



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Diseño de estrategias sobre el clima organizacional para optimizar desempeño
laboral de trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal,
San Isidro, 2025.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Trabajo Social

AUTOR

Flores Juárez, Elizabeth Caroll

<https://orcid.org/0009-0001-3928-8916>

ASESOR

Mg. Valverde Zacarías, Michael Alberto

<https://orcid.org/0009-0008-7567-4639>

Lima, Perú, 2025

Diseño de estrategias sobre el clima organizacional para optimizar desempeño laboral de trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal, San Isidro, 2025.

por Elizabeth Carroll Flores Juárez,

Fecha de entrega: 23-jul-2025 11:45a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2719522694

Nombre del archivo: TSP_UIGV_Flores_Juarez_Elizabeth_Carroll.docx (2.84M)

Total de palabras: 14421

Total de caracteres: 86258

Diseño de estrategias sobre el clima organizacional para optimizar desempeño laboral de trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal, San Isidro, 2025.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de Suficiencia Profesional a mis hijos Oriana y Gabriel, para quienes es mi infinito amor.

Como prueba de constancia y perseverancia ante las dificultades.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi casa de estudio por brindarme la oportunidad de desarrollar y plasmar mis conocimientos y experiencia en este Trabajo de Suficiencia Profesional.

Así mismo a mi Asesor por su acompañamiento y apoyo constante. El compromiso demostrado hizo que no desistiera en este camino.

Un especial agradecimiento a mi Madre y Hermanas por motivarme a dar este paso tan importante y cumplir una meta trazada.



RESUMEN

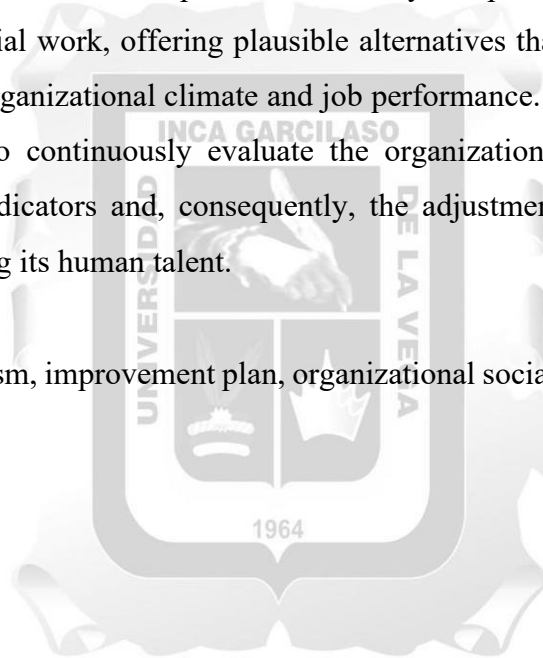
La investigación se propone diseñar estrategias para incidir sobre el clima organizacional para la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025. Con este propósito se desde el punto de vista de la metodología, se diseñó un proceso de diagnóstico basado en un enfoque mixto. Como resultado, se estructuró una propuesta de abordaje para construir un panorama completo de la problemática, basado en la interacción con los colaboradores, se identifican una serie de aspectos, sobre los que muchos colaboradores evidenciaban una percepción negativa y malestar. Falta de incentivos, poco apoyo, reconocimiento y recompensa, representaban el problema subyacente bajo el ausentismo. Ante esto, se formula una propuesta basada en la realidad problemática y en la experticia profesional, desde la perspectiva del trabajo social, brindando alternativas plausibles que contribuirán a la mejora del clima organizacional y del desempeño laboral. Como conclusión principal se determina que es necesaria la evaluación continua del clima de la organización, a través de la revisión periódica de indicadores y, en consecuencia, el ajuste de las estrategias de la organización para la administración de su talento humano.

palabras clave: ausentismo, plan de mejora, trabajo social organizacional, motivación, cultura organizacional.

ABSTRACT

This research aims to design strategies to influence the organizational climate to optimize the work performance of employees at a logistics and personnel outsourcing company in the San Isidro district, 2025. To this end, a diagnostic process based on a mixed-method approach was designed from a methodological perspective. As a result, a proposed approach was structured to build a complete picture of the problem. Based on interaction with employees, a series of aspects were identified, about which many employees showed a negative perception and discomfort. Lack of incentives, little support, recognition, and reward represented the underlying problem underlying absenteeism. Given this, a proposal is formulated based on the problematic reality and professional expertise, from the perspective of social work, offering plausible alternatives that will contribute to the improvement of the organizational climate and job performance. The main conclusion is that it is necessary to continuously evaluate the organizational climate through the periodic review of indicators and, consequently, the adjustment of the organization's strategies for managing its human talent.

key words: absenteeism, improvement plan, organizational social work, motivation, organizational culture.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE GENERAL	6
1.1 Marco histórico	1
1.2 Bases teóricas	2
1.2.1 Clima organizacional	2
1.2.2 Clima Organizacional desde la perspectiva de Litwin y Stringer	2
1.2.3 Modelo Teórico del Clima Organizacional de Litwin y Stringer	3
1.2.4 Desempeño laboral	4
1.2.5 Desempeño Laboral desde la perspectiva de Koopmans	5
1.2.6 Modelo Teórico del Desempeño Laboral de Koopmans	5
1.2.7 Relación entre expectativas y rendimiento laboral efectivo según el modelo de Koopmans	7
1.2.8 Teorías que explican la interacción entre clima organizacional y desempeño laboral	7
1.2.9 Contexto organizacional de las empresas de logística y outsourcing. Características estructurales y funcionales del sector	9
1.2.10 Tendencias en la gestión del talento humano en el sector logístico	10
1.3 Marco legal	11
1.4 Antecedentes del estudio	12
1.4.1 Antecedentes internacionales	12
1.4.2 Antecedentes nacionales	14
1.5 Marco conceptual	15
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 Descripción de la realidad problemática	17

2.2	Formulación del problema general y específicos	19
2.2.1	Problema general	19
2.2.2	Problemas específicos	19
2.3	Objetivo general y específicos	20
2.3.1	Objetivo general	20
CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .		21
3.1	Justificación e importancia del estudio	21
a)	Justificación teórica	21
b)	Justificación práctica	21
c)	Justificación metodológica.....	21
3.2	Delimitación del estudio.....	22
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO		23
4.1	Diseño esquemático.....	23
4.2	Descripción de los aspectos básicos	25
4.2.1	Fases para el diseño de la propuesta	25
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO		30
5.1	Realidad diagnosticada.....	30
5.2	Propuesta de Programa. “Construyendo Conexiones para un Desempeño Excepcional”	34
5.2.1	Objetivos y acciones estratégicas.....	34
5.2.2	Cronograma de implementación	34
5.2.3	Indicadores claves de rendimiento (KPI).....	35
5.3	Plan de capacitación integral a directivos y supervisores.....	35
5.4	Plan de recompensas	40
5.5	Creación de espacios de dialogo	41
CONCLUSIONES		42
RECOMENDACIONES.....		43

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....44

ANEXOS.....51



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos del diseño esquemático	23
Tabla 2. Objetivos y acciones estratégicas del programa de intervención	34
Tabla 3. Cronograma General de Implementación (Primer Año).....	34
Tabla 4. Módulos de plan de capacitación.....	36
Tabla 5. Propuesta de componentes del programa de recompensa.....	40
Tabla 6. Propuesta para la implementación de espacios de Dialogo.	41



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases para el diseño de la propuesta.....	24
Figura 2. Diagrama de Ishikawa.....	32
Figura 3. Analisis FODA.....	33



INTRODUCCIÓN

El clima organizacional (en adelante CO) es un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y productividad de cualquier organización, particularmente en sectores tan exigentes como el rubro de los servicios de outsourcing y logística. En este contexto, la presente investigación responde a la identificación de un aumento sostenido en los niveles de ausentismo laboral dentro de una empresa ubicada en el distrito de San Isidro, Lima, dedicada a la prestación de servicios de logística y tercerización de personal. Este indicador, cuyo comportamiento fue advertido a través de los registros administrativos de recursos humanos, fue el punto de partida para indagar de manera más profunda en las posibles causas subyacentes de dicha problemática.

El análisis de los datos mostró una relación entre la percepción negativa de los colaboradores respecto al CO, su desmotivación, su desempeño laboral (En adelante DL) y en la eficiencia de los procesos internos lo que se agravó al punto de crear un CO caracterizado por la falta de comunicación, nulo reconocimiento, así como la inexistencia de espacios de diálogo entre los distintos niveles jerárquicos.

Desde la perspectiva del Trabajo Social Organizacional, se reconoce que los problemas que afectan a los colaboradores, no solo tienen un impacto individual, sino que influyen en los resultados agregados de la empresa. Por lo que se plantea como propósito fundamental de este trabajo el diseño de un plan de acción para mejorar el CO optimizar el DL, fortaleciendo de este modo, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

El trabajo se estructuró en cinco capítulos. En el **Capítulo I** se presenta el marco teórico, incluyendo el marco histórico, las bases conceptuales y teóricas, el marco legal y los antecedentes que sustentan la investigación. El **Capítulo II** aborda el planteamiento del problema, formulando las preguntas de investigación y los objetivos. El **Capítulo III** expone la justificación, importancia y delimitación del estudio. El **Capítulo IV** detalla el diseño metodológico de la investigación, explicando el proceso de recolección y análisis de información a partir de los registros de ausentismo y la aplicación de entrevistas. Por último, el **Capítulo V** describe la propuesta de intervención que incluye un programa de reconocimiento y la creación de espacios de diálogo, estrategias orientadas a mejorar el ambiente laboral y fortalecer la cultura organizacional.

CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico

El estudio del CO y su relación con el desempeño de los trabajadores tiene raíces en la psicología organizacional desde mediados del siglo XX y es que inicialmente, el enfoque de su estudio se centró en la productividad y la eficiencia, pero con el tiempo, estudios como los de Likert y Lewin destacaron la importancia de factores humanos como la motivación, la comunicación y el liderazgo en el lugar de trabajo, en una época en la que la modernización y apertura de la economía coincidió con un aumento de las preocupaciones sobre el CO. (Ríos y Barrantes, 2023)

A partir de la década de 1990, las empresas en Perú se vieron obligadas a adaptarse a los estándares internacionales y mejorar sus prácticas de gestión de personal, de este modo, estudios realizados recientemente en empresas peruanas muestran que aspectos como el reconocimiento, la flexibilidad y la responsabilidad son factores importantes para determinar el desempeño, aunque aún existen falencias en el apoyo institucional y la compensación a los empleados. (Díaz y Burmester, 2022)

Así, la literatura muestra que mejorar el CO es esencial para la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención del talento en las empresas y se demuestra que mejorar el CO es esencial para la productividad en las empresas. (Huamán, 2020)

El CO es un constructo teórico que se ha vuelto esencial para comprender el comportamiento en las organizaciones, en el camino, su conceptualización ha evolucionó a partir de una perspectiva centrada en la percepción individual. enfoques con puntos de vista más integradores que lo ven como un fenómeno multifacético, dinámico y colectivo apareciendo inicialmente en la literatura organizacional a partir de las investigaciones pioneras de autores como Lewin y Fleishman, quienes abordan el entorno social como un factor que influye en el comportamiento grupal. (Capitán, 2024)

Sin embargo, no fue sino hasta las décadas de 1960 y 1970 cuando el CO se formalizó académicamente, en este sentido, (Likert, 1967 como se cita en Alegría y Alarcón, 2022) lo definió como un conjunto de atributos del sistema organizacional que inciden en el comportamiento de sus integrantes, mientras que, por su parte, Litwin y

Stringer (como se cita en Díaz et al.,2020) se enfocan hacia la percepción subjetiva que los colaboradores muestran sobre las normas que predominan en su organización.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Clima organizacional

Chiavenato (2022), lo define, desde un punto de vista más contemporáneo, conceptualizando el CO como el ambiente interno creado por la comunicación, la motivación y las condiciones de trabajo, las cuales tienen un impacto directo en el nivel de satisfacción, productividad y bienestar de los empleados, con énfasis en cómo los factores estructurales y psicosociales interactúan para dar forma a las experiencias diarias de los colaboradores.

Con el tiempo, el CO se ha alejado de conceptos como la cultura organizacional, mientras que este último se refiere a valores, creencias y suposiciones compartidas que guían el comportamiento a largo plazo, el término CO se refiere a las percepciones más inmediatas y cambiantes del lugar de trabajo por lo que puede ser visto como una manifestación visible y aceptable de la cultura, influenciada por elementos como el estilo, las políticas de reconocimiento y las condiciones físicas de trabajo. (Schein, 2010; Naranjo y Cejas, 2024)

Actualmente, se reconoce que el CO no es un fenómeno estático, sino que varía dependiendo del contexto, las prácticas de gestión y los ciclos organizacionales, por lo que los estudios recientes destacan su importancia para predecir factores como el compromiso, la rotación, el desempeño y la satisfacción laboral hasta convertirse en un objetivo estratégico para el desarrollo de organizaciones sostenibles, saludables y enfocadas en el bienestar de sus socios. (Koopmans et al., 2011; Campos, 2022)

1.2.2 Clima Organizacional desde la perspectiva de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer proponen un modelo para entender el CO basado en nueve dimensiones que afectan cómo los miembros de la organización, perciben y se comportan, (Litwin y Stringer, 1968; Díaz et al.,2020)

1.2.3 Modelo Teórico del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

El modelo de CO de **Litwin y Stringer** se enfoca en el mismo conceptualizándolo como una construcción subjetiva que comparten todos los miembros de una organización, más que una realidad objetiva, en otras palabras, lo que importa no es cómo la organización está “en sí”, sino cómo la perciben quienes trabajan en ella.

A partir de Teorías como la de McClelland, con quien trabajaron extensamente, (Litwin y Stringer, 1968; Díaz et al.,2020) propusieron que el CO actúa como un factor contextual que influye en la motivación de los empleados, de este modo, consideran que las normas institucionales, el nivel de formalidad, la compensación por desempeño o las relaciones interpersonales crean una atmósfera que afecta a los motivadores primarios entre los colaboradores (poder, lealtad o amor).

Una característica del modelo (Litwin y Stringer, 1968; Díaz et al.,2020) es que considera el CO como algo que la alta dirección puede controlar, en este sentido, el CO no es un factor estático o inmutable sino más bien una construcción dinámica que puede gestionarse para el beneficio de la organización.

De este modo, las nueve dimensiones (Litwin y Stringer, 1968; Díaz et al.,2020) identifican aspectos específicos del entorno organizacional que afectan directamente el comportamiento en el trabajo por lo que el modelo ha proporcionado un vínculo entre la cultura organizacional (más estable) y los comportamientos observables (más variables), definiéndoles de la siguiente forma:

Estructura: Se refiere a cómo se perciben reglas, procedimientos, rutinas, jerarquías y formalidades de reglas, procedimientos, rutinas.

Responsabilidad (Empowerment): Es el sentido de autonomía que tienen los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su área de competencias en el trabajo.

Recompensa: Contempla la equidad y suficiencia de la compensación recibida por el trabajo bien realizado, incluyendo no sólo los salarios sino también incentivos adicionales que estimulen el rendimiento

Desafío: Sentimiento acerca de los riesgos calculados que conlleva el trabajo, así como el estímulo de la organización para aceptar los mismos con el fin de alcanzar los objetivos.

Relaciones: Percepción sobre el ambiente de trabajo.

Cooperación: Percepción de la existencia de apoyo y ayuda mutua entre empleados y directivos, reflejando un espíritu colaborativo dentro de la organización.

Estándares: Percepción sobre la importancia y claridad que se otorga a las metas y a los niveles de rendimiento esperados en los colaboradores de la organización.

Conflictos: Grado de aceptación y manejo de opiniones diferentes, así como la falta de miedo para enfrentar y resolver problemas cuando aparecen.

Identidad: Sensación de pertenencia y alineación entre los objetivos de los colaboradores y los de la organización.

1.2.4 Desempeño laboral

El DL es un concepto clave en gestión humana porque abarca la gama de comportamientos, acciones y resultados que las personas exhiben cuando llevan a cabo sus funciones dentro de una organización, el mismo ha evolucionado con el tiempo, pasando de enfoques que se centraban únicamente en los resultados a puntos de vista más integradores que también tienen en cuenta los procesos, los comportamientos y las competencias. (Martínez et al., 2023)

En sus primeras definiciones, el nivel de DL se conceptualizaba como la capacidad para alcanzar los objetivos asignados, manteniendo un enfoque fundamental en la productividad, desde esta perspectiva, la atención se centró en la medición cuantitativa de la eficiencia y la eficacia, o la capacidad del trabajador para producir más con menos recursos, por lo que la visión era limitada al no tener en cuenta factores humanos como la motivación, el aprendizaje o las condiciones de trabajo. (Martínez et al., 2023)

El concepto de DL, comenzó a expandirse con el avance de la ciencia del comportamiento. enfoque multifacético en el que el desempeño está relacionado con comportamientos organizacionales como el trabajo en equipo, la iniciativa, el compromiso y la responsabilidad, además de la finalización de tareas por lo que abrió la puerta a una comprensión más realista y sofisticada del comportamiento laboral eficaz. (Campbell et al., 1990; Jumbo (2024)

Actualmente, el DL, es considerado un fenómeno en el que inciden varios factores individuales (como la motivación, las habilidades y la personalidad), factores organizacionales (cultura, clima y liderazgo) y factores contextuales (entorno económico y social), por lo que, de hecho, autores como Chiavenato (2022) sostienen que el rendimiento es el resultado de la interacción entre la capacidad de un individuo, su esfuerzo aplicado y el entorno laboral.

La misma, ha pasado de modelos punitivos y unidireccionales a sistemas más participativos basados en la retroalimentación continua, la evaluación de 360 grados y la gestión por competencias.

1.2.5 Desempeño Laboral desde la perspectiva de Koopmans

El DL se entiende como un sistema integrado que se orienta a la efectividad y éxito organizacional, y que se compone por diferentes dimensiones que reflejan el comportamiento y resultados del trabajador.

1.2.6 Modelo Teórico del Desempeño Laboral de Koopmans

El modelo teórico del desempeño del trabajador desarrollado por Koopmans y su equipo aborda la necesidad de desarrollar una conceptualización integrada, actual y validada empíricamente del desenvolvimiento de los colaboradores y no se centran únicamente en la productividad o la eficiencia de las tareas, por lo que el enfoque de Koopmans es parte de una visión holística que reconoce la complejidad del comportamiento humano en el lugar de trabajo moderno. (Koopmans et al., 2011; Campos, 2022)

Desde una perspectiva psicológica y basada en la evidencia, establecieron que las dimensiones fundamentales que componen el desempeño de un individuo en el trabajo,

este enfoque, no sólo permitió identificar los aspectos positivos del desempeño (como la finalización de tareas o la iniciativa), sino también comportamientos disfuncionales o negativos que frecuentemente se pasan por alto en los modelos tradicionales. (Koopmans et al., 2011; Campos, 2022).

La inclusión del desempeño adaptativo y creativo como componentes legítimos del desempeño, es una de las mayores contribuciones de este modelo y es que la capacidad de adaptación, resolver problemas imprevistos y generar ideas originales es tan importante como cumplir con las tareas establecidas en un lugar de trabajo marcado por el cambio constante y la necesidad de innovación. (Koopmans et al., 2013; Campos, 2022)

Finalmente, el modelo de Koopmans permite concluir que el desempeño no es un fenómeno unidimensional sino más bien el resultado de múltiples comportamientos que se manifiestan en distintos niveles y contextos, de este modo, basadas en este punto de vista, las organizaciones pueden implementar estrategias más específicas para el desarrollo del talento humano que se adapten a las necesidades reales del lugar de trabajo y el entorno. (Koopmans et al., 2014; Campos, 2022)

Koopmans, (como se cita en Campos, 2022) señalan que hay tres dimensiones principales del DL: desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamiento contraproducente. En primer lugar, el desempeño en las tareas se refiere al desempeño de tareas específicas que forman parte del trabajo, mientras que, el desempeño contextual incluye acciones voluntarias que apoyan el CO y el trabajo en equipo entre compañeros de trabajo, por último, se entiende que los comportamientos contraproducentes, como la lentitud, la adicción o los conflictos interpersonales, tienen un impacto negativo en el lugar de trabajo o en sus resultados.

A continuación, se presenta en detalle, la conceptualización de cada una (Bautista et al., 2020):

Desempeño de la tarea: La realización de tareas específicas asignadas al puesto que se basan en los conocimientos, habilidades y capacidades de un individuo, está directamente relacionado con el núcleo técnico de la organización e incluye aquellos comportamientos centrados en la producción de bienes o servicios.

Desempeño contextual: Este incluye comportamientos que van más allá de lo que se espera en el estricto cumplimiento de sus funciones e incluye conductas, como ayudar a otros o demostrar iniciativa, lo que favorece indirectamente los fines de la empresa.

Conductas contraproducentes: Estas se refieren a actos deliberados y voluntarios que perjudican a la organización, pero pueden beneficiar al empleado, como negligencia, sabotaje o incumplimiento de las reglas, de modo que dichas conductas se consideran antisociales y tienen un impacto negativo en el desempeño organizacional.

1.2.7 Relación entre expectativas y rendimiento laboral efectivo según el modelo de Koopmans

Validación empírica: Diversos estudios, encontraron correlaciones significativas entre el desempeño efectivo y las expectativas laborales, demostrándose que los factores del lugar de trabajo y el contexto tienen una relación positiva con las mismas, mientras que los comportamientos contraproducentes tienen una relación negativa con dichas expectativas (Barrientos et al., 2024)

Barrientos et al. (2024) explican, en este sentido, que esto significa que el DL en las tareas y en el entorno organizacional tiende a ser mayor cuando tienen expectativas altas o positivas para su trabajo (por ejemplo, expectativas de crecimiento, reconocimiento o condiciones favorables) mientras que cuando las expectativas negativas o expectativas no cumplidas prevalecen, los comportamientos contraproducentes aumentan y el rendimiento efectivo disminuye.

1.2.8 Teorías que explican la interacción entre clima organizacional y desempeño laboral

La relación entre el CO y el DL ha sido ampliamente estudiada desde una variedad de ángulos teóricos, todos los cuales coinciden en que el entorno psicológico del lugar de trabajo tiene un impacto significativo en la motivación y la productividad de los empleados. La relación es compleja y multifacética, y puede entenderse mejor utilizando modelos psicológicos, organizacionales y motivacionales.

Teoría de los Sistemas Abiertos

Planteada por Katz y Kahn (1978), se refiere a las organizaciones como sistemas dinámicos cuya efectividad depende de la calidad de las interacciones internas, desde este punto de vista, el CO funciona como un conjunto de procesos internos, como la comunicación, el liderazgo y toma de decisiones, que afectan el DL de los miembros al ajustar el sistema a su entorno por lo que facilita que la energía humana fluya eficientemente, lo que resulta en una mayor productividad.

Teoría de la Motivación-Higiene

La teoría propuesta por Herzberg (1966) ofrece una explicación clara de cómo el CO puede afectar el desempeño. Según esta teoría, existen factores tanto higiénicos (condiciones físicas, relaciones interpersonales, políticas organizacionales) como motivacionales (reconocimiento, desarrollo profesional y laboral) que afectan la satisfacción laboral, por lo que concluye que los colaboradores tienden a exhibir comportamientos negativos, que perjudican su desempeño si el CO no garantiza niveles aceptables de higiene en el lugar de trabajo, mientras que, por otra parte, un entorno motivador promueve un mejor rendimiento.

Teoría del Aprendizaje Social

Según el enfoque de Bandura (1986) sobre el aprendizaje social, los comportamientos en el lugar de trabajo están modelados y reforzados por las normas de la organización, los estilos de liderazgo, el aprendizaje, la confianza y la cooperación impactará positivamente en el comportamiento en el lugar de trabajo y fomentará un mayor compromiso con los trabajadores meta.

Teoría del Compromiso Organizacional Afectivo

Desde una perspectiva contemporánea, Meyer y Allen (1997) destacan que los colaboradores que tienen un vínculo emocional positivo con la organización — generalmente fomentado por un clima de confianza, justicia y reconocimiento— tienden a esforzarse más de lo que exige estrictamente las responsabilidades de su cargo, en este sentido, la relación entre el CO y el compromiso afecta indicadores clave de desempeño como la calidad del trabajo, la puntualidad y el horario de trabajo.

1.2.9 Contexto organizacional de las empresas de logística y outsourcing.

Características estructurales y funcionales del sector

Las industrias de logística y subcontratación de personal han adquirido una relevancia cada vez mayor en el entorno empresarial actual, en particular en economías en desarrollo como Perú en donde este tipo de organizaciones desempeñan un papel estratégico al facilitar la gestión eficiente de procesos esenciales como el almacenamiento, la distribución, el transporte y la provisión de recursos humanos, mejorando directamente la competitividad de otras industrias que subcontratan sus operaciones no centrales (Christopher, 2016).

Y es que desde una perspectiva estructural, las empresas de logística y outsourcing se distinguen por su alta flexibilidad organizativa, una lenguaje operativo bien definida y una estructura matricial que permite la coordinación simultánea de numerosos clientes y servicios, en este sentido, el modelo aborda la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado, donde el tiempo de respuesta, la rentabilidad y las trayectorias de los procesos son componentes cruciales para la sostenibilidad del negocio (Rushton et al., 2022).

En el caso del outsourcing de personal, el foco está en la gestión administrativa y legal del talento humano para terceros, lo que implica altos niveles de coordinación interorganizacional, apego a regulaciones y habilidades en el manejo de relaciones laborales por lo que las situaciones, en las que la dependencia de los recursos operativos humanos y la presión constante para maximizar el rendimiento crean un entorno de trabajo exigente y dinámico son frecuentes (Carrasco y Almengor, 2023).

En el contexto peruano, esta industria ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por la globalización, el crecimiento del comercio electrónico y la externalización de servicios por parte de grandes corporaciones (INEI, 2022) aunque tal como lo señala el Ministerio del trabajo y promoción del empleo, dicho crecimiento ha venido acompañado de desafíos estructurales: rotación de personal, la informalidad en algunos procedimientos de contratación y las precarias condiciones laborales, particularmente en áreas operativas (MTPE, 2022).

Esto puede ser un aspecto significativo en este sector, en términos del CO, puesto que las deficiencias en prácticas y comunicación que suelen prevalecer en organizaciones

enfocadas únicamente en la eficiencia operativa de sus colaboradores (dejando de lado factores psicosociales que afectan el desenvolvimiento de los colaboradores) habitualmente, generan un entorno propenso al estrés, la desmotivación y la percepción de inestabilidad por parte de los trabajadores (Chiavenato, 2022).

1.2.10 Tendencias en la gestión del talento humano en el sector logístico

En los últimos años, la gestión de los recursos humanos en la industria logística ha adquirido una dimensión estratégica impulsada por la digitalización, la globalización del comercio, la automatización de procesos y las nuevas demandas de sostenibilidad organizacional por lo que, en materia de eficiencia operativa, este sector enfrenta ahora el reto de alinear sus prácticas de recursos humanos a un entorno altamente dinámico, competitivo y tecnológicamente cambiante (Christopher, 2016; Mendoza et al., 2022).

El cambio en la gestión de personas es una de las principales tendencias e incluye desde la implementación de sistemas de integración de recursos humanos (HRIS) hasta el uso de inteligencia artificial para la predicción y el análisis del desempeño y es que en la actualidad, las plataformas no solo hacen que las tareas administrativas sean más eficientes, sino que también pueden anticipar rotaciones, planificar turnos con mayor precisión y mejorar la asignación de recursos humanos en toda la cadena de suministro (Marler y Boudreau, 2017).

Otra tendencia relevante, es el enfoque en el desarrollo de competencias blandas, en este, habilidades como la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos se valoran cada vez más, particularmente en entornos de trabajo donde la presión de los plazos y el cumplimiento de objetivos pueden generar estrés y conflictos, en este sentido, por lo que el éxito depende de la inteligencia técnica como emocional de sus colaboradores (Chiavenato, 2022)

Por otra parte, se observa un mayor interés por el bienestar de los colaboradores y su retención por lo que la rotación constante y la falta de desarrollo profesional que históricamente han definido el rubro logístico, llevan a la necesidad de implementar políticas de calidad laboral e incluye programas de reconocimiento, programación de horarios flexibles, capacitación continua y mejoras en las condiciones ergonómicas de

trabajo lo que permite fortalecer el compromiso y reducir costos asociados con la alta rotación de personal. (Robbins y Judge, 2019)

Las nuevas políticas de gestión del talento humano exigen aspectos novedosos para el sector y se espera que estén centradas en la igualdad e innovación, contratando mujeres para roles tradicionalmente dominados por los hombres e integrando personas con discapacidad (Barak, 2016).

Por último y no menos importante, la alineación de la gestión del talento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 (Trabajo ético y crecimiento económico), se ha convertido en un elemento transversal en la gestión de recursos humanos en logística a fin de considerar tanto eficiencia como responsabilidad social, alineando sus prácticas con estándares éticos y sostenibles a nivel mundial.

1.3 Marco legal

El bienestar de los colaboradores ha ganado terreno entre las prioridades del Perú, especialmente en lo que se refiere a la modernización de la administración del trabajo, la formalización y la protección de los derechos fundamentales de los colaboradores, este enfoque responde tanto a compromisos de carácter internacional como a requerimientos internos relacionados con la mejora de la calidad de vida laboral, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

La **Constitución Política del Perú (1993)** constituye el marco esencial que ampara el bienestar en el trabajo, de hecho, en su artículo 23 señala que “el trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado”, y que “el Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de empleo productivo y de educación para el trabajo” texto en el que se reconoce el valor del trabajo digno como fundamento de desarrollo socioeconómico. (Constitución Política del Perú, Art. 23, 1993)

Por otra parte, se encuentra la **Ley N.º 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (2011)**, la cual señala que los empleadores deben proporcionar condiciones que garanticen la integridad de los empleados por lo que incorpora el principio de prevención como piedra angular de la gestión de riesgos laborales, por ejemplo, fomentando acciones

encaminadas no sólo a prevenir accidentes sino también a mejorar el entorno físico y psicológico del trabajo (Ley N.º 29783, 2011)

Por otra parte, el **Decreto Supremo N.º 005-2012-TR** que reglamenta la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, estableciendo medidas específicas para prevenir accidentes de trabajo, promover la ergonomía e incentivar prácticas de gestión participativa en la organización del trabajo exigiéndose a las empresas el establecimiento de comités de seguridad y salud que realicen evaluaciones periódicas de la carga psicológica del CO (Reglamento de la Ley N.º 29783, 2016)

Finalmente, es conveniente señalar que, en el ámbito internacional, Perú es firmante de convenios amparados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como el Convenio N.º 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores y el 187 sobre el marco promocional de la seguridad y salud en el trabajo, los cuales se convierten de esta forma en parte integral de los compromisos jurídicos del Estado para garantizar condiciones de trabajo dignas.

1.4 Antecedentes del estudio

1.4.1 Antecedentes internacionales

Naranjo y Cejas (2024) en su trabajo se plantearon examinar la vinculación entre el CO y el DL en los empleados de atención primaria de salud, utilizando un enfoque mixto. Se empleó un formulario con interrogantes en una escala Likert. Los hallazgos indican un rendimiento laboral elevado (87,9%). Dentro de las dimensiones del ambiente laboral, la motivación muestra una evaluación significativa ($\alpha = 0.602$) con el DL, en cambio, otras dimensiones, como el liderazgo y la comunicación, muestran correlaciones menos intensas. Se detectó una mejora más baja en la infraestructura ($\alpha = 0.305$), lo que indica que, pese a la escasez de recursos físicos, el personal continúa realizando su trabajo de forma eficaz.

Por su parte, Mendoza et al. (2022) se propusieron en su estudio examinar la evaluación entre el ambiente laboral y el rendimiento en el trabajo. La metodología se centra en un diseño de evaluación-descriptivo. La información se recopila mediante un sondeo realizado a un grupo de 75 personas. Los hallazgos mostraron que en un elevado porcentaje (80%), un ambiente sano promueve un rendimiento óptimo en las tareas

asignadas. Se deduce que el ambiente organizacional tiene una evaluación directa y significativa con el rendimiento laboral de los participantes en esta investigación.

De forma similar, Aldaz et al. (2022) en su estudio, se plantearon como propósito de la investigación fue establecer la relación entre el ambiente laboral y el rendimiento laboral de una institución educativa del cantón Salitre, 2020. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo. La recolección de los datos se realizó con una encuesta utilizando un cuestionario para las variables en estudio. Las preguntas fueron examinadas por expertos en el campo para luego ejecutar la prueba. Se concluyó que hay un nivel de significancia inferior a 0.05, lo que evidencia que el CO tuvo un impacto en el rendimiento laboral de los empleados y, por ende, hay una relación significativa entre ambas variables.

Por su parte Jumbo (2024) en su estudio, intentó determinar el impacto del ambiente laboral en el DL de los profesores de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Por esta razón, se llevó a cabo un estudio aplicado con un enfoque cuantitativo en una muestra de 247 docentes. La técnica que se utilizó fue la encuesta, mientras que como instrumento se utilizó el cuestionario. En cuanto a la relación entre las variables, los hallazgos mostraron una significancia inferior a 0.01. Así, se establece que el CO de los profesores de la Universidad Nacional de Loja influye en el rendimiento laboral, lo que confirma una asociación directa entre la variable CO y el DL.

Por otro lado, Gonzáles y Morales (2020) se plantearon como objetivo del estudio evidenciar la relación entre el CO y el DL, utilizando un enfoque cuantitativo, basado en la encuesta como técnica de investigación y a través de un cuestionario utilizado por los empleados. Los resultados mostraron que hay dimensiones del ambiente laboral que mantienen vínculos estadísticamente significativos con las variables del rendimiento laboral y es que los hallazgos indican que la relación entre el ambiente de trabajo y rendimiento laboral de los funcionarios es fuerte y estadísticamente significativa. (0,959; p-valor <0,05). Esto es evidencia de que conforme el CO se intensifica, también lo hace el DL de los empleados públicos

1.4.2 Antecedentes nacionales

Baca y Rodríguez (2024) se plantearon como propósito principal del estudio establecer la compensación entre el ambiente laboral y el DL de los colaboradores de la Municipalidad del distrito de Puerto Eten. Se utilizó un enfoque cuantitativo, basado en un alcance descriptivo-correlacional y de campo, con un diseño no experimental para analizar la problemática, recolectando información con una muestra de 45 trabajadores. La intervención se realizó empleando una herramienta con 31 preguntas en la escala de Likert, validada por tres especialistas. En relación a los hallazgos, el resultado de la evaluación entre las variables, se sitúa en 0,539, lo que indica un nivel moderado de relación entre el CO y el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad. Finalmente, se determina que el rendimiento laboral se manifiesta mediante las conductas y actitudes que adoptan los empleados administrativos en su DL, las cuales están vinculadas con el CO en el espacio laboral, la motivación y el trabajo colaborativo que conduce al rendimiento negativo de los trabajadores en la organización.

Choquejahuá et al. (2020) se propusieron determinar la relación entre el CO y el rendimiento laboral en los empleados administrativos de la UPSC Puno. En términos de metodología, la investigación se orienta hacia un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transversal. El grupo de estudio consistió en 92 empleados administrativos. Para la recopilación de datos, se empleó la encuesta como método y el cuestionario como herramienta. Los hallazgos indicaron que el 46.7% de los empleados exhiben un alto grado en el ambiente organizacional y un alto rendimiento. Se observó además una significancia $p=0.00$ que es inferior a $p=0.01$ y una evaluación $r=0.968$ que indica una evaluación muy alta, aceptando la hipótesis alternativa. Para concluir, existe una relación significativa entre el CO y el DL de los empleados administrativos de la Universidad Privada San Carlos Puno.

Frisancho y Yucra (2024) por su parte, se propusieron identificar la evaluación entre el CO y el DL de los empleados. El método utilizado fue de naturaleza cuantitativa, empleando un diseño de investigación aplicada y correlacional. La muestra se conformó con 341 empleados de dicho municipio. Los resultados mostraron que el 24% expresaron discrepancias, el 22% se mostró conforme y el 19% se mostró completamente conforme con la actitud positiva hacia su rendimiento laboral en la organización. Para concluir, se

confirma que el entorno interno de la organización ejerce un efecto considerable en cómo los trabajadores desempeñan sus obligaciones.

Por otra parte, Aguinaga (2022) se propuso establecer hasta qué punto el CO está vinculado con el DL de los empleados. La investigación fue básica, con una orientación cuantitativa, de tipo transversal, con un enfoque de escalada y un diseño no experimental. El grupo de estudio estuvo compuesto por 70 empleados de la compañía. La metodología utilizada para la recopilación de datos fue la encuesta y los instrumentos, cuestionarios cuantitativos. Los hallazgos revelaron que el coeficiente ρ (rho) de Spearman alcanzó el valor de 0,857 mostrando una alta correlación. Finalmente, la investigación determina que hay suficiente evidencia estadística para sostener que el CO tiene una relación significativa con la variable DL.

Martínez (2025) por su parte, se propuso evaluar la relación entre el CO y el DL de los empleados de Concremax SA. Este estudio fue correlacional - no experimental. La población consistió en 175 empleados, con una muestra de 120 empleados. Se empleó el sondeo. En relación a los resultados, respecto al CO, un 35.8% lo valora como positivo, un 34.2% lo ve como regular, y un 30.0% lo ve como deficiente; respecto al rendimiento laboral, un 30% lo valora como bueno, un 41.7% lo ve como regular, y un 28.3% lo ve como deficiente. Finalmente, los resultados muestran una alta correlación.

1.5 Marco conceptual

Clima organizacional: El CO se define como el entorno humano y físico que predomina en las operaciones diarias de una organización, incluidas las percepciones de liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo, infraestructura y relaciones interpersonales (Mendoza et al., 2022)

Cultura organizacional: Es el conjunto de hábitos y creencias, normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de una organización (Chiavenato, 2022)

Desempeño laboral: La eficiencia y productividad con la que los empleados cumplen sus funciones y objetivos dentro de la empresa (Mendoza et al., 2022)

Estructura organizacional: Conocido como un organigrama, es una representación visual de cómo se distribuyen los puestos de una organización; refleja el diseño organizacional de una organización (Morantes y Reyes, 2021).

Especialización o división del trabajo: “es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados” (Daft, 2019, p. 17).

Jerarquía de la autoridad: También Conocido como el " tramo de control", se refiere al número de empleados que deben reportarse a un supervisor. así como al área de control en cada nivel, así como supervisión (Daft, 2019).

Logística: La logística se refiere al transporte y almacenamiento de mercancías, así como también la gestión estratégica de toda la cadena de suministro (Christopher, 2016)

Normas: También conocido como reglas internas, estas pautas proporcionan una prohibición específica y estricta sobre una acción o comportamiento particular por parte de los individuos que componen la organización (Morantes y Reyes, 2021)

Organización: “Unidad social que incorpora a dos o más individuos, quienes actúan de forma relativamente continua, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins y Coulter, 2014, p.5)

Outsourcing: Estrategia de gestión que permite a las empresas contratar servicios externos para funciones que anteriormente se realizaban de manera interna, con el fin de reducir costos, mejorar la calidad del servicio y centrarse en competencias clave (Carrasco y Almengor, 2023)

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática

El CO y la relación que juega con en el DL representa un desafío importante para las empresas en general, mientras que en el caso de las empresas de logística y outsourcing, el reto puede ser aún mayor debido a las características específicas de la dinámica del desenvolvimiento de su talento humano, donde la alta rotación, la desmotivación y la falta de cohesión en los equipos suelen generar brechas en la productividad (Guevara y Peñalver, 2024) En este sentido, estudios recientes muestran que un ambiente negativo puede reducir drásticamente la eficiencia operativa en este sector hasta en un 30%. Si bien es cierto que existen pocas investigaciones que examinen esta cuestión en el contexto de las empresas tercerizadas, donde las dinámicas laborales difieren significativamente de las de las organizaciones tradicionales (Guevara y Peñalver, 2024)

En este sentido, a nivel mundial, la presencia de los outsourcings ha crecido un 45% en los últimos diez años, según la Organización Internacional del Trabajo , pero su crecimiento ha incido de manera sensible en que aumenten problemas como la precarización laboral y la desconexión entre empleados y la desconexión entre empleados y ejecutivos corporativos, lo que se evidencia en estudios realizados en países como India, México y España, en los trabajadores tercerizados tienen una percepción sobre el CO desfavorable , lo que se traduce en bajo nivel de compromiso y frecuentes errores en la cadena de suministro, lo anterior afecta no sólo afecta la competitividad sino que además incide en la sostenibilidad de los modelos económicos basados en la externalización (Guevara y Peñalver, 2024)

En el caso de Latinoamérica, aunque enfrenta desafíos estructurales, el sector logístico y de outsourcing en América Latina aporta el 12% del PIB regional, sin embargo, según un estudio realizado en México, el 54% de los empleados contratados en el sector bajo esta figura, manifiestan insatisfacción con sus oportunidades de crecer, frente al 32% de los colaboradores de las plantillas de las empresas (Madero et al., 2015)

Aunado a lo anterior, el 40% de las empresas en Chile y Perú carecen de políticas claras para regular el CO, lo que agrava los conflictos interpersonales y los retrasos en las entregas (Madero et al., 2015)

En el caso de Perú, 86% de los colaboradores del sector logístico y outsourcing en Perú dejaron sus cargos entre 2018 y 2020 debido a CO organizacionales negativos, estos problemas se agravaron por con la pandemia en donde el 49% de las empresas no adaptaron sus condiciones físicas, ni de comunicación al teletrabajo, lo que generó estrés y una caída del 22% en la productividad en 2020-2021. A pesar de ello, sólo 15% de las empresas presentes en Perú miden sistemáticamente su CO (Aguinaga, 2022).

En el caso de estudio particular, esta empresa de logística y outsourcing de personal, del distrito de San Isidro, muestra una desconexión entre las prácticas gerenciales y las necesidades psicosociales de los colaboradores. Estos colaboradores, jóvenes de entre 25 y 35 años, enfrentan reiteradamente jornadas largas de labor, en muchos casos con deficiencia en su capacitación y un acceso limitado a la formación necesaria en cuanto al desempeño de su labor y las condiciones en las que debería desarrollarse. Esto se traduce en un comportamiento irregular, con un aumento de fallas trimestrales, relacionados con mala gestión de la carga, según informes internos.

La causa de esta situación se relaciona con múltiples factores, por ejemplo, los colaboradores perciben que la mayoría de los supervisores no alientan la participación activa del equipo, lo que evidencia un predominio de un enfoque autoritario y verticalista de la gestión. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones unilateral y una delegación limitada de la toma de decisiones, así como un nivel mínimo de apertura al diálogo o retroalimentación con los colaboradores. Como resultado, el ambiente de trabajo se ha vuelto rígido y desmotivador, lo que afecta la creatividad y el compromiso de los colaboradores lo que además debilita el sentido de pertenencia de los mismos, ya que creen que sus opiniones no son valoradas ni tomadas en consideración.

De igual forma, un bajo porcentaje de los colaboradores considera que reciben instrucciones claras y precisas sobre sus tareas diarias, lo que indica una brecha importante en los canales de información. Esta ausencia de claridad en las instrucciones y asignación de responsabilidades genera confusión, errores operativos, duplicación de funciones y retrasos en los procesos logísticos. Todos estos elementos muestran la

existencia de un modelo de comunicación fragmentada que afecta el sentido de dirección y propósito entre los colaboradores lo que trae como resultado, incertidumbre en los colaboradores sobre lo que se espera de ellos, lo que obstaculiza su capacidad para desempeñarse eficazmente.

Finalmente falta de un sistema de incentivos en la organización, crea una sensación de indiferencia institucional hacia el esfuerzo individual, lo que tiene un efecto perjudicial en cómo se percibe la justicia organizacional y en la voluntad de los colaboradores de superarse, lo cual tiene como resultado un desempeño rutinario que carece de iniciativa, y poco enfocado a resultados.

En consecuencia, un CO deteriorado y bajos niveles de DL plantean un riesgo grave no sólo para el bienestar de los colaboradores sino también para la viabilidad a largo plazo del negocio pues incide en el aumento en la rotación del personal, generando una pérdida continua de talento humano y dificultando la consolidación de equipos de trabajo estables. Estos aspectos causaran en el largo plazo, la pérdida de clientes y deterioro de la imagen organizacional.

En este sentido, se hace indispensable establecer con certeza la vinculación entre el CO de la empresa y el DL de los colaboradores, por lo que se plantea el desarrollo de un estudio de tipo correlacional entre ambas variables, lo que permitirá además identificar estrategias específicas para mejorar el CO a partir de un diagnóstico cuantitativo de dimensiones críticas e igualmente sugerir intervenciones basadas en recomendaciones orientadas a asegurar el bienestar de los colaboradores.

2.2 Formulación del problema general y específicos

2.2.1 Problema general

¿Qué estrategias pueden incidir sobre el clima organizacional para la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025?

2.2.2 Problemas específicos

¿Cómo perciben el clima organizacional los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025?

¿Qué dimensiones del clima organizacional influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025?

¿Qué acciones de mejora pueden implementarse para fortalecer el clima organizacional y optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025?

2.3 Objetivo general y específicos

2.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias para incidir sobre el clima organizacional para la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025.

Objetivos específicos

Diagnosticar como perciben el clima organizacional los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025.

Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025.

Identificar las dimensiones del clima organizacional influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025.

Diseñar estrategias con acciones de mejora pueden implementarse para fortalecer el clima organizacional y optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de logística y outsourcing de personal del distrito de San Isidro, 2025.

CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Justificación e importancia del estudio

a) Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, el presente trabajo se justificaría, puesto que permitiría alcanzar una comprensión más profunda sobre la relación que puede existir entre el CO y el DL a partir del contexto de la empresa estudiada y extrapolarlo al ámbito de empresas dedicadas a servicios logísticos y de outsourcing de personal, los cuales, constituyen un rubro que requieren altos niveles de eficiencia desde lo operativo y compromiso organizacional. Desde la perspectiva conceptual, el trabajo se sustenta en aportes teóricos que permiten aproximarse a las condiciones del entorno laboral, el liderazgo, así como los sistemas de reconocimiento dentro de la misma. De esta forma, se espera que la investigación contribuya a la discusión académica acerca de la importancia de los factores psicosociales en entornos laborales que operan en condiciones de alta exigencia generando, de esta manera, aportes importantes para futuras investigaciones que se desarrollen en contextos similares.

b) Justificación práctica

La investigación se justifica, en tanto que responde a una problemática concreta, que no solo afecta a los colaboradores sino también, al desempeño integral de la organización. En este sentido, dado que el deterioro del CO, que se expresa a través de niveles bajos de comunicación, ausencia de incentivos y deficiencias en la capacitación, genera un impacto negativo en el talento humano, el estudio permitirá a los directivos de la empresa analizar de forma integral las causas internas de esta situación, permitiéndoles diseñar estrategias de mejora enfocadas en el fortalecimiento de las condiciones que contribuyan a disfrutar de un entornos laboral más motivador, de igual manera, se espera que la propuesta de contribución que se desarrolla, contribuya a fortalecer el DL.

c) Justificación metodológica

El trabajo se justifica en tanto plantea un enfoque cuantitativo que se describirá exhaustivamente, con el propósito de favorecer la evaluación de su replicabilidad por parte de otros investigadores u organizaciones, además de esto los resultados que se

obtengan, pueden ser utilizados como antecedentes metodológicos y empíricos con el propósito de abordar fenómenos organizacionales en el sector, contribuyendo, al desarrollo de una cultura de investigación orientada a la mejora continua y al bienestar laboral.

En cuanto a su importancia, la misma se destaca en tanto se sitúa en un contexto específico de una empresa de logística y outsourcing de personal localizada en el distrito de San Isidro y que se caracteriza por su alta competitividad empresarial y un volumen de exigencias operativas crecientes, lo que plantea un escenario ideal para abordar una situación organizacional en la que existe una alta demanda sobre el talento humano, considerando su localización en un entorno cambiante. La importancia del estudio radica en que permite examinar, desde este enfoque contextualizado, cómo las prácticas de la organización impactan en el compromiso de los colaboradores de la misma, siendo estos, en su mayoría jóvenes que enfrentan condiciones laborales desafiantes. De este modo, se espera que, al abordar una problemática real y actual dentro de una organización concreta, este estudio generará insumos prácticos que pueden ser usados para tomar decisiones estratégicas que mejoren tanto la eficiencia operativa como el bienestar, además de que las posibles soluciones, adquirirán un valor representativo pues, no solo responde a una necesidad local, sino que tiene el potencial de ser referencia para intervenciones organizacionales en el mismo rubro.

3.2 Delimitación del estudio

Desde la perspectiva espacial, el estudio se desarrolla en una empresa de logística y outsourcing, en el distrito de San Isidro, ubicado en la provincia de Lima, capital del Perú, esta área geográfica, posee una alta concentración empresarial y de servicios, lo que representa un entorno competitivo y demandante para las empresas que operan en él.

En cuanto a la **delimitación poblacional**, la investigación se enfoca en los trabajadores operativos y administrativos, tratándose de colaboradores jóvenes, con edades entre los 25 y 35 años, y conforman el grueso de la fuerza de trabajo de las áreas de operaciones, distribución, almacén, soporte logístico y supervisión.

CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático

El presente estudio surge a partir de la identificación de un aumento importante en los índices de **ausentismo** dentro de la empresa de logística y outsourcing de personal, a partir de la revisión periódica de los registros de asistencia se evidenció un patrón sostenido de inasistencias no planificadas y permisos reiterados, lo que llamó la atención de la gerencia por su impacto negativo en la continuidad de las operaciones.

Aunque dicho comportamiento fue inicialmente detectado desde un enfoque cuantitativo, pues fueron los datos de ausencias y fallas operativas proveniente de los sistemas internos de control de asistencia y reportes trimestrales de desempeño lo que lo evidenció, se sospechó que los factores subyacentes **podrían** estar vinculados a dimensiones psicosociales, por lo que se diseñó una investigación para explorar con más profundidad estos aspectos entre los colaboradores.

Este diseño metodológico respondió a la necesidad de tener una mirada integral y humanista, propia del enfoque de Trabajo Social Organizacional, por lo que no se limita al análisis de cifras, sino que se propuso abordar la vivencia humana en el contexto laboral y el impacto que esta tiene en el desempeño.

En este sentido, este enfoque metodológico mixto, descriptivo y no experimental, permitió ofrecer un diagnóstico para el plan de intervención que se presenta en el capítulo siguiente.

Tabla 1.

Elementos del diseño esquemático

Elemento	Descripción
Enfoque:	Mixta
Alcance:	Descriptivo
Diseño:	No experimental – Transversal
Técnica:	Observación de registros y entrevistas semiestructuradas, focus group.
Instrumento:	Ficha de registros administrativos de ausentismo, guía de entrevistas semi estructurada.
Población:	80 colaboradores entre 25 y 35 años de la empresa de logística y outsourcing.
Muestra:	50 colaboradores seleccionados mediante muestreo intencional.

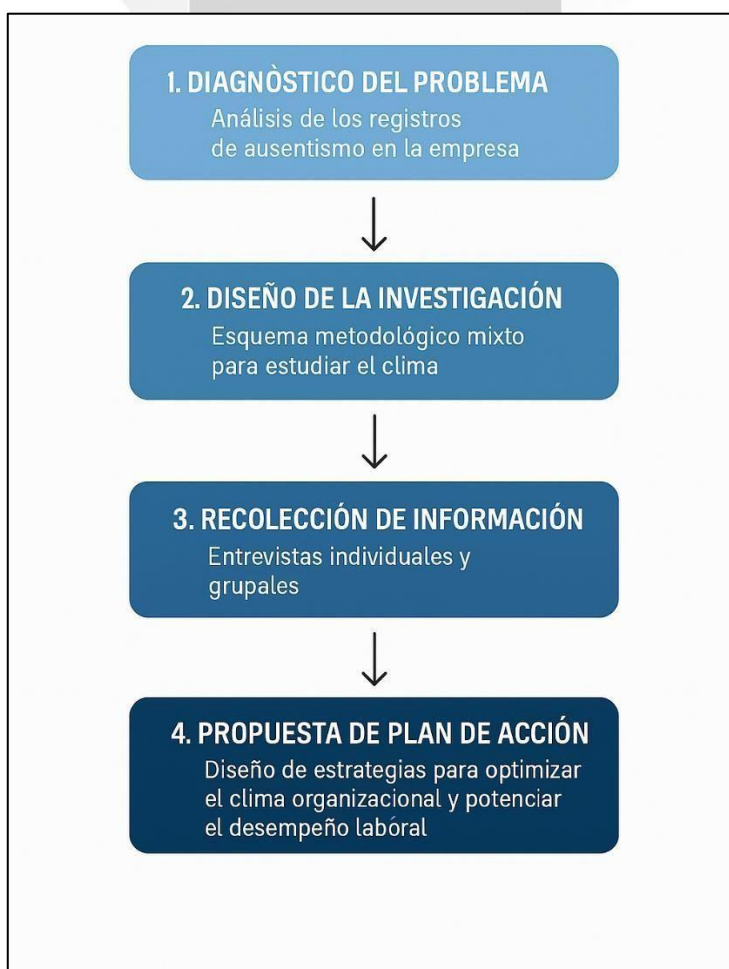
Nota: Elaboración propia

La indagación a través de las guías de entrevista, permite como estrategia cualitativa, obtener una visión completa de la percepción de los colaboradores. Si bien la utilización de esta técnica no da lugar a la generación de datos cuantificables, tiene la ventaja de brindar aspectos de percepción más complejos que no podría capturarse a través de un cuestionario.

Con este propósito se diseñaron dos guías de entrevistas, una para la aplicación individual y otra para la aplicación grupal, esto con el propósito de otorgar estructura a la conversación y así minimizar la dispersión en la obtención de información.

Figura 1

Fases para el diseño de la propuesta



Nota: Elaboración propia

4.2 Descripción de los aspectos básicos

4.2.1 Fases para el diseño de la propuesta

4.2.1.1 Diagnóstico del Estado Actual

El proceso de identificación del problema en la empresa tuvo su origen a partir del análisis de los registros de ausentismo laboral, en este sentido, durante varios trimestres consecutivos, el área de Recursos Humanos detectó un aumento reiterado en la inasistencia no justificada y licencias médicas recurrentes entre los colaboradores, particularmente en los equipos operativos vinculados a la gestión logística.

Este aumento en el ausentismo empezó a afectar la continuidad operativa y el servicio que se ofrecía a los clientes, y evidenciaba un posible deterioro en factores internos que estaban afectando el funcionamiento de la organización. Fue este hallazgo lo que motivó a la gerencia a solicitar un análisis más profundo, con el propósito de entender las causas subyacentes detrás de este comportamiento, establecer si se derivaba del CO y como estaba afectando al desempeño de los colaboradores.

Los registros de ausentismo constituyeron de este modo el indicador inicial y objetivo que evidenció una serie de síntomas organizacionales: desmotivación, fatiga laboral, y malestar entre los equipos y por ende la necesidad de llevar a cabo una investigación interna estructurada, que abordara las percepciones y experiencias de los colaboradores. Estos datos iniciales proporcionaron una base objetiva para justificar la aplicación de técnicas de recolección de información cualitativa (entrevistas individuales y grupales) orientadas a diagnosticar la verdadera situación.

Por tanto, estos datos iniciales proporcionaron la base objetiva para justificar la aplicación de técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa (entrevistas y cuestionarios), orientadas a diagnosticar las verdaderas causas de la desmotivación, el ausentismo y el bajo desempeño. Este proceso no solo permitió comprender la magnitud del problema, sino también sentar las bases para la elaboración de un plan de acción estratégico que contribuyera a mejorar el CO, fortalecer la motivación y reducir los índices de ausentismo en la empresa.

4.2.1.2 Diseño de la investigación

Tal como se describió, el presente trabajo tiene fundamento en un enfoque mixto que integró técnicas cuantitativas (registros de ausentismo) y cualitativas (Entrevistas individuales y grupales) para tener una comprensión amplia de la situación del CO que impacta directamente en el DL y que se evidenció a partir de los niveles del ausentismo.

De este modo, el esquema metodológico diseñado para este propósito considera los siguientes aspectos.

Enfoque

La elección de un enfoque mixto respondió a la necesidad de obtener una comprensión amplia de la problemática. La cuantificación del ausentismo, permitió visualizar la magnitud del fenómeno que incluía otros factores subyacentes. La exploración cualitativa permitió captar las percepciones y experiencias que no reflejan los números, pero que son valiosos en el abordaje de las condiciones laborales de los colaboradores.

Desde la perspectiva del Trabajo Social Organizacional este enfoque integrador garantiza que las personas no sean reducidas a cifras, sino reconocidas en completa dimensión humana y social.

Alcance

La investigación evidencia un nivel descriptivo, este se justifica porque el objetivo principal de la misma es describir y comprender los fenómenos presentes en la organización, sin manipular las variables, por lo que permite construir una composición detallada de la situación, para una intervención pertinente y adecuada a la problemática detectada.

Diseño

El diseño de la investigación es de carácter no experimental, pues no se interviene directamente sobre las variables en estudio por lo que se limita a observar, en este sentido, no se pretende establecer hipótesis o la ejecución experimentos sociales controlados, sino

tener un levantamiento real y contextualizado que permite identificar los aspectos clave susceptibles de ser mejorados dentro de la organización.

Técnicas

Fundamentado en el propósito de análisis integral, a partir de los registros cuantitativos se analizaron las narrativas cualitativas, lo que permitió identificar problemas estructurales y también dinámicas emocionales y relacionales que inciden en el bienestar de los colaboradores y, en consecuencia, el rendimiento general de la empresa.

A partir de la observación de data Cuantitativa (registros de ausentismo) se logró identificar un patrón, que indicó, como se ha mencionado anteriormente, otros aspectos subyacentes.

Como elemento claramente cualitativo, la entrevista semiestructurada permite profundizar en las experiencias individuales y colectivas, en un proceso menos rígido que el del cuestionario, brindando espacio incluso, a la expresión de emociones, frustraciones y aspiraciones de los trabajadores. Esta técnica es coherente con el enfoque humanista del Trabajo Social, que privilegia la utilización del diálogo como herramienta de diagnóstico y transformación.

Instrumentos

En la entrevista semiestructurada se utilizó la Guía de entrevista, la misma contiene un guion de preguntas abiertas que buscan profundizar en temas desde un enfoque vivencial y reflexivo.

Las guías de entrevistas, al fundamentarse en preguntas generadoras, funcionan como elementos para iniciar con la conversación. En este caso, las guías estuvieron conformadas por 15 preguntas cada una, tanto en la utilizada para las entrevistas individuales como las sesiones grupales.

Población y muestra

La población objeto de esta investigación estuvo conformada por 80 colaboradores de la empresa que incluyó tanto al personal administrativo como al personal operativo. Se seleccionó una muestra, no aleatoria, de 30 personas escogidas a criterio del profesional, combinando colaboradores con patrones de ausentismos inusuales con colaboradores con record de asistencias habitual.

Recolección de la información

Se cuidó la participación voluntaria, así como la confidencialidad de los comentarios emitidos, además se consideró a colaboradores con una antigüedad mínima de 6 meses, provenientes de distintas áreas y turnos. El tiempo estimado de entrevista fue de 30 a 40 minutos y se ejecutó en espacios privados dentro de las instalaciones de la empresa. La misma fue dirigida por un profesional de Trabajo Social quien solicitó consentimiento verbal antes de iniciar con las preguntas abiertas, permitiendo el abordaje de temas emergentes relevantes. El registró se realizó con notas manuales pues la grabación de audio se consideró intimidatoria y contraproducente.

En el caso de la entrevista grupal (Focus Group) se organizaron Grupos de 6 a 8 personas máximo para asegurar participación de todos) con un Tiempo estimado de 60 a 75 minutos por grupo. Las sesiones se realizaron de forma presencial, en un ambiente amplio fuera de las áreas laborales habituales (sala de reuniones o espacio de capacitación). La sesión fue moderada por un especialista en Trabajo Social acompañado de un observador que tomó notas sobre actitudes, lenguaje no verbal y dinámica grupal.

Elaboración de la propuesta

Una vez identificadas las áreas que requiere mejora, se pueden entender las causas que originan la problemática, lo que permite definir con precisión los objetivos de intervención y establecer los plazos requeridos para su ejecución.

A partir de este diagnóstico es necesario precisar además las fortalezas y debilidades dentro del entorno organizacional, seleccionando las áreas de mejora con un enfoque estratégico, en la búsqueda de un CO más saludable y un mejor desempeño, mediante el análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, generando una

matriz FODA a partir de la cuales establecieron los lineamientos para el desarrollo de los planes de acción correspondientes.

En este caso, para darle estructura al plan deben considerarse los siguientes aspectos:

- Diseño de las acciones específicas que se implementarán.
- Establecimiento de cronograma de ejecución.
- Asignación de responsabilidades
- Definición de recursos.



CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Realidad diagnosticada

A partir de la realización de entrevistas semiestructuradas en las que participaron colaboradores de la empresa, se ha recolectado información valiosa que permite elaborar un diagnóstico preliminar sobre la situación actual del CO y su impacto en el DL.

Las conversaciones sostenidas con el gerente, el jefe de gestión humana y un grupo de colaboradores operativos muestran que, si bien existe un conocimiento generalizado del concepto de CO, la percepción sobre el mismo, difiere significativamente entre los distintos niveles jerárquicos de la organización. Por su parte, los directivos tienden a considerar que el CO es funcional y adecuado, considerando los objetivos empresariales; mientras que, algunos colaboradores especialmente aquellos de las áreas más operativas, muestran una marcada insatisfacción con el ambiente de trabajo.

Se ha identificado, la sensación de una sobrecarga de trabajo constante relacionada con las altas exigencias de productividad que la empresa impone para sostener su posición en el mercado, lo que genera fatiga física y mental en los colaboradores, quienes sienten además que sus esfuerzos no son reconocidos ni valorados, lo que ha contribuido a un incremento significativo en los niveles de ausentismo.

La interacción con los colaboradores también mostró que la comunicación interna se encuentra deteriorada, pues algunos colaboradores reportan que las instrucciones no son claras ni oportunas, muchas veces sin espacio para el diálogo atendiendo a lo que consideran un modelo de gestión autoritario, el cual ha afectado negativamente la integración de los equipos de trabajo y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

De igual manera, se ha puesto en evidencia la ausencia de mecanismos de motivación y reconocimiento mientras que los colaboradores la empresa no brinda incentivos adicionales que reconozcan su esfuerzo.

Cabe resaltar que esta falta de motivación y de reconocimiento no solo afecta el bienestar emocional de los colaboradores, sino que también impacta directamente en su DL y en la calidad de los servicios prestados y en la atención al cliente.

Con base en el diagnóstico inicial, se identificó una serie de factores que impactan negativamente el CO y, en consecuencia, el DL de los trabajadores.

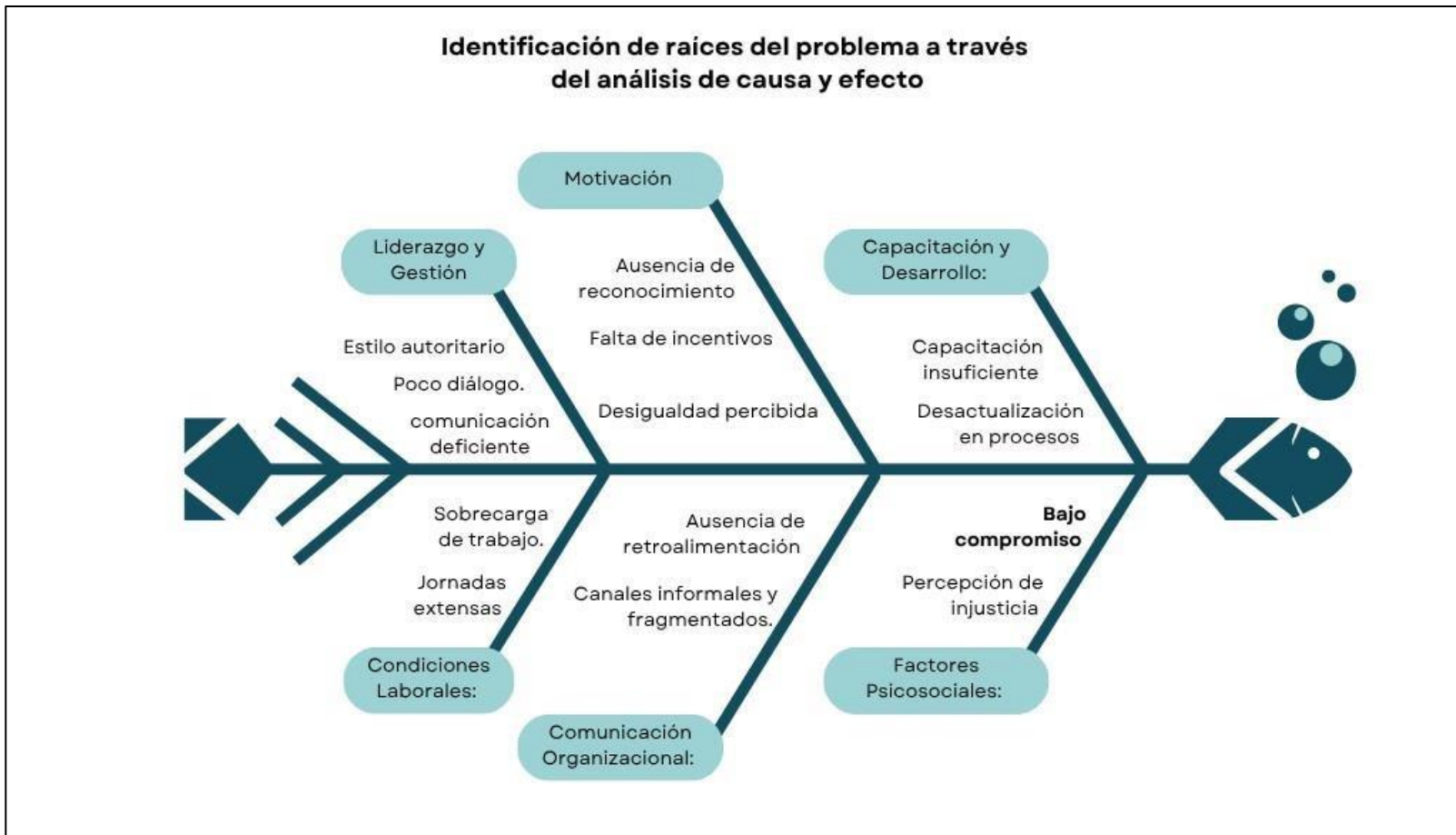
La empresa, al centrarse exclusivamente en el cumplimiento de metas productivas, descuidó el bienestar emocional y psicosocial de su talento humano, lo que ha fomentado un ambiente de desconfianza y desmotivación.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario facilitar las herramientas y métodos necesarios, para mejorar el CO, implementando un plan con estrategias pertinente por lo que se hace necesario el desarrollo de una matriz DOFA, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, respecto del CO y el sistema de incentivos como paso previo a la formulación del programa.



Figura 2

Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia

Figura 3

Análisis FODA



Nota: Elaboración propia

El análisis FODA evidencia que la organización cuenta con una base sólida para el desarrollo de un programa de mejora organizacional, pues posee fortalezas como la experiencia y compromiso de un grupo de colaboradores, estabilidad en puestos operativos y capacidad logística consolidada, todo esto permite implementar cambios sin poner en riesgo la continuidad operativa, además de que existen oportunidades externas significativas como el acceso a programas de capacitación, así como la posibilidad de mejorar la imagen corporativa a través de mejores prácticas laborales, esto brinda oportunidades para incidir en el CO como en los niveles de satisfacción y desempeño, si se gestionan de forma correcta.

5.2 Propuesta de Programa. “Construyendo Conexiones para un Desempeño Excepcional”

5.2.1 Objetivos y acciones estratégicas

Tabla 2

Objetivos y acciones estratégicas del programa de intervención

Objetivo General:		
Mejorar el clima organizacional para potenciar el desempeño laboral, reducir el ausentismo y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa.		
Objetivos Específicos	Acciones Estratégicas	Cronograma
1. Fortalecer la comunicación interna y la claridad en las funciones	1.1. Diagnóstico participativo de comunicación interna (entrevistas + grupos focales). 1.2. Rediseño de los canales de comunicación: newsletter interno, reuniones mensuales por equipos.	Mes 1-2: Diagnóstico Mes 3: Rediseño Mes 4: Implementación
2. Promover un liderazgo participativo y horizontal	2.1. Capacitación a supervisores en liderazgo transformacional y habilidades de escucha activa. 2.2. Creación de “Espacios de Diálogo” mensuales entre supervisores y equipos para intercambio de ideas. 2.3. Introducción de un sistema de retroalimentación 360°.	Mes 2-3: Capacitación Mes 4 en adelante: Espacios de diálogo continuos Mes 5: Feedback 360°
3. Fomentar la motivación y el sentido de pertenencia	3.1. Diseño e implementación de un programa de reconocimiento mensual a buenas prácticas y logros. 3.2. Establecimiento de un sistema de incentivos no monetarios (horarios flexibles, reconocimientos, oportunidades de capacitación). 3.3. Organización de actividades integradoras trimestrales (team building, voluntariado corporativo).	Mes 3: Diseño del programa. Mes 4: Implementación. Mes 5 en adelante: Actividades continuas
4. Desarrollar competencias y capacidades laborales	4.1. Asignación de un “Mentor Interno” para nuevos colaboradores o trabajadores con bajo desempeño.	Mes 2 en adelante

Nota: Elaboración propia

5.2.2 Cronograma de implementación

Tabla 3

Cronograma General de Implementación (Primer Año)

Mes	Actividades Clave
Mes 1	Levantamiento de diagnóstico inicial (encuestas, entrevistas, análisis de indicadores)
Mes 2	Capacitación inicial a líderes y supervisores. Diseño de plan de comunicación y formación
Mes 3	Implementación de mejoras en comunicación. Inicio del programa de liderazgo participativo
Mes 4	Lanzamiento de “Guía de Roles”, sistema de reconocimiento e incentivos
Mes 5	Evaluación intermedia + ajustes. Implementación de retroalimentación 360°
Mes 6	Primera actividad integradora trimestral
Mes 7-12	Continuación de actividades, monitoreo de indicadores, evaluación semestral y anual

Nota: Elaboración propia

5.2.3 Indicadores claves de rendimiento (KPI)

Para garantizar el seguimiento efectivo de la propuesta de intervención del CO y el impacto de la misma en el DL, se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos permitirán a la gerencia el monitoreo de los avances, la identificación de posibles desviaciones y la toma de decisiones basadas en datos objetivos. Los KPIs están alineados con los objetivos del plan de acción y serán los siguientes:

- Reducción del ausentismo en un 20% en 6 meses.
- Aumento del 30% en la satisfacción laboral medida en encuesta interna.
- Disminución del número de errores logísticos en un 15% en 6 meses.
- Participación del 80% de supervisores en capacitaciones.
- Al menos 1 iniciativa de mejora propuesta y ejecutada por los colaboradores cada trimestre.

5.3 Plan de capacitación integral a directivos y supervisores

Objetivo General de la Capacitación:

Desarrollar habilidades de liderazgo positivo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y gestión emocional en los supervisores y colaboradores, con el fin de mejorar el CO, aumentar el compromiso y optimizar el DL.

Público Objetivo:

Supervisores y jefes de equipo (primera fase)

Todos los colaboradores (segunda fase)

Tabla 4

Módulos de plan de capacitación

Módulo	Temática Principal	Duración	Modalidad
MÓDULO 1: Liderazgo Transformacional	- Estilos de liderazgo- Rol del supervisor como facilitador- Toma de decisiones participativa- Empowerment	4 horas	Presencial o virtual
MÓDULO 2: Comunicación Asertiva y Escucha Activa	- Comunicación verbal y no verbal- Escucha empática- Retroalimentación constructiva- Manejo de conflictos interpersonales	4 horas	Presencial o virtual
MÓDULO 3: Trabajo en Equipo y Sentido de Pertenencia	- Equipos de alto rendimiento- Dinámicas de confianza- Resolución colaborativa de problemas- Desarrollo de compromiso grupal	3 horas	Taller vivencial
MÓDULO 4: Gestión del Estrés y Bienestar Emocional	- Identificación de factores de estrés- Herramientas de autocuidado- Gestión emocional en el trabajo- Conciliación vida personal - laboral	3 horas	Taller práctico
MÓDULO 5: Orientación a Resultados y Mejora Continua	- Fijación de objetivos claros- Toma de decisiones basadas en datos- Medición de desempeño- Cultura de innovación y mejora	3 horas	Presencial o virtual

Nota: Elaboración propia

Resultados Esperados:

Supervisores empoderados, con capacidad de liderar equipos de forma participativa y empática.

Mejora en los canales de comunicación interna.

Aumento del sentido de pertenencia y cohesión entre colaboradores.

Reducción de conflictos y tensiones laborales.

Promoción de un ambiente laboral saludable y orientado a resultados.

Contenidos detallados de los módulos de capacitación

MÓDULO 1: Liderazgo Transformacional

Duración: 4 horas

Objetivo: Desarrollar en los supervisores un liderazgo basado en la inspiración, participación y desarrollo del equipo.

Temas:

¿Qué es el liderazgo transformacional?

Características y beneficios

Diferencias con el liderazgo autoritario y transaccional

El rol del líder en la motivación y cohesión del equipo

Herramientas para la toma de decisiones participativa:

Delegación efectiva

Resolución de problemas en conjunto

Caso práctico: “Cómo transformar un liderazgo vertical en uno participativo”

Dinámica: “El líder que inspira” (role-playing de situaciones reales)

MÓDULO 2: Comunicación Asertiva y Escucha Activa

Duración: 4 horas

Objetivo: Mejorar las habilidades de comunicación y escucha para fortalecer los vínculos laborales.

Temas:

Fundamentos de la comunicación asertiva

Derechos asertivos

Evitar la pasividad y agresividad

La escucha activa:

Parafraseo y clarificación

Barreras comunes de la escucha

Cómo dar retroalimentación constructiva:

Modelo “DESC” (Describir, Expresar, Sugerir, Consecuencias)

Manejo de conflictos a través de la comunicación

Dinámica: “Escuchando más allá de las palabras” (juego de roles)

Análisis de casos reales de la empresa

MÓDULO 3: Trabajo en Equipo y Sentido de Pertenencia

Duración: 3 horas

Objetivo: Fortalecer el trabajo colaborativo y el compromiso con la empresa.

Temas:

Los equipos de alto rendimiento:

Confianza, compromiso y responsabilidad compartida

Herramientas para fomentar la colaboración:

Tareas conjuntas

Toma de decisiones en equipo

El sentido de pertenencia como clave para la motivación:

Reconocer y valorar los aportes individuales

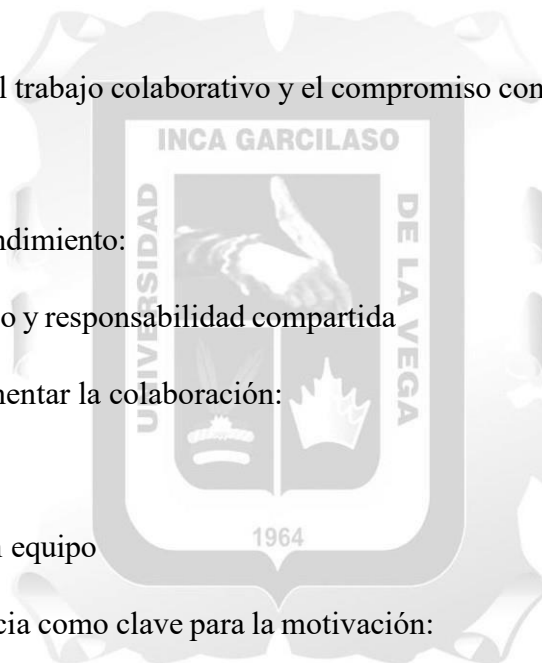
Actividades de team building:

“La torre de confianza” (ejercicio de colaboración)

Dinámica de identificación de fortalezas de cada miembro

Compromisos individuales y grupales para fortalecer el equipo

MÓDULO 4: Gestión del Estrés y Bienestar Emocional



Duración: 3 horas

Objetivo: Dotar a los colaboradores de herramientas para manejar el estrés y promover su bienestar.

Temas:

¿Qué es el estrés laboral? Tipos y síntomas

Principales fuentes de estrés en el trabajo logístico

Técnicas de gestión del estrés:

Respiración consciente

Mindfulness básico

Manejo de pensamientos automáticos

Equilibrio vida-trabajo:

Estrategias para mejorar la organización personal

Dinámica: “Caja de recursos personales” (identificación de fuentes de bienestar)

Compromisos de autocuidado

MÓDULO 5: Orientación a Resultados y Mejora Continua

Duración: 3 horas

Objetivo: Enfocar al personal en el logro de resultados medibles, fomentando la mejora constante.

Temas:

Fijación de objetivos SMART

Cómo alinear los objetivos personales con los organizacionales

Gestión por indicadores:

- ¿Qué son los KPI?
- Cómo evaluar y ajustar procesos

Cultura de la mejora continua:

- Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Dinámica: “Tu proyecto de mejora” (cada participante diseña una pequeña mejora para su área)

5.4 Plan de recompensas

Tabla 5

Propuesta de componentes del programa de recompensa

Elemento	Descripción
Nombre del Programa	“Reconociendo el Compromiso y la Excelencia”
Objetivo General	Fortalecer el clima organizacional y motivar a los colaboradores mediante el reconocimiento individual.
Población Objetivo	Todos los colaboradores de la empresa
Tipos de Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Monetario: Bonos mensuales por desempeño destacado. - No Monetario: Diplomas, menciones honoríficas, publicación en mural y redes internas, vales de consumo.
Criterios de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Puntualidad y asistencia - Calidad y eficiencia en el trabajo - Trabajo en equipo- Actitud positiva - Iniciativa y compromiso
Metodología de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisores directos presentan candidatos mensualmente. - Comité de Reconocimiento (formado por RRHH y Gerencia) evalúa y selecciona.
Frecuencia de Reconocimiento	Mensual
Modalidad de Entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento público en reunión mensual interna. - Incentivo monetario o no monetario según categoría.
Recursos Necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto asignado para incentivos monetarios - Diplomas y reconocimientos - Espacio físico y/o virtual para divulgación
Indicadores de Éxito (KPIs)	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del ausentismo mensual - Incremento en satisfacción laboral - Mejoras en productividad
Responsables	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Recursos Humanos - Gerencia General - Supervisores de área
Seguimiento y Evaluación	- Revisión trimestral del impacto del programa.- Ajustes según retroalimentación de los colaboradores.

Nota: Elaboración propia

5.5 Creación de espacios de dialogo

Tabla 6

Propuesta para la implementación de espacios de Dialogo.

Elemento	Descripción
Nombre de la Estrategia	“Espacios de Diálogo y Escucha Activa”
Objetivo General	Mejorar la comunicación interna y promover la participación activa de los colaboradores
Población Objetivo	Todos los colaboradores de la empresa
Frecuencia de Realización	Mensual (una sesión al mes)
Duración de cada Sesión	45 a 60 minutos
Metodología	- Reuniones presenciales o virtuales en grupos reducidos (5 a 10 personas). - Dinámicas participativas y conversacionales.
Temáticas Principales	- Comunicación interna- Reconocimiento de logros - Propuestas de mejora - Resolución de conflictos menores - Bienestar laboral
Normas de Participación	- Respeto mutuo - Confidencialidad - Escucha activa - Libertad para expresar ideas sin represalias
Recursos Necesarios	- Espacio físico o virtual - Moderador designado - Material para notas o actas - Herramientas digitales si aplica.
Indicadores de Éxito (KPIs)	- Número de reuniones realizadas - Participación promedio por sesión - Número de propuestas generadas - Percepción de mejora en la comunicación (encuesta)
Responsables	- Área de Recursos Humanos - Supervisores - Gerencia (para recibir retroalimentación consolidada)
Tiempo de Implementación Inicial	1 mes para planificación, convocatoria y socialización
Seguimiento y Evaluación	- Informe bimensual de resultados y temas tratados. - Encuesta corta de satisfacción después de cada sesión. - Revisión semestral del impacto en CO.

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El ausentismo laboral como indicador de alerta temprana: El análisis de los registros de ausentismo permitió identificar una problemática persistente que se presentó como una señal temprana de un CO deficiente, por lo que se planteó como acción prioritaria el diseño e implementación de un programa de integración, acompañamiento y bienestar, con el propósito de mejorar la motivación y reducir los índices de ausentismo.

Las entrevistas mostraron percepciones negativas sobre el CO, mencionando la sobrecarga de trabajo y no reconocimiento como aspectos recurrentes por lo que se propuso, la creación de “Espacios de Diálogo” entre supervisores y equipos, para facilitar la comunicación, contribuyendo así a un CO más saludable.

Se evidenció que las malas condiciones del CO inciden en el DL, afectando la productividad y la calidad del servicio. Un trabajador desmotivado tiende a mostrar menor compromiso y eficiencia en sus labores por lo que se planteó la capacitación en habilidades socioemocionales y comunicación efectiva a supervisores y gerentes, con el objetivo de promover un entorno que mejore tanto el bienestar y el DL.

Los trabajadores manifestaron la ausencia de políticas sistemáticas de reconocimiento, por lo que se propone un programa de incentivos monetarios y no monetarios que favorezcan la motivación de los colaboradores, ofreciéndoles de esta forma una recompensa razonable por su dedicación.

La evidencia muestra que la problemática no se resolverá espontáneamente, requiriendo de una intervención estructurada y sostenida por lo que se consideró el establecimiento de un sistema de seguimiento mediante la aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs).

RECOMENDACIONES

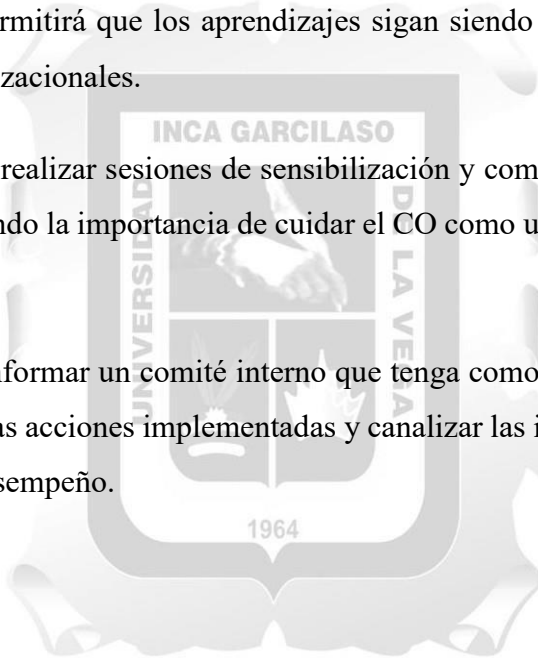
Se recomienda institucionalizar el programa de reconocimiento monetario y no monetario como una política organizacional permanente difundiendo criterios claros que contribuyan a la transparencia y el impacto positivo de estas acciones en la cultura organizacional.

Para garantizar que los espacios de diálogo se mantengan activos, se sugiere desarrollar una guía metodológica que los oriente y la designación de responsables de dar seguimiento a los acuerdos alcanzados en estos encuentros.

Se recomienda realizar una evaluación anual de los contenidos y metodologías de capacitación lo que permitirá que los aprendizajes sigan siendo pertinentes y alineados con los desafíos organizacionales.

Se recomienda realizar sesiones de sensibilización y compromiso institucional al más alto nivel, reforzando la importancia de cuidar el CO como un valor estratégico de la empresa.

Se propone conformar un comité interno que tenga como función principal velar por la continuidad de las acciones implementadas y canalizar las inquietudes del personal en materia de CO y desempeño.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguinaga, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa salados y dulces EIRL, 2021. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal] Repositorio Universidad Nacional Federico Villarreal. <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5815/TESIS%20Aguinaga%20Vargas,%20Cesar%20Alberto.pdf?sequence=1>
- Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N. y Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588>
- Alegría, R. y Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica*, 8 (4), 1-14. <http://eprints.uanl.mx/25971/>
- Arias, W. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/1262/638>
- Baca, S. y Rodriguez M. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad del distrito de Puerto Eten, 2023. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipan] Repositorio Universidad Señor de Sipan. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13431/Baca%20Ord%C3%B3n%20Sendy%20%26%20Rodríguez%20Idrogo%20%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bautista, C., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bandura, A. (1986). *Fundamentos sociales del pensamiento y la acción: Una teoría cognitiva social*. Prentice-Hall, Inc.
- Barak, M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage publications. <https://my.northland.edu/wp-content/uploads/sites/2/2020/10/BUS-415-Kuklenski-example.pdf>

- Barrientos, C., Bustos, J., Vanegas, M. y Pérez, J. (2024). Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Desempeño Laboral en Profesionistas del Valle de México durante el Confinamiento por COVID 19. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 17(49), 111-130. <https://www.scielo.cl/pdf/gpt/v17n49/0718-5693-gpt-17-49-111.pdf>
- Cabezas, A., Andrago B., González, G. y Torres, T. (2023). El aprendizaje social de Albert Bandura como estrategia de enseñanza de educación para la ciudadanía. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(5), 1286-1307. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9335841>
- Campos, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 63-81. Epub 30 de junio de 2022. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752022000100063
- Capitán, Á. (2024). La Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, (32), 123-145. <https://www.raco.cat/index.php/RIO/article/view/434088>
- Carrasco, R., y Almengor, S. (2023). Impacto favorable del Outsourcing en el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2), 230-250. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/223/2234308022/2234308022.pdf>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional* Cuarta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Constitución Política del Perú, 29 de diciembre de 1993 (Perú)
- Choquejahuá, O., Flores, N., Zegarra, P., Onofre, J. y Olivera, J. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *Llamkasun*, 4(2), 24-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9862301>
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education. <https://nibmehub.com/opac->

[service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf](https://www.cengage.com/service/pdf/read/Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management-%205th%20edition.pdf)

- Daft, R. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. 12a ed. Cengage, Learning Editores.
<https://latinoamerica.cengage.com/ls/9786075268149/>
- Díaz E. Bañuelos J., Poblano, E. Reyes, R. y Alanís, J. (2020). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer. *Journal CIM* 8 (1).
https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Díaz, D., y Burmester, J. (2022). *Influencia de las nuevas tecnologías en la negociación de empresas del sector logístico en la provincia constitucional del Callao, Perú*. Universidad de Lima. [Tesis de grado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la ULima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17425/Diaz-Burmester_Influencia-nuevas-tecnologias-negociacion-empresas-sector-logistico-Callao-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Frisancho, R. y Yucra, M. (2024). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca, 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad Continental] Repositorio Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15154/1/IV_FDE_319_TE_Frisancho_Yucra_2024.pdf
- Guevara, B. y Peñalver, M. (2024) Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *Cienciamatria* [online]. 10 (19)
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292024000200163
- Goncalvez. A. (1998) Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Énfasis*. Año 4/No.3, Julio' 98 Buenos Aires, Argentina.
<https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González, D., y Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>

Huamán, L. (2020). *Clima organizacional en la Sub Gerencia de administración de mercados y sanidad de la Municipalidad de Jose Leonardo Ortiz, Chiclayo-2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán] Repositorio Universidad Señor de Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7079/Huam%c3%a1n%20Chinchay%20Luz%20Mery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Instituto Nacional de Estadística (2022) *Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2021*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3993636/Producci%C3%B3n%20y%20Empleo%20Informal%20en%20el%20Per%C3%BA%2C%20Cuenta%20Sat%C3%A9lite%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Informal%202007-2021.pdf?v=1672236939>

Katz, D., y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

<https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>

Koopmans, L., Bernaards, CM, Hildebrandt, VH, Schaufeli, WB, de Vet Henrica, CW y Van Der Beek, AJ (2011). Marcos conceptuales del desempeño laboral individual: una revisión sistemática. *Revista de medicina ocupacional y ambiental*, 53 (8), 856-866.

https://journals.lww.com/joem/abstract/2011/08000/conceptual_frameworks_of_individual_work.6.aspx

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. , y De Vet, H. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160-175.

<https://postprint.nivel.nl/PPpp5641.pdf>

Koopmans, L. , Bernaards, C. , Hildebrandt, V., Van Buuren, S. , Van der Beek, AJ y de Vet, HCW (2013), "Desarrollo de un cuestionario de desempeño laboral individual", *Revista Internacional de Gestión de la Productividad y el Desempeño* , vol. 62 N° 1, págs. 6-28. [DOI: 10.1108/17410401311285273](https://doi.org/10.1108/17410401311285273)

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet Henrica, C., y Van Der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A

systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Ley N.º 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 20 de agosto de 2011. (Perú)

Likert, R. (1967). *La organización humana: su gestión y valores*. McGraw-Hill.

Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Madero S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>

Madero, S., Flores, R., y Barrientos, C. (2015). Análisis comparativo de clima laboral entre personal de outsourcing y el de tiempo completo. *Ciencia UANL*, 18(75), 75-80. <https://cienciauanl.uanl.mx/wp-content/uploads/2015/10/art.-del-outsourcing.pdf>

Marler, JH, y Boudreau, JW (2016). Una revisión basada en la evidencia de la analítica de RR. HH. [*Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*], 28 (1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

Martínez, A., Noguera, L., Andrade, W., y Aguilar, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(5). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/100274651/889-libre.pdf?1679797512=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDesempeno_Laboral_Revision_literaria.pdf&Expires=1748438846&Signature=ComO5j9KHZ~7J22s-GnY6t75f4CoWGWZYIUjc9-PhXCd7yzdF~UrsmJPqi76uhoHk6FbmhWNyszILtvn-7U9khwf2F3Okz6i5RMJvKeNvPZooNs~AHYrrWHXUI2rwiUzyfDh~m4OA7Ile7ifUJX3wSt6Pdsow4M4xwe7z7~3MXsIBM8ZBAJTMpv7xnQJAZ4BrA7ueoa62AfXmuGpSR6eR3NqPDtSfUWHBupnknf3FcXyBs5VGm5ggdxgprKuQ2kQ~c0wWIMGtmWfwaGFWQP78DGIfAiCehLBp63h7Cyi48XTk97ui09dt06Y003kptKaI9vPZZ2sxIIBCjQziiMAQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Martinez, L. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Concremax SA Mina Chinalco, Junín, 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión] Repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/10701>
- Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600157&script=sci_arttext
- Morante, J. y Reyes, U. (2021) *La cultura de control como herramienta para la sostenibilidad corporativa*. [Tesis de pregrado, Universidad peruana de ciencias aplicadas] Repositorio Universidad de ciencias aplicadas https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657506/Morante_AJ.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022). *Demanda de ocupaciones a nivel nacional 2022*. MTPE. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3171158/EDO%20al%202022_Nacional.pdf?v=1654115026
- Naranjo, M. y Cejas, M. (2024). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral con los trabajadores de atención primaria de salud. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(7), 485-495. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1355>
- Reglamento de la Ley N° 29783, 27 octubre 2016 (Perú)
- Ríos, F. y Barrantes, J. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de un centro nefrológico de Arequipa*. [Tesis de pregrado, Universidad Continental] Repositorio Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13544/3/IV_FCE_318_TE_Rios_Barrantes_2023.pdf
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a ed. Pearson.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional: edición 13*. Pearson educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

Rushton, A., Croucher, P. y Baker, P. (2022). *Manual de gestión de logística y distribución: Comprensión de la cadena de suministro*. 7 Ed. Kogan Page Publishers. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/149-The-Handbook-of-Logistics-and-Distribution-Management-Understanding-the-Supply-Chain-Alan-Rushton-Phil-Croucher-Peter-Baker-Edisi-1-2014.pdf>

Schein, E. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Valladolid, J. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. *Economía y Negocios*, 16(1), 76-99. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/695580042005.pdf>



ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Objetivo: Explorar las percepciones individuales de los colaboradores sobre el clima organizacional y cómo este incide en su desempeño laboral, bienestar y compromiso con la empresa.

Instrucciones para el Entrevistador:

- Crear un espacio de confianza y confidencialidad.
- Explicar que no se buscan respuestas correctas o incorrectas, sino opiniones genuinas.
- Registrar respuestas de manera completa y textual siempre que sea posible.

Sección 1: Datos Generales (de uso interno)

- Puesto de trabajo:
- Área:
- Antigüedad en la empresa:
- Turno habitual de trabajo:

Sección 2: Percepción sobre el Clima Organizacional

1. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu área de trabajo?
2. ¿Sientes que existe buena comunicación entre tus supervisores y tú? ¿Podrías darme un ejemplo?
3. ¿Te sientes escuchado/a y tomado/a en cuenta en las decisiones que afectan tu trabajo diario?
4. ¿Consideras que el trato entre compañeros es respetuoso y colaborativo?
5. ¿Qué tan accesible percibes a tus jefes inmediatos para resolver dudas o problemas?

Sección 3: Condiciones de Trabajo y Carga Laboral

6. ¿Consideras que la carga de trabajo que se te asigna es adecuada a tus capacidades y tiempo disponible?
7. ¿Has sentido que las exigencias laborales afectan tu salud física o emocional? ¿Cómo lo has manejado?
8. ¿Recibes instrucciones claras y precisas sobre las tareas que debes realizar?
9. ¿Te gustaría recibir mayor capacitación o formación para realizar mejor tu trabajo? ¿En qué temas?

Sección 4: Motivación y Reconocimiento

10. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la empresa? ¿De qué forma te gustaría que se reconozca?
11. ¿Consideras que existen oportunidades de crecimiento o desarrollo profesional dentro de la empresa?
12. ¿Qué acciones crees que podría tomar la empresa para motivarte a seguir comprometido/a?

Sección 5: Bienestar y Ausentismo

13. ¿Qué factores o situaciones te han llevado a ausentarte o pensar en faltar al trabajo?
14. ¿Qué impacto crees que tiene el clima laboral en el ausentismo y en el desempeño de tus compañeros?
15. ¿Qué sugerencias le harías a la empresa para mejorar el ambiente laboral?



GUÍA DE ENTREVISTA GRUPAL (Focus Group)

Objetivo: Obtener información colectiva sobre la percepción del clima organizacional, identificar patrones comunes y construir propuestas compartidas para mejorar el ambiente laboral y reducir el ausentismo.

Participantes:

- Grupos de 6 a 8 colaboradores, de preferencia de áreas mixtas (operativa y administrativa).

Instrucciones para el Moderador:

- Crear un ambiente seguro, de respeto y sin juicios.
- Estimular la participación de todos los asistentes.
- Anotar opiniones consensuadas y también disensos significativos.

1.1 Preguntas Generadoras:

1. Clima Organizacional

- ¿Qué palabras o frases usarían para describir el ambiente laboral en la empresa?
- ¿Cómo perciben la comunicación entre jefes y trabajadores? ¿Fluye la información de forma clara y oportuna?
- ¿Sienten que existe un trabajo en equipo real o cada uno trabaja por su cuenta?

2. Carga Laboral y Condiciones

- ¿Las tareas diarias son alcanzables o sienten que se les sobrecarga?
- ¿Han sentido que el trabajo impacta su salud física o mental?
- ¿Reciben la capacitación necesaria para cumplir con sus funciones?

3. Reconocimiento y Motivación

- ¿Cómo se sienten respecto al reconocimiento que reciben por su trabajo? ¿La empresa valora su esfuerzo?
- ¿Qué tipo de incentivos motivarían a ustedes y a sus compañeros para mejorar el rendimiento y el compromiso?

4. Bienestar y Ausentismo

- ¿Qué creen que está motivando el ausentismo en la empresa?
- ¿Cómo se sienten emocionalmente en su puesto de trabajo?
- ¿Qué impacto tiene el clima organizacional en su desempeño y en el de los demás?

5. Propuestas y Soluciones

- Si ustedes pudieran proponer tres cambios inmediatos en la empresa, ¿cuáles serían?
- ¿Qué actividades les gustaría que se implementen para mejorar el compañerismo y la integración?

