a su trabajo y el entorno en el cual labora; otro punto que menciona es la capacidad de conocimiento que tiene el trabajador sobre la empresa este punto permite aumentar su lealtad o por el contrario disminuirla; otros autores hacen referencia a la actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo y las distintas facetas que la componen; hay que señalar que todas las definiciones presentadas se centran en la percepción de los trabajadores como medio evaluador y componente motivador; en donde las causas no simbolizan el problema sino la baja satisfacción del trabajador que se oculta entre los diferentes problemas; se establece que la satisfacción es un estado emocional que incentiva al compromiso por tanto aumenta de manera interna a la efectividad de las labores realizadas.

Rosiles, Lugo. Clara y Ramírez (2019, p.45) indica que existen varios factores que determinan la importancia de este estudio, ya que hablamos de personas que son afectadas continuamente con factores tanto internos como externos; esto afecta directamente al rendimiento del trabajador y por tanto a la productividad general del sistema; hay que señalar que bajo estos términos se puede invertir en acciones para aumentar la satisfacción y cubrir la inversión. Zambrano y Duque (2018, p.65) establece que para mejorar la satisfacción laboral es necesario la aplicación de políticas, aumento de las

relaciones con el jefe y mejorar las condiciones laborales. Cernas, Mercado y León (2018, p.7) mencionan que la satisfacción laboral ayuda en el aumento de la productividad de las empresas, y que también puede ser definida como un sentimiento positivo para que el trabajo tenga resultados correctos previa evaluación de cada una de sus características.

Alarcón, Ganga, Pedraja y Monteverde (2020, p.75), establece varias dimensiones para describir la variable, uno de ellos es el puesto de trabajo el cual debe ser el adecuado para que se realicen las actividades productivas con la mejor comodidad posible; la Dirección del Área Administrativa se basa en la capacidad del líder de organizar las actividades, el Ambiente de Trabajo son las condiciones en donde se realiza los trabajos; la Comunicación y coordinación como parte fundamental del desarrollo social dentro de la organización y una herramienta de resolución de conflictos. Los Recursos recibidos para la realización de cada actividad también representa una carga para el personal. La Formación como factor motivante intrínseco resulta un factor de satisfacción. La Implicación de mejora por otro lado, permite que el trabajador se desarrolle de manera intrínseca y, por último, la Motivación como elemento dominante ya que se relaciona fuertemente con el nivel económico recibido.

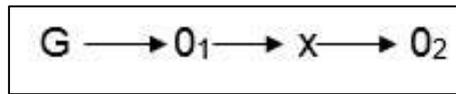
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación estuvo planteada en un enfoque cuantitativo, debido a que los resultados que se obtuvieron en las variables fueron a través de frecuencias, valores numéricos y estadísticos, representados en tablas.

El diseño de investigación fue experimental dado que se influyó sobre las variables de estudio; y se seleccionó el tipo Pre Experimental, ya que existió una ligera manipulación en la variable independiente medida a través de un pre prueba y una post prueba.

Esquematación



G = Área de la empresa INSERMEC PERÚ SAC

O1 = Satisfacción del personal (Pre-prueba)

X = Clima Organizacional (Plan de mejoras)

O2 = Satisfacción del personal (Post-prueba)

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: Satisfacción del personal

Definición conceptual: Se define como la percepción del trabajador sobre su puesto de trabajo y su influencia sobre el producto final; esto agregado al equilibrio sobre las prestaciones que este recibe por parte de la empresa que deben ser las adecuadas. (Díaz y Barra; 2017, p.14).

Definición operacional: Se define como la percepción del trabajador sobre diversas características de la empresa que influyen directa o indirectamente al mismo lo cual se puede mediar a través de un cuestionario sobre su opinión sincera.

Variable independiente: Clima Organizacional

Definición conceptual: el clima organizacional es el constructo intocable que tiene relación con la percepción de los operarios respecto al ambiente laboral (Charry, 2018, p.28).

Definición operacional: Se define como una característica de la empresa que influye sobre el trabajo del colaborador ya que analiza las relaciones de manera tanto horizontal como vertical a través de instrumentos como el cuestionario

3.3. Población, muestra y muestreo

Se entiende como población a todo el personal en general que participa dentro de la empresa, INSERMEC PERÚ SAC, los cuales cuenta con un

total de 65 trabajadores que laboran desde el 2020 a la actualidad, en base a la cantidad reducida de la población no existió una muestra, y se elaboró con solo el total de la población, de manera que fue una muestra censal. En base a lo indicado el muestreo se establece como no probabilístico por conveniencia.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Vale la pena aclarar que la encuesta fue la técnica principal, que se empleó para poder recopilar datos y poder seguir con la presente investigación, donde podremos conocer y evaluar las respuestas de uno o varios grupos de individuos.

Tabla 01: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente / Información
Satisfacción del personal	Encuesta	Cuestionario de satisfacción del personal	INSERMEC PERÚ SAC
	Observación	Registro de asistencia	Área de administración de la empresa INSERMEC PERÚ SAC
Clima Organizacional	Encuesta	Cuestionario de clima organizacional	INSERMEC PERÚ SAC
	Observación	Diario de campo sobre conflictos laborales	Área de administración de la empresa INSERMEC PERÚ SAC

Fuente: elaboración propia

3.5. Procedimiento

En base al análisis de la problemática y los objetivos propuestos, se diseñan los instrumentos los cuales como se visualiza en la tabla 01 responden a las variables de estudio; estas se aplican con permiso de la empresa desde el mes de agosto del 2021, para la realización del primer objetivo se evalúa la situación actual del clima mediante un registro de asistencia (anexo 05), un diario de campo (anexo 04) y una encuesta (anexo 03) la cual se aplica a todos los trabajadores de la empresa conformados por 65 individuos; del mismo modo para el segundo objetivo se aplica una encuesta de satisfacción del personal (anexo 02) a los mismos participantes; tanto la primera como la segunda encuesta se necesitarán permiso consentido de todos los participantes para el análisis de sus respuestas; luego de haber sido

contestadas se analizarán cada respuestas con el fin de encontrar errores de marcado y de ese modo poder subsanarlos antes del análisis final. Bajo los resultados obtenidos del primer y segundo objetivo se realiza el nuevo plan de mejora en el clima organizacional, resaltando los puntos más deficientes en esta evaluación. Por último, para el cuarto objetivo se aplica nuevamente las dos encuestas al mismo grupo de encuestados luego de la aplicación, en caso de que exista alguna baja por despido o enfermedad se debe resaltar en el estudio; bajo estos criterios se realizan las conclusiones finales y recomendaciones.

3.6. Método de análisis de datos

Para la evaluación de los instrumentos se establece la técnica de estadística descriptiva con el objetivo de determinar medias y porcentajes que describan la situación actual y posterior a la aplicación; lo cual se expresará a través de cuadro o figuras para mayor comprensión; la mejora del clima organizacional estará ligado a técnicas de manejo y disposición de datos para la creación de nuevos programas y manuales con tema dedicados al clima organizacional; por último, un análisis de correlaciones para determinar el impacto de la mejora del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Para lograr estos análisis se utilizarán el programa Excel y IBM SPSS ya que se ajustan perfectamente a lo requerido.

3.7. Aspectos éticos

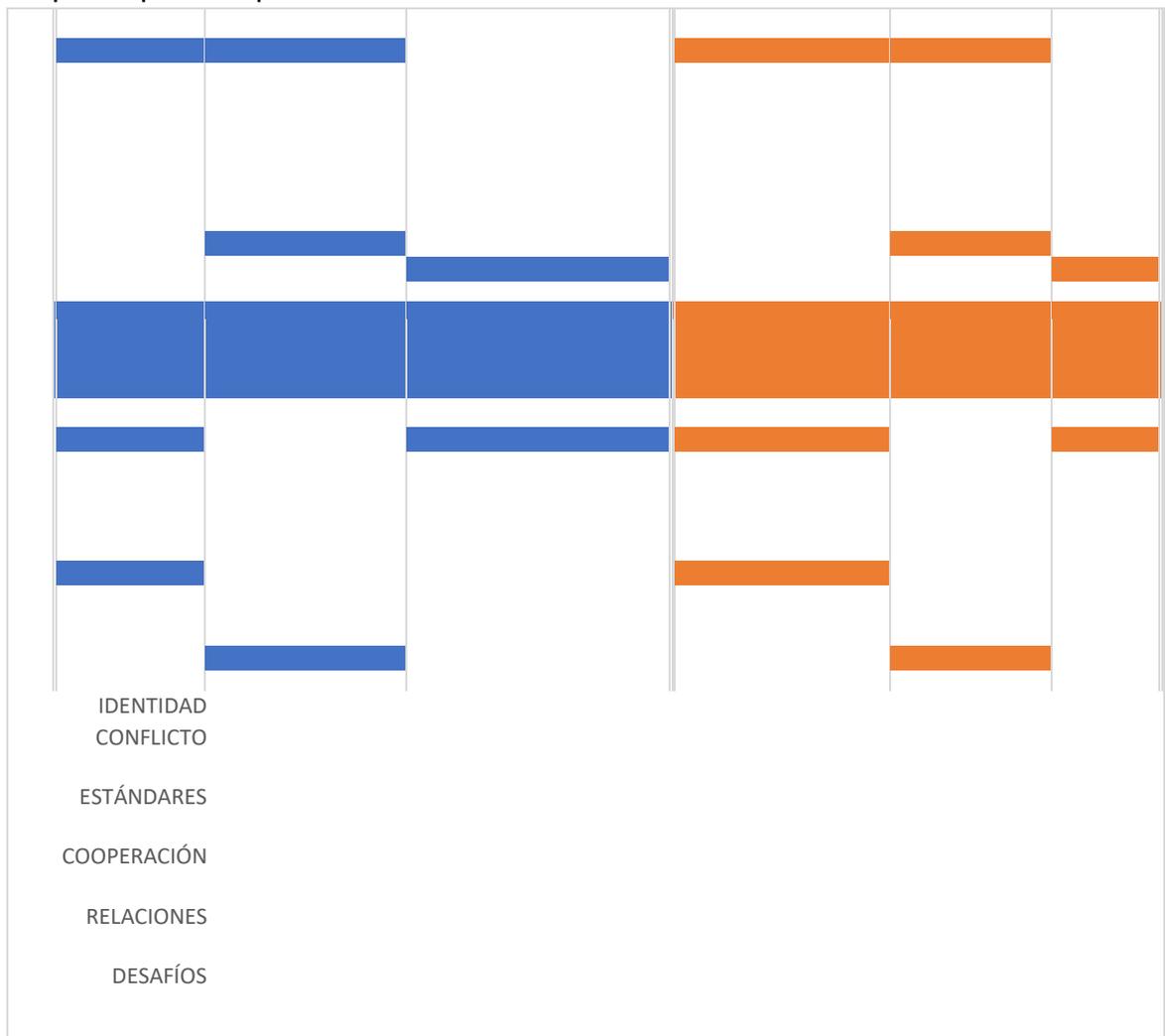
Los diversos procedimientos o procesos que se desarrollan en la presente investigación implican, todas las consideraciones éticas, tomando consideración que se respeta los derechos de los conceptos que son propiedad del intelecto de los autores mencionados en los diferentes párrafos y también la consideración, respeto protección y confiabilidad de los informantes de la empresa INSERMEC PERÚ SAC, quienes brindaron información necesaria con el área correspondiente para la investigación. Y por concluido el presente trabajo de investigación pasará por un software actualizado en data a nivel nacional e internacional, donde nos será de gran apoyo para ver el grado de la originalidad de presente. Todo bajo lo establecido en el código de ética de la universidad con el oficio N°0275-2020-

VI-UCV.

IV. RESULTADOS

4.1. Evaluación la situación actual con respecto al clima laboral durante la pandemia en la empresa Insermec SAC.

Para determinar el estado del clima laboral se realizó una encuesta, en la cual se pudo visualizar que los puntos de estructura, conflicto y recompensa son los más críticos, ya que alcanzan niveles menores del 40% esto es debido a que los conflictos no se solucionan correctamente causando pérdidas importantes de recursos (tiempo y mano de obra), en lo que respecta a la recompensa la empresa no tienen un programa de incentivos definidos lo que provoca que el trabajador no consiga motivarse en su trabajo y de tal forma desarrollarse continuamente; así mismo la estructura no permite que las metas de la empresa no se transmitan correctamente a los trabajadores y que no exista una retroalimentación. Los otros puntos superan el 50% aun así el máximo alcanzado es del 80%, con lo que se puede indicar que ningún punto de la evaluación alcanza un nivel excelente o alto, esto se debe a que existen muchos aspectos todavía por mejorar, con lo cual la empresa pueda aprovechar una característica diferencial.



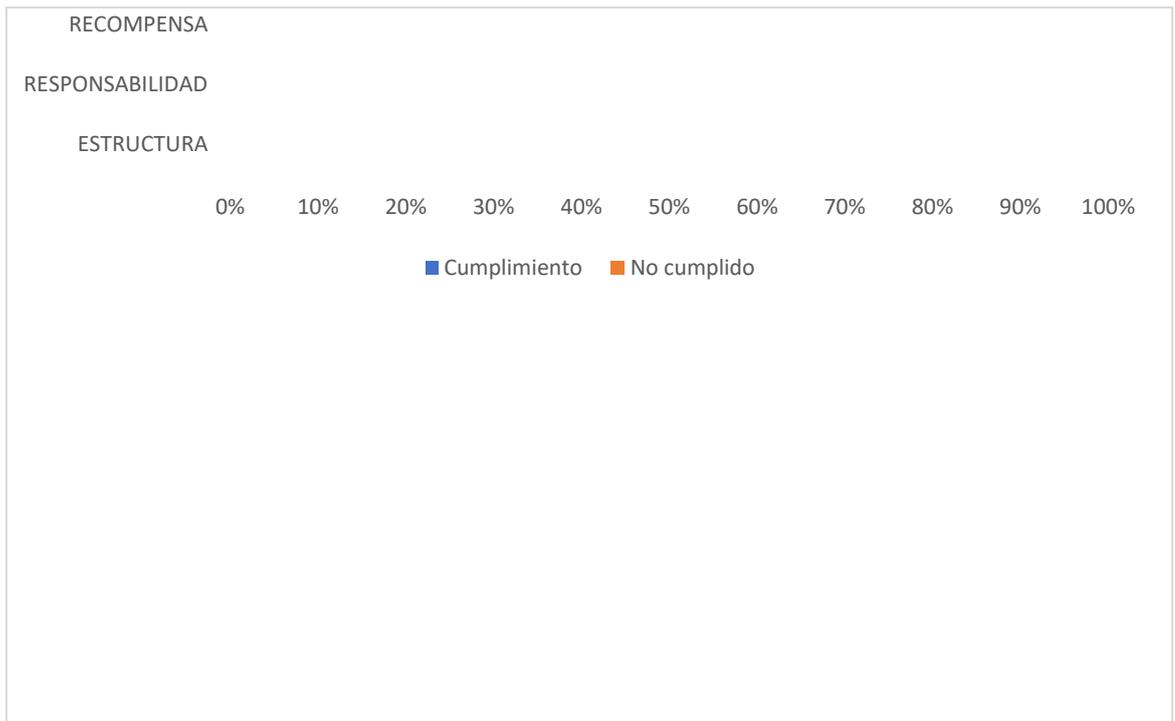


Figura 01. Resultados de encuesta de clima laboral

Fuente: anexo 08

En una evaluación sobre las áreas encontramos que el área de recursos humanos, de operaciones de mantenimiento y operaciones eléctricas presentan el menor índice con un 48%, 49% y 47% respectivamente; aun así el área de compras tiene los índices más bajos en 3 de 9 aspectos evaluados, siendo el más crítico el conflicto con un 29% esto se debe a que esta área tiene dificultades con la realización de compras en especial de elementos de protección contra el COVID, lo cual genera incomodidades y discusiones entre las áreas. También se tiene a recursos humanos con 2 puntos débiles los cuales son responsabilidad y relaciones, ya que la el área no cuenta con los instrumentos necesarios para incentivar la buena relación entre los miembros; de los que son parte los clientes internos. El área de operaciones eléctricas en cambio la estructura y los estándares son los puntos más bajos; el bajo índice de estructura (32%) se debe a que no existe un jefe de operaciones correctamente establecido por lo cual las operaciones tienen errores continuos de responsabilidades. El área de operaciones de soldadura la recompensa e identidad son los factores más bajos con un 30% y 49%; esto es debido a que la empresa no ofrece un incentivo correcto para aquellos que demuestran un compromiso y sacrificio a la empresa en esta etapa de cambios.

Tabla 02: Respuestas de encuesta por área – clima laboral

	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Cooperación	Estándares	Conflicto	Identidad	Total	
Administración	39,6%	59,4%	41,3%	91,3%	55,0%	61,7%	72,7%	42,5%	60,0%	57%	
Compras/Almacenamiento	38,5%	55,6%	32,7%	72,7%	48,3%	52,5%	68,0%	29,2%	57,8%	50%	
Finanzas	38,9%	62,5%	38,0%	81,0%	57,5%	62,5%	68,8%	38,8%	65,0%	55%	
Marketing	41,1%	55,0%	32,0%	74,0%	47,5%	55,0%	78,0%	35,0%	53,3%	52%	
Recursos Humanos	36,7%	51,7%	38,0%	78,0%	35,0%	57,5%	62,0%	30,0%	50,0%	48%	
Operaciones	Mantenimiento	35,3%	53,7%	32,0%	76,4%	47,5%	57,0%	66,8%	30,5%	53,3%	49%
	Taller	39,2%	56,1%	40,7%	78,8%	49,4%	58,2%	69,2%	37,9%	57,6%	53%
	Eléctricos	32,6%	54,4%	32,0%	76,0%	36,7%	55,0%	61,3%	33,3%	53,3%	47%
	Soldadores	35,1%	54,7%	30,4%	79,2%	52,0%	58,0%	64,0%	36,0%	49,3%	50%
	Supervisores	38,5%	63,3%	38,7%	82,7%	48,3%	56,7%	76,0%	38,3%	57,8%	55%
Auxiliares	36,8%	60,5%	36,6%	80,0%	55,7%	56,4%	72,0%	38,6%	58,1%	54%	

Fuente: anexo 08

Con el fin de conocer las áreas donde se desarrollan el conflicto reiteradas veces, y la situación del clima laboral dentro de la empresa, se utilizó el instrumento del anexo N° 04. Por esto, el gráfico N°01 muestra que en el área de producción es donde surge la mayoría de los conflictos con un total de 30 conflictos, desde el mes de junio hasta agosto del 2021, luego el área administrativa con un total de 11 conflictos, seguidamente del área de recepción de materiales con un total de 9 conflictos y almacén y despacho de PT con un total de 8 conflictos cada uno. Entonces se puede afirmar que el clima laboral en el área de producción es deficiente y constante ya tiene el mayor número de conflictos, lo cual influye en el desempeño de los trabajadores. Como se observa a continuación:

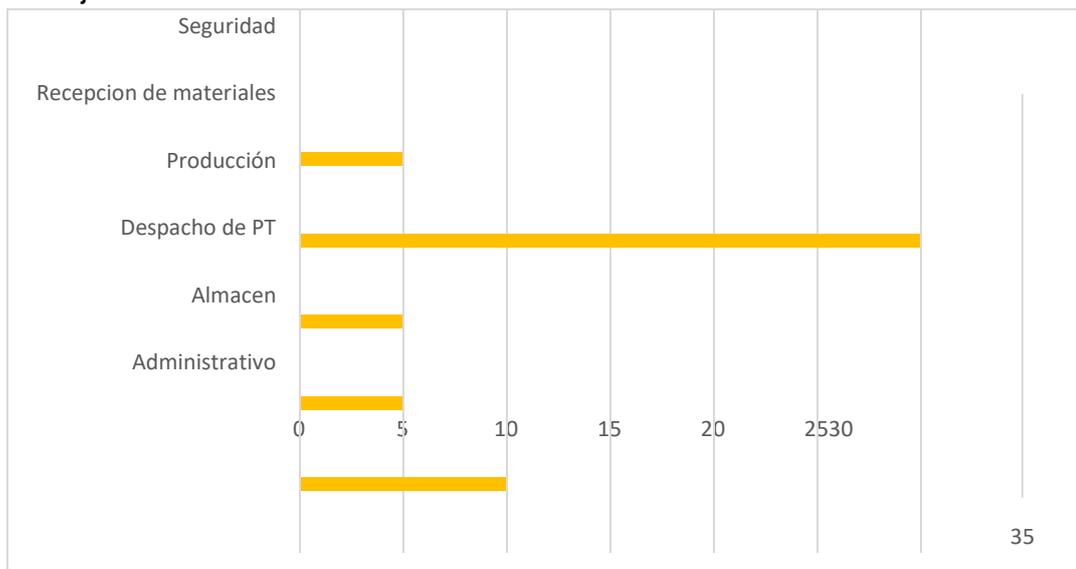


Figura 2. Áreas donde se desarrolla el conflicto.

Fuente: Diario de campo sobre conflictos laborales, anexo 09

En la Tabla N° 01, se puede observar el tiempo total de los conflictos que se originan en las diferentes áreas de la empresa, los cuales han sido tomados desde el mes de junio hasta agosto de 2021, siendo julio el mes donde más tiempo se ha tomado en el desarrollo de los conflictos, seguido de junio y agosto. Lo cual es una situación que implica pérdida de tiempo, en lugar de ser aprovechado, por ejemplo, en mejora de la productividad, acuerdos por la alta dirección sobre la calidad en los productos y seguridad de los trabajadores, verificación del proceso productivo, así mismo, se está pagando por ese tiempo perdido, por ende, no se obtiene un resultado que genere ventajas o ganancias en relación a la empresa. Como se muestra:

Tabla 03: *Tiempo total de los conflictos por mes*

MES	TIEMPO TOTAL
JUNIO	7:37:00
JULIO	8:03:00
AGOSTO	5:02:00

Fuente: Diario de campo sobre conflictos laborales

En el gráfico N° 02 se tiene las diversas causas que originan un conflicto organizacional en las áreas que posee la empresa, siendo el ausentismo laboral la causa más repetitiva con 20%, con un 13% la carencia de contar con elementos de protección ante la Covid 19 y en tercer lugar la falta de materiales con 9% del total, lo que conlleva un mal clima laboral entre los jefes y trabajadores. Como se puede ver a continuación:

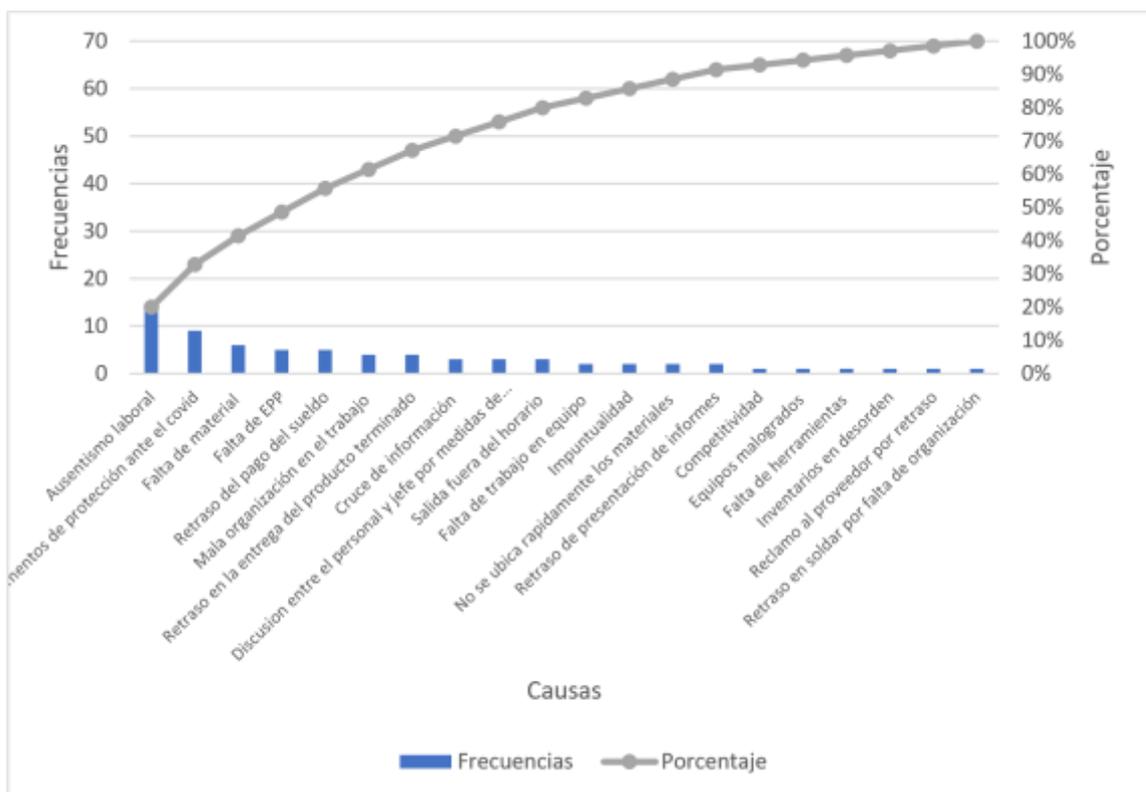


Figura 3. Causas de los Conflictos Organizacionales

Fuente: Diario de campo sobre conflictos laborales

De acuerdo al gráfico N° 03, se puede decir que de un total de 70 conflictos entre los meses de junio hasta agosto, el 76% no tuvo solución, es decir, se dejó pasar lo que implica una molestia por ambas partes y también afecta en

el ambiente de trabajo, de tal manera que sigue ocasionado mayor cantidad de conflictos, así como también, el ausentismo laboral por parte de los trabajadores al no sentirse a gusto en la empresa y en el lugar de trabajo, así mismo la falta de protección que ellos detener contar para realizar la actividad que se le asigna y ante la pandemia que se está afrontando actualmente, esta presenta la molestia por no contar con todo el material necesario, etc. Por lo cual, se debe tomar medidas ante esto. El siguiente gráfico, representa lo mencionado en líneas anteriores:

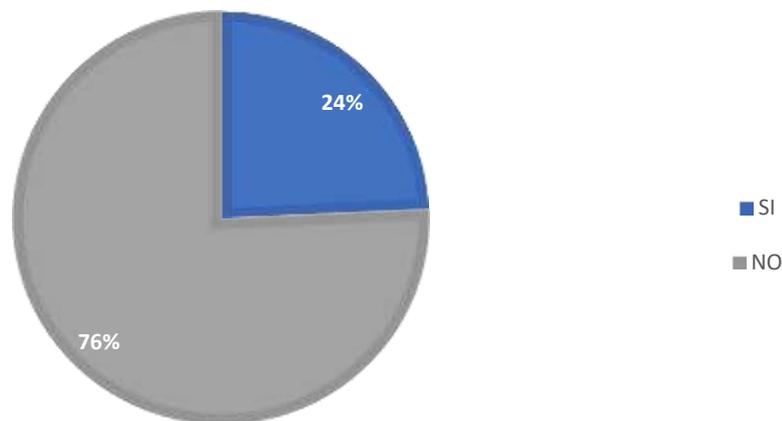


Figura 4. Solución al Conflicto

Fuente: Diario de campo sobre conflictos laborales

4.2. Satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Insermec SAC.

Entre los puntos más fuertes se encuentran formación y ambiente de trabajo superando el 65%; estos dos puntos no se pueden considerar como una característica diferencial, pero son aspectos que pueden servir de base para la mejora de otros puntos. Se puede detectar que 3 puntos son los más críticos entre lo que se encuentran motivación, implicación de la mejora y comunicación con puntajes de 37,23%; 37,13% y 37,79% respectivamente. Esto se debe a que no existen planes de incentivos, ni mejora en la infraestructura y formación técnica que a pesar de tener colaboradores de alta experiencia se verán rezagados si no se le ofrece oportunidades más

cuando las alternativas por causa del COVID son amplias; otro punto adicional es la comunicación, la cual es deficiente ya que no existes canales adecuados para expresar las opiniones del colaborador.

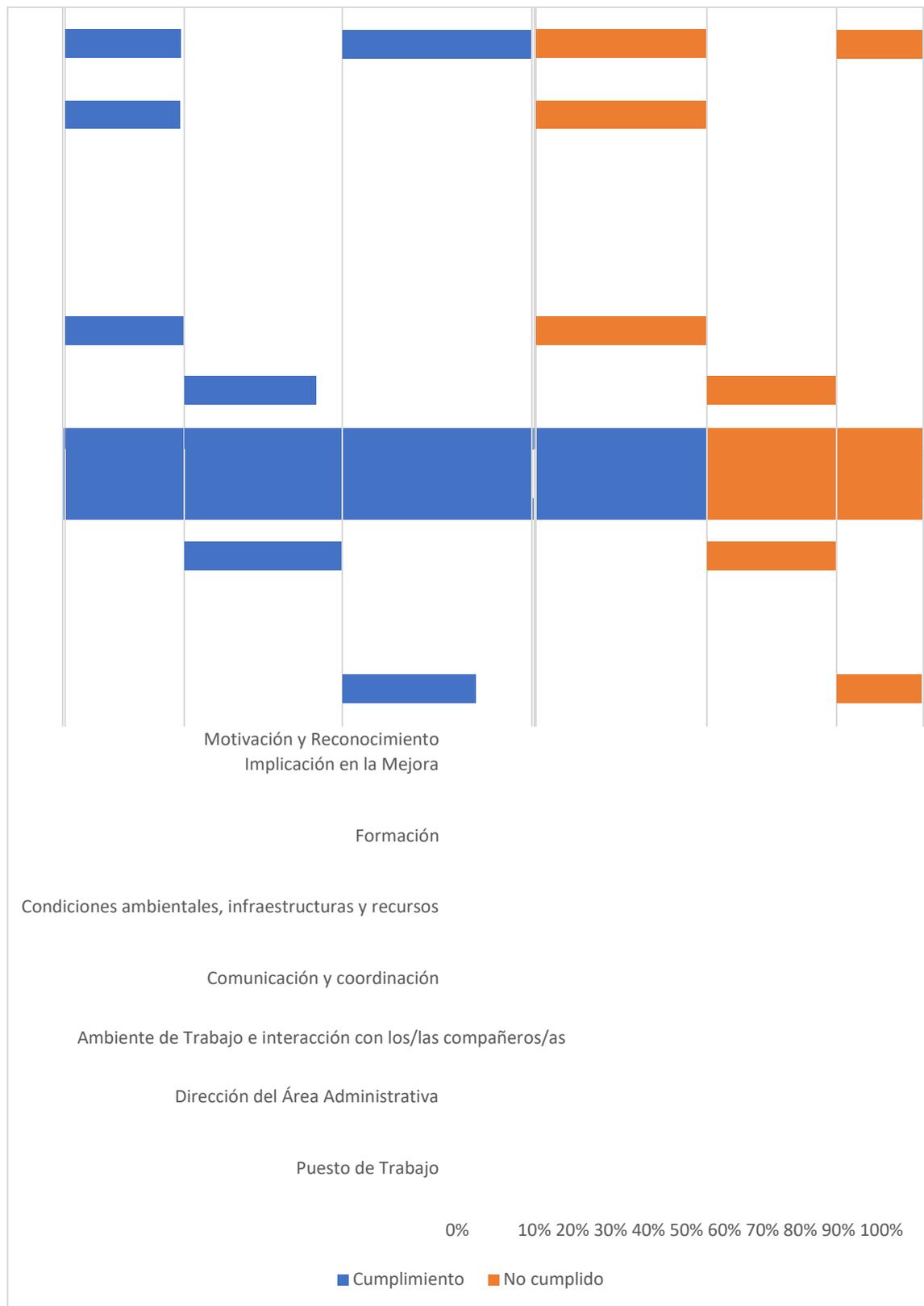


Figura 5. Resultados de encuesta de satisfacción del personal

Fuente: anexo 10

Con respecto al análisis por área existen 4 de todas que están por debajo del 50%, entre la más crítica está los recursos humanos, el cual alcanza 41%. Al contrario que el análisis del objetivo 1; el aspecto con menor puntuación también tiene la mayor parte de puntos débiles siendo 5 de los 8 estudiados; siendo la implicación de mejora y motivación los que tienen menos del 30% en cumplimiento; Marketing por otro lado tiene las condiciones ambientales y la formación como punto más débiles siendo las condiciones ambientales las más críticas por que esta área carece de muchos elementos que facilitarían el trabajo pero por la falta de inversión o implicaciones de mejora no alcanzan buenos resultados, con respecto al área de supervisión se considera que el puesto de trabajo es deficiente con 57,3% lo cual no es crítico pero es un elemento que necesita mejorarse; por último el área de finanzas se tiene establecido un 25,6% en comunicación el cual ya se estableció como un punto crítico por la falta de canales efectivos.

Tabla 04: Respuestas de encuesta por área – satisfacción del personal

	Puesto de Trabajo	Dirección del Área Administrativa	Ambiente de Trabajo e interacción con los/las compañeros/as	Comunicación y coordinación	Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	Formación	Implicación en la Mejora	Motivación y Reconocimiento	TOTAL	
Administración	76,0%	70,7%	84,7%	51,1%	62,5%	88,7%	51,7%	52,2%	66%	
Compras/Almacenamiento	64,7%	62,0%	73,3%	40,6%	55,0%	76,7%	41,1%	42,8%	56%	
Finanzas	62,0%	57,0%	66,0%	25,6%	51,3%	69,0%	30,8%	38,3%	52%	
Marketing	60,0%	62,0%	74,0%	31,7%	47,5%	66,0%	30,0%	33,3%	49%	
Recursos Humanos	50,0%	46,0%	54,0%	28,3%	42,5%	66,0%	25,0%	23,3%	41%	
Operaciones	Mantenimiento	60,8%	59,6%	70,8%	39,0%	50,0%	76,0%	38,3%	38,7%	53%
	Taller	57,6%	53,2%	67,5%	35,5%	48,5%	71,3%	34,3%	33,5%	49%
	Eléctricos	64,0%	54,7%	68,0%	33,3%	50,0%	74,7%	37,8%	35,6%	51%
	Soldadores	60,8%	56,0%	71,2%	38,7%	51,0%	73,6%	36,0%	36,7%	52%
	Supervisores	57,3%	48,0%	62,7%	34,4%	48,3%	72,0%	31,1%	33,3%	47%
Auxiliares	60,6%	53,1%	64,6%	34,8%	50,7%	73,7%	34,3%	33,8%	50%	

Fuente: anexo 10

4.3. Plan de mejora del clima organización en la empresa Insermec SAC.

Se realizó una implementación del plan de mejora mediante las bases del círculo Deming; con el fin de determinar los pasos ideales y ordenados que permitan la aplicación correcta de las técnicas.

Planificar:

Para elegir las actividades correctas en la solución de los problemas encontrados se deben identificar las causas correctas que eviten la aparición de los mismos, es por ello que se utiliza el diagrama Ishikawa para lograr comprenderlos mejor los cuales aparecen en el anexo 16. La siguiente tabla presenta un resumen de las causas raíces obtenidas y la solución adecuada para cada una de ellas.

Tabla 05: Evaluación causa efecto y solución

Evaluación	Problema	Causas	Soluciones
Clima laboral (encuesta)	Deficiente sistema de resolución de conflictos	Falta de capacitación	Plan de capacitación
		Falta de inversión (No existe ningún sistema que registre los conflictos)	Diseño de registros
		Falta de un plan de incentivos	Plan de incentivos
		Falta de registros escritos	Diseño de registros
		No se tiene un proceso definido	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Evaluaciones y control inadecuada	Gestión de indicadores
	Deficiente puntuación en sistema de recompensa	No hay registro	Diseño de registros
		Falta de inversión dedicada a las maquinas	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Trabajos y responsabilidades no definidos	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Falta de una evaluación de desempeño	Gestión de indicadores
		Metas organizacionales mal planteadas	Gestión de indicadores
		Falta de un plan de incentivos	Plan de incentivos
	Deficiente puntuación en la estructura organizacional	Falta de comunicación	Diseño de registros
		Grandes papeleos	Diseño de registros
		Política no competitiva	Gestión de indicadores
Falta de elementos informativos		Diseño de registros	
El método actual no distribuye correctamente las actividades		Procesos estandarizados (resolución de conflictos)	
No existe una medida adecuada		Gestión de indicadores	
Satisfacción del personal (encuesta)	Deficiente puntuación en motivación y reconocimiento	Perdida de personal cualificado	Plan de incentivos
		Se desconoce su motivación intrínseca y extrínseca	Plan de incentivos
		No se cambian las herramientas dañadas	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		No se actualizan las máquinas de trabajo	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		No se tiene beneficios con los cuales poder compensar	Plan de incentivos
		Sin metodología de compras	EOQ

		Retraso de entrega de materiales	EOQ
		Sin incentivos monetarios	Plan de incentivos
		Sin incentivos no monetarios	Plan de incentivos
		Falta de indicadores de desempeño	Gestión de indicadores
	Deficiente puntuación en	No existe un sistema para presentar una recomendación	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)

24

Clima laboral (diario de campo)	implicación de mejora	No existen actualizaciones de equipos	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Falta de capacitación	Plan de capacitación
		No se presentan ideas de mejora	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Métodos trabajo y administración de recursos sin actualizar	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Los indicadores globales impiden una evaluación comparativa	Gestión de indicadores
	Deficiente puntuación en comunicación y coordinación	Procedimientos no estandarizados	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Se desconoce los instrumentos de comunicación actuales	Plan de capacitación
		No existen herramientas de comunicación	Diseño de registros
		Ordenes de mantenimientos mal expresadas	EOQ
		Lenta respuesta de la empresa	EOQ
		Falta de una metodología de compra	EOQ
		El método para comunicar una queja o recomendación en deficiente	Diseño de registros
		No existe un medio para la comunicación del desempeño	Gestión de indicadores
	Conflictos en el área de producción	Falta de comunicación	Diseño de registros
		Falta de relaciones interpersonales	Plan de capacitación
		Fallo en las máquinas y equipos	Plan de capacitación
		Faltan procedimientos y normas	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Falta de material para producir	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Débil capacitación	Plan de capacitación
		Falta de reconocimientos	Plan de incentivos
		Carencia de una medida adecuada	Gestión de indicadores
	Ausentismo laboral	Deficiencias en la prevención	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
		Horas extras sin aviso	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Conflictos organizacionales	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
		Falta de políticas adecuadas	Gestión de indicadores
		Carencia de elementos de protección contra el COVID	EOQ
		Falta de reconocimientos	Plan de incentivos
		Carencia de una medida adecuada	Gestión de indicadores
Falta de elemento de protección ante el COVID	Falta de capacitación	Plan de capacitación	
	Falta de políticas adecuadas	Gestión de indicadores	
	Mala distribución de obligaciones	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)	
	No existe método para la compra de elementos de protección COVID	EOQ	
	Inadecuado sistema de compras	EOQ	
Falla en la solución de conflictos	Grandes frecuencias de conflictos	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)	

	Falta de políticas adecuadas	Gestión de indicadores
	Falta de capacitación	Plan de capacitación
	Falta de comunicación	Diseño de registros
	No se manejan adecuadamente las quejas	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)
	Inadecuada organización	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)
	Falta de un plan de incentivos	Plan de incentivos
	Falta de capacitación	Plan de capacitación

Fuente: anexo 16

En base al análisis anterior se calculan 7 propuestas de mejoras, las cuales en el siguiente cuadro se analizan en función a su frecuencia por su importancia para saber cuál de ellas tiene mayor criticidad por ser aplicada en la empresa; es así que la gestión de indicadores y el plan de incentivos son las propuestas más importantes para la empresa ya que resolverán la mayor parte de los problemas así que tienen prioridad en ser implementadas y monitoreadas.

Tabla 06: Evaluación de las propuestas de solución

N°	Solución	Frecuencia	Precedentes	Puntaje de precedentes	Tiempo de implementación (sem)	Puntaje de tiempo	Orden de necesidad	Puntaje en necesidad	Importancia	Criticidad
1	Gestión de indicadores	13	-	15	1	5	4	9	29	377
2	Plan de incentivos	10	4 y 5	6	3	15	2	13	34	340
3	Procesos estandarizados (resolución de conflictos)	10	-	6	2	10	1	15	31	310
4	Procesos estandarizados (Propuesta de mejora)	10	1	6	2	10	3	11	27	270
5	Plan de capacitación	9	2	1	2	10	5	7	18	162
6	EOQ	8	-	5	2	10	6	5	20	160
7	Diseño de registros	10	1	1	1	5	7	3	9	90

Fuente: tabla 8 **Hacer:**

Bajo las soluciones evaluadas se procede a implantar cada una de ellas, como sugiere el cuadro de criticidad se inicia con la gestión de indicadores, como se ve a continuación:

Gestión de indicadores

Para la aplicación de esta herramienta se realiza la tabla 07, la cual registra las metas a las que tienen que llegar cada área para lograr los objetivos generales de la empresa, cada uno de estos registros se les entrego a los encargados de cada área para

que tengan conocimiento del nivel de exigencia actual; es así que cada mes se llenan los datos se obtiene la calificación la cual servirá más adelante para asignar los incentivos; las calificaciones se dividen en 3 niveles en función a la naturaleza del indicador los cuales pueden ser modificados a gusto de la exigencia de la empresa. **Tabla 07:** Registro de indicadores

Gestión de indicadores

Fecha _____

Área _____

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área					
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes					
c	Total, de trabajos realizados					
d	Numero de errores de MO por mes					
e	Mejoras propuestas					
f	Horas extras no programadas					
g	Horas trabajadas					
h	Errores de equipos y herramientas					

i	Ausentismos													
j	Número de días trabajados													
k	Puntaje de clima organizacional													
l	Tiempos muertos (hr)													
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño											100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos											100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado											"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
j/e	Frecuencia de mejoras											Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado											"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/j	Errores por trabajo realizado (equipos)											"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
j/i	Frecuencia de ausentismo											">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)											100%-70%	70%-50%	50%-20%
g/l	Tiempos muertos por hora trabajada											<0.05	0.05-0.1	>0.1

Fuente: Elaboración propia

Plan de incentivos

El plan de incentivos se dividió en 2 partes el primero de ellos se presenta en la tabla 09; para una evaluación equilibrada que permita una comparación entre áreas el diseño consta de una recolección de datos del desempeño de los mejores trabajadores de cada área en base al anexo 13; tales puntajes aumentan o disminuyen en función a los ausentismos y propuestas presentadas en ese mes con el fin de asegurar su correcta participación en base a la mejora de la empresa.

Tabla 08: Evaluación para trabajador del mes

Trabajador del mes

Mes _____

Evaluador _____

Mejor Trabajador de cada área

N°	Área	Nombre	Puntaje de desempeño	Ausentismos	Mejoras Propuestas	Puntaje final	Elegido (SI/No)
1	Administración						
2	Compras/Almacenamiento						
3	Finanzas						
4	Marketing						
5	Recursos Humanos						
6	Operaciones	Mantenimiento					
7		Taller					
8		Eléctricos					
9		Soldadores					
10		Supervisores					
11	Auxiliares						
Calificación			"= Puntaje obtenido"	"= Puntaje obtenido5(Ausentismos)"	"= Puntaje obtenido+10 (Propuesta)"		

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso del plan consta de la evaluación por áreas en la cual se encuentran tanto incentivos económicos como no económicos; para ello se utiliza la gestión de indicadores como pilar para la entrega de estas recompensas divididas en mensuales, trimestrales y anuales. El diseño se

realizó con aprobación de los líderes de cada área con el fin de asegurar la motivación de cada integrante de la organización.

Tabla 9: Evaluación por área
Registro de capacidades

Evaluador		Año											
		Enero			Febrero			Marzo			Abril		
		Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
1	Administración												
2	Compras/Almacenamiento												
3	Finanzas												
4	Marketing												
5	Recursos Humanos												
6	Operaciones	Mantenimiento											
7		Taller											
8		Eléctricos											
9		Soldadores											
10		Supervisores											
11	Auxiliares												
		Mayo			Junio			Julio			Agosto		
		Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
1	Administración												
2	Compras/Almacenamiento												
3	Finanzas												
4	Marketing												
5	Recursos Humanos												
6	Operaciones	Mantenimiento											
7		Taller											
8		Eléctricos											
9		Soldadores											
10		Supervisores											
11	Auxiliares												
		Setiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
		Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
1	Administración												
2	Compras/Almacenamiento												
3	Finanzas												
4	Marketing												

5	Recursos Humanos													
6	Operaciones	Mantenimiento												
7		Taller												
8		Eléctricos												
9		Soldadores												
10		Supervisores												
11	Auxiliares													
			Total (Anual)			Total (Global)								
			Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo						
1	Administración													
2	Compras/Almacenamiento													
3	Finanzas													
4	Marketing													
5	Recursos Humanos													
6	Operaciones	Mantenimiento												
7		Taller												
8		Eléctrico												
9		Soldadores												
10		Supervisores												
11	Auxiliares													

Tipo de recompensa por Área

	Mensual	Trimestral	Anual	Global anual
1er puesto	Disminución de 5 horas acumulables	Elección de 1 capacitación	Bono de mitad de sueldo	Reunión en un restaurante
2do puesto	Disminución de 3 horas acumulables	Elección de 1 capacitación	Bono de 1/4 de sueldo	
3er puesto	Mención	Disminución de 5 horas acumulables	Elección de 1 capacitación	
	Mensual	Trimestral	Anual	Global anual
1er puesto	Área con más de 22 "bueno" conseguido	Área con por lo menos 22 "bueno" conseguido	Área con por lo menos 95 "bueno" conseguido	Todas las áreas consiguen en su conjunto 1000 "bueno"
2do puesto	Segunda Área con la mayor cantidad de "bueno" conseguido	Área con por lo menos 18 "bueno" conseguido	Área con por lo menos 80 "bueno" conseguido	
3er puesto	Tercera Área con la mayor cantidad de "bueno" conseguido	Área con por lo menos 16 "bueno" conseguido	Área con mayor "bueno" que la suma de "regular" o "malo"	

Fuente: Elaboración propia

Plan de Capacitación

Su diseño partió en función a las necesidades de la empresa y del plan diseñado actualmente, con el fin de ser un incentivo para la mejora profesional; para dejar claro cada uno de los puntos que este comprende se redacta los detalles presentados a continuación:

Actividad de la Empresa

La empresa Insermec SAC brinda servicios de instalación y mantenimiento, relacionado a las estructuras metálicas y electromecánicas, además del desarrollo y ejecución de obras civiles, por último, se realiza el mantenimiento a equipos portuarios.

Justificación

Se sabe que el recurso primordial en una empresa es un personal altamente capacitado, que cuente con las habilidades y conocimientos aptos para el puesto que se le otorga, por ende, influye de forma directa en la calidad de los productos que se le ofrece al cliente.

Un personal que tenga información actualizada y que este motivado para trabajar en equipo, sin duda es un pilar fundamental en una empresa. Sin embargo, en muchos casos no existe la motivación, ni la facilidad o alcance para asistir a capacitaciones que le den las herramientas de poder contribuir positivamente a su trabajo. Ante lo mencionado, se plantea el plan de capacitación a los trabajadores del área de producción.

Alcance

El presente plan se aplicará a todo el personal que realiza sus actividades laborales en el área de producción de la empresa Insermec SAC.

Objetivos del plan de capacitación

Objetivo General: Preparar al personal del área de producción para el desempeño eficiente de sus actividades en su puesto de trabajo.

Objetivos Específicos: Brindar orientación mediante una información relacionada a los objetivos estratégicos de la empresa, normas y políticas.

Desarrollar diferentes habilidades en los trabajadores, las cuales se vean reflejadas en el desempeño de las labores. Ampliar y actualizar los conocimientos en los trabajadores del área de producción, además de ayudar en la preparación individual y colectiva.

Estrategias

Las siguientes estrategias son las que se van a emplear: Presentación de casos en relación al área. Participación activa. Metodología de exposición

Recursos Humanos: Conformado por los participantes, expositores con especialización en los temas seleccionado, tales como: Ingenieros en energía, mecánica, etc.

Materiales: Infraestructura; las capacitaciones se llevarán a cabo en ambientes seleccionados y dados por gerencia general de la empresa. Mobiliario y equipos; comprende sillas, pizarra, multimedia, plumones, hojas, lapiceros y mesas. Documentos; certificados, material informativo, registro de participación.

Financiamiento

El monto total de inversión para este plan, será financiado por la empresa con los ingresos obtenidos.

Cronograma

En la siguiente tabla se presentan las capacitaciones para cada mes, en donde los temas se integran con los resultados del plan de incentivos propuesto anteriormente.

Costo de almacenar	Soles	Total	% de EPP en el almacén	Costo asignado	Costo asignado anual
Personal	2800	3400	10%	340	4080
Mantenimiento	200				
Servicios	400				

Costo por ordenar	Transporte	Servicios	Personal	Total	Plazo máximo entregado	Plazo de entrega habitual
Consumibles (soles)	20	40	100	160	4	2
EPP (soles)	40	40	100	180	5	2

Fuente: Elaboración propia

Verificar:

Una vez implantado los procesos básicos se aplica la verificación por medio del seguimiento de los registros:

Diseño de registros

Este es el último punto señalado en la evaluación, la cual es de suma importancia ya que la empresa no cuenta con estos registros. El primero de ellos es sobre resolución de conflictos, el cual ayuda a obtener un historial de los conflictos más comunes para proponer o justificar implantaciones de mejora.

Tabla 12: Registro sobre conflictos laborales

Registro sobre conflictos laborales

N°	Área donde se desarrolla el conflicto	Tema	Fecha de inicio	Hora de inicio	Fecha de término	Hora de término	Causa
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

N°	Consecuencia	Causa	Solución Temporal	Tipo de Solución	Solucion definitiva
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

10					
----	--	--	--	--	--

Evaluador

Fuente: Elaboración propia

Así como se mencionó en el anterior punto las propuestas de mejoras son muy importantes, es por ello la necesidad de este registro ya que permite darle un seguimiento a cada una de ellas; también sirve para el otorgamiento de incentivos de quienes la proponen si resultan efectivas, para que de ese modo se motive el mejoramiento continuo de manera más natural y orgánica.

Tabla 13: Registro de mejoras propuestas

Registro de mejoras propuestas

Mes	
-----	--

N°	Nombre del trabajador	Mejora propuesta	Área	Tipo de beneficio	Requiere inversión

N°	Tema de la propuesta aceptada	Fecha de aplicación	Beneficio obtenido	Meta propuesta	Observación

Evaluador

Fuente: Elaboración propia

Por último, el registro de ausentismos permite que los conflictos generados por este hecho que, resueltos fácilmente, así mismo el proceso para tratar con estas situaciones se simplifica ya que se encuentra la causa que lo genera evitando mal entendidos, los cuales se pueden compensar con otorgar una mayor carga de trabajo, para que ambas partes se queden satisfechas.

Tabla 14: Registro de ausentismos

Registro de ausentismos

Mes	
------------	--

N°	Nombre del trabajador	Fecha	Motivo	Respaldado	Compensación

--	--	--	--	--	--

Evaluador

Fuente: Elaboración propia

Actuar:

La siguiente tabla muestra los resultados del registro implantado, como se puede observar bajo este análisis las áreas auxiliares son los que tienen mayor calificación; de igual forma las áreas de compras y operaciones eléctricas las cuales son superiores a la media, aun con estos resultados es evidente que para obtener un incentivo es necesario resultados más fuertes.

Tabla 15: Registro de indicadores - agosto

		Agosto					
		Bueno		Regular		Malo	
		N°	%	N°	%	N°	%
Administración		3	33%	4	44%	2	22%
Compras/Almacenamiento		4	44%	5	56%	0	0%
Finanzas		3	33%	4	44%	2	22%
Marketing		3	33%	5	56%	1	11%
Recursos Humanos		4	44%	4	44%	1	11%
Operaciones	Mantenimiento	3	33%	5	56%	1	11%
	Taller	4	44%	3	33%	2	22%
	Eléctricos	4	44%	5	56%	0	0%
	Soldadores	4	44%	4	44%	1	11%
	Supervisores	4	44%	4	44%	1	11%
Auxiliares		6	67%	2	22%	1	11%

Fuente: anexo 12

Como se puede visualizar para el mes de setiembre los indicadores fueron cubiertos casi en su totalidad, con niveles de regular y bueno por encima del

40%; por lo cual el nivel malo se ubicó en un nivel del 11%, excepto por el área auxiliar que alcanzo un 22%.

Tabla 16: Registro de indicadores – setiembre

		Setiembre					
		Bueno		Regular		Malo	
		N°	%	N°	%	N°	%
Administración		4	44%	4	44%	1	11%
Compras/Almacenamiento		6	67%	2	22%	1	11%
Finanzas		6	67%	2	22%	1	11%
Marketing		5	56%	3	33%	1	11%
Recursos Humanos		5	56%	4	44%	0	0%
Operaciones	Mantenimiento	4	44%	4	44%	1	11%
	Taller	5	56%	3	33%	1	11%
	Eléctricos	6	67%	2	22%	1	11%
	Soldadores	5	56%	3	33%	1	11%
	Supervisores	5	56%	4	44%	0	0%
Auxiliares		5	56%	2	22%	2	22%

Fuente: anexo 12

Para el mes de octubre la situación mejoro mucho mas ya que el nivel bueno alcanzo entre 60% y 80%; el nivel malo en cambio se mantuvo en un 11%, esto demuestra que las técnicas aplicadas son las correctas y son muy efectivas.

Tabla 17: Registro de indicadores – octubre

		Octubre					
		Bueno		Regular		Malo	
		N°	%	N°	%	N°	%
Administración		7	78%	2	22%	0	0%
Compras/Almacenamiento		6	67%	2	22%	1	11%
Finanzas		7	78%	1	11%	1	11%
Marketing		7	78%	1	11%	1	11%
Recursos Humanos		7	78%	1	11%	1	11%
Operaciones	Mantenimiento	5	56%	4	44%	0	0%
	Taller	7	78%	1	11%	1	11%
	Eléctricos	7	78%	1	11%	1	11%
	Soldadores	6	67%	3	33%	0	0%
	Supervisores	6	67%	3	33%	0	0%

Auxiliares	6	67%	2	22%	1	11%
------------	---	-----	---	-----	---	-----

Fuente: anexo 12

Procesos estandarizados

El siguiente paso de la implantación consta de estandarizar los 2 procesos que son casi inexistente en la empresa para desarrollar puentes que permitan lograr los objetivos propuestos, el primero de ellos es la resolución de conflictos que toma como punto de apoyo los nuevos registros elaborados en la investigación.

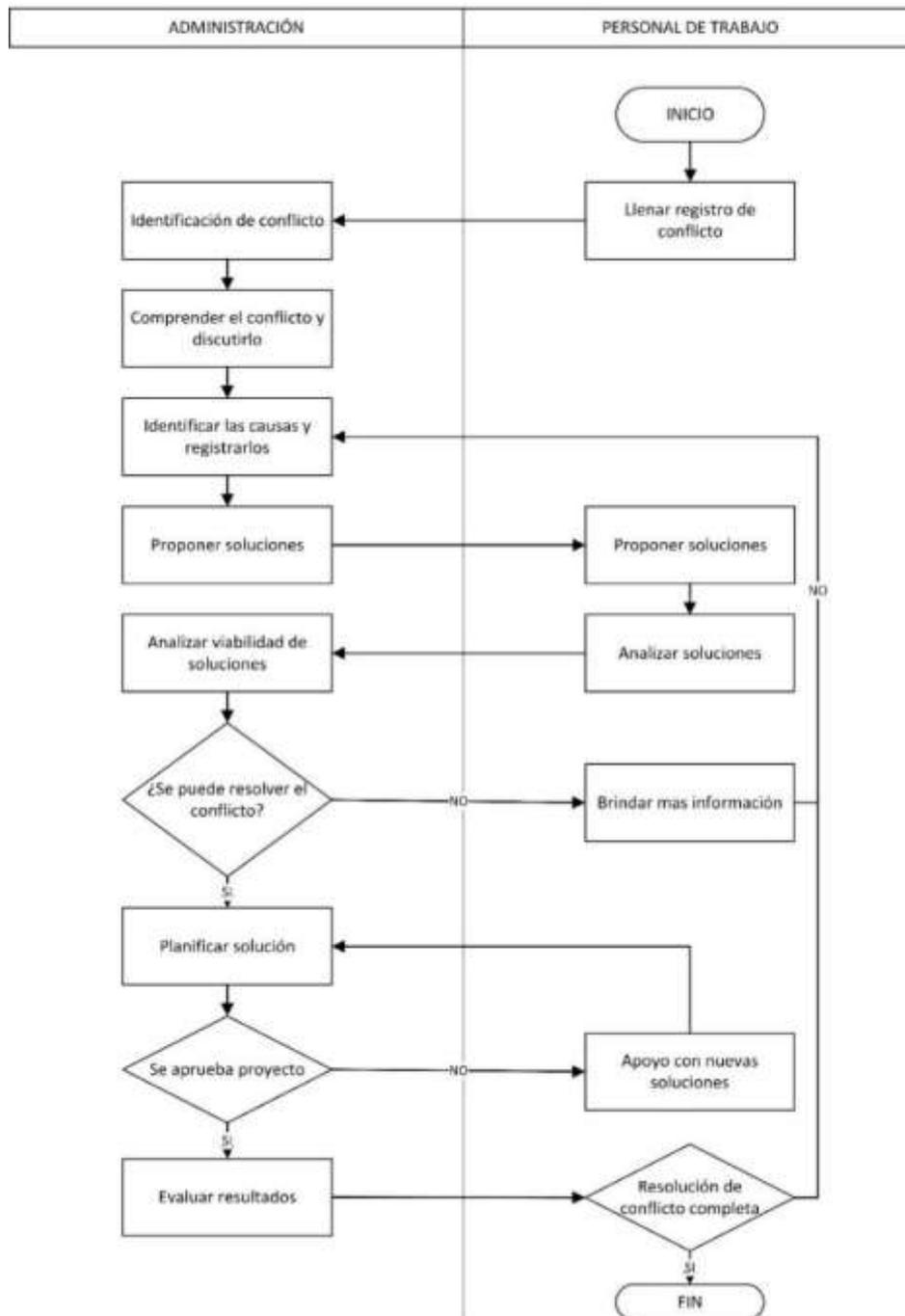


Figura 6. Procesos Estandarizados (resolución de conflictos)

Fuente: Elaboración propia

La resolución de conflictos es otro punto importante y su diseño se logró a partir de los nuevos registros y como parte fundamental del proceso de evaluación para el otorgamiento de incentivos.

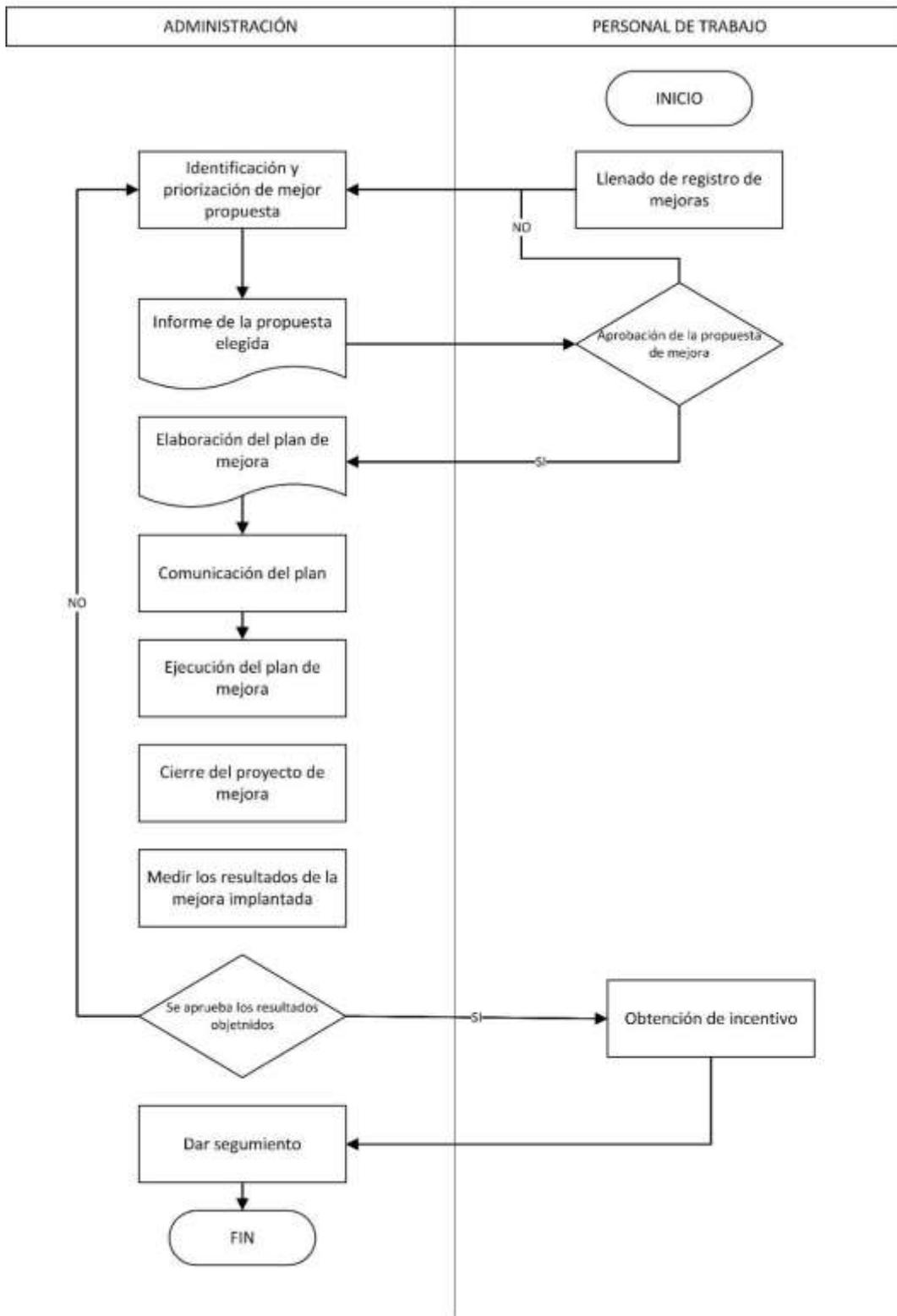


Figura 7. Procesos Estandarizados (propuesta de mejora)

Fuente: Elaboración propia

4.4. Calcular la influencia en la satisfacción del personal luego de aplicar el plan en la empresa Insermec SAC

Para calcular la influencia del programa implantado se realizó una encuesta 2 meses después de la aplicación, para ver sus efectos a los mismos trabajadores; cómo se puede visualizar en la siguiente figura el puesto de trabajo es más crítico con un 56%, en cambio el tema de formación aumenta 79%, causado por el aumento de capacitaciones.

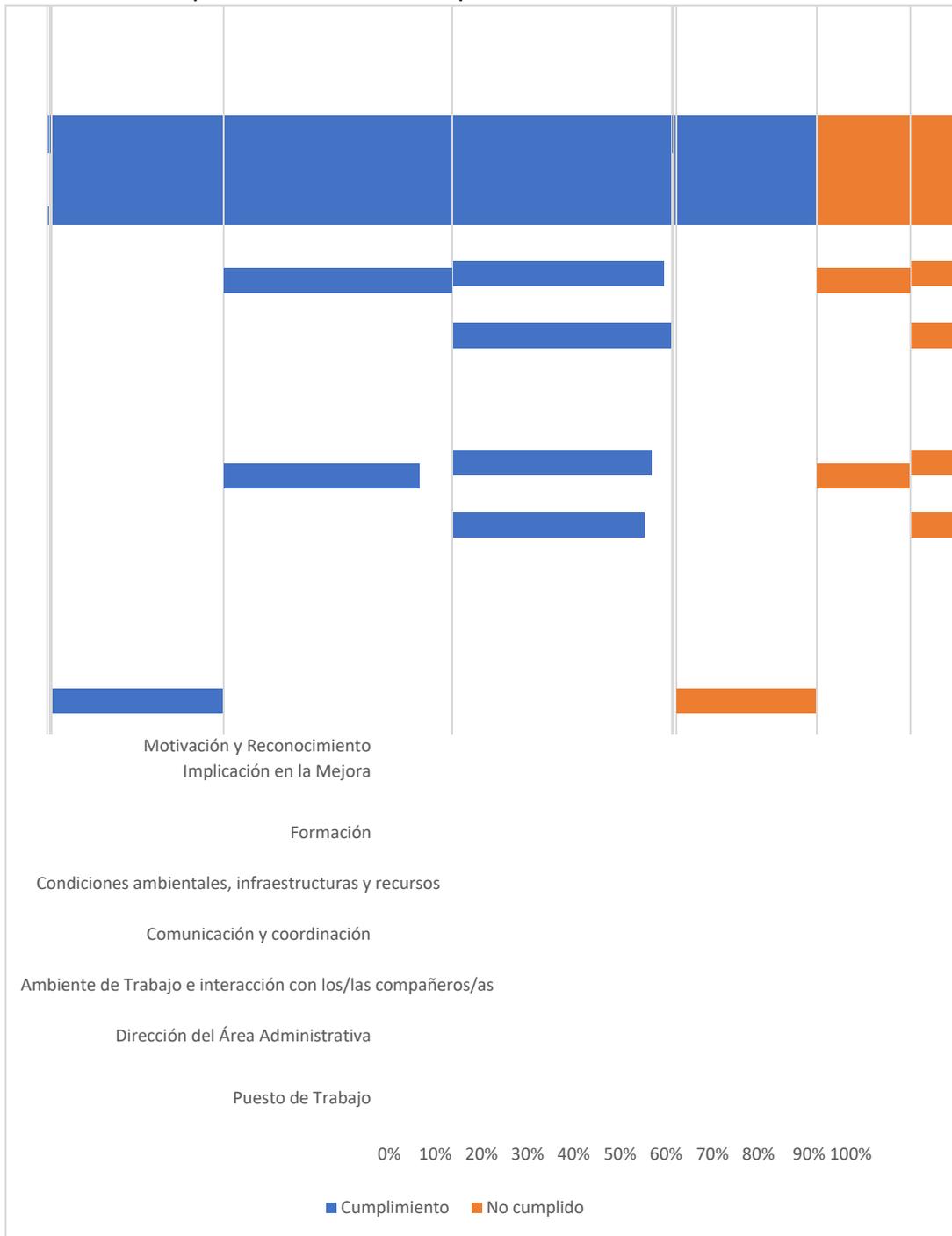


Figura 8. Resultados encuesta de satisfacción del personal (Después)

Fuente: anexo 15

En una comparación del antes y después; se puede ver a más detalle que el puesto de trabajo es el único indicador que no ha mostrado un aumento esto es debido que a pesar de las mejoras elementos importantes para el desarrollo de las actividades de los trabajadores todavía no han sido comprados o actualizados ya que requieren mayor evaluación de la gerencia; aun así, indicadores como implicación de mejora o comunicación presentan un aumento significativo del 40%, mostrando que los trabajadores están conscientes del cambio que se está realizando

Tabla 18: Resultados encuesta de satisfacción del personal (Después)

	Cumplimiento antes	Cumplimiento después	Diferencia
Puesto de Trabajo	61,4%	56,7%	-4,7%
Dirección del Área Administrativa	56,9%	72,4%	15,4%
Ambiente de Trabajo e interacción con los/las compañeros/as	69,6%	81,3%	11,7%
Comunicación y coordinación	37,8%	82,9%	45,1%
Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	51,1%	79,3%	28,2%
Formación	74,3%	87,1%	12,8%
Implicación en la Mejora	37,1%	85,5%	48,4%
Motivación y Reconocimiento	37,2%	80,2%	42,9%

Fuente: anexo 15

Bajo estos resultados que muestran la mejora se evalúa los puntajes dados por cada área en donde a excepción del área de recursos humanos con una mejora del 45%, las otras áreas alcanzan una mejora del 20% en su percepción lo cual demuestra que la mejora ha sido generalizada entre todos los miembros de la organización.

Tabla 19: Resultados encuesta de satisfacción del personal – áreas (Después)

	Después	Antes	Diferencia	
Administración	89%	66%	22%	
Compras/Almacenamiento	77%	56%	21%	
Finanzas	73%	52%	21%	
Marketing	83%	49%	34%	
Recursos Humanos	85%	41%	45%	
Operaciones	Mantenimiento	78%	53%	25%
	Taller	78%	49%	29%

	Eléctricos	76%	51%	25%
	Soldadores	79%	52%	27%
	Supervisores	78%	47%	31%
	Auxiliares	73%	50%	24%

Fuente: anexo 15

V. DISCUSIÓN

Para la evaluación del primer objetivo se empleó la encuesta la cual se diseñó en base a 45 preguntas el cual enmarcó la situación de cada indicador elegido; es así que se encontró que 3 de ellos son los más críticos estos son conflicto, recompensa y estructura que tienen menos del 40% en el puntaje de conformidad; existe una relación entre los puntos ya que la estructura de la empresa no se aplican los cambios de manera correcta, lo cual en la época actual donde el COVID ha generado un gran cambio en la forma de trabajar, los colaboradores no tienen la confianza suficiente ya que la empresa no le da el apoyo necesario es así que se generan los conflictos que no tienen solución por falta de interés o alternativas. Beltrán (2017) establece que el análisis por indicadores es vital ya que en su investigación elabora un análisis detallado de 97 ítems asignando un promedio de 10 por indicador, obteniendo puntajes fuertes en la estructura de la empresa (mayor a 8 puntos) y débiles en la motivación (menor a 3 puntos); la diferencia entre lo encontrado en la estructura radica en la cantidad de años en el sector en donde la empresa mencionada por el autor ha pasado por varios cambios que reforzaron sus procedimientos en cambio la investigación se aplica en una empresa que no ha sufrido grandes cambios desde su creación, aun así las dos empresas cuentan con una deficiencia en su sistema de recompensa ya que no se le brinda especial atención; por último, una comparación con la forma del diagnóstico demostró que la investigación se utiliza el porcentaje en vez del puntaje para presentar los resultados, ya que esto simplifica su entendimiento no solo para los lectores sino para los colaboradores y personal administrativo que requieren esta información para mejorar. Rosales (2020) realiza una evaluación similar en la que obtiene en el factor responsabilidad un 65% de desacuerdos lo cual está relacionado a la falta de funciones específicas de los colaboradores; en cambio en la actual investigación este índice es menor con un 47% lo cual implica una mejor

distribución de las responsabilidades, pero aun así es un indicador que necesita ser mejorado para ser considerado como una ventaja comparativa. Con lo que respecta al análisis por área encontramos 3 que tienen un puntaje menor al 50% del cumplimiento; en estas se encuentran el área de recursos humanos, operaciones de mantenimiento y operaciones eléctricas; otra forma de comparación lo realiza Pupo, Velázquez y Tamayo (2017), el cual evalúa el clima organizacional en función al tipo de empresa ya que afirma que dependiendo de la naturaleza de la misma las características organizacionales cambian y por ende sus debilidades también; bajo este aspecto la actual investigación también toma a las diferentes áreas como distintos organismos que pueden tener debilidades distintas esto asegura que la evaluación sea más detallada. Para una evaluación más detallada de los problemas encontrados se utilizó el diario de campo el cual afirmo que el área de producción es la que más desarrolla conflictos, de los cuales los ausentismos son los más recurrentes, esto es debido a que en muchas ocasiones el trabajador siente una inseguridad de ir sin elementos de protección o de medios de transporte de bajo precio que tardan mucho en dar el servicio; dado que es un tema delicado en el 76% de las veces no se encuentran soluciones; evaluaciones como la de Guzmán (2018) analiza la eficiencia y eficacia mediante encuestas, lo cual resulta inefectivo ya que las respuestas son subjetivas; por lo cual no se encuentra el resultado esperado; es por ello que en la actual investigación es necesario un diario de campo ya que permite evaluar la situación de manera objetiva mediante hechos que suceden en el ambiente laboral.

La evaluación de satisfacción laboral se realizó bajo el mismo formato de clima laboral a través de una encuesta de 42 preguntas; en los cuales se encontraron 3 aspectos con incumplimiento menor al 40%, los cuales son motivación, implicación de mejora y comunicación; de todos ellos la comunicación es el aspecto más preocupante ya que en base a este punto se puede fortalecer la motivación y la implicación de mejora, ya que se informará de los objetivos de la empresa con respecto a su crecimiento en un futuro; Rosales (2020) evalúa el mismo tema obteniendo un resultado similar en donde la comunicación obtiene un 78% de desacuerdos, el autor

afirma que esto afecta directamente al trabajo en equipo lo que provoca que no se logren las metas planteadas algo que se comprueba con la investigación ya que afronta la misma situación; Moreno y Moreno (2017) menciona otro punto importante el cual es que la empresa necesita implementar las condiciones necesarias para desarrollar las actividades de manera natural y sin forzar al trabajador; en la investigación actual esto es necesario ya que el puesto de trabajo no es el adecuado para que los trabajadores se desarrollen correctamente tanto profesionalmente como saludablemente ya que les falta elementos de prevención. En un aspecto más detallado, las áreas de marketing, recursos humanos, operaciones en taller y supervisores; los cuales no superaron el 50% lo cual indica que la mayor parte del área considera que su satisfacción laboral esta debajo de la media. Pedraza (2018) señala su importancia indicando que una de las características que afectan a la satisfacción del personal son las condiciones físicas que engloban la realización de su trabajo diario, así mismo la gestión involucra un peso significativo ya que permite que el trabajo se distribuya adecuadamente; hay que tener en cuenta estos aspectos para realizar el plan y obtener una influencia sobre la variable dependiente.

Para la realización del plan de mejora se realizó una evaluación de las causas raíces a través del diagrama Ishikawa, como base se toma los resultados de las encuestas y el diagrama Ishikawa; seleccionando solo los puntos más débiles teniendo en cuenta que un cambio en estos afectaran directa o indirectamente a todos los demás puntos. Tirado (2017) realiza un plan similar pero su punto base está relacionado a cada indicador estudiado, por lo cual establece 2 actividades de mejora por cada indicador con el objetivo de cubrir todo el espectro y asegurar un cambio significativo; este plan es efectivo pero no resulta económico ya que desperdicia recursos al no concentrarse en los indicadores que suponen mayor problema para la empresa, en cambio corre el riesgo de establecer actividades que no necesitan ningún cambio; una evaluación previa ayuda a reducir este riesgo. La implementación se estableció en 5 pasos, los cuales están en una sucesión basada en la necesidad que se tiene para implementarlos; el primero es la gestión de indicadores la cual sirve para enmarcar la mayor

parte de los pasos siguientes; como por ejemplo el plan de incentivos en donde los distintos niveles para lograr las metas se basan en estos mismos ya que se ajusta a la realidad de la empresa; así mismo se implementaron procesos estandarizados para dos actividades cruciales en el manejo de conflictos y mejora continua; el siguiente es el plan de capacitación los cuales tienen temas relacionados al clima organizacional, a excepción de los obtenidos mediante el plan de incentivos; por último se encuentran el EOQ y el diseño de registros que resuelven causas específicas relacionadas al tema del COVID y su prevención que al día de hoy tienen muy preocupado a los trabajadores. Rosales (2020) en su plan de mejora pone al plan de capacitación como prioridad por encima del plan de incentivos ya que se necesitan colaboradores bien capacitados para poder acceder a metas más altas y por ende alcanzar los incentivos necesarios, esta visión es correcta; pero dado los recursos limitados de la empresa es necesario que las capacitaciones cuenten como incentivo ya no se puede ofrecer capacitaciones especializadas para todos los miembros de la empresa en un periodo corto de tiempo.

La evaluación final de la satisfacción del personal demostró un aumento significativo en la mayor parte de los indicadores, a excepción del puesto de trabajo que disminuyó en 4,2% por la falta de inversión en herramientas; la implicación de mejoras aumentó en 48% debido a los nuevos canales que se implementaron; además de esta mejora cada indicador aumentó por lo menos en 10%. En un punto más detallado cada área tiene un aumento equilibrado mayor a 20% a excepción de recursos humanos con un 45% debido a que fue el área más crítica a mejorar. Montoya; et.al. (2017) indica que las mejoras basadas en el estudio del clima organizacional, cambian radicalmente la percepción del trabajador hacia la empresa, ya que su correlación individual entre indicadores es muy alta. Es en base a estas afirmaciones que se puede concluir que la hipótesis es correcta en donde el clima organizacional a nivel experimental afecta directamente a la satisfacción del personal.

VI. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual mostró grandes faltas en la gestión debido a los altos índices de incumplimiento descubiertos; en donde los ítems que requieren una mejora de inmediato son el conflicto, recompensa y estructura; los cuales actualmente no se encuentran correctamente diseñados para poder cubrir las necesidades de los trabajadores ante la existencia actual, esto influye en la cantidad de minutos perdidos por mes causadas por las cuestiones que no se solucionan gracias a la falta de información de las dos partes.

La evaluación de la satisfacción laboral alcanzó un nivel regular en todos los ítems, lo que indica una seria deficiencia en especial los relacionados con la motivación, implicación de mejora y comunicación; los cuales no alcanzaron los niveles mínimos para ejecutarse, esto se debe especialmente por la falta de inversión en la planificación de estos factores causando que las actividades productivas se desarrollen con más lentitud y sean propensas a errores.

El plan de mejora se basó en las causas raíces de los problemas encontrados con el estudio organizacional, se conformó en 5 pasos los cuales son Gestión de indicadores, Plan de incentivos, Procesos estandarizados (resolución de conflictos), Procesos estandarizados (Propuesta de mejora), Plan de capacitación, EOQ y Diseño de registros, los cuales estuvieron enfocados en disminuir las preocupaciones de los colaboradores.

La satisfacción del personal luego de aplicar el plan demostró un aumento significativo en todos los ítems evaluados en un 20%, siendo la implicación de mejora el aspecto con mayor puntuación esto se debe a que los colaboradores se sienten motivados a expresar su opinión ya que cuentan con el respaldo de la empresa; así mismo se encontró que el punto más débil de la gestión es el puesto de trabajo debido a la necesidad en aumento de herramientas que no se encuentran en el almacén, tomando todo esto en cuenta se pudo determinar que la satisfacción es buena en todas las áreas de la empresa por lo cual se asume una hipótesis verdadera donde el clima organizacional aumenta la satisfacción del personal.

VII. RECOMENDACIONES

Evaluar los índices de absentismos de manera mensual a través de los registros desarrollados con el fin de dar seguimiento a los diferentes casos que se presenten, así mismo aplicar semestralmente la encuesta de clima organizacional para medir los cambios que necesitan ser implantados.

Aplicar la encuesta de satisfacción del personal trimestralmente y analizar detalladamente las áreas que presentan el menor cumplimiento para aplicar mejoras enfocadas.

Implementar un presupuesto para financiar las mejoras propuestas por el personal; así mismo diseñar una distribución de planta con el fin de mejorar el desarrollo de los servicios realizados a los clientes y aumentar la eficiencia del trabajador dentro de un puesto de trabajo más cómodo.

Revisar semestralmente los indicadores de gestión para trazar metas más altas en función a la realidad actual; además monitorear diariamente las actividades desarrolladas por el área productiva con el fin de evaluar los problemas que pueden presentarse a futuro por el desgaste de los recursos de la empresa en especial los equipos y herramientas.

REFERENCIAS

ALARCÓN, Nancy; GANGA, Francisco; PEDRAJA, Liliana y MONTEVERDE, Alessandro. Satisfacción laboral y motivación en profesionales obstetras en un hospital en Chile. Comunicaciones Breves [en línea] 2020 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en:

<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/ComunicacionesBreves/7900.act?ver=sindisenio>.

ISSN 0717-6384.

BELTRÁN, Diana. Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, Colombia. Tesis (Magister en Salud y Producción Animal). Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2017.

BRITO, Clara; PITRE, Remedios y CARDONA, Diego. Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. Información Tecnológica [en línea] febrero 2020; Vol. 31(1), pp. 141-148. (fecha

de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>.
ISSN 0718-0764.

BRITO, Janette. El clima organizacional como estrategia de mejora en una Organización. *Ricea* [en línea]. Enero-Julio 2018, n.º 13. [Fecha de consulta: 29 de junio del 2021].

Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
ISSN: 2007-9907

CABADA, Darwin. Programa de clima organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa de fabricaciones metálicas “Fametal SAC”, Chiclayo. Tesis (Maestro en Administración de Negocios – MBA). Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo, escuela de posgrado, 2019

CERNAS, Daniel, MERCADO, Patricia y LEÓN, Filadelfo. Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración* [en línea]. Abril-Junio 2018 n.o 2. [Fecha de consulta: 29 de junio del 2021].

Disponible en
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000200006 ISSN:
0186-1042

CHARRY, Héctor. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Comuni@cción* [en línea]. Enero-Junio 2018, n.º 1. [Fecha de consulta: 29 de junio del 2021].

Disponible en
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003 ISSN:
2219-7168

CHIRINOS, Yamarú; MERIÑO, Víctor y MARTÍNEZ, Carmen. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN* [en línea] Enero-Junio, 2018, núm. 84, pp. 43-61 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>. ISSN: 0120-8160

Clima Organizacional en la Administración de Empresas por Eva María de Lourdes Loaiza Massuh [et al]. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento [en línea]. Enero 2019, n.o1. [Fecha de consulta: 29 de junio del 2021].

Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6788157>
ISSN: 2588-073X

CORTÉS, Diego y LEAL, Soledad. Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional [en línea] 2019, vol. 17, núm. 01, pp. 145-161 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4766/476661525012/476661525012.pdf>.
ISSN: 1692-5858

DIAZ, Camila y BARRA, Enrique. Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí. Estud. pedagóg. [en línea] 2017, vol.43 no.1 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052017000100005&script=sci_arttext&tlng=p. ISSN: 0718-0705

DÍAZ, Samy y MINCHÁN, William. Clima organizacional y la implementación de las buenas prácticas de manufactura en las Pymes del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca. Tesis (Maestría en administración estratégica de negocios). Cajamarca: Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo, 2017

FAYA, Adela; VENTURO, Carlos; HERRERA, Miriam y HERNÁNDEZ, Ronald. Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. Apuntes Universitarios, Revista de Investigación [en línea] 2018, vol. 8, núm. 3 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4676/467657107003/467657107003.pdf>.
ISSN: 2225-7136.

ROSILES, Abraham; LUGO, Lizeth; CLARA, Miguel y RAMÍREZ, Cesar. Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. Revista de ciencias

sociales [en línea] Agosto y Septiembre 2020, N° 86, pp.86-102 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/num86completo.pdf#page=86>. ISSN 1696-7348.

GONCALVEZ, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Julio del 2018 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021). Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

GUZMÁN, Angélica. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de carga internacional en el contexto global. Tesis (Licenciada en Administración de Negocios Globales). Lima: Universidad Ricardo Palma, 2018.

Disponible en <http://repositorio.urp.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/URP/1658/TESIS%20ANGELICA%20GUZMAN%20ROJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MONTOYA, Pamela. Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Cienc Trab. [en línea] abr. 2017, vol.19 no.58 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000100007&script=sci_arttext&tIng=n

MORENO, Jimena y MORENO, Norma. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa industrial duropal S.A.C. Tesis (Título de ingeniero en gestión empresarial). Lima: Universidad nacional agraria la molina, 2017.

ORGAMBÍDEZ, Alejandro y BORREGO, Yolanda. Apoyo social y engagement como antecedentes de la satisfacción laboral en personal de enfermería. Enfermería Global [en línea] Octubre 2017, num 48 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/eg/v16n48/1695-6141eg-16-48-00208.pdf>. ISSN: 16956141

PEDRAZA, Norma. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de

Investigación [en línea] 2018, Vol. 15 No 1, 90 – 101 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en:

<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2149/1/EI%20clima%20organizacional%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20desde%20la%20percepci%C3%B3n%20del%20capital%20humano.pdf>.

PEDRAZA, Norma. Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativa [en línea] Enero - Junio 2020, vol. 10, núm. 20 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v10n20/2007-7467-ride-10-20-e005.pdf>. ISSN:20077467

PEÑA, Humberto y VILLON, Sabina. Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. INDTEC, C.A. [en línea] Agosto, 2017, Vol. 3, Num. 7, pp. 117-192. (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>. ISSN-e: 2542-2987

PUPO, Beatriz; VELÁZQUEZ, Reynaldo y TAMAYO, Miguel. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. Ciencias Holguín [en línea] octubre-diciembre, 2017, vol. 23, núm. 4, pp. 1-14. (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181553376006.pdf>. E-ISSN: 1027-2127.

RODRIGUEZ, Mayte; GARCÍA, María y LOPEZ, Jeanette. Clima organizacional en momentos de pandemia de una empresa de logística. Innovación empresarial en capital humano. casos y aplicaciones. México: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, 2020.

ROSALES, Geovanna. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Área Administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi. Tesis (Psicólogo Industrial). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, 2020.

Disponible en

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32381/1/TESIS%20FINAL%20Geovanna%20Rosales%20firmas%20%281%29firma%20electronicasigned.pdf>

SÁNCHEZ, Magda y GARCÍA, Ma. Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica* [en línea] junio, 2017, vol. 22, núm. 2, pp. 161-166 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>. ISSN: 0122-1701.

SEGREDO, Alina. Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública* [en línea] 2017, 43(1) (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67/es>. ISSN: 1561-3127

SOTELO, Jesús y FIGUEROA, Ernesto. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo* [en línea] Julio - Diciembre 2017, Vol 8, Num 15 (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467ride-8-15-00582.pdf>. ISSN: 20077267

TIRADO, Veronica. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa betoscar servis eirl de la ciudad de cajamarca – 2016. Tesis (Maestro en ciencias). Cajamarca: Universidad nacional de Cajamarca, escuela de posgrado, 2017.

VILLANUEVA, Galicia; GARCIA, Maria y HERNANDEZ, Leslie. The importance of organizational climate in business productivity, 2017. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>

ZAMBRANO, Gema y DUQUE, Edison. Justicia Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del Personal de las Instituciones Públicas del Cantón Bolívar. *INVESTIGATIO* [en línea] marzo 2020, No. 13, pp. 1-12, (fecha de consulta: 29 de junio del 2021) disponible en: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/236>. ISSN: 1390 - 6399

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala
Satisfacción del personal	Se define como la percepción del trabajador sobre su puesto de trabajo y su influencia sobre el producto final; esto agregado al equilibrio sobre las prestaciones que este recibe por parte de la empresa que deben ser las adecuadas. (Diaz y Barra; 2017).	Se define como la percepción del trabajador sobre diversas características de la empresa que influyen directa o indirectamente al mismo lo cual se puede mediar a través de un cuestionario sobre su opinión sincera	Puesto de Trabajo	Nivel de satisfacción de las responsabilidades	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo
			Dirección del Área Administrativa	Nivel de satisfacción con el líder	
			Ambiente de Trabajo	Nivel de satisfacción del espacio donde se trabaja	
			Comunicación y coordinación	Nivel de satisfacción con los medios de comunicación	
			Recursos	Nivel de satisfacción con los recursos brindados	
			Formación	Nivel de satisfacción con la formación brindada recursos brindados	
			Implicación de mejora	Nivel de satisfacción con los medios de mejora	
			Motivación	Nivel de satisfacción con la motivación brindada	

Clima Organizacional	Se define como el constructo intocable que tiene relación con la percepción de los operarios respecto al ambiente laboral (Charry, 2018, p.28).	Se define como una característica de la empresa que influye sobre el trabajo del colaborador ya que analiza las relaciones de manera tanto horizontal como vertical a través de instrumentos como el cuestionario	Estructura	Estructura organizada	1= Muy en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Muy de acuerdo
			Responsabilidad	Responsabilidades correctamente distribuidas	
			Recompensa	Recompensas adecuadas	
			Desafíos	Desafíos adecuados	
			Relaciones	Nivel de relaciones que fomentan el trabajo	
			Cooperación	Nivel de cooperación	
			Estándares	Estándares adecuados	
			Conflicto	Nivel de conflictos	
			Identidad	Nivel de identificación	

Anexo 02: Cuestionario de satisfacción del trabajador formato

Cuestionario de satisfacción del trabajador

Objetivo: se tienen como objetivo el tener una perspectiva global de los trabajadores para con la empresa estableciendo los problemas a solucionar

Fecha:

Evalúador:

Instrucciones: Marcar con una "X" la respuesta indicada, cabe señalar de 5 es muy de acuerdo y 1 es poco de acuerdo

Puesto de Trabajo		1	2	3	4	5
1	Colaboro de forma activa en las labores asignadas en el taller					
2	Las funciones a mi cargo son las adecuadas y están fijadas en base a mis capacidades					
3	La repartición de trabajos es la adecuada, con respecto a los demás compañeros de mi sección					
4	Se aprovechan adecuadamente mis capacidades en el puesto actual					
5	En general estoy satisfecho con todas las características de mi puesto de trabajo					
Dirección del Área Administrativa		1	2	3	4	5
6	El líder demuestra tener un conocimiento técnico sobre las actividades que se realiza					
7	El líder presenta soluciones a cada problema que se presenta					
8	Cuando el líder delega funciones lo realiza adecuadamente					
9	El líder toma en consideración los argumentos de las personas a su cargo					
10	El líder mantiene las vías de comunicación abiertas, para comunicar cualquier tipo de noticias					
Ambiente de Trabajo e interacción con los/las compañeros/as		1	2	3	4	5
11	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas					
12	La colaboración demuestra más resultados que el trabajo individual					
13	Me siento importante en el equipo de trabajo					
14	Se siente una atmosfera positiva en el lugar de trabajo					
15	Mi nivel de estrés no está alto como para afectarme a nivel físico o psicológico					
Comunicación y coordinación		1	2	3	4	5

16	La comunicación interna dentro y fuera del taller es fluida					
17	Se aprecia mi colaboración e ideas dentro del taller					
18	La información que recibo respecto a cada trabajo es la adecuada					
19	Se me han comunicado cada servicio que recibo de las diferentes áreas.					
20	Cada área de la organización esta correctamente alineada con las otras					
21	Se reciben los requerimientos específicos de cada cliente					
Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos		1	2	3	4	5
22	Trabajo dentro de condiciones seguras					
23	Las condiciones físicas son las adecuadas para el trabajo que realizo					
24	Los equipos y herramientas proporcionado son los que necesito					
25	Los EPP me protegen adecuadamente					
Formación		1	2	3	4	5
26	El conocimiento que me brinda la empre me resulta suficiente					
27	La empresa me brinda un plan de formación					
28	He logrado desarrollarme profesionalmente, desde que inicie a trabajar en la empresa					
29	Se me brinda formación externa					
30	Cuando se implanta una nueva metodología, equipo o herramienta; se me informa y capacita sobre ello.					
Implicación en la Mejora		1	2	3	4	5
31	Se vigila adecuadamente la calidad de mi trabajo					
32	El líder propone iniciativas de mejoras					
33	Identifico actividades para ser mejoradas con regularidad					
34	Se me consulta por alternativas de mejora					
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi departamento					
36	Me siento involucrado en cada cambio de la empresa					
Motivación y Reconocimiento		1	2	3	4	5
37	Se reconoce el trabajo que realizo					
38	Se reconocen adecuadamente las mejoras que implanto o ayudo a implantar					
39	Las condiciones de trabajo y salario son equivalentes al trabajo que realizo					

40	Los beneficios otorgados por la empresa fuera del salario son las adecuadas					
41	La empresa me ayuda a formarme profesionalmente					
42	El prestigio de la empresa es gratificante para mi					

Anexo 03: Cuestionario de clima organizacional

Cuestionario de clima organizacional

Objetivo: se tienen como objetivo el tener una perspectiva global del clima organizacional de la empresa

Fecha:

Evaluador:

Instrucciones: Marcar con una "X" la respuesta indicada, cabe señalar de 5 es muy de acuerdo y 1 es poco de acuerdo

ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
Las tareas se han definido adecuadamente					
Todas las tareas implantadas tienen una debida razón					
Los líderes y encargados están correctamente definidos					
Considero correctas las políticas de la organización					
La estructura de la empresa me parece adecuada (organigrama)					
El papeleo es mínimo y esencial					
Las nuevas ideas son consideradas sin ningún impedimento de por medio					
No existen problemas relacionados por la mala planificación y organización					
Se conoce con quien reportarse para cada eventualidad					
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
La verificación de cada actividad es doble					
Generalmente no se tienen observaciones en las inspecciones					
Cada trabajador es consciente de sus responsabilidades					
La iniciativa es bien reconocida por la organización					
No existen excusas al momento de cometer un error					

La responsabilidad es compartida para un grupo de trabajo					
RECOMPENSA	1	2	3	4	5
Aquellos que se lo merecen son ascendidos					
Las amenazas y críticas de cada actividad son compensados adecuadamente por los incentivos recibidos					
El desempeño determina los incentivos recibidos					
No existe mucha critica en la organización					
Los errores son sancionados adecuadamente					
DESAFÍOS	1	2	3	4	5
Se establece que ir a un ritmo más lento, pero sin errores es lo más adecuado					
La organización toma riesgos en el momento adecuado					
Los riegos se toman tomando en cuenta las capacidades de los trabajadores					
La toma de decisiones se hace con efectividad					
La empresa toma riesgos por una buena idea interna					
RELACIONES	1	2	3	4	5
Existe un ambiente amistoso entre todos los miembros de la organización					
El trabajo se realiza de manera agradable y sin tensiones					
Las personas dentro de la organización se conocen a un nivel aceptable					
Las relaciones con los jefes son agradables y amistosas					
COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
El rendimiento es exigente pero aceptable					
Todo trabajo es mejorable					
Se evalúa continuamente el trabajo grupal y personal					
Los trabajadores deben llevarse bien a pesar del rendimiento					
ESTÁNDARES	1	2	3	4	5
Si me equivoco los superiores me sancionan de manera adecuada					
Los superiores conocen mis aspiraciones a futuro					
Dentro de la organización existe un nivel mínimo de confianza					
Para cualquier labor difícil de cumplir los jefes y superiores me ayudan.					

El factor humano es tomado en cuenta por los superiores					
CONFLICTO	1	2	3	4	5
Se toman en cuenta las opiniones					
La diferencia de opiniones es admitida en la organización si esta es saludable.					
Las discusiones son abiertas para proponer cualquier solución					
La resolución de los conflictos se realiza de manera rápida y efectiva					
IDENTIDAD	1	2	3	4	5
Los trabajadores tienen cierto sentido de identidad con la empresa					
La lealtad de los trabajadores es la adecuada					
El trabajo de los colaboradores es integral no existe individualismos					

Anexo 04: Diario de campo sobre conflictos laborales

Diario de campo sobre conflictos laborales

Anexo 05: Registro de asistencia

Firma de moderador

Firma de encargado

Anexo 06: validación de instrumentos

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Cuestionario de satisfacción del trabajador)**

Yo, Susan Lozano Rodríguez, titular del DNI N°: 44850561 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P:195942

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cuestionario de clima organizacional)

Yo, Susan Lozano Rodríguez, titular del DNI N°: 44850561 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P:195942

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Diario de campo sobre conflictos laborales)

Yo, Susán Lozano Rodríguez, titular del DNI N°: 44850561 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P:195942

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cuestionario de satisfacción del trabajador)

Yo, Ana Rosa Ramirez García, titular del DNI N°: 45285446 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P.:240946

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Cuestionario de clima organizacional)

Yo, Ana Rosa Ramirez García, titular del DNI N°: 45285446 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P.:240946

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Diario de campo sobre conflictos laborales)

Yo, Ana Rosa Ramirez García, titular del DNI N°: 45285446 de profesión Ingeniera Industrial.

Ejerciendo actualmente como Supervisor de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Chimbote, 29 de Setiembre Del 2021



Firma

C.I.P.:240946

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

(Diario de campo sobre conflictos laborales)

Yo, IVAN ULISES LAUZANG REGALADO

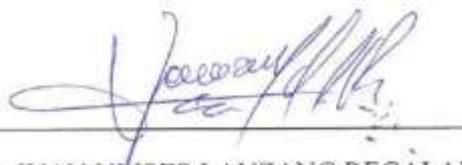
titular del DNI N°: 41396886 , de profesión INGENIERO INDUSTRIAL

ejerciendo actualmente como INGENIERO SUPERVISOR DE PLANTA GENERADORA DE OXIGENO MEDICINAL EN EL CENTRO DE ATENCION Y AISLAMIENTO VILLA PANAMERICANA – ESSALUD por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa Insermec S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, 29 de Setiembre del 2021



Ing. Mgr. IVAN ULISES LAUZANG REGALADO

C.I.P: N° 254558

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Cuestionario de clima organizacional)

Yo, **IVAN ULISES LAUZANG REGALADO**

titular del DNI N°: 41396886 . de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL**

ejerciendo actualmente como **INGENIERO SUPERVISOR DE PLANTA GENERADORA DE OXIGENO MEDICINAL EN EL CENTRO DE ATENCION Y AISLAMIENTO VILLA PANAMERICANA – ESSALUD** por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa **Insermec S.A.C.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote ²⁹ de Setiembre del 2021.



Ing. Mgtr. **IVAN ULISES LAUZANG REGALADO**

C.I.P: N° 254558

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Cuestionario de satisfacción del trabajador)**

Yo, **IVAN ULISES LAUZANG REGALADO**

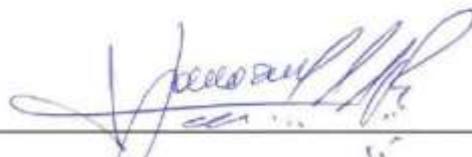
titular del DNI N°: 41396886 . de profesión **INGENIERO INDUSTRIAL**

ejerciendo actualmente como **INGENIERO SUPERVISOR DE PLANTA GENERADORA DE OXIGENO MEDICINAL EN EL CENTRO DE ATENCION Y AISLAMIENTO VILLA PANAMERICANA – ESSALUD** por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación de los instrumentos, a los efectos de su aplicación en la empresa **Insermec S.A.C.**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Chimbote, ²⁹ de Setiembre del 2021



Ing. Mgr. **IVAN ULISES LAUZANG REGALADO**

C.I.P: N° 254558

Anexo 07: confiabilidad de instrumentos

1 de octubre del 2021

Nombre : Mario Rusbel Bolo Pacheco
Cargo : Jefe del Dpto. de Desarrollo Agropecuario, Pymes y Turismo / Jefe (e) del
Dpto de Gestion Ambiental y Salud Publica. Municipalidad Distrital de Moro
DNI : 44702107
Profesión : Ingeniero Estadístico / Ingeniero Industrial

Mediante la presente informo que, los procedimientos estadísticos para determinar la confiabilidad del instrumento (encuesta) de Satisfacción del trabajador y clima Organizacional en la tesis denominada "Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Insermec Sac Huarmey-2021" son los correctos; utilizando el software IBM SPSS Statistics 20, se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach para los dos instrumentos, arrojando como resultado para la encuesta de satisfacción del trabajador el coeficiente de 0,973 y para la encuesta de clima Organizacional el coeficiente es de 0,823, lo cual se puede interpretar que, en las dos instrumentos existe una confiabilidad alta, siendo consistente los ítems entre sí de cada instrumento, tomando como prueba piloto a 20 trabajadores.

Atte.


Bolo Pacheco Mario Rusbel
INGENIERO ESTADÍSTICO
COESPE 784

Scanned by CamScanner


Bola-Facheco Mario Rusbel
 INGENIERO ESTADISTICO
 C.O.E.S.P.E 784

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido*	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.973	42

Anexo 08: Base de datos; encuesta de clima organizacional

Área		ESTRUCTURA									RESPONSABILIDAD						
		Las tareas se han definido adecuadamente	Todas las tareas implantadas tienen una debida razón	Los líderes y encargados están correctamente definidos	Considero correctas las políticas de la organización	La estructura de la empresa me parece adecuada (organigrama)	El papeleo es mínimo y esencial	Las nuevas ideas son consideradas sin ningún impedimento de por medio	No existen problemas relacionados por la mala planificación y organización	Se conoce con quien reportarse para cada eventualidad	La verificación de cada actividad es doble	Generalmente no se tienen observaciones en las inspecciones	Cada trabajador es consciente de sus responsabilidades	La iniciativa es bien reconocida por la organización	No existen excusas al momento de cometer un error	La responsabilidad es compartida para un grupo de trabajo	
Administración	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	1	
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	
	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	
	4	2	2	1	1	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	2	
	5	2	2	2	2	1	2	5	2	2	2	3	3	3	3	2	
	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3
Compras/Almacenamiento	7	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	
	8	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	5	2	5	
	9	1	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	4	2	3	3	
	10	2	2	5	2	5	2	2	1	2	3	3	3	1	2	3	
	11	1	2	2	2	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	
	12	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	4	
Finanzas	13	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	
	14	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	4	3	3	
	15	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	
	16	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	
Marketing	17	1	2	2	2	2	2	1	4	2	3	3	2	3	3	3	
	18	2	2	1	2	1	2	5	2	2	3	2	3	3	2	3	
Recursos Humanos	19	2	5	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	3	
	20	1	2	1	1	1	1	2	1	4	3	2	2	2	3	2	
Operaciones	Mantenimiento	21	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	3	3	2	3	3
		22	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	3	3	1	4	3
		23	2	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2
		24	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	1	3	3	2
		25	2	2	2	2	5	2	1	2	2	4	3	4	1	4	2
		26	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3
		27	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	1	3	3
		28	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3	3	3	4	1	2
		29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	1	3	1	3
	30	1	1	2	1	2	2	1	4	2	3	3	2	5	2	3	
	Taller	31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	4	1
		32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
		33	1	4	1	2	1	1	1	4	1	3	2	2	2	3	2
		34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	1
		35	2	5	2	2	5	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3
		36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	3	4	4
		37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3
		38	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	4	2	4	2	3

Auxiliares	59	1	1	4	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	2	5
	60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	3	4	3
	61	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	3	4	1	4	4
	62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	3
	63	2	2	1	1	2	1	2	1	4	3	3	3	4	3	3
	64	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3
	65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3
		113	131	132	114	132	115	122	123	119	199	183	178	185	186	177
1101											1108					
2925											1950					

RECOMPENSA					DESAFÍOS					RELACIONES				
Aquellos que se lo merecen son ascendidos	Las amenazas y críticas de cada actividad son compensados adecuadamente por los incentivos recibidos	El desempeño determina los incentivos recibidos	No existe mucha crítica en la organización	Los errores son sancionados adecuadamente	Se establece que ir a un ritmo más lento, pero sin errores es lo más adecuado	La organización toma riesgos en el momento adecuado	Los riesgos se toman tomando en cuenta las capacidades de los trabajadores	La toma de decisiones se hace con efectividad	La empresa toma riesgos por una buena idea interna	Existe un ambiente amistoso entre todos los miembros de la organización	El trabajo se realiza de manera agradable y sin tensiones	Las personas dentro de la organización se conocen a un nivel aceptable	Las relaciones con los jefes son agradables y amistosas	
1	2	3	1	3	2	5	5	5	5	5	3	3	3	1
2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	3	3	3	2
3	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	2	3	4	3
4	1	1	1	4	2	5	4	3	4	5	2	5	3	3

5	2	1	2	2	5	4	5	4	4	5	3	2	2	5
6	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	2	2	2	2
7	1	1	1	1	1	3	4	1	4	3	1	2	2	2
8	2	1	1	2	2	4	4	4	3	4	3	2	2	2
9	1	1	1	1	2	4	4	3	4	4	3	2	3	2
10	2	1	4	1	1	4	4	3	3	4	3	2	3	2
11	5	2	2	1	1	4	5	3	3	4	2	2	2	5
12	2	2	2	2	2	4	4	1	5	5	2	3	3	3
13	2	2	2	2	5	5	4	4	5	5	2	3	2	3
14	1	2	2	2	2	5	5	3	5	4	4	3	3	4
15	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3
16	1	2	1	1	1	4	3	1	3	4	3	2	2	2
17	1	2	2	1	2	4	3	3	4	4	2	3	2	3
18	2	1	2	1	2	3	3	5	4	4	1	3	3	2
19	2	1	1	2	5	4	4	4	4	4	2	2	3	1
20	1	1	1	4	1	4	4	3	4	4	2	2	1	1
21	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	2	2	2

22	2	1	2	1	2	3	5	5	5	2	2	2	2	2
23	1	1	1	1	1	5	4	1	3	4	2	2	2	3
24	2	2	2	2	2	4	4	1	4	4	3	3	3	2
25	2	5	1	2	2	5	5	5	4	3	3	3	3	3
26	2	1	1	1	1	3	4	1	3	3	3	2	2	2
27	1	2	1	1	2	4	5	5	4	4	3	2	2	2
28	1	2	2	2	2	5	4	4	4	4	3	3	3	3
29	2	2	2	2	2	5	5	5	4	4	3	3	1	3
30	2	1	2	2	1	4	3	4	4	4	1	1	2	2
31	2	2	2	2	2	5	4	4	5	2	3	3	4	3
32	5	2	1	1	1	5	4	4	5	4	3	3	2	2
33	5	2	2	2	2	4	1	3	1	4	1	3	1	3
34	2	2	2	2	2	4	5	2	5	5	2	3	1	2
35	2	2	1	2	5	4	4	5	4	3	2	2	2	3
36	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	1	3	1	2
37	2	2	2	5	2	5	4	5	4	4	3	3	3	3
38	1	2	2	5	1	4	5	4	3	4	3	1	2	2

39	2	2	2	2	2	5	4	5	4	4	3	3	4	3
40	1	2	1	4	1	5	4	4	5	2	5	3	3	3
41	1	1	1	1	2	4	3	4	1	3	2	2	3	2
42	2	2	5	2	2	5	4	4	4	4	3	2	3	2
43	2	2	2	2	1	4	4	4	5	4	2	3	1	3
44	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3
45	1	1	1	1	1	4	3	4	3	3	2	1	2	3
46	2	2	2	5	2	4	5	5	2	5	3	2	3	3
47	1	2	1	4	1	3	3	5	5	3	3	2	2	2
48	1	1	1	4	1	4	3	3	4	3	1	1	1	3
49	1	2	1	1	1	3	4	3	4	3	1	2	2	2
50	2	2	2	2	2	5	4	4	5	5	2	2	2	3
51	2	2	2	1	2	4	4	3	4	5	3	2	2	2
52	1	2	2	1	1	4	5	5	4	4	3	3	1	3
53	2	2	2	1	2	3	4	5	4	5	2	3	4	3
54	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	3	3	2	3
55	1	1	4	1	1	4	3	4	4	3	1	2	5	2

56	2	2	2	2	2	4	4	1	4	4	2	2	2	5	
57	2	2	2	2	1	4	5	5	4	4	2	2	2	2	
58	2	2	2	2	2	5	5	4	5	4	1	3	3	3	
59	2	1	1	1	1	3	4	4	4	1	3	1	3	2	
60	2	2	2	2	2	4	5	5	5	4	3	3	3	3	
61	2	2	2	2	2	4	5	4	5	4	3	4	1	3	
62	1	1	1	1	1	3	1	4	4	3	2	5	1	1	
63	1	1	1	2	2	5	4	4	4	1	3	3	3	3	
64	2	2	2	5	2	4	5	5	5	5	3	2	3	3	
65	2	5	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	3	3	
	116	115	112	130	119	269	260	245	261	252	159	163	157	168	
	592					1287					647				
	1625					1625					1300				

COOPERACIÓN				ESTÁNDARES					CONFLICTO				IDENTIDAD			
El rendimiento es exigente pero aceptable	Todo trabajo es mejorable	Se evalúa continuamente el trabajo grupal y personal	Los trabajadores deben llevarse bien a pesar del rendimiento	Si me equivoco los superiores me sancionan de manera adecuada	Los superiores conocen mis aspiraciones a futuro	Dentro de la organización existe un nivel mínimo de confianza	Para cualquier labor difícil de cumplir los jefes y superiores me ayudan.	El factor humano es tomado en cuenta por los superiores	Se toman en cuenta las opiniones	La diferencia de opiniones es admitida en la organización si esta saludable.	Las discusiones son abiertas para proponer cualquier solución	La resolución de los conflictos se realiza de manera rápida y efectiva	Los trabajadores tienen cierto sentido de identidad con la empresa	La lealtad de los trabajadores es adecuada	El trabajo de los colaboradores es integral no existe individualismos	
1	4	3	3	4	3	5	4	5	5	2	5	2	2	3	4	3

2	3	1	4	3	3	1	4	3	4	1	2	2	2	3	3	3
3	4	4	3	4	5	2	4	5	5	2	2	2	2	3	1	3
4	3	3	1	3	3	4	4	3	4	1	1	4	1	3	2	3
5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	2	5	2	3	3
6	3	3	3	3	3	1	4	3	4	2	2	2	2	5	3	3
7	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	1	1	1	2	5	2
8	3	2	3	3	3	4	2	4	3	1	2	2	2	1	3	2
9	2	2	2	3	5	3	5	3	1	2	1	2	1	2	5	3
10	3	3	3	1	3	4	4	3	4	1	1	1	1	3	3	3
11	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	4	1	3	3	2
12	1	4	1	3	5	4	3	4	3	1	2	2	2	3	3	3
13	3	1	4	3	3	4	5	3	1	2	2	2	2	3	3	3
14	4	4	3	3	3	4	3	3	5	2	3	3	2	4	2	4
15	3	4	3	4	5	3	4	5	4	2	3	1	2	3	3	3
16	3	3	2	3	3	2	2	3	4	2	1	1	1	4	2	5
17	3	3	3	3	3	5	4	5	3	1	2	2	1	3	3	2
18	3	3	3	1	4	3	3	5	4	2	2	2	2	3	3	2
19	3	3	1	3	4	3	4	3	3	1	2	2	2	2	3	3
20	4	2	2	5	3	2	2	3	4	1	2	1	1	3	2	2
21	3	3	2	3	3	4	4	1	4	1	1	1	1	2	2	3
22	3	2	3	2	2	3	4	2	4	1	1	2	2	2	3	3
23	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	5	2	3
24	4	3	3	3	1	4	4	5	3	2	2	2	2	3	3	3
25	3	4	3	1	3	1	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3
26	3	3	3	2	3	4	4	2	3	1	1	2	1	3	2	2
27	3	2	3	3	4	4	3	2	4	2	2	1	1	2	3	2
28	3	3	4	4	4	3	4	5	4	2	2	2	2	3	3	3
29	3	3	3	3	5	4	4	4	4	1	2	2	2	3	3	1
30	3	2	3	3	5	2	3	3	5	1	1	1	1	2	2	2
31	3	3	3	4	4	4	5	4	4	2	2	5	2	5	4	3
32	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	1	3	3	3
33	3	1	3	2	3	3	4	1	2	2	1	2	2	3	1	4
34	3	1	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3
35	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2
36	3	3	1	3	5	3	4	3	4	1	2	2	2	3	3	3
37	3	4	3	3	3	3	5	4	4	2	5	2	2	5	3	3
38	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	1	1	2	2	2
39	4	1	4	4	1	4	5	5	4	2	2	2	2	4	3	3
40	4	2	3	3	1	4	4	4	5	2	1	1	4	1	2	3
41	3	3	2	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	2	3	3
42	3	3	3	3	1	3	4	1	4	2	2	2	2	3	3	3
43	3	3	3	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	5	2	3
45	3	3	3	2	4	4	4	2	2	1	1	1	2	2	2	3
46	1	3	3	4	4	4	1	3	3	2	2	2	2	3	1	4
47	3	2	2	4	4	5	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3

48	2	3	2	2	3	4	3	3	3	1	1	1	4	2	3	3
49	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	2	1	4	2	3
50	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1
51	5	3	3	1	4	1	5	3	1	1	2	2	2	3	3	1
52	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	1	2	2	2	3
53	3	1	4	3	3	1	4	5	4	2	2	2	5	3	3	4
54	3	3	3	3	4	1	3	4	2	1	1	4	1	2	2	3
55	5	2	2	2	4	3	3	4	4	1	1	1	1	2	2	2
56	3	3	3	1	3	4	3	3	5	2	2	2	2	3	3	3
57	5	2	3	2	5	5	3	1	4	2	1	2	2	3	4	1
58	4	4	1	3	4	4	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3
59	3	2	2	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1	3	3	2
60	3	4	3	1	3	5	2	4	5	2	2	2	2	3	3	3
61	3	3	4	1	5	5	3	4	5	2	2	2	2	3	3	3
62	2	2	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	1	4	3	2
63	3	4	3	1	3	3	4	4	3	2	5	2	2	3	2	3
64	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	5	2	2	3	3	3

65	3	1	3	3	5	4	3	4	4	2	2	2	2	3	3	3
	202	178	183	185	223	218	232	223	224	104	121	125	116	195	177	179
	748				1120					466				551		
	1300				1625					1300				975		

Anexo 09: Base de datos; Diario de campo de conflictos laborales

Diario de campo sobre conflictos laborales

N°	Área donde se desarrolla el conflicto	Fecha de inicio	Hora de inicio	Fecha de término	Hora de término	Causa	Solución
1	Despacho de PT	2/06/2021	10:20:00	2/06/2021	10:37:00	Ausentismo laboral	Ninguna
2	Despacho de PT	2/06/2021	16:10:00	2/06/2021	16:30:00	Retraso en la entrega del producto terminado	Entrega con retraso
3	Producción	3/06/2021	09:05:00	3/06/2021	09:50:00	Falta de material	Compra retrasada del material
4	Producción	4/06/2021	08:00:00	4/06/2021	08:12:00	Ausentismo laboral	Ninguna
5	Producción	7/06/2021	15:45:00	7/06/2021	16:02:00	Retraso del pago del sueldo	Ninguna
6	Recepción de materiales	9/06/2021	08:30:00	0/01/1900	08:44:00	Falta de EPP	Ninguna
7	Administrativo	11/06/2021	08:05:00	11/06/2021	08:18:00	Ausentismo laboral	Ninguna
8	Producción	14/06/2021	11:18:00	14/06/2021	11:29:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
9	Despacho de PT	15/06/2021	17:02:00	15/06/2021	17:26:00	Retraso en la entrega del producto terminado	Entrega con retraso
10	Producción	16/06/2021	08:03:00	16/06/2021	08:21:00	Ausentismo laboral	Ninguna
11	Administrativo	17/06/2021	08:50:00	17/06/2021	09:03:00	Impuntualidad	Ninguna
12	Producción	18/09/2021	14:55:00	18/09/2021	15:18:00	Cruce de información	Ninguna
13	Producción	21/06/2021	11:15:00	21/06/2021	11:29:00	Discusión entre el personal y jefe por medidas de seguridad	Ninguna
14	Administrativo	21/06/2021	15:09:00	21/06/2021	15:22:00	Mala organización en el trabajo	Ninguna
15	Producción	22/06/2021	09:14:00	22/06/2021	09:26:00	Falta de trabajo en equipo	Ninguna
16	Recepción de materiales	23/06/2021	08:29:00	23/06/2021	08:41:00	Ausentismo laboral	Ninguna
17	Recepción de materiales	23/06/2021	15:10:00	23/06/2021	15:19:00	Falta de EPP	Ninguna
18	Producción	24/06/2021	14:14:00	24/06/2021	14:34:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna

19	Producción	25/06/2021	15:55:00	25/06/2021	16:16:00	Retraso en soldar por falta de organización	Pieza soldada con retraso
20	Almacén	28/06/2021	09:34:00	28/06/2021	09:53:00	No se ubica rápidamente los materiales	Ninguna
21	Producción	28/06/2021	16:11:00	28/06/2021	16:40:00	Falta de material	Compra retrasada del material

22	Recepción de materiales	29/06/2021	09:33:00	29/06/2021	09:48:00	Competitividad	Respeto entre compañeros
23	Despacho de PT	29/06/2021	16:25:00	29/06/2021	16:45:00	Retraso en la entrega del producto terminado	Entrega con retraso
24	Administrativo	30/06/2021	10:25:00	30/06/2021	10:38:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
25	Producción	30/06/2021	15:26:00	30/06/2021	15:48:00	Falta de material	Ninguna
26	Producción	30/06/2021	18:03:00	30/06/2021	18:14:00	Salida fuera del horario	Ninguna
27	Producción	2/07/2021	09:33:00	2/07/2021	10:05:00	Falta de material	Ninguna
28	Almacén	5/07/2021	16:15:00	5/07/2021	16:32:00	Retraso del pago del sueldo	Ninguna
29	Seguridad	6/07/2021	10:11:00	6/07/2021	10:26:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
30	Producción	6/07/2021	15:48:00	6/07/2021	16:22:00	Falta de EPP	Ninguna
31	Seguridad	7/07/2021	08:42:00	7/07/2021	08:56:00	Ausentismo laboral	Ninguna
32	Seguridad	7/07/2021	09:32:00	7/07/2021	09:45:00	Retraso del pago del sueldo	Ninguna
33	Almacén	8/07/2021	12:12:00	8/07/2021	12:34:00	Inventarios en desorden	Rectificación de inventarios
34	Recepción de materiales	9/07/2021	09:10:00	9/07/2021	09:30:00	Mala organización en el trabajo	Ninguna
35	Administrativo	9/07/2021	15:44:00	9/07/2021	15:58:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
36	Recepción de materiales	12/07/2021	14:16:00	12/07/2021	14:35:00	Mala organización en el trabajo	Ninguna
37	Almacén	12/07/2021	10:26:00	12/07/2021	10:42:00	No se ubica rápidamente los materiales	Ninguna
38	Producción	13/07/2021	15:25:00	13/07/2021	15:59:00	Equipos malogrados	Mantenimiento
39	Producción	16/07/2021	08:55:00	16/07/2021	09:10:00	Ausentismo laboral	Ninguna
40	Producción	17/07/2021	09:58:00	17/07/2021	10:33:00	Falta de herramientas	Compra de herramientas

41	Producción	17/07/2021	11:12:00	17/07/2021	11:25:00	Cruce de información	Ninguna
42	Recepción de materiales	18/07/2021	10:21:00	18/07/2021	10:38:00	Reclamo al proveedor por retraso	Entrega de materiales fuera de tiempo
43	Almacén	19/07/2021	14:58:00	19/07/2021	15:17:00	Falta de EPP	Ninguna
44	Administrativo	19/07/2021	16:02:00	19/07/2021	16:11:00	Retraso de presentación de informes	Presentación de informes fuera de tiempo
45	Administrativo	20/07/2021	11:41:00	20/07/2021	11:49:00	Falta de trabajo en equipo	Ninguna
46	Producción	20/07/2021	16:15:00	20/07/2021	16:28:00	Falta de material	Compra retrasada del material
47	Producción	23/07/2021	15:06:00	23/07/2021	15:20:00	Discusión entre el personal y jefe por medidas de seguridad	Ninguna
48	Producción	24/07/2021	10:23:00	24/07/2021	10:35:00	Mala organización en el trabajo	Ninguna
49	Producción	25/07/2021	08:40:00	25/07/2021	08:55:00	Ausentismo laboral	Ninguna
50	Recepción de materiales	26/07/2021	08:06:00	26/07/2021	08:17:00	Ausentismo laboral	Ninguna
51	Administrativo	26/07/2021	14:32:00	26/07/2021	14:49:00	Falta de elementos de protección ante el covid	Ninguna
52	Despacho de PT	27/07/2021	11:47:00	27/07/2021	11:58:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
53	Despacho de PT	30/07/2021	08:45:00	30/07/2021	08:56:00	Ausentismo laboral	Ninguna
54	Despacho de PT	30/07/2021	11:48:00	30/07/2021	12:01:00	Retraso en la entrega del producto terminado	Entrega con retraso
55	Almacén	2/08/2021	09:28:00	2/08/2021	09:39:00	Retraso del pago del sueldo	Ninguna
56	Administrativo	3/08/2021	10:22:00	3/08/2021	10:34:00	Retraso del pago del sueldo	Ninguna
57	Producción	5/08/2021	16:18:00	5/08/2021	16:52:00	Falta de EPP	Compra de EPP
58	Administrativo	6/08/2021	08:13:00	6/08/2021	08:28:00	Impuntualidad	Ninguna
59	Producción	10/08/2021	14:34:00	10/08/2021	14:48:00	Cruce de información	Ninguna
60	Almacén	11/08/2021	09:45:00	11/08/2021	10:16:00	Retraso de presentación de informes	Presentación de informes fuera de tiempo
61	Producción	12/08/2021	12:22:00	12/08/2021	12:35:00	Discusión entre el personal y jefe por medidas de seguridad	Ninguna

62	Recepción de materiales	17/08/2021	08:14:00	17/08/2021	08:20:00	Ausentismo laboral	Ninguna
63	Producción	20/08/2021	16:11:00	20/08/2021	16:54:00	Falta de material	Ninguna
64	Producción	23/08/2021	18:25:00	23/08/2021	18:45:00	Salida fuera del horario	Ninguna
65	Despacho de PT	24/08/2021	11:48:00	24/08/2021	12:10:00	Ausentismo laboral	Ninguna
66	Almacén	25/08/2021	09:06:00	25/08/2021	09:35:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Ninguna
67	Seguridad	26/08/2021	12:22:00	26/08/2021	12:45:00	Falta de elementos de protección ante el COVID	Compra de elementos de protección ante el COVID
68	Administrativo	27/08/2021	08:21:00	27/08/2021	08:29:00	Ausentismo laboral	Ninguna
69	Producción	30/08/2021	07:01:00	30/08/2021	07:11:00	Salida fuera del horario	Ninguna
70	Producción	31/08/2021	08:26:00	31/08/2021	08:37:00	Ausentismo laboral	Ninguna

Firma de moderador

Anexo 10: Base de datos; encuesta de satisfacción del personal

Área	Puesto de Trabajo					Dirección del Área Administrativa						
	Colaboro de forma activa en las labores asignadas en el taller	Las funciones a mi cargo son las adecuadas y están fijadas en base a mis capacidades	La repartición de trabajos es la adecuada, con respecto a los demás compañeros de mi sección	Se aprovechan adecuadamente mis capacidades en el puesto actual	En general estoy satisfecho con todas las características de mi puesto de trabajo	El líder demuestra tener un conocimiento técnico sobre las actividades que se realiza	El líder presenta soluciones a cada problema que se presenta	Cuando el líder delega funciones lo realiza adecuadamente	El líder toma en consideración los argumentos de las personas a su cargo	El líder mantiene las vías de comunicación abiertas, para comunicar cualquier tipo de noticias		
Administración	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	
	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	
	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	
	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	
	6	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	
Compras/Almacenamiento	7	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	9	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	
	10	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	
	11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	12	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	
Finanzas	13	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	
	14	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	
	15	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	
	16	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	
Marketing	17	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	
	18	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	
Recursos Humanos	19	2	2	2	3	2	3	3	2	1	1	
	20	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
Operaciones	Mantenimiento	21	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4
		22	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
		23	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
		24	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
		25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
		26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		27	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3
		28	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
		29	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2
		30	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3
	Taller	31	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1
		32	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
		33	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2
		34	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
		35	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
		36	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4
		37	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2
		38	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2
		39	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
		40	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
41	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3		
42	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3		
43	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2		

		44	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		45	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
		46	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
		47	4	2	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
	Eléctricos	48	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2
		49	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		50	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Soldadores	51	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		52	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
		53	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
		54	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3
	Supervisores	55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		56	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
		57	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
		58	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
		59	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
	Auxiliares	60	3	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2
		61	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		62	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
		63	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
		64	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
		65	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
		200	202	198	201	197	189	184	184	188	180					
		998					925									
		1625					1625									

Ambiente de Trabajo e interacción con los/las compañeros/as					Comunicación y coordinación						Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos			
Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas	La colaboración demuestra más resultados que el trabajo individual	Me siento importante en el equipo de trabajo	Se siente una atmosfera positiva en el lugar de trabajo	Mi nivel de estrés no está alto como para afectarme a nivel físico o psicológico	La comunicación interna dentro y fuera del taller es fluida	Se aprecia mi colaboración e ideas dentro del taller	La información que recibo respecto a cada trabajo es la adecuada	Se me han comunicado cada servicio que recibo de las diferentes áreas.	Cada área de la organización esta correctamente alineada con las otras	Se reciben los requerimientos específicos de cada cliente	Trabajo dentro de condiciones seguras	Las condiciones físicas son las adecuadas para el trabajo que realizo	Los equipos y herramientas proporcionado son los que necesito	Los EPP me protegen adecuadamente
1	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	4	4	5	5	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3
3	4	5	3	5	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3
5	4	4	4	4	5	2	2	2	3	3	3	3	3	3
6	5	3	4	5	5	2	2	3	2	3	3	4	3	3

7	4	3	5	4	5	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
9	2	2	4	3	4	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2
10	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
12	4	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
13	3	3	3	3	5	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3
14	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2
15	3	3	5	5	4	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
16	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
17	4	4	4	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
18	3	4	5	4	4	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3
19	2	2	3	2	4	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1
20	4	2	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2	2	3
21	5	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
22	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
24	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
25	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
26	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
27	3	3	5	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
28	3	3	4	2	4	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
29	3	3	4	4	4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
30	5	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
31	3	2	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
32	4	3	4	4	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2

33	2	3	4	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3
34	4	4	3	5	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
35	4	3	4	3	3	1	1	1	1	2	1	3	2	3	2
36	4	3	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
37	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
38	3	4	4	4	4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1
39	2	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2
40	3	2	3	4	3	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2
41	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
42	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
43	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
44	4	4	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
45	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
46	4	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
47	4	2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
48	3	2	3	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
49	3	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
50	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2

51	4	4	4	4	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
52	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
53	4	2	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
54	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
55	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
56	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1
57	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
58	2	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3
59	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
60	4	4	4	4	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3
61	3	2	2	4	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2
62	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
63	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
64	3	3	4	3	4	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3
65	2	2	3	3	4	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2
	229	215	232	232	223	120	118	123	125	128	123	169	166	165	164
	1131					737					664				
	1625					1950					1300				

Formación					Implicación en la Mejora							Motivación y Reconocimiento				
El conocimiento que me brinda la empresa resulta suficiente	La empresa me brinda un plan de formación	He logrado desarrollarme profesionalmente, desde que inicié a trabajar en la empresa	Se me brinda formación externa	Cuando se implanta una nueva metodología, equipo o herramienta; se me informa y capacita sobre ello.	Se vigila adecuadamente la calidad de mi trabajo	El líder propone iniciativas de mejoras	Identifico actividades para ser mejoradas con regularidad	Se me consulta por alternativas de mejora	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi departamento	Me siento involucrado en cada cambio de la empresa	Se reconoce el trabajo que realizo	Se reconocen adecuadamente las mejoras que implanto o ayudo a implantar	Las condiciones de trabajo y salario son equivalentes al trabajo que realizo	Los beneficios otorgados por la empresa fuera del salario son las adecuadas	La empresa me ayuda a formarme profesionalmente	El prestigio de la empresa es gratificante para mí
1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	4	5	5	5	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
3	4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
4	3	5	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	3	5	4	5	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
6	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
7	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3
8	3	4	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	5	4	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2
10	3	3	3	4	5	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
11	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	3	5	3	5	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
13	4	3	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
14	4	2	3	3	4	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
15	3	5	2	2	4	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
16	4	4	4	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3
17	3	4	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
18	5	5	4	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
19	2	3	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	4	4	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2
21	4	3	4	4	5	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3
22	4	4	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
23	3	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	3	5	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	4	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	4	3	5	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2
27	5	5	4	5	5	2	2	2	5	3	2	2	3	2	2	3
28	3	4	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
29	3	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1
30	5	3	5	3	5	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
31	3	2	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	2	3	2	4	4	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
33	2	3	4	3	4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1
34	4	5	4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
35	5	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2

36	5	5	5	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
37	3	4	4	3	4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
38	2	2	5	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1
39	4	3	3	4	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1
40	3	2	5	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
41	4	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	3	5	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
44	4	2	2	3	4	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
45	4	5	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
47	3	2	5	5	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
48	3	4	4	3	5	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2
49	3	5	3	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	5	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	4	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1
54	4	4	5	3	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
55	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	3	4	3	4	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1
57	4	5	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	4	4	2	3	4	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1
59	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
60	5	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
61	3	4	3	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2

62	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	5	5	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2
64	5	4	3	4	4	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1
65	3	3	4	4	4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1
	243	243	243	233	245	118	120	120	118	124	124	124	115	122	124	122	119
1207					734					726							
1625					1950					1950							

Anexo 11: confiabilidad de instrumentos – aplicación al total de la muestra

SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Análisis Marketing directo Gráficos Estadísticas Ventanas Ayuda

Mostrando 45 de 45 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018
1	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	
2	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
3	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	
4	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	
5	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	1,00	
6	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
7	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	1,00	1,00	
8	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	5,00	2,00	5,00	2,00	1,00	
9	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00	
10	2,00	2,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
11	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	
12	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00	
13	2,00	2,00	5,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
14	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	1,00	2,00	
15	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	
16	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00	
17	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00	3,00	
18	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	
19	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	
20	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	
21	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00	
22	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	
23	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	
24	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	
25	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	2,00	2,00	3,00	
26	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
27	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	2,00	

Mostrar de datos Vista de variables

SPSS Statistics Processor está listo Unidad CPU

19°C Muy nuboso 11:17 1/13/2021

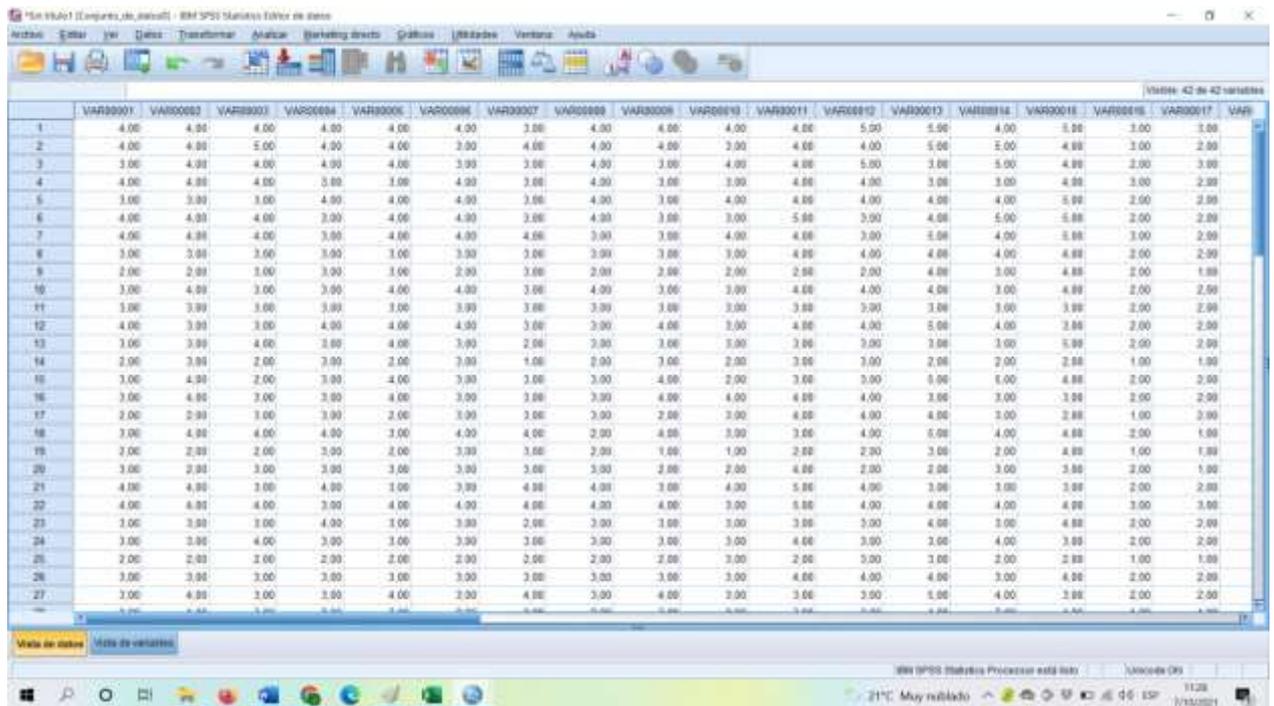
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	65	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	45



Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	65	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	65	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,969	

3 de octubre del 2021

Nombre: Jorge Alfredo Cabanillas Corzo
Cargo: Analista en Registro Tributario
DNI: 42406544
Profesión: Ingeniero Estadístico

Mediante la presente informo que los procedimientos estadísticos para determinar la confiabilidad de las encuestas en la tesis denominada son los correctos "Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción del personal durante la pandemia en la empresa Inermec Sac Huarmey-2021" son los correctos; por lo tanto, se da el visto bueno para el alfa de Cronbach de 0,969 en la encuesta de clima laboral y de 0,840 en la encuesta de satisfacción del cliente, tomada a 65 trabajadores.


JORGE ALFREDO CABANILLAS CORZO
COESPE N° 750
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ
CONSEJO REGIONAL LIMA

Firma

Anexo 12: Base de datos; gestión de indicadores

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Administración

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	82	85	90		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	53	55	58		
c	Total de trabajos realizados	61	64	68		
d	Numero de errores de MO por mes	10	10	10		
e	Mejoras propuestas	0	2	3		
f	Horas extras no programadas	15	13	12		
g	Horas trabajadas	200	201	210		
h	Errores de equipos y herramientas	4	3	2		

i	Ausentismos	2	1	1										
j	Numero de días trabajados	21	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	156	161	166										
l	Tiempos muertos (hr)	2	1	1										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	82%	Bueno	85%	Bueno	90%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	87%	Regular	86%	Regular	85%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,16	Malo	0,16	Malo	0,15	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
j/e	Frecuencia de mejoras	21,00	Malo	10,00	Regular	7,00	Bueno					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,25	Regular	0,20	Regular	0,18	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/j	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,07	Regular	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
j/i	Frecuencia de ausentismo	10,50	Bueno	20,00	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	69%	Regular	72%	Bueno	74%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
g/l	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,00	Bueno	0,00	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Finanzas

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	71	73	75		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	54	57	59		
c	Total de trabajos realizados	62	63	65		
d	Numero de errores de MO por mes	7	7	7		
e	Mejoras propuestas	0	1	1		
f	Horas extras no programadas	14	11	8		
g	Horas trabajadas	214	234	241		
h	Errores de equipos y herramientas	5	3	2		

i	Ausentismos	3	1	0										
j	Número de días trabajados	20	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	175	176	176										
l	Tiempos muertos (hr)	3	2	2										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	71%	Bueno	73%	Bueno	75%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	87%	Regular	90%	Bueno	91%	Bueno					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,11	Regular	0,11	Regular	0,11	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	20,00	Malo	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,23	Regular	0,17	Bueno	0,12	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,08	Malo	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	6,67	Regular	20,00	Bueno	-	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	78%	Bueno	78%	Bueno	78%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Recursos Humanos

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	76	80	83		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	48	53	54		
c	Total de trabajos realizados	52	55	56		
d	Numero de errores de MO por mes	5	5	5		
e	Mejoras propuestas	0	2	0		
f	Horas extras no programadas	16	14	10		
g	Horas trabajadas	195	196	207		
h	Errores de equipos y herramientas	1	3	2		

i	Ausentismos	3	0	1										
j	Número de días trabajados	20	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	155	167	172										
l	Tiempos muertos (hr)	2	3	2										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	76%	Bueno	80%	Bueno	83%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	92%	Bueno	96%	Bueno	96%	Bueno					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,10	Regular	0,09	Regular	0,09	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	10,00	Regular	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,31	Regular	0,25	Regular	0,18	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,02	Bueno	0,05	Regular	0,04	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	6,67	Regular	-	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	69%	Regular	74%	Bueno	76%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%

I/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,02	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1
-----	------------------------------------	------	-------	------	-------	------	-------	--	--	--	--	-------	----------	------

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Taller

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	72	76	79		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	55	56	58		

c	Total de trabajos realizados	62	64	64										
d	Numero de errores de MO por mes	9	9	8										
e	Mejoras propuestas	1	0	0										
f	Horas extras no programadas	10	10	7										
g	Horas trabajadas	216	227	229										
h	Errores de equipos y herramientas	5	3	2										
i	Ausentismos	2	0	1										
j	Número de días trabajados	20	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	167	174	184										
l	Tiempos muertos (hr)	3	3	3										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	72%	Bueno	76%	Bueno	79%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	89%	Regular	88%	Regular	91%	Bueno					100%-90%	90%-70%	70%-0%

d/c	Errores por trabajo realizado	0,15	Regular	0,14	Regular	0,13	Regular				"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	20,00	Malo	21,00	Malo				Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,16	Bueno	0,16	Bueno	0,11	Bueno				"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,08	Malo	0,05	Regular	0,03	Bueno				"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	10,00	Regular	-	Bueno	21,00	Bueno				">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	74%	Bueno	77%	Bueno	82%	Bueno				100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno				<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Soldadores

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	74	81	89		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	46	49	52		
c	Total de trabajos realizados	53	57	58		
d	Numero de errores de MO por mes	7	7	7		
e	Mejoras propuestas	0	0	2		
f	Horas extras no programadas	5	4	4		
g	Horas trabajadas	201	209	215		
h	Errores de equipos y herramientas	3	3	2		

i	Ausentismos	2	0	1										
j	Número de días trabajados	20	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	167	178	180										
l	Tiempos muertos (hr)	3	0	3										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	74%	Bueno	81%	Bueno	89%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	87%	Regular	86%	Regular	90%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,13	Regular	0,12	Regular	0,12	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	20,00	Malo	10,50	Regular					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,09	Bueno	0,07	Bueno	0,07	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,06	Regular	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	10,00	Regular	-	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima	74%	Bueno	79%	Bueno	80%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%

	organizacional (Porcentaje)													
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,00	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Auxiliares

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	79	88	97		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	41	43	43		

c	Total, de trabajos realizados	52	52	54										
d	Numero de errores de MO por mes	8	8	8										
e	Mejoras propuestas	0	0	0										
f	Horas extras no programadas	2	2	2										
g	Horas trabajadas	182	189	192										
h	Errores de equipos y herramientas	2	3	2										
i	Ausentismos	1	1	0										
j	Número de días trabajados	19	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	175	197	221										
l	Tiempos muertos (hr)	3	1	2										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	79%	Bueno	88%	Bueno	97%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	79%	Regular	83%	Regular	80%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,15	Malo	0,15	Malo	0,15	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
Total,/j	Frecuencia de mejoras	19,00	Regular	20,00	Malo	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días

f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,04	Bueno	0,04	Bueno	0,04	Bueno				"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,04	Bueno	0,06	Regular	0,04	Bueno				"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	19,00	Bueno	20,00	Bueno	-	Bueno				">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	78%	Bueno	88%	Bueno	98%	Bueno				100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,02	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno				<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Compras/Almacenamiento

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	77	78	81		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	48	52	54		
c	Total de trabajos realizados	56	57	60		
d	Numero de errores de MO por mes	6	6	6		

e	Mejoras propuestas	0	1	1	
f	Horas extras no programadas	11	8	8	
g	Horas trabajadas	223	236	236	
h	Errores de equipos y herramientas	4	3	2	
i	Ausentismos	2	1	1	
j	Número de días trabajados	19	20	21	
k	Puntaje de clima organizacional	162	163	164	
l	Tiempos muertos (hr)	3	2	2	

N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	77%	Bueno	78%	Bueno	81%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	86%	Regular	91%	Bueno	90%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,11	Regular	0,11	Regular	0,10	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	19,00	Regular	20,00	Malo	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,20	Bueno	0,14	Bueno	0,13	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,07	Regular	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	9,50	Regular	20,00	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	72%	Bueno	72%	Bueno	73%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Marketing

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	72	76	81		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	48	49	51		
c	Total de trabajos realizados	55	55	56		
d	Numero de errores de MO por mes	4	4	4		

e	Mejoras propuestas	0	0	0		
f	Horas extras no programadas	12	10	9		
g	Horas trabajadas	205	209	218		
h	Errores de equipos y herramientas	3	3	2		
i	Ausentismos	2	0	0		
j	Número de días trabajados	20	20	21		
k	Puntaje de clima organizacional	162	168	187		
l	Tiempos muertos (hr)	3	1	0		

N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	72%	Bueno	76%	Bueno	81%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	87%	Regular	89%	Regular	91%	Bueno					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,07	Regular	0,07	Regular	0,07	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	20,00	Malo	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,22	Regular	0,18	Bueno	0,16	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,05	Regular	0,05	Regular	0,04	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	10,00	Regular	-	Bueno	-	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	72%	Bueno	75%	Bueno	83%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,00	Bueno	0,00	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Mantenimiento

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	61	67	68		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	48	49	53		
c	Total de trabajos realizados	65	69	73		
d	Numero de errores de MO por mes	7	7	7		
e	Mejoras propuestas	0	0	2		
f	Horas extras no programadas	8	7	6		

g	Horas trabajadas	205	214	215		
h	Errores de equipos y herramientas	4	3	2		
i	Ausentismos	2	1	1		
j	Número de días trabajados	20	20	21		
k	Puntaje de clima organizacional	166	169	176		
l	Tiempos muertos (hr)	2	3	2		

N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	61%	Regular	67%	Regular	68%	Regular					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	74%	Regular	71%	Regular	73%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,11	Regular	0,10	Regular	0,10	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	20,00	Malo	10,50	Regular					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,12	Bueno	0,10	Bueno	0,08	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,06	Regular	0,04	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	10,00	Regular	20,00	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	74%	Bueno	75%	Bueno	78%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Eléctricos

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	81	84	84		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	51	55	55		
c	Total de trabajos realizados	56	59	60		
d	Numero de errores de MO por mes	8	8	8		
e	Mejoras propuestas	0	1	0		
f	Horas extras no programadas	2	2	2		

g	Horas trabajadas	202	211	211		
h	Errores de equipos y herramientas	3	3	2		
i	Ausentismos	3	1	0		
j	Número de días trabajados	19	20	21		
k	Puntaje de clima organizacional	156	174	191		
l	Tiempos muertos (hr)	2	3	2		

N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	81%	Bueno	84%	Bueno	84%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	91%	Bueno	93%	Bueno	92%	Bueno					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,14	Regular	0,14	Regular	0,13	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	19,00	Regular	20,00	Malo	21,00	Malo					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,04	Bueno	0,03	Bueno	0,03	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,05	Regular	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	6,33	Regular	20,00	Bueno	-	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	69%	Regular	77%	Bueno	85%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,01	Bueno	0,01	Bueno	0,01	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Gestión de indicadores

Fecha

Área

Supervisores

N°	Descripción	Mes				
		Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		N°	N°	N°	N°	N°
a	Puntaje promedio de desempeño por área	71	72	72		
b	Trabajos cumplidos a tiempo por mes	44	47	47		
c	Total de trabajos realizados	55	57	60		
d	Numero de errores de MO por mes	8	8	8		
e	Mejoras propuestas	0	2	2		
f	Horas extras no programadas	8	6	6		
g	Horas trabajadas	188	197	200		

h	Errores de equipos y herramientas	4	3	2										
i	Ausentismos	3	1	1										
j	Número de días trabajados	20	20	21										
k	Puntaje de clima organizacional	158	176	176										
l	Tiempos muertos (hr)	3	3	0										
N°/N°	Indicadores	Agosto		Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Bueno	Regular	Malo
		N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación	N°	Calificación			
a/100	Calificación de desempeño	71%	Bueno	72%	Bueno	72%	Bueno					100%-70%	70%-40%	40%-10%
b/c	Cumplimiento de trabajos	80%	Regular	82%	Regular	78%	Regular					100%-90%	90%-70%	70%-0%
d/c	Errores por trabajo realizado	0,15	Regular	0,14	Regular	0,13	Regular					"<0,05"	"0,05-0,15"	">0,15"
e/j	Frecuencia de mejoras	20,00	Malo	10,00	Regular	10,50	Regular					Cada 10 días	Cada 20 días	Cada 30 días
f/c	Horas extras por trabajo realizado	0,15	Bueno	0,11	Bueno	0,10	Bueno					"<0,2"	"0,2-0,4"	">0,4"
h/c	Errores por trabajo realizado (equipos)	0,07	Regular	0,05	Regular	0,03	Bueno					"<0,04"	"0,04-0,08"	">0,08"
i/j	Frecuencia de ausentismo	6,67	Regular	20,00	Bueno	21,00	Bueno					">10"	"10-5"	"<5"
k/225	Puntaje de clima organizacional (Porcentaje)	70%	Bueno	78%	Bueno	78%	Bueno					100%-70%	70%-50%	50%-20%
l/g	Tiempos muertos por hora trabajada	0,02	Bueno	0,02	Bueno	0,00	Bueno					<0.05	0.05-0.1	>0.1

Anexo 13: Evaluación de desempeño laboral

Instrucciones: Observar e interactuar con el trabajador en función a los factores evaluados y calificar del 1 al 10 en función a lo descrito

Factores	Intervalos					Puntos
	(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)	
Cantidad de actividades realizadas	Producción inadecuada	Producción nada aceptable	Producción dentro de lo requerido	Producción alta	Producción optima	
Calidad de las actividades realizadas	Trabajos de baja calidad	Trabajos de baja calidad con muchos errores	Trabajos entregados normales	Trabajos altamente cuidados	Se tiene un cuidado al detalle destacable	
Dedicación al trabajo realizado - Responsabilidad	No cumple con sus funciones	Cumple con sus funciones, pero no en el nivel acordado	Cumple con sus funciones	Cumple sus funciones con mínimas indicaciones	Cumple sus funciones sin necesidad de un control	
Trabajo en equipo	No tiene disposición a cooperar	No aporta lo suficiente al equipo de trabajo	Sigue las actividades indicadas por el equipo	Siempre está dispuesto a cooperar y dar más valor al grupo	Coopera al máximo y apoya a sus colegas activamente	
Toma de decisiones e Iniciativa	No toma buenas decisiones	No expresa iniciativa	Sigue las indicaciones y reporta cualquier fallo	Propone mejoras	Propone mejoras y se encarga de implantarlas	
Presentación personal	Descuidado y relajado	No se cuida regularmente	Mantiene una apariencia y comportamiento aseado	Siempre cuida su apariencia, comportamiento y ambiente	Su nivel de cuidado es excepcional en apariencia, comportamiento y ambiente	
Conoce correctamente la visión	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conoce correctamente la misión	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conoce las estrategias de la organización	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	
Conocer a política de la empresa	Menciona un aspecto muy diferente	Menciona un aspecto diferente	Respuesta regular	Menciona un aspecto similar	Menciona el aspecto tal como es	

Total de puntos	
-----------------	--

Anexo 14: Evaluación de trabajador del mes

Trabajador del mes

Mes

Agosto

Evaluador

Mejor Trabajador de cada area

N°	Área	Nombre	Puntaje de desempeño	Ausentismos	Mejoras Propuestas	Puntaje final	Elegido (SI/No)	
1	Administración		85	0	0	85	NO	
2	Compras/Almacenamiento		90	0	0	90	NO	
3	Finanzas		84	0	0	84	NO	
4	Marketing		86	1	0	81	NO	
5	Recursos Humanos		91	0	0	91	NO	
6	Operaciones		Mantenimiento	88	0	0	88	NO
7			Taller	87	1	0	82	NO
8			Electricos	87	0	1	97	SI
9			Soldadores	83	0	0	83	NO
10			Supervisores	87	0	0	87	NO
11	Auxiliares		88	0	0	88	NO	

Calificación	"= Puntaje obtenido"	"= Puntaje obtenido-5(Ausentismos)"	"= Puntaje obtenido-10(Propuesta)"		
--------------	----------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--	--

Anexo 15: Base de datos; encuesta de satisfacción del personal – Después

Área	Puesto de Trabajo					Dirección del Área Administrativa				
	Colaboro de forma activa en	Las funciones a mi cargo son las	La repartición de trabajos es la	Se aprovechan adecuadamente mis	En general estoy satisfecho con todas	El líder demuestra tener un	El líder presenta	Cuando el líder delega funciones lo	El líder toma en consideración los	El líder mantiene las vías de comunicación

	las labores asignadas en el taller	adecuadas y están fijadas en base a mis capacidades	adecuada, con respecto a los demás compañeros de mi sección	capacidades en el puesto actual	las características de mi puesto de trabajo	conocimiento técnico sobre las actividades que se realiza	soluciones a cada problema que se presenta	realiza adecuadamente	argumentos de las personas a su cargo	abiertas, para comunicar cualquier tipo de noticias
Administración	1	5	1	4	4	5	4	4	5	4
	2	5	1	4	5	5	4	5	5	5
	3	5	1	3	4	3	3	3	5	4
	4	5	1	4	4	4	4	4	4	5
	5	5	1	4	4	3	4	4	4	5
	6	5	1	4	4	4	4	4	5	4

Compras/Almacenamiento	7	5	1	1	2	4	2	4	4	5	4	
	8	5	1	1	4	2	3	3	3	4	3	
	9	4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	
	10	5	1	1	4	3	4	4	4	4	5	
	11	5	1	1	3	3	4	4	3	4	3	
	12	4	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4
Finanzas	13	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	
	14	4	1	1	3	3	3	3	3	4	4	
	15	5	1	1	3	3	3	3	4	5	4	
	16	4	1	1	3	2	3	3	2	4	3	
Marketing	17	5	1	1	3	3	4	4	4	5	4	
	18	5	1	1	4	3	4	3	3	4	3	
Recursos Humanos	19	5	1	1	4	4	4	4	4	5	4	
	20	5	1	2	3	4	3	4	3	4	4	
Operaciones	Mantenimiento	21	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3
		22	5	1	2	3	3	4	4	4	4	4

23	5	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	1	2	3	2	2	3	2	4	2	
25	5	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4
26	5	1	2	4	4	3	3	3	4	5	
27	4	1	2	3	2	3	3	2	4	3	
28	4	1	2	3	3	3	3	3	4	3	
29	5	1	2	4	3	4	3	3	5	5	
30	5	1	2	4	4	4	3	4	4	4	4
31	4	1	2	3	3	3	3	3	4	3	
32	5	1	2	4	4	4	4	4	4	5	
33	5	1	2	4	4	4	4	4	4	5	
34	5	1	2	3	4	4	4	3	5	4	
35	3	1	2	2	2	2	2	3	3	4	
36	5	1	2	4	4	4	4	4	5	5	
37	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	
38	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	

Taller

	39	5	1	2	4	4	4	3	3	4	4
	40	5	1	3	3	4	3	4	4	4	4
	41	5	1	3	3	4	3	4	4	4	4
	42	5	1	3	3	3	3	3	3	4	4
	43	4	1	3	4	4	3	4	4	4	4
	44	5	1	3	4	3	3	4	4	5	4
	45	3	1	3	3	3	3	3	3	4	4
	46	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4
	47	4	1	3	2	3	3	3	4	3	4
Electricos	48	4	1	3	3	3	3	4	3	4	3
	49	5	1	3	4	3	3	3	4	5	3
	50	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
Soldadores	51	4	1	3	3	3	2	3	3	4	4
	52	4	1	3	2	3	2	4	3	3	3
	53	5	1	3	3	3	4	4	4	4	4
	54	5	1	3	4	4	4	3	4	4	4
	55	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4
Supervisores	56	5	1	3	4	3	3	4	4	4	5

	57	5	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4
	58	4	1	3	2	3	3	3	2	3	3	4
Auxiliares	59	5	1	3	4	3	4	4	4	5	4	4
	60	4	1	4	2	3	4	3	4	3	4	4
	61	3	1	4	3	2	2	3	3	3	3	3
	62	4	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4
	63	3	1	4	2	2	3	3	3	3	3	2
	64	5	1	4	2	3	4	3	4	4	4	5
	65	5	1	4	3	3	4	3	4	4	4	5
		290	65	143	213	211	218	222	225	260	251	
922							1176					
1625							1625					

Área	Ambiente de Trabajo e interacción con los/las compañeros/as						Comunicación y coordinación						Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos			
	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas	La colaboración demuestra más resultados que el trabajo individual	Me siento importante en el equipo de trabajo	Se siente una atmosfera positiva en el lugar de trabajo	Mi nivel de estrés no está alto como para afectarme a nivel físico o psicológico	La comunicación interna dentro y fuera del taller es fluida	Se aprecia mi colaboración e ideas dentro del taller	La información que recibo respecto a cada trabajo es la adecuada	Se me han comunicado cada servicio que recibo de las diferentes áreas.	Cada área de la organización esta correctamente alineada con las otras	Se reciben los requerimientos específicos de cada cliente	Trabajo dentro de condiciones seguras	Las condiciones físicas son las adecuadas para el trabajo que realizo	Los equipos y herramientas proporcionado son los que necesito	Los EPP me protegen adecuadamente	
Administración	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5		
	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5		
	3	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5		
	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4		
	6	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5		
Compras/Almacenamiento	7	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4		
	8	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4		
	9	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
	10	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4		
	11	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4		
	12	3	3	3	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4		
Finanzas	13	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	2	4		
	14	3	4	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4		
	15	3	4	3	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4		
	16	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4		
Marketing	17	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5		
	18	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5		
Recursos Humanos	19	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5		
	20	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5		

Operaciones	Mantenimiento	21	3	3	4	3	4	3	3	5	4	2	4	3	3	3	3
		22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4
		23	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
		24	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3
		25	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
		26	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
		27	4	4	4	3	5	4	3	5	3	4	3	5	3	3	4
		28	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3
		29	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
		30	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5	5	3	3	4	
	Taller	31	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	
		32	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
		33	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	
		34	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	
		35	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	
		36	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	
		37	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3	
		38	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	
		39	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	5	
		40	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
		41	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	
		42	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	

	43	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
	44	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4
	45	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
	46	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	47	3	3	4	3	3	5	5	4	5	3	3	5	4	3	3
Electricos	48	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3	4
	49	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3
	50	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3
Soldadores	51	3	3	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	3	3
	52	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3
	53	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
	54	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
	55	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
Supervisores	56	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	4
	57	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4
	58	2	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	3	4	2	3

	resulta suficiente				se me informa y capacita sobre ello.											al trabajo que realizo	salario son las adecuadas	nalmente	gratificante para mi	
Administración	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	
	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	
	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	
Compras/Almacenamiento	7	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	
	8	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	
	9	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	
	10	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	5	4	4	3	5	5	
	11	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	
	12	4	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	
Finanzas	13	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	
	14	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	
	15	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	5	
	16	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	
Marketing	17	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
	18	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	
Recursos Humanos	19	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	
	20	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
Operaciones	Mantenimiento	21	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	
		22	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
		23	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	
		24	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4
		25	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
		26	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
		27	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
		28	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
	Taller	29	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
		30	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
		31	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4
		32	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
		33	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
		34	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5
		35	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3
		36	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
37	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3		
38	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4		
39	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5		
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
41	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
43	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
44	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	
45	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	

		46	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		47	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4
	Electricos	48	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	
		49	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	3
		50	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
		51	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3
	Soldadores	52	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3
		53	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
		54	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
		55	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
	Supervisores	56	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4
		57	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		58	4	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
		59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
	Auxiliares	60	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	3	3
		61	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3
		62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
		63	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
		64	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
		65	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3
		271	264	269	302	309	304	304	301	257	252	250	249	261	255	266	271	261	
		1415					1668					1563							
		1625					1950					1950							

Anexo 16: Diagrama Ishikawa

