



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

El Clima Laboral y su Influencia en la Gestión de Calidad en la empresa

VALDITEX SA

INCA GARCILASO

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado de Administración

AUTOR

1964

Guerra Villanueva, Leslie Nelida

<https://orcid.org/0009-0006-3132-3031>

ASESOR

MG. Sicos Chinguel, Daniel Alfonso

<https://orcid.org/0009-0006-8460-3256>

Lima-Perú, 2025.

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 02-sept-2025 4:34 a. m. -05

Identificador: 2740119166

Número de palabras: 9219

Entregado: 1

El Clima Laboral y su Influencia en la Gestión de Calidad en la empresa VALDITEX S.A. Por Leslie Guerra Villanueva

Índice de similitud	Similitud según fuente
11%	Fuentes de Internet 11% Publicaciones: 2% Trabajos del estudiante: 2%

Coincidencia del 1% (Internet desde 14-ene-2023)

<https://de.slideshare.net/ivanterrel/a0211-gestion-delacalidad1v12015>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 20-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/file/244882673/annotated-PresentaciC3B3nCieloFlexpdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 12-nov-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/227643431/analisis-del-caso/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 03-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/64852931/PA2-IINDUSTRIAL-OFdocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 03-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/es/file/p365dt0u/b-Las-normas-ambientales-c-ISO9001-Retroalimentaci%C3%B3n-La-respuesta-correcta-es/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 20-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/77946102/Ensayodocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 20-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/75151177/Actividad-8docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 18-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/92241502/ADM-I-unidad-1docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 22-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/56006822/post-tarea-introduccion-pdfpdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 22-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/67768305/ManualINFOSTAT2008pdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 30-nov-2022)

<https://www.coursehero.com/file/180548855/Unidad-3-Formalizaci%C3%B3n-de-la-organizaci%C3%B3n-1pdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 12-dic-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/191803288/RCS-Actividad-3docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 28-oct-2024)

<https://www.coursehero.com/file/91908206/La-ley-de-prevenci%C3%B3n-de-riesgos-laboralesdocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 22-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/65459620/Adicional-Segmentacion-1docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 03-nov-2022)

<https://www.coursehero.com/file/109315440/CODIGO-DE-ETICApptx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 07-nov-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/231039251/Presentacion-U1-Admin-de-la-calidad-Mario-Mejia-Salazarpdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 27-feb-2025)

<https://www.coursehero.com/file/208203192/A-especifica-nota-2docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 17-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/67193585/Trabajo-de-investigacion-finaldocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 07-mar-2025)

<https://www.coursehero.com/file/32480225/A13-FIAO-docx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 24-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/file/192607624/El-impacto-en-una-organizaci%C3%B3n-al-implementar-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidaddocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 18-abr-2025)

<https://www.coursehero.com/file/60598354/Lectura-fundamental-4-2pdf/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 09-nov-2024)

<https://WWW.coursehero.com/file/225878474/A7-Equipo5doc/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 08-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/214332571/Proyectedocx/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 09-dic-2024)

<https://www.coursehero.com/es/file/208355111/seminario-de-titulacion-/>

Coincidencia del < 1% (Internet desde 29-mar-2025)

DEDICATORIA

A Jehová, mi refugio y fortaleza, fuente inagotable de paz y sabiduría. Su amor y guía han sido mi luz en la oscuridad, sosteniéndome con esperanza para cumplir con cada responsabilidad como madre, estudiante y profesional. A Él, mi gratitud más profunda por permitirme llegar hasta aquí.

A mi hijo, mi mayor tesoro y alegría diaria. Que este logro sea para ti una prueba viva de que, con fe, esfuerzo y constancia, todo es posible. Que al mirar este camino recorrido, encuentres en mí un ejemplo de perseverancia y amor. Gracias por tus mimos, por tus pequeñas pero valiosas ayudas, tus masajes, y por ese constante “mamá, te amo”. Jehová me bendijo al darme un hijo tan especial como tú.

AGRADECIMIENTO

A mi madre, pilar de amor incondicional, gracias por cuidar de mi hijo con tanta entrega. Tu apoyo silencioso me permitió avanzar con confianza.

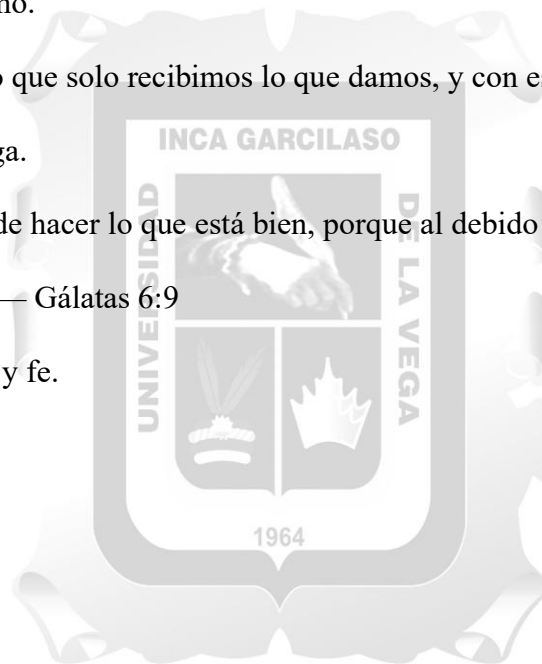
A mi profesor, a quien considero un verdadero éxito, gracias por su dedicación y entrega, que hicieron posible este logro.

A mis compañeros, por su solidaridad y apoyo desinteresado; me demostraron que aún existen personas sin egoísmo.

He vivido creyendo que solo recibimos lo que damos, y con esa convicción enfrenté cada reto con esperanza y entrega.

“No nos rindamos de hacer lo que está bien, porque al debido tiempo cosecharemos si no nos damos por vencidos.” — Gálatas 6:9

Con amor, gratitud y fe.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación tuvo como fin, establecer el impacto del clima laboral en la gestión de calidad en la Empresa Valditex S.A. Ya que, se observó que un clima laboral deficiente, que incluía una alta rotación de empleados, conflictos interpersonales y una mala cohesión del equipo, estas causas estaban afectando la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad.

El estudio tenía como objetivos específicos explorar cómo la autorrealización, las condiciones laborales y la comunicación interna influían en esta situación. Se encontró que la política de rotación flexible, particularmente la rotación mensual, reducía la motivación y la autorrealización entre el personal; que las inequidades en la supervisión y las hostilidades interpersonales prevalecientes socavaban gravemente el ambiente laboral; y que las malas relaciones organizativas internas causaban la falta de retroalimentación constructiva y conflictos entre los miembros del equipo.

Por lo tanto, para resolver estos problemas, se desarrolló un plan de mejora utilizando la metodología Kaizen mediante el ciclo de Deming (PDCA). Algunas sugerencias incluyen el rediseño de la política de rotación, programas formales de mentoría y reconocimiento, adopción de un código de conducta formal junto con un protocolo de resolución, mejora del lugar de trabajo, capacitación en comunicación efectiva, establecimiento de buzones de sugerencias y reuniones de equipo programadas. Se espera que la implementación de estas recomendaciones mejore la competitividad de Valditex S.A. y mejore la calidad de la gestión y la excelencia organizativa.

Palabras clave: Planificación; Supervisión; Autorrealización; Condiciones Laborales;
Comunicación.



ABSTRACT AND KEYWORDS

The purpose of this research was to establish the impact of the work environment on quality management at Valditex S.A. It was observed that a poor work environment, which included high employee turnover, interpersonal conflicts, and poor team cohesion, was affecting the company's ability to meet quality standards.

The specific objectives of the study were to explore how self-fulfillment, working conditions, and internal communication influenced this situation. It was found that the flexible rotation policy, particularly monthly rotation, reduced motivation and self-fulfillment among staff; that inequalities in supervision and prevailing interpersonal hostilities seriously undermined the work environment; and that poor internal organizational relationships caused a lack of constructive feedback and conflicts among team members.

Therefore, to resolve these issues, an improvement plan was developed using the Kaizen methodology through the Deming cycle (PDCA). Some suggestions include redesigning the rotation policy, formal mentoring and recognition programs, adopting a formal code of conduct along with a resolution protocol, improving the workplace, training in effective communication, establishing suggestion boxes, and scheduling team meetings. It is expected that the implementation of these recommendations will improve the competitiveness of Valditex S.A. and enhance management quality and organizational excellence.

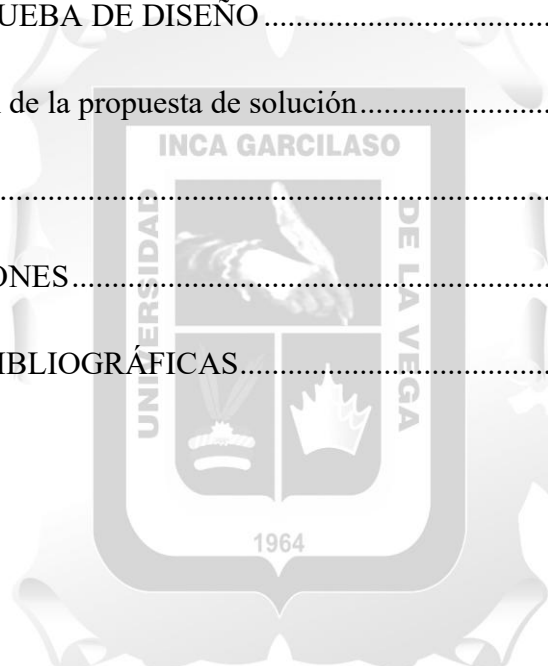
Keywords: Planning; Supervision; Self-actualization; Working Conditions; Communication

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
ABSTRACT AND KEYWORDS	6
ÍNDICE GENERAL	7
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Marco histórico	12
1.2 Bases teóricas	14
1.2.1 Teoría de los Dos Factores.....	14
1.2.2 Teoría de la Calidad Total (TQM)	15
1.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas.....	16
1.2.4 Modelo de Competencias Laborales	16
1.2.5 Teoría de la Autodeterminación.....	17
1.3 Marco legal.....	17
1.3.1 Normativas sobre Clima Laboral (Perú)	17
1.3.2 Normativas sobre Gestión de Calidad (Perú e Internacionales).....	18
1.4 Antecedentes del estudio.....	19
1.4.1 Antecedentes Internacionales.....	19

1.4.2	Antecedentes nacionales	21
1.5	Marco conceptual	23
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....		27
2.1	Descripción de la realidad problemática	27
2.2	Formulación del problema general y específicos.....	30
2.2.1	Problema general.....	30
2.2.2	Problemas específicos	30
2.3	Objetivo general y específico.....	30
2.3.1	Objetivo general.....	30
2.3.2	Objetivos específicos.....	30
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN....		31
3.1	Justificación e importancia del estudio	31
3.1.1	Justificación desde el punto de vista práctico	31
3.1.2	Justificación desde el punto de vista académico	32
3.1.3	Justificación desde el punto de vista social.....	32
3.2	Delimitación del estudio.....	32
3.2.1	Delimitación Espacial	32
3.2.2	Delimitación Temporal	33
3.2.3	Delimitación de la Población	33
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....		34

4.1.	Diseño esquemático.....	34
4.2.	Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	34
4.2.1.	Fase 1: Planificar.....	34
4.2.2	Fase 2: Hacer.....	38
4.2.3	Fase 3: Verificar.....	38
4.2.4	Fase 4: Actuar.....	39
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO.....		41
5.1	Aplicación de la propuesta de solución.....	41
CONCLUSIONES.....		43
RECOMENDACIONES.....		46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		48



INTRODUCCIÓN

El problema que abordamos en esta investigación es uno de los más relevantes en el fenómeno empresarial actual, en particular, la relación entre el clima laboral y la gestión de la calidad, los cuales, de forma incontrovertible, impactan la efectividad y la competitividad de la organización. Con el tiempo, estas dos variables han avanzado en el entendimiento de que un clima positivo en el entorno laboral es esencial para el desempeño en la gestión, y se traduce en el incremento de la productividad, en la permanencia del personal, así como en la mejora de los servicios de forma sistemática. Así, el personal es considerado un recurso crítico, relación que, de acuerdo con los hechos, requiere, para su satisfacción, liderazgo, comunicación, clima, y un ambiente que promueva su bienestar y un firmemente positivo compromiso.

En este sentido, Valditex S.A., una empresa peruana fundada en 1988, actualmente el principal vendedor de ropa, artículos de cuero y accesorios de lujo en Lima, está atravesando diversos problemas laborales. A pesar de contar con un marco legal e institucional bien definido y ser líder del mercado, hay síntomas de una mala cultura laboral que socavan la productividad y la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa.

De manera específica, se detectaron problemas que perjudican el funcionamiento de Valditex S.A., así como la política de rotación flexible, en especial la rotación mensual, lo que dificulta la climatización laboral provocando una alta tasa de deserción. Por lo que se deduce, que esto no solo impide un adecuado andamiaje de los requerimientos de calidad en la transmisión de relevos, sino que afecta el compañerismo, la incertidumbre que esto le añade a la estructura laboral está diluyendo la estabilidad laboral, así como la posibilidad de cumplimiento de los objetivos de venta. Informaron también que los relacionantes en los equipos tenían comportamientos de violencia proporcional baja, que implicaban a sus compañeros, por este

enunciado enunciando clientes. La omisión de críticas constructivas, el aumento de críticas en los equipos y, por lo tanto, las relaciones interpersonales se vuelven interpersonales. También, los ingresos que una persona necesita para llevar a cabo la manipulación de monitores, horarios rigurosos, escasa de tiempo para recuperarse, y largas jornadas de pie, crean un acceso laboral poco seguro.

Por lo tanto, el propósito principal de este estudio es determinar cómo el ambiente laboral afecta la gestión de calidad en su conjunto y, más específicamente, analizar cómo la autorrealización, las condiciones laborales y la comunicación interna influyen en esta conexión. Ya que, el fin es proporcionar a la empresa una visión precisa de la situación actual y una guía estratégica para mejorar el ambiente laboral y los procedimientos de gestión de calidad. Por ello, para lograr esto, se desarrollará un plan de mejora basado en la metodología del Kaizen, a través del ciclo de Deming, conocido como PDCA.

Esta investigación se divide en cinco secciones principales: En cuanto al Capítulo I, se elaborará el marco teórico que incluye la historia, los fundamentos conceptuales y la normativa relacionada con el clima laboral y la gestión de calidad en la empresa. Para el Capítulo II, se detallará la realidad problemática de Valditex S.A., donde se esbozará el problema de investigación y plantearán por tanto objetivos específicos como el general del estudio. Después, en el Capítulo III, se presentará las justificaciones teóricas y prácticas del estudio, así como los límites espacio, temporales y temáticos de la investigación. En el Capítulo IV, se esbozará la metodología de investigación, describiendo en que consiste el método del Kaizen, asimismo la explicación del plan mediante el PDCA. Finalmente, en el Capítulo V, se presentará los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones dirigidas a mejorar el clima organizacional y la gestión de calidad de Valditex S.A.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

Valditex Sociedad Anónima fue constituida formalmente en Lima, Perú, en junio de 1988. Los socios fundadores son: Don Augusto Jacobo Díaz Felman, Don César Guillermo Díaz Felman, Don Aldo Horacio Valerga de la Flor, Don Alberto Horacio Valerga de la Flor, Don Fernando Alberto Manrique Morales y Don Miguel Felipe Manrique Morales.

Desde su creación, Valditex S.A. ha sido concebida para realizar diferentes actividades comerciales, tales como la compraventa de bienes muebles e inmuebles, la importación y exportación, el comercio internacional, representaciones comerciales, así como también la realización de actividades industriales, complementarias y servicios industriales, tales como porte y servicamiento. Este conjunto de actividades le brinda la oportunidad de aprovechar las oportunidades del mercado y diversificar sus operaciones buscando fomentar su desarrollo y consolidarse como entidad.

Durante la evolución de la empresa, se ha cumplido de manera sistemática con todas las obligaciones fiscales y legales, realizando todos los pagos que se consideran gastos deducibles dentro del cálculo del impuesto a la renta, como el pago del año 1988, el cual fue formalizado y asentado ante la notaría y entidades bancarias, siendo clasificado dentro de los gastos relacionados con el cumplimiento tributario.

Además, su documentación está completa e incluye los estatutos de la empresa que han sido presentados y conservados, con declaraciones juradas presentadas hasta 2006, que atestiguan un historial de formalidad y consistencia en sus acciones corporativas, protegiendo la validez y satisfacción de sus deberes hacia entidades públicas y privadas en Perú. Esta evolución

muestra que Valditex S. A. mantuvo su sólida estructura legal e institucional apoyando su situación activa y misión continua en el área empresarial dentro de la nación.

Actualmente, Valditex S.A. con RUC 20101030882 es considerada una empresa peruana que lidera en la comercialización y venta de productos textiles, artículos de cuero y accesorios de lujo.

Asimismo, el clima laboral y la gestión de calidad han evolucionado dentro del ámbito organizacional; en inicio, el concepto de clima laboral se enfoca en la percepción global sobre el espacio físico y el ambiente de trabajo, así como los sentimientos de los trabajadores en relación a la actividad que realizan, y con el paso del tiempo, se consiguió incluir diversas dimensiones, como la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, la autoeficacia y la satisfacción laboral; lo cual, a nivel global, mejora la estructura organizacional, así como el rendimiento y la rotación del personal. De manera paralela, la gestión de calidad dejó de ser exclusivamente un control de procesos para adoptar una tendencia que abarca de forma global el uso del personal como recurso fundamental para el éxito de la atención brindada (Guevara-Rufasto y Peñalver-Higuera, 2024). Así, la evolución conjunta de estas variables ha permitido comprender que un clima organizacional positivo es indispensable para fomentar la calidad en la gestión, impactando en la productividad, reduciendo la rotación del personal y mejorando los servicios prestados a la sociedad, evidenciando la imprescindible relación entre el ambiente laboral y la eficacia institucional (Martínez et al., 2021). Y según Rivera y Cortez (2025) a lo largo de la historia, la existencia de un clima laboral positivo definido por interacciones agradables, comunicación efectiva y condiciones apropiadas ha dado lugar a la motivación, compromiso organizacional y bienestar personal, mejorando el rendimiento y la productividad empresarial; asimismo, la gestión de calidad ha evolucionado al incluir estrategias participativas y centradas

en el usuario interno, que toman en cuenta la satisfacción e involucramiento empresarial para mejorar los procesos y servicios. Por lo tanto, la evolución del clima laboral beneficia la percepción del empleado, y refuerza el control de la calidad, creando un ciclo positivo en el que el bienestar del personal y la excelencia organizacional se fortalecen recíprocamente.

1.2 Bases teóricas

La presente investigación es sustentada por teorías que explican ambas variables:

1.2.1 Teoría de los Dos Factores

Según Rai et al. (2021) esta teoría de Herzberg, postula que la satisfacción laboral está influenciada por dos conjuntos de elementos distintos pero complementarios, factores de higiene y motivacionales; los primeros son condiciones externas al trabajo como la política organizacional, las relaciones interpersonales, la seguridad laboral y el salario, los cuales, cuando son inadecuados, pueden generar insatisfacción, mientras que los segundos, son inherentes al contenido mismo del trabajo, tales como el reconocimiento, responsabilidades, logros y oportunidades de crecimiento profesional, y su presencia incrementa la motivación y satisfacción empresarial. Por tanto, para lograr un aumento efectivo en la motivación y el compromiso laboral, es indispensable primero garantizar un adecuado nivel de los factores de higiene, ya que estos actúan como base para que los factores motivacionales puedan influir positivamente en el desempeño y bienestar del trabajador.

Complementando con Guzmán-Narciso et al. (2020) quienes hablan un poco más sobre estos dos tipos de factores; por un lado, están los factores extrínsecos o de higiene, los cuales tienen un carácter preventivo y profiláctico, es decir, cuando estos factores son adecuados evitan la insatisfacción, pero no generan satisfacción ni motivación duradera, ya que están relacionados con el entorno laboral y las condiciones en que se realiza el trabajo; por otra parte, se encuentran

los intrínsecos o motivacionales, los cuales se relacionan con características propias de las tareas laborales, como el progreso en la carrera, logros y la valoración, mostrando capacidad de incrementar considerablemente la satisfacción y el entusiasmo del personal, siendo cruciales para potenciar el rendimiento laboral y lograr las metas organizacionales de forma eficaz (Madero, 2019). Se finaliza con Alrawahi et al. (2020) quienes indican que esta teoría evidencia que la ausencia de condiciones adecuadas y la ausencia de reconocimiento impactan de forma negativa, mientras que las buenas relaciones y el crecimiento profesional aumentan la satisfacción laboral.

1.2.2 Teoría de la Calidad Total (TQM)

Para González et al. (2021) la teoría de Deming, se basa en un enfoque integral y sistemático para la mejora continua de los procesos y productos en una organización, involucrando a la totalidad de niveles y áreas de la entidad, desde la dirección principal hasta el personal de ejecución, buscando perfeccionar la excelencia y cumplir de manera continua con las exigencias del cliente; además, esta teoría, surgida posteriormente a la Segunda Guerra Mundial y con un impacto relevante en el progreso industrial japonés, pone énfasis en el control estadístico de la calidad, la participación activa de los trabajadores mediante grupos de calidad, aplicación de tácticas como el "justo a tiempo" y el compromiso con la meta de cero defectos (Djojo y Lena, 2021). Complementando con Chacón y Rugel (2018) quienes manifiestan que, busca mejorar procesos y productos mediante la sistematización y estandarización de la calidad, empleando herramientas como el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar), el cual permite inspeccionar estadísticamente los procesos para garantizar que los resultados cumplan con las expectativas y contribuyan a la competitividad organizacional, fomentando así una administración enfocada en la excelencia, donde la totalidad de integrantes de la compañía

participan activamente en la constante búsqueda de la calidad y felicidad de los clientes (Navas et al., 2023).

1.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Según Ayodeji (2021), esta teoría de Elton Mayo, se enfoca en la apreciación del factor humano dentro de las entidades y argumenta que los trabajadores no deben ser tratados como meros instrumentos o máquinas, sino como seres sociales con necesidades emocionales y relacionales que impactan profundamente en su rendimiento y productividad; además, esta perspectiva surge como una reacción a enfoques anteriores que pasaron por alto el elemento humano y enfatiza la necesidad de comprender las relaciones informales entre los empleados, el liderazgo orientado a las personas, la cooperación activa y la comunicación significativa como elementos cruciales para impulsar la motivación del personal y cumplir con las metas planteadas (Gaitán & Golovina, 2021) Para Echevarría y Hernández (2023) la teoría destaca que el éxito de una empresa se ve afectado por la manera en que se gestionan las relaciones humanas en el ámbito laboral, favoreciendo una gestión más justa y efectiva, aspecto en el que Mary Parker Follet, una de las pioneras de esta corriente de pensamiento, dedicó especial atención.

1.2.4 Modelo de Competencias Laborales

Según Velásquez (2021) este modelo de Spencer & Spencer, asume que un individuo tiene rasgos duraderos y subyacentes que influyen en su rendimiento en el trabajo y examina cómo estos factores impactan en el comportamiento, categorizándolos en cinco componentes interrelacionados: impulsores conductuales, rasgos físicos y respuestas consistentes, autoconcepto que abarca actitudes y valores, y conocimientos y habilidades pertinentes a las tareas de un rol laboral particular; así, este modelo combina estas variables buscando comprender el rendimiento óptimo en diferentes entornos laborales, resultando esencial para mejorar la

eficiencia operativa y alcanzar la excelencia en el servicio a niveles organizacionales, donde, la colaboración entre colegas y la honestidad se destacan como pilares fundamentales hacia la satisfacción del cliente (Fuentes et al., 2024). Complementando con Lora-Guzmán et al. (2020) este marco de referencia orientador busca determinar y mejorar las habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes necesarias para un desempeño efectivo en un trabajo específico; además, facilita el logro de las metas estratégicas de la organización al maximizar las competencias individuales de los empleados, promoviendo así el desarrollo profesional y optimizando los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y promoción.

1.2.5 Teoría de la Autodeterminación

Para Albor y Rodríguez (2022) la teoría de Deci & Ryan, comprende la motivación humana, mencionando específicamente que la autonomía, competencia, interrelaciones sociales son pilares relevantes por considerarse para obtener un desarrollo pleno y vivir en felicidad, de tal forma que cuando los individuos experimentan un sentido de autodeterminación o lo que es lo mismo, cuando actúan con voluntad y autoiniciativa, se facilita su motivación intrínseca. Esto les permite adoptar comportamientos autorregulados y desarrollar habilidades para resolver problemas y tomar decisiones asertivas en los contextos, contribuyendo positivamente a su aprendizaje, bienestar psicosocial y subjetivo (Delgado et al., 2021).

1.3 Marco legal

Dentro de este marco legal se desarrolla lo siguiente:

1.3.1 Normativas sobre Clima Laboral (Perú)

a) Ley 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Promulgada el 20 de agosto de 2011, esta ley establece junto con su Reglamento (D.S. 005-2012-TR) un marco jurídico que obliga a las empresas a integrar políticas de control para prevenir riesgos psicosociales, acoso

laboral o estrés, los cuales afectan con perjuicios directos al entorno laboral; este ordenamiento legal también requiere de los empleadores una identificación y valoración sistemática de estos riesgos para la elaboración e implementación de planes correctivos; en consecuencia, se fomenta un ambiente de trabajo saludable y seguro. En este contexto, la calidad del trabajo se asegura mediante el fortalecimiento de la protección integral de la salud física y mental del empleado, dentro de un marco de una cultura de prevención activa y constante (Decreto Supremo N°005-2012-TR, 2012).

b) Ley N° 30709 - Prohibición del Acoso Laboral. Promulgada el 27 de diciembre de 2017, esta ley busca erradicar prácticas que socavan el bienestar de los trabajadores mientras asegura la institución de mecanismos de monitoreo y punitivos que van más allá de un mero cumplimiento; además, la legislación avanza significativamente en la promoción de la equidad de género y la política de igualdad de oportunidades en el trabajo, ya que, al expresar la necesidad de disfrutar de estos derechos, se evidencia la necesidad de igual oportunidades y evitar disparidades en el trabajo (MINJUSDH, 2017).

1.3.2 Normativas sobre Gestión de Calidad (Perú e Internacionales)

a) Norma ISO 9001:2015, especialmente en la sección 5, pone énfasis en el liderazgo y el compromiso del personal como uno de los pilares para garantizar que los empleados estén completamente involucrados en los procesos de calidad, y, este compromiso es fundamental para el ambiente laboral, ya que crea una cultura de responsabilidad y motivación.

Adicionalmente, la sección 7.1.4 menciona la importancia de cumplir con el cuidado y mantenimiento del escenario pertinente para la operación de los procesos, incluyendo el sistema de cualificación o verificación del cumplimiento conforme a requisitos previos para productos y servicios. Por lo tanto, una buena relación entre los empleados y su entorno físico donde se

desenvuelven es un factor relevante para el cumplimiento de la política de calidad y, por consiguiente, la satisfacción de los trabajadores y clientes (ISO 9001:2015, 2015).

b) Ley 30244 - Ley del Sistema Nacional de Calidad. Promulgada el 7 de noviembre de 2014, esta ley establece un marco legal integral que promueve la incorporación de normas de calidad en el ámbito empresarial peruano considerando de manera expresa la capacitación y competencia del personal; también pretende cultivar una cultura de calidad no solo en los productos y procesos, sino en la relación interna y gestión de las organizaciones, la cual considera el clima laboral, entendido como el ambiente que permite el desarrollo eficiente y motivado del trabajo. En relación con lo expuesto, al poner de relieve el cumplimiento de los requisitos de normas de calidad de un orden internacional, así como la política de calidad, la ley fomenta un clima organizacional donde la gestión de calidad es sinónimo de optimización constante de los procesos y del personal, de modo que las empresas peruanas puedan contar con fundamentos sólidos y sostenibles en relación con la calidad y bienestar laboral (PRODUCE, 2014).

1.4 Antecedentes del estudio

A continuación, se describirán los estudios previos relacionados a nivel nacional e internacional que servirán para comprender a profundidad las variables “Gestión de la calidad” y “Clima laboral”.

1.4.1 Antecedentes Internacionales

- “Análisis del clima organizacional de Confecciones y Textiles Dysmor”

Objeto de estudio: fue estudiar el clima organizacional de esta empresa en particular.

Resumen: La investigadora utilizó una investigación descriptiva con los empleados como encuestados en las encuestas que diseñó. Los hallazgos mostraron que hay brechas significativas en la comunicación interna y el reconocimiento.

Conclusión: El desempeño de la organización y la satisfacción de los trabajadores dependen en gran medida del clima organizacional constructivo que la empresa se esfuerza por mantener (Espinosa et al., 2023).

- "Análisis del Entorno Laboral en Actividades Textiles S.A.S"

Objeto de estudio: Esta investigación analiza las variables relacionadas con el entorno laboral de la organización.

Resumen: A partir de este caso, se empleó una metodología cualitativa de tipo fenomenológica utilizando entrevistas a profundidad para recoger percepciones de los trabajadores. Este estudio indica que las percepciones que tienen los empleados sobre el liderazgo y las posibilidades de desarrollo profesional están condicionadas por el clima organizacional.

Conclusión: Resulta que la gestión del talento y también la productividad dependen en gran medida del clima organizacional en mejora continua (Diago, 2023).

- "El papel de la gestión de la calidad total en la industria textil"

Objeto de estudio: Evaluar la importancia de la gestión de la calidad total (TQM) en este sector.

Resumen: Se realizó un análisis exhaustivo de la literatura para evaluar varios artículos de la industria textil vinculados con la TQM. Los resultados evidencian que la implementación de los principios de TQM se relaciona con un aumento en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente.

Conclusión: La superioridad y sostenibilidad de las empresas textiles depende de la adopción de la TQM (Komal & Saad, 2022).

- “Clima organizacional y gestión de calidad en la Universidad Mayor de San Andrés
Caso: División de Grado y Diploma otorgado”

Objeto de estudio: Estudió la relación entre las dos variables que se mencionó en el título.

Resumen: Se empleó un enfoque mixto incluyendo encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas a los trabajadores. Los resultados mostraron correlaciones significativas y positivas en el sentido de que una favorecedora calidad de organización aumenta la eficacia de gestión de calidad en la institución.

Conclusión: Las dos variables están interrelacionadas, no dependen completamente una de la otra. Por lo tanto, estos atributos están moldeados por el compromiso, las normas institucionales y cómo los usuarios consideran al personal (López, 2024).

1.4.2 Antecedentes nacionales

- “Nivel del ambiente laboral en Perú Forus S.A, Lima, 2020”

Objeto de estudio: Evaluar el ambiente laboral en esta entidad.

Resumen: Se utilizó un diseño descriptivo, no experimental, junto con un enfoque cuantitativo. La investigación se enfocó en las opiniones de los trabajadores sobre la empresa. Los hallazgos mostraron que el ambiente laboral era moderado y podría mejorarse en las áreas de liderazgo y comunicación.

Conclusión: Existe una necesidad de desarrollar medidas para mejorar el ambiente laboral que potencie aún más la eficiencia organizacional (Ortiz y Peralta, 2022).

- “Cultura organizacional y entorno laboral entre los trabajadores de una empresa textil en Cercado de Lima, 2020”

Objeto de estudio: El estudio tiene la intención de averiguar la relación entre estas dos variables dentro del sector textil.

Resumen: Para lograr este objetivo, implementó una metodología de investigación correlacional utilizando métodos cuantitativos con un diseño transversal y no experimental. La muestra comprendía trabajadores de una empresa de fabricación textil. El análisis indicó una correlación positiva considerable entre las dos variables.

Conclusión: Un entorno laboral que mejora fundamentalmente debido a la cultura organizacional manifiesta basada en valores compartidos tiende a influir fuertemente en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la entidad (Pozo, 2021).

- “El clima organizacional y el rendimiento laboral del capital humano en una empresa de la industria textil en Lima”

Objeto de estudio: Averiguar cómo el rendimiento laboral entre el capital humano se relaciona con el clima organizacional.

Resumen: En este estudio se utilizaron diferentes métodos como el cuantitativo, correlacional y no experimental. El personal de una empresa de dibujo y textil ubicada en Lima fue el sujeto de la investigación. Los hallazgos mostraron una fuerte correlación positiva y significativa, es decir, un mejor clima organizacional conduce a un mejor rendimiento laboral.

Conclusión: El personal de la industria textil puede lograr un aumento en la efectividad y la productividad al mejorar los elementos organizacionales y ambientales en el trabajo (Baldeón, 2021).

- “Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de las MIPYMES en el sector textil de polos femeninos, distrito de La Victoria - 2019”

Objeto de estudio: Su estudio buscó evaluar la relación entre ambas variables en este tipo de entidades del sector textil.

Resumen: En este estudio, la metodología fue descriptivo-correlacional con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo compuesta por personal de MIPYMES dedicado a la producción de polos femeninos. Los resultados revelaron que estas dos variables muestran una correlación positiva y significativa.

Conclusión: Se encontró que el clima organizacional es un factor esencial para que los empleados logren la satisfacción laboral, lo que a su vez podría tener un impacto positivo en la calidad del producto y en el funcionamiento general de las MIPYMES textiles (Córdova y Lipa, 2023).

1.5 Marco conceptual

Esta sección describe las nociones asociadas con las variables del estudio, como se elaboró anteriormente.

La orientación al cliente: Se centra en proporcionar información concisa y clara necesaria para la entrega de servicios relevantes. Los servicios proporcionados deben satisfacer al consumidor (López, 2024).

Planificación: Según López (2024), las medidas de planificación efectivas y la toma de decisiones se centran en los hechos disponibles en relación con la planificación, provisión de información y procesos de análisis (gestión de información, sistemas de medición, evaluación).

Gestión por procesos: Según López (2024), permite la detección de problemas y la optimización de procesos, y la evaluación se realiza para optimizar el diseño del producto; la relación con los proveedores y los usuarios -el servicio se mejora. La gestión de procesos impulsa el diseño de servicios.

El clima laboral: Cubre tanto los factores psicológicos como los emocionales que un empleado encuentra mientras trabaja. Se define como la evaluación total de un lugar de trabajo por parte de los empleados, que incluye sistemas de información o retroalimentación, comunicación, orientación, moral, satisfacción laboral, interacción social y cultura organizacional (Villafuerte et al., 2021).

Autorrealización: Conecta el concepto de manera directa a la evolución del ser humano, así como explica su impacto en las necesidades elementales en relación con el autodesarrollo y la conciliación con el medio circundante (Villafuerte et al., 2021).

Supervisión: Se basa en evaluar los procesos en relación con las metas de la entidad buscando reconocer fortalezas y debilidades para elaborar un plan de acción que estimule nuevas iniciativas para futuras mejoras; además, describe en detalle la interacción de la alta dirección y los ejecutivos intermedios mientras interactúan con los empleados y toman decisiones (Villafuerte et al., 2021).

Involucramiento: Se indica que este aspecto tiene una conexión directa con la existencia de arreglos institucionales sólidos en relación con el personal, que participan en las decisiones laborales a través de una participación efectiva que se centra en la identificación a nivel institucional (Villafuerte et al., 2021).

Condiciones laborales: Cualquier rasgo que pueda modificar la seguridad y la salud de los trabajadores desde la perspectiva del riesgo incurre en una característica importante considerando que está relacionada con la ayuda que brinda a su personal; además, esta ayuda puede ser de orden psicosocial o económico instrumental a la realización de sus funciones y se orienta a la salud y bienestar del trabajador (Villafuerte et al., 2021).

Comunicación: Se recalca su relevancia en el fortalecimiento de vínculos entre entidades, organizaciones y clientes, lo que posibilita la definición de metas compartidas y su consecución (Villafuerte et al., 2021).

La Gestión de la Calidad: Se trata de un conjunto integrado por procedimientos, métodos y técnicas, busca propiciar una mejora constante y, por sobre todo, garantizar la satisfacción del cliente. Los 'sistemas de gestión de la calidad' han evolucionado a funciones integradas con tecnologías digitales, por los sistemas multifacéticos de gestión (Labarca y Nieves, 2022).

Eficiencia: Capacidad para brindar el mayor nivel de satisfacción al cliente, al mismo tiempo observando el cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización, lo cual involucra el uso óptimo de los recursos disponibles, el logro de resultados, y la alineación de los objetivos de la organización con las expectativas del cliente (Labarca y Nieves, 2022).

Satisfacción: Se refiere al hecho de garantizar el máximo nivel de atención y respuesta a las necesidades del cliente, para lo cual, resulta fundamental el establecimiento de un sistema de emisor-receptor de información con el cliente, a fin de lograr su complacencia (Labarca y Nieves, 2022).

Enfoque al cliente: Es una característica que configura la gestión especializada en la calidad de servicio, dado que implica la creación de un sistema que en primera instancia identifica las necesidades del cliente, permite constantes flujos de comunicación, así como también, la medición de su satisfacción. Además, busca asegurar que haya un cumplimiento del volumen de trabajo que el cliente requiera, así, elocuente, alineado a la atención que se entregue el cliente (Labarca y Nieves, 2022).

Liderazgo: Este se sustenta en el diseño de una atmósfera laboral que permita que el personal se sienta motivado y que sus esfuerzos fluyan al alcance de los objetivos de la

organización, así como también, la creación de un estilo de liderazgo que permita el direccionamiento de los trabajadores de forma que sus funciones sean realizadas en un modo colaborador y alineado con la misión institucional (Labarca y Nieves, 2022).

Mejora continua: Esto busca promover de forma constante ciertos elementos en la misión de forma que puedan asegurar la evolución de los procesos de forma lenta y continua. Además, procura que la organización goce de la capacidad de transformarse y adaptarse de forma continua, brindando así, los mejores estándares de calidad en el servicio (Labarca y Nieves, 2022).



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática

En los últimos años, el estudio del clima laboral ha ganado importancia como un indicador de eficiencia organizacional, particularmente en sectores donde la entrega de servicios de alta calidad es una ventaja competitiva estratégica. En este sentido, Rojas et al. (2020) mostraron que, en organizaciones de salud privadas en Montería, Colombia, la calidad del clima laboral, determinada por factores de comunicación y liderazgo, impacta directamente en la satisfacción del personal y la eficiencia institucional. Así, se vuelve imperativo entender el clima organizacional como un eje central en la construcción de culturas corporativas enfocadas en alcanzar estándares definidos de éxito.

En América Latina, estos temas resuenan en diferentes sectores. Por ejemplo, Duarte et al. (2024) estudiaron las ventajas y desventajas de adoptar sistemas de gestión, explicando que su implementación presenta obstáculos como la resistencia al cambio y los costos de implementación, pero, por otro lado, mejora los procesos, eleva la satisfacción del cliente y aumenta la ventaja competitiva. De la misma manera, Bertoli et al. (2023) informaron que las MiPymes industriales en Paraguay enfrentan barreras estructurales y culturales para adoptar la ISO 9001, las cuales pueden ser mitigadas con un clima organizacional propicio para la mejora continua y el compromiso del personal.

En este sentido, en el contexto peruano, el clima laboral surge como un factor significativo alineado con las prioridades de gestión institucional, Ortiz y Peralta (2022) en su estudio de la empresa Perú Forus S.A., revelaron que los niveles subóptimos de clima organizacional afectan negativamente la efectividad operativa al socavar la eficiencia y reducir la

motivación del capital humano. Asimismo, desde una perspectiva institucional, la Secretaría de Gestión Pública (SGP, 2021) reconoce que la implementación de la gestión de calidad en las entidades peruanas requiere no solo de marcos normativos y técnicos, sino también de condiciones laborales que propicien una cultura organizacional comprometida con la mejora continua y centrada en el ciudadano.

Actualmente, Valditex S.A. es una empresa minorista peruana con sede en Lima dedicada a vender marcas de ropa premium, así como artículos de cuero y calzado. Además, la entidad cuenta con un sistema de rotación de puestos diseñado de manera flexible, donde cada empleado cambia de posición cada mes y no permanece en un rol por más de tres meses para mejorar la agilidad operativa.

Sin embargo, hay indicios de una cultura laboral que puede obstaculizar el funcionamiento efectivo de su sistema de gestión de calidad. Esto se debe a que los empleados tienen dificultades para aceptar sus condiciones laborales, especialmente porque tienen que rotar mensualmente. En este contexto, también se ha observado una alta tasa de deserción laboral lo que podría estar perjudicando la transmisión de los estándares de calidad entre turnos y la cohesión del equipo, ya que genera incertidumbre y perjudica la estabilidad laboral. Además, infieren que los procesos de inducción y socialización organizacional no están cumpliendo los objetivos previstos, como lo demuestra el hecho de que un número significativo de empleados renuncia antes de concluir su primer mes de empleo.

Además, en la empresa, los nuevos empleados han reportado hostilidad entre sus compañeros, lo que estaría generando tensiones interpersonales. Del mismo modo, se ha reportado que algunos enfrentamientos por territorios se dan en presencia de clientes, y esto no solo daña la imagen corporativa, sino que además conlleva una directa reducción de las ventas.

En consecuencia, estas disputas subrayan la necesidad de contar con canales de comunicación efectivos y mecanismos de resolución de disputas, indispensables para garantizar que un servicio cumpla con los estándares de calidad. En este sentido, la atención al cliente se ve comprometida por la ausencia de un entorno colaborativo y de apoyo mutuo entre los trabajadores.

Además, la alta rotación de personal impide que las tiendas alcancen sus metas de ventas mensuales, lo que impacta negativamente en los ingresos de los colaboradores y disminuye su motivación para ofrecer una atención al cliente de calidad. Por ello, Valditex SA no podría estar brindando un buen servicio en cuanto a la atención al cliente, lo que perjudicaría la habilidad de la empresa para poder competir dentro del mercado empresarial de Lima, como también en la satisfacción del cliente. Asimismo, la falta de continuidad en la supervisión y la capacitación dificulta la estandarización de los procesos, lo que genera diferencias de productividad y defectos que podrían haberse evitado con una mejor gestión de la calidad.

Por consiguiente, el problema principal es determinar cómo el mal ambiente laboral afecta la gestión de calidad de Valditex SA. De esta manera, se pueda proponer elaborar planes que permitan retener al personal, mejorar las relaciones laborales y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, por ello es importante analizar en profundidad las causas de la alta tasa de abandono, la mala comunicación interna y los conflictos entre los empleados. En definitiva, este estudio brindará a la organización asesoramiento estratégico sobre cómo mejorar los procesos de gestión de calidad y el ambiente laboral. También proporcionará un diagnóstico preciso de la situación actual.

2.2 Formulación del problema general y específicos

2.2.1 Problema general

¿De qué manera el clima laboral influye en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA?

2.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué forma la autorrealización impacta en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA?
- ¿Cuál es el impacto de las condiciones laborales en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA?
- ¿Cómo influye la comunicación interna en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA?

2.3 Objetivo general y específico

2.3.1 Objetivo general

Establecer el impacto del clima laboral en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA

2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar de qué forma la autorrealización impacta en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA.
- Determinar de qué manera afecta las condiciones laborales en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA.
- Evaluar cómo influye la comunicación interna en la gestión de calidad en la Empresa Valditex SA.

CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación e importancia del estudio

El presente estudio es relevante dado que el clima laboral constituye un factor determinante en la gestión de calidad de las organizaciones, especialmente en sectores donde el contacto con el cliente y la atención personalizada son elementos estratégicos, como en el caso de Valditex S.A; sin embargo, esta empresa peruana ha venido enfrentando dificultades operativas relacionadas con una alta rotación de personal, tensiones interpersonales, problemas en la adaptación de los empleados a sus funciones y carencias en los procesos de inducción, afectando así la estandarización de los procesos y el cumplimiento de los estándares de calidad. Por ello, este estudio se orienta a comprender de qué manera el clima organizacional, a través de sus dimensiones clave, influye en la gestión de calidad dentro de la empresa, buscando proponer estrategias viables que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

3.1.1 *Justificación desde el punto de vista práctico*

Desde una perspectiva práctica, esta investigación busca entender los componentes fundamentales que influyen en el clima laboral en Valditex S.A. y cómo esto impacta su gestión de calidad. Específicamente, el análisis de factores como la autorrealización, las condiciones laborales y la comunicación interna tiene como objetivo formular estrategias para mejorar los procesos de inducción, promover una atmósfera de trabajo más colaborativa y mejorar la motivación de los empleados. Estas estrategias podrían permitir a Valditex reducir la rotación de empleados, mejorar el servicio al cliente, elevar sus estándares de calidad y, a su vez, fortalecer su posición competitiva en el mercado de Lima.

3.1.2 Justificación desde el punto de vista académico

En el plano académico, esta investigación contribuye al marco teórico sobre el clima organizacional y la gestión de la calidad al investigar estas variables en el contexto del retail de alta gama, y a diferencia de otros estudios que han abordado estos temas de forma aislada, o en el sector industrial, esta investigación adopta un enfoque integrador proactivo que se centra en la interdependencia directa de ambas variables; además, el estudio proporcionará una base para futuras investigaciones que busquen explorar la relación entre el ambiente laboral psicosocial y la productividad organizacional en entornos empresariales dinámicos y exigentes.

3.1.3 Justificación desde el punto de vista social

Finalmente, desde el punto de vista social, los problemas derivados de un mal clima laboral como la hostilidad entre trabajadores o el trato inadecuado frente a los clientes tienen implicancias que van más allá de la organización; además, tales conductas pueden deteriorar la experiencia de compra, afectar la imagen institucional y generar desconfianza en los consumidores, y, al proponer soluciones orientadas al bienestar del personal y al fortalecimiento de la cultura organizacional, esta investigación busca contribuir a la creación de ambientes laborales más saludables, justos y productivos, repercutiendo positivamente en los trabajadores, los clientes y la sociedad en general.

3.2 Delimitación del estudio

3.2.1 Delimitación Espacial

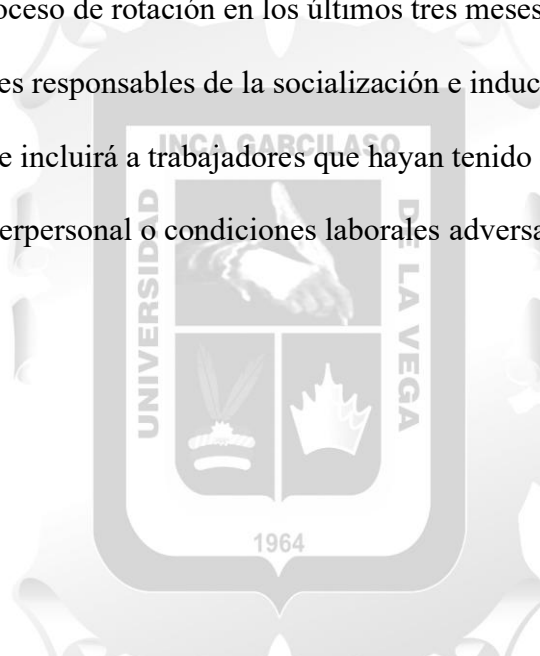
El estudio se realizará en Valdítex S.A., con sede en Lima, Perú; centrándose exclusivamente en las áreas administrativas y comerciales de la sede principal. donde se ejecutan los procesos críticos de atención al cliente, gestión de personal y supervisión de calidad.

3.2.2 Delimitación Temporal

La investigación abarcará el período correspondiente al año 2024. Durante este tiempo se analizarán registros de rotación de personal, reportes de desempeño, encuestas internas y percepciones de los trabajadores sobre las condiciones laborales, con énfasis en los procesos de adaptación, capacitación y calidad del servicio.

3.2.3 Delimitación de la Población

La población de estudio estará compuesta por trabajadores de Valditex S.A. que hayan pasado por al menos un proceso de rotación en los últimos tres meses, así como por personal de recursos humanos y gerentes responsables de la socialización e inducción de nuevos colaboradores, y también se incluirá a trabajadores que hayan tenido experiencias directas con situaciones de conflicto interpersonal o condiciones laborales adversas.



CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

4.1. Diseño esquemático

Esta investigación se basa en el marco metodológico del Kaizen a través del ciclo de Deming o PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

En la fase Planificar, se establecerán objetivos para el desarrollo y se utilizan diversas herramientas como diagramas de causa y efecto para diagnosticar los procesos actuales y señalar áreas críticas de intervención (Mwenda & Gasper, 2022) .

En Hacer, se implementan las intervenciones de kaizen, que son intervenciones a corto plazo destinadas a optimizar actividades de alto valor mientras se minimiza el desperdicio (Mwenda & Gasper, 2022) .

En la fase Verificar se evalúa la efectividad de las medidas tomadas al comparar los resultados con indicadores clave de rendimiento (KPI) especificados como tasas de defectos, tiempos de ciclo y satisfacción del cliente (Dang-Pham et al., 2022).

En Actuar, las mejoras validadas se estandarizan. Si no se cumplen los objetivos, se modifica el plan y se reinicia el ciclo, asegurando una difusión del aprendizaje organizacional sin restricciones a lo largo del sistema (Dang-Pham et al., 2022).

4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

4.2.1. Fase 1: Planificar

Problema

En la etapa, se observa que la continua rotación de puestos, sumada a la falta de una estrategia clara de direccionamiento, ha disminuido los niveles de autorrealización y motivación que el personal tiene, lo que, a su vez, afecta de manera negativa la productividad y la calidad del

servicio. Asimismo, las inequidades que surgen de la falta de monitoreo y supervisión, en conjunto con los conflictos y actitudes hostiles que se dan entre pares, han deteriorado las condiciones laborales, comprometido la atención al cliente. Igualmente, la falta de descanso, el cumplimiento de horarios estrictos y la rigidez en el descanso, sumado a los largos períodos de trabajo de pie, empeoran el estado de ánimo y la disposición de los colaboradores. Como se deduce de la descripción anterior, los procesos de comunicación que se dan a nivel interno, su funcionamiento es deficiente, se quejan de no contar con una retroalimentación constructiva y su existencia favorece la aparición de fricciones que, socavan la cohesión del grupo y, por lo tanto, la calidad del servicio ofrecido.

Meta

- Aumentar la autorrealización y el compromiso del personal en un 20%, en el lapso de 6 meses, a través de encuestas de satisfacción laboral y una reducción del 15% en la rotación, en los primeros 3 meses de empleo.
- Reducir las interacciones hostiles y de conflicto interpersonales en un 30% durante los próximos cuatro meses, mientras se aumenta su percepción de apoyo y continuidad en la capacitación en un 25%, según lo medido por encuestas de clima laboral de autoempleo e informes de incidentes.
- Mejorar la percepción de la comunicación interna en un 25% y mejorar el flujo de información vertical y horizontal entre pares y entre diferentes niveles de jerarquía en un 30% dentro de 5 meses, según lo medido por encuestas de clima y observación de interacciones.

Tabla 1

Acciones propuestas para el logro de los 3 objetivos específicos

La autorrealización	Las condiciones laborales	La comunicación interna
<p>Rediseñar Políticas de Rotación: -Realizar un análisis para determinar qué roles realmente se benefician de la rotación y cuáles requieren más especialización.</p> <p>-Establecer horarios de rotación más largos (por ejemplo, trimestrales o semestrales) para posiciones que tienen una curva de aprendizaje más pronunciada debido a las actuales políticas de rotación mensual.</p> <p>-Proporcionar elegibilidad para progresión o especialización dentro de un solo rol para empleados de alto rendimiento y búsqueda de estabilidad, ya que la rotación flexible es difícil de aceptar.</p>	<p>Implementación de un Código de Conducta y un Protocolo de Resolución de Conflictos:</p> <p>-Promover un código de conducta claro que fomente el respeto, la cooperación y el profesionalismo en todos los niveles de la organización.</p> <p>-Establecer un canal formal y confidencial para reportar problemas de conflicto y hostilidad, garantizando una resolución imparcial y un seguimiento oportuno.</p> <p>-Capacitar a líderes y supervisores en técnicas de mediación y resolución de conflictos.</p>	<p>Fomentar una comunicación constructiva y abierta implica:</p> <p>-Capacitar a todos los empleados sobre comunicación efectiva, escucha activa y resolución de conflictos.</p> <p>-Fomentar un clima organizacional donde la retroalimentación se considere una herramienta constructiva para la mejora en lugar de una crítica.</p> <p>-Planificar actividades de integración y sociales para fomentar una interacción positiva.</p>
<p>Implementar un Programa de Mentoría y Desarrollo Profesional:</p> <p>-Crear oportunidades de formación y crecimiento personalizadas orientadas a fomentar el avance intraorganizacional para garantizar que los empleados tengan caminos de desarrollo claros.</p>	<p>Mejorando las Condiciones Laborales y la Gestión del Tiempo:</p> <p>Revisar la carga de trabajo y los horarios para asegurar un equilibrio efectivo entre el bienestar del empleado y la productividad.</p> <p>Implementar, donde sea posible, horarios laborales flexibles y garantizar</p>	<p>Establecer tanto buzones de sugerencias físicos como digitales, asegurando respuestas oportunas.</p> <p>Realizar reuniones de equipo regulares (semanales o quincenales) para compartir información pertinente, celebrar hitos y discutir desafíos en curso.</p>

<p>-Establecer un sistema formalizado de reconocimientos y recompensas que rastree y premie el rendimiento, reforzando la contribución a la calidad y el logro de metas.</p>	<p>períodos de descanso apropiados.</p> <p>Establecer un sistema claro y equitativo para las solicitudes y aprobaciones de vacaciones, asegurando que el personal pueda ejercer su derecho a tiempo libre.</p>	<p>Utilizar un software o plataforma para difundir comunicaciones internas relacionadas con anuncios de la empresa, políticas, procedimientos y noticias.</p>
<p>Mejoramiento de los Procesos de Socialización e Inducción:</p>	<p>Fortalecimiento de la Supervisión y la Estandarización de Procesos:</p>	
<p>-Aumentar la duración del proceso de inducción para asegurar una plena inmersión e internalización de los valores corporativos, estándares de calidad y expectativas del rol.</p>	<p>-Implementar un sistema de monitoreo que sea continuo y visible, donde los supervisores funcionen como guías y facilitadores, no meramente como aplicadores de normas.</p>	
<p>-Promover la integración y la colaboración desde el inicio con actividades de team-building.</p>	<p>-Desarrollar manuales de procedimiento que sean claros y detallados para todas las tareas, asegurando que se mantenga la estandarización independientemente de la rotación de personal.</p>	
<p>-Asignar un “buddy” o compañero experimentado a cada nuevo colaborador durante el primer mes laboral.</p>	<p>-Establecer sesiones de “transferencia” estructuradas y obligatorias para asegurar la continuidad del servicio y la transferencia de información pertinente.</p>	

4.2.2 Fase 2: Hacer

Para la implementación de las acciones propuestas, se pondrá en marcha de forma ordenada y proactiva. Por ello, se realizará una reunión con la alta gerencia y con el área de Recursos Humanos para la consideración y ajuste de la nueva rotación de puestos y el nuevo sistema de desarrollo profesional. En segundo lugar, en la capacitación que recibirán, el programa de inducción y las actividades de socialización serán lideradas.

Con claridad y transparencia se comunicará a todo el personal el nuevo alcance de estos cambios, así como la divulgación del nuevo código de conducta y el protocolo de conflictos que reforzará una política de “formación por asistencia” para todos los colaboradores y sus líderes. Igualmente se modificará el alcance de los códigos de conducta y la política de descansos y turnos de trabajo, en su lugar se implementará el nuevo programa de supervisión mejorada y las sesiones de traspaso.

Por otro lado, las sesiones de capacitación en curso comenzarán, y se activará el sistema de evaluación de calidad del servicio. Además, se abrirán buzones físicos y digitales para recibir sugerencias y quejas, comenzando con la actualización de los cursos de comunicación. Por último, se programarán reuniones regulares de equipo, y los líderes recibirán capacitación sobre sus roles y responsabilidades bajo el nuevo marco de comunicación, asegurando que todas las acciones tomadas estén respaldadas y sean responsables de su correcta implementación.

4.2.3 Fase 3: Verificar

La metodología se centrará en la obtención de datos exclusivamente mediante entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido de las mismas. En esta etapa, se llevarán a cabo sesiones de entrevistas trimestrales con trabajadores de diferentes niveles de la organización para

estudiar en detalle sobre la autorrealización y la motivación en relación con el nuevo sistema de rotación y desarrollo.

La entrevista a empleados a los que se les considera de alto riesgo de rotación y dejaron la organización en sus primeros tres meses de empleo servirá para estudiar las razones de esta alta rotación y formular sugerencias para mejorar la retención de personal. Además, se realizarán entrevistas a la cabeza de cada grupo y a los supervisores de cada nivel para evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa de supervisión avanzada, las sesiones de traspaso y los nuevos protocolos de trabajo.

Además, se realizarán entrevistas con clientes seleccionados para articular cómo perciben la calidad del servicio y la atención que se les brinda en relación con los cambios realizados. Del mismo modo, se llevarán a cabo entrevistas de observación activa en el campo en las que el investigador documentará interacciones formales e informales entre el personal y los líderes, centrándose en la interacción del trabajo coordinado y la gestión de conflictos en tiempo real.

Finalmente, se procederá a la transcripción y se realizará un análisis de contenido de las entrevistas para identificar patrones descriptivos, transversales, y avances y retrocesos en las tres áreas de interés. Esta etapa se profundiza en la comprensión de la interacción de la autorrealización, la comunicación, las relaciones con las condiciones laborales y la gestión de calidad de Valditex S.A., lo que permite sustentar y justificar los cambios que se realizaron en la estrategia de mejora continua.

4.2.4 Fase 4: Actuar

En esta fase, se establecerán controles para corroborar que las mejoras se han institucionalizado y se continuarán realizando; se identificarán las lecciones aprendidas. Además, se documentarán y se integrarán al manual de gestión de la calidad aquellos procesos que se

consideren éxitos en la superación de expectativas, de esta manera se garantizará la divulgación y la estandarización en todas las unidades de Valditex S.A.

En el caso de que los resultados no estén a la par de los objetivos, se realizará un análisis de causa raíz que determinará los problemas que inciden en el bajo rendimiento. Por lo que, se considerarán, como ejemplos, los tiempos de los ciclos de rotación de puestos, los contenidos de los planes de desarrollo profesional, su duración y los módulos del curso de capacitación, de esta forma se realizará los cambios necesarios en su diseño para maximizar su impacto.

Además, cuando se note una disminución en los conflictos y una percepción más favorable de las condiciones laborales, se ampliarán las acciones enfocadas en la capacitación en las áreas donde se han identificado brechas, asegurando una replicación uniforme. Si las mejoras en la comunicación interna no resultan suficientes, se identificarán las barreras, como subutilización de ciertos canales o ambigüedad en los mensajes, y se revisará el plan de comunicación, incluyendo más capacitación, incentivos para la utilización de canales y eliminación de información redundante.

Finalmente, el enfoque estará en celebrar los hitos estratégicos logrados en relación con los objetivos generales de fomentar una cultura laboral positiva y ofrecer un servicio excepcional al recompensar públicamente los éxitos comunicacionales y enfatizar la preservación de un ambiente colaborativo. De esta manera, Valditex S.A. garantiza no solo la implementación sostenida de mejoras continuas, sino también el fortalecimiento de una cultura organizacional anclada en el aprendizaje constante y la excelencia organizacional.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Inicialmente, se desarrollará un proceso de gestión de calidad junto con una evaluación del clima mediante el establecimiento de metas y la aplicación de diagramas de causa y efecto para identificar áreas críticas que requieren atención. Esto permitirá a la alta dirección y al Departamento de Recursos Humanos llegar a un consenso sobre los parámetros para el desarrollo profesional, la retención de empleados y el código de conducta que guiará todas las acciones posteriores.

En segundo lugar, se aplicarán intervenciones Kaizen que incluyen protocolos de resolución de conflictos, sistemas de supervisión mejorados y cambios en las políticas de rotación, así como programas de inducción y mentoría. Además, a través de la implementación de cursos sobre comunicación efectiva, buzones de sugerencias y la programación de reuniones regulares de equipo, se garantizará el apoyo y la participación de todo el personal.

En tercer lugar, se evaluará el progreso mediante entrevistas enfocadas y análisis de contenido. Se recolectarán testimonios trimestrales de empleados, ex-empleados, supervisores y clientes. Estos testimonios se evaluarán en relación con indicadores clave de rendimiento (KPI) como la satisfacción del cliente, la tasa de retención y la percepción del ambiente laboral para medir los objetivos definidos.

El manual de gestión de calidad estandarizará las prácticas exitosas y, en caso de que los objetivos no se cumplan, se realizará un análisis de causa raíz para ajustar los ciclos de deserción, el contenido de la capacitación y los canales de comunicación. En última instancia, se implementarán las mejoras validadas. Además, se celebrarán hitos semestrales y se evaluarán los

controles institucionalizados para asegurar la mejora continua y el cultivo de una cultura organizacional que priorice la excelencia.



CONCLUSIONES

1. En cuanto al objetivo general, se concluyó que un clima laboral deficiente impacta negativamente en la gestión de calidad en la Empresa Valditex S.A. Esto se hizo evidente en los problemas de personal de la organización, los conflictos interpersonales y la cohesión del equipo, los cuales impactaron negativamente la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad y los requisitos de procesos estandarizados. Además, el estudio halló que los problemas operacionales no solo disminuyeron el servicio al cliente y las ventas, sino que también disminuyeron la competitividad de Valditex S.A. en el mercado. Por lo tanto, se concluyó que, para mejorar la posición competitiva de la empresa, la calidad de la gestión, el servicio al cliente y la excelencia organizacional en general deben ser elevadas a través de mejoras específicas en las comunicaciones internas, las condiciones laborales y la autorrealización.
2. Respecto al impacto de la autorrealización, el estudio determinó que la política de rotación flexible de puestos en Valditex S.A., particularmente la rotación mensual, disminuye los niveles de autorrealización y motivación del personal. Por lo tanto, se propusieron medidas, como sistemas de reconocimiento formal y recompensas, rediseño de las políticas de rotación a plazos más largos o a especialización, y programas estructurados de mentoría y desarrollo profesional. De esta manera, se prevé que estas medidas pueden lograr una mejora del 20 % en la autorrealización y el compromiso del personal, y una reducción del 15 % en la deserción temprana, mejorando así sustancialmente la gestión de la calidad.

3. Con respecto a las condiciones laborales, se encontró que las inequidades resultantes de la falta de monitoreo y supervisión, junto con conflictos interpersonales y actitudes hostiles entre compañeros de trabajo, comprometen gravemente el ambiente laboral. Además, la moral y la disposición de los empleados se vieron negativamente afectadas por horarios estrictos, ninguna pausa y la permanencia durante largos períodos de pie. Por lo que, estas condiciones exigentes, y el personal mínimo, comprometerían simultáneamente el servicio al cliente y los estándares de calidad. Por lo tanto, como parte del plan de mejora, se recomienda elaborar un marco de resolución de conflictos formalizado y una política de comportamiento clara, equilibrio entre la vida laboral y personal, y supervisión enfocada en la productividad a través de un monitoreo continuo de la calidad y procesos estandarizados.
4. Respecto a la comunicación interna se halló que no opera de manera eficaz, lo que estaría provocando la ausencia de retroalimentación constructiva y la promoción de conflictos entre los colaboradores. Además, se deduce que la deficiencia comunicativa no solo produjo la pérdida de servicios de calidad, sino que también fomentó la disminución de la cohesión grupal. Por ello, mediante un plan de mejora se recomendó realizar formación en escucha activa y comunicación en todos los niveles, estimular la retroalimentación constructiva y realizar actividades de cohesión social. Asimismo, se propuso que se estableciesen buzones de sugerencias y reuniones de equipo de manera regular, así como la difusión de información pertinente a través de medios digitales. Se espera que estas medidas, junto con el fomento al control de la comunicación, produzcan incrementos del 25% y 30% en la percepción de la fluidez y el nivel de comunicación de la comunicación

interna, mejorando de este modo el clima laboral, lo que a su vez contribuiría a una gestión de la calidad más efectiva.



RECOMENDACIONES

1. Respecto al objetivo general, se sugiere que el gerente de la empresa implante el plan de mejora propuesto en este estudio de modo que se aborde la comunicación interna, condiciones laborales y autorrealización del personal. Ya que, se deduce que las acciones propuestas son esenciales para mejorar la naturaleza cohesiva del equipo, así como la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad establecidos y, a su vez, mejorar la competitividad organizacional, los servicios proporcionados a los clientes y los volúmenes de ventas.
2. En cuanto a la autorrealización, se recomienda que la gerencia y los trabajadores examinen las políticas de rotación flexible. Luego, si desea promover un mayor sentido de compromiso y afiliación, se deben considerar períodos de rotación más largos o la especialización del personal, como se propone en el plan de mejora. Además, abordar la autorrealización y la motivación del personal requiere la implementación de programas de reconocimiento formal, sistemas de incentivos y un plan de desarrollo profesional.
3. En cuanto al tercer objetivo específico, para mitigar las actitudes negativas entre compañeros, se recomienda que la empresa establezca un marco formal para la resolución de conflictos y una política de conducta definida respecto a las condiciones laborales. Según el plan propuesto, se podría establecer un sistema de procesos definidos junto con una gobernanza de monitoreo mejorada para prevenir desigualdades en el lugar de trabajo y garantizar la equidad. También se debe mantener un equilibrio adecuado entre la carga de trabajo y el bienestar de los empleados, y se deben ofrecer suficientes descansos y horas laborales que promuevan la salud.

4. Finalmente, se recomienda implementar una serie de medidas para mejorar la comunicación interna, esto de acuerdo con el plan de mejora propuesto. En este sentido, para fomentar la retroalimentación constructiva, recomendamos seminarios de capacitación en escucha activa para todo el personal y el establecimiento de cajas de sugerencias y reuniones regulares de equipo. Además, recomendamos el uso de herramientas digitales para agilizar la difusión de información y la organización de actividades de cohesión social para fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albor, L., & Rodríguez, K. (2022). Estudios aplicados de la teoría de la autodeterminación en estudiantes y profesores, y sus implicaciones en la motivación, el bienestar psicosocial y subjetivo. *Eleuthera*, 24(1), 56–85.
<https://doi.org/10.17151/elev.2022.24.1.4>
- Alrawahi, S., Sellgren, S., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Ayodeji, S. (2021). Teoría de las relaciones humanas: implicaciones para una gestión eficaz de recursos humanos. *Revista Ilorin de Gestión de Recursos Humanos (IJHRM)*, 5(1), 1–8.
- Baldeón, M. R. (2021). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral del capital humano de una empresa de la industria textil, con sede en Lima* [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma].
<https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/6f8820c3-45bf-4543-a408-3826de57bfec>
- Bertoli, H., Gamarra, L., & Vázquez, R. (2023). Desafíos en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001 en las MiPymes Industriales de la Ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1–21.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9055>

- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 1–14.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Córdova, A. S. C. B., & Lipa, R. G. (2023). *Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de las MYPE del sector textil de polos para damas, distrito La Victoria - 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres].
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/12369>
- Dang-Pham, D., Hoang, A.-P., Vo, D.-T., & Kautz, K. (2022). Digital Kaizen: An Approach to Digital Transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. <https://doi.org/10.3127/ajis.v26i0.3851>
- Decreto Supremo N°005-2012-TR. (2012). *Ley de seguridad y salud en el trabajo. Ley N°29783*.
<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>
- Delgado, M., García, J., Téllez, A., & Zamarripa, J. (2021). Teoría de la Autodeterminación. Una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. *Revista De La Facultad De Trabajo Social Y Desarrollo Humano*, 11(2).
<https://realidades.uanl.mx/index.php/realidades/article/view/141>
- Diago, C. A. (2023). *Análisis del clima laboral en Actividades Textiles S.A.S.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)].
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57268>
- Djojo, D., & Lena, E. (2021). Gestión de la calidad total: una revisión de las tendencias recientes. *Revista Internacional de Tendencias En Investigación y Desarrollo*, 8(6).

https://www.researchgate.net/publication/355955448_Total_Quality_Management_A_Review_of_Recent_Trend

Duarte, D., Kwan, C., & Guerrero, R. (2024). Ventajas y desventajas en la adopción del sistema de gestión de calidad. *Revista Sobre Estudios e Investigaciones Del Saber Académico*, 18(18), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.70833/rseisa18item506>

Echevarría, C., & Hernández, A. (2023). Aporte teórico de Mary Parker Follett a las ciencias administrativas y organizacionales. *Mujer Andina*, 1(2), 213–224. <https://doi.org/10.36881/ma.v1i2.725>

Espinosa, M. J., Gómez, N. A., Ladino, L. J., Sanabria, J. P., & Londoño, M. (2023). *Análisis del clima organizacional de Confecciones y Textiles Dysmor* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55750/nagomezagu.pdf?sequence=1>

Fuentes, E., Reyes, M., Reyes, M., López, R., Coronado, H., Núñez, J., & Garduño, D. (2024). Autoevaluación de Competencias Laborales al Personal de Producción en una Empresa Manufacturera. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 11183–11194. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10424

Gaitán, F., & Golovina, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 115–135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>

González, D., Soler, R., & Navarro, N. (2021). La filosofía de calidad y sus términos controversiales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 445–455. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-445.pdf>

- Guevara-Rufasto, B., & Peñalver-Higuera, M. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *Cienciamatria*, 10(19), 163–180.
<https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>
- Guzmán-Narciso, G., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M., & Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87–103.
<https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- ISO 9001:2015. (2015). *Norma Internacional. Traducción oficial Official translation Traduction officielle.*
https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf
- Komal, S., & Saad, S. M. (2022). The Role of Total Quality Management in Textile Industry. *Researchgate*. <https://doi.org/10.3233/ATDE220592>
- Labarca, Y. C., & Nieves, M. J. (2022). Gestión de la Calidad de Servicio en los centros de salud privados. *Revista Temario Científico*, 2(2), 25–38.
<https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.2.3>
- López, C. (2024). Clima organizacional y gestión de la calidad en la Universidad Mayor de San Andrés Caso: División de títulos y diplomas. *Revista de Psicología*, 31.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322024000100053&script=sci_abstract
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia

- organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1–18.
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Martínez, G., Mapén, F., & Ortega, M. (2021). Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 16, 55–73. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4803>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUSDH]. (2017). *Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres. Ley No 30709*.
<https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/LEY-30709.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Ley N° 30224*.
<https://www.gob.pe/institucion/inacal/normas-legales/292131-30224>
- Mwenda, B., & Gasper, L. (2022). Kaizen Approach to Quality Improvement and its Financial Implication. *AFRICAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, 8(2), 394–405. <https://doi.org/10.26437/ajar.31.10.2022.28>
- Navas, W., Catota, V., & Ramírez, S. (2023). *Calidad Total. Herramienta para crear valor*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.49>
- Ortiz, N. E., & Peralta, J. C. (2022). Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 66–80.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.15>

- Ortiz, N., & Peralta, J. (2022). Nivel de clima laboral en la empresa Perú Forus S.A., Lima, 2020. *Revista Impulso*, 2(3), 66–80. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.15>
- Pozo, W. (2021). *Cultura organizacional y clima laboral en los trabajadores de una empresa textil del Cercado de Lima, 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73227>
- Rai, R., Varghese, J., & Kanhare, R. (2021). Herzberg's Two Factor Theory: A Study on Nurses's Motivation. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 1(1). https://doi.org/10.26463/rjahs.1_1_5
- Rivera, C., & Cortez, R. (2025). El clima organizacional relacionado a la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Politécnica. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 13(1). <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/8480>
- Rojas, C., Martínez, P., & Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 41(32), 1–14. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2021). *Gestión de la calidad en el Perú avances y agenda futura*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2012534/Gestio%CC%81n%20de%20Calidad.pdf.pdf>
- Velásquez, L. (2021). Competencias laborales del personal y su influencia en la satisfacción de los padres de familia en una institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Desde El Sur*, 13(1). <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v13n1/2415-0959-des-13-01-e0006.pdf>

Villafuerte, S., Viteri, F., & López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista Espacios*, 42(8).

<https://revistaespacios.com/a21v42n08/a21v42n08p02.pdf>

