



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TITULO DE INVESTIGACIÓN

**Plan de mejora de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto
dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú, 2021**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Rios Vivas, Miguel Angel - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Espinoza Rua, Celes Alonso

LIMA, PERÚ

2021

MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR (A)

Espinoza Rúa, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Cerna Hernandez, Jorge

Arakaki Ogusuku, Oscar

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres Elisa y Angel, quienes me dieron la vida y me enseñaron con su ejemplo los valores que tengo y me hacen ser la persona que soy ahora.

A Karla por su apoyo absoluto, su compañía y su motivación constante para seguir creciendo juntos cada día más.

A mis hijos Laszlo y Caetana, quienes son mi mayor motivación para seguir avanzando profesionalmente y me hacen ser mejor persona cada día.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mis padres, ya que sin su apoyo no hubiese culminado el Bachiller.

A mis compañeros de trabajo y la jefa de nómina Maria Cristina por sus conocimientos y tiempo para realizar este proyecto.

Finalmente, a mi profesor y asesor Celes Espinoza quien con su conocimiento pudo guiarme a lo largo del desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE TEMATICO

MIEMBROS DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE TEMATICO	v
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
RESUMO	xi
INTRODUCCIÓN	12
I. Información General	14
1.1. Título del Proyecto	14
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	14
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación aplicada.	14
1.4. Localización o alcance de la solución.	14
II. Descripción de la investigación aplicada	16
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	16
2.1.1. Justificación:	18
2.2. Marco Referencial - Antecedentes de la Investigación	20
2.3. Marco Teórico	27
2.3.1. La comunicación.....	27
2.3.2. Trabajo Remoto	29
2.3.3. Nómina:	32
2.4. Formulación de Hipótesis.....	35
2.4.1. Hipótesis General	35
2.4.2. Variables:	35
2.5. Metodología de la investigación	36
2.5.1. Diseño Muestral.....	37
2.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38

2.5.3. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	38
2.6. Análisis de Herramientas	41
2.6.1. Análisis cuantitativo	41
2.6.2. Análisis Cualitativo	61
2.6.3. Diagnostico Final	64
2.7. Propuesta de mejora.....	66
2.7.1. Actividades del plan de acción.....	72
2.7.2. Desarrollo del plan de acción.....	72
III. Estimación de costo del proyecto.....	82
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación	82
Tabla 32. Costos del proyecto	82
IV. Sustento de la Investigación	84
4.1. Alcance del proyecto.....	84
4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora	84
4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado	84
4.3.1 Propuesta de valor	85
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	86
5.1. Conclusiones	86
5.2. Recomendaciones	88
VI. Referencias bibliográficas	90
VII. ANEXOS	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra Cuantitativa	37
Tabla 2. Muestra Cualitativa	38
Tabla 3. Técnicas e instrumentos	38
Tabla 4. Colaboradores encuestados	39
Tabla 5. Estadísticas de confiabilidad	39
Tabla 6. Datos de Entrevistado.....	40
Tabla 7. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?	41
Tabla 8. ¿Cuándo comete un error operativo, sus compañeros lo corrigen de manera asertiva?	42
Tabla 9. ¿Su jefe se preocupa por mantener motivado al equipo?	44
Tabla 10. ¿Recibe un buen trato sin importar su cargo en la empresa?	45
Tabla 11. ¿Su jefe escucha las sugerencias que usted hace?	46
Tabla 12. ¿Se siente parte del equipo?	48
Tabla 13. ¿Cree que puede expresarse libremente en las reuniones de trabajo?	49
Tabla 14. ¿La empresa realiza actividades de integración actualmente?	50
Tabla 15. ¿Considera que la comunicación en el área podría mejorar?	52
Tabla 16. ¿Sus compañeros de equipo están lo ayudan de manera desinteresada?53	
Tabla 17. ¿Existe confianza entre los compañeros de trabajo?	54
Tabla 18. ¿Considera que la carga laboral esta correctamente distribuida?	55
Tabla 19. ¿Cuenta con un espacio/ ambiente en su hogar para realizar sus labores de manera eficiente?.....	56
Tabla 20. ¿Cuenta con las herramientas/ programas digitales necesarias para una comunicación fluida con el equipo?.....	57

Tabla 21. ¿Asume sus errores operativos corrigiéndolos de manera adecuada e inmediata?	58
Tabla 22. ¿Prioriza sus actividades laborales para el cumplimiento de sus funciones en los tiempos establecidos?	60
Tabla 23. Matriz de entrevista individual	61
Tabla 24. Plazos de envío de información	67
Tabla 25. Plazos de fideicomiso	69
Tabla 26. Lista de actividades del plan de mejora	72
Tabla 27. Leyenda de Estatus online	75
Tabla 28. Tipo de errores operativos	76
Tabla 29. Detalle de errores por colaborador	77
Tabla 30. Consolidado de errores operativos	77
Tabla 31. Calendario de capacitaciones	80
Tabla 32. Costos del proyecto	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Gerencia Integración	15
Figura 2. Existe buena relación de compañeros de trabajo.....	41
Figura 3. Existe corrección asertiva de compañeros	42
Figura 4. Existe motivación por parte de la jefatura	44
Figura 5. Buen trato por parte de la empresa.....	45
Figura 6. Escucha de sugerencias por parte de la jefatura	46
Figura 7. Sentirse parte del equipo	48
Figura 8. Existe libre expresión en el trabajo	49
Figura 9. Se realizan actividades de integración	50
Figura 10. La comunicación debe mejorar	52
Figura 11. Existe ayuda por parte de compañeros	53
Figura 12. Confianza entre compañeros de trabajo	54
Figura 13. Carga laboral distribuida correctamente	55
Figura 14. Espacio en el hogar para desarrollar funciones eficientemente	56
Figura 15. Herramientas para una comunicación fluida con el equipo	58
Figura 16. Corrección de errores operativos.....	59
Figura 17. Prioridad de actividades laborales	60
Figura 18. Flujograma de procesamiento de planilla.....	66
Figura 19. Etapas de proceso de nómina	67
Figura 20. Indicador de envío de información	71
Figura 21. Modelo de Excel online.....	74

RESUMEN

El presente proyecto “Plan de mejora de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú, 2021”, tiene la finalidad de proponer un plan de mejora de procesos para mejorar la comunicación y que impacte positivamente en el trabajo remoto, el clima laboral y la productividad.

El proyecto de investigación es de tipo aplicada, con un diseño no experimental, enfoque mixto y nivel correlacional. Se aplicaron herramientas cuantitativas la cual consistió en una encuesta a 13 colaboradores que representan el 100% de colaboradores del área y una entrevista abierta a la jefa del área, en donde se recolecto información importante que sirvió para el planteamiento del plan de mejora.

Se obtuvo como resultados que la empresa tiene muchos puntos críticos por mejorar, la comunicación, la motivación por parte de la jefatura, la falta de un plan de capacitación y reforzamiento en procesos claves, motivo por el cual el presente proyecto definió actividades para mejorar estos puntos claves.

Palabras clave: Comunicación interna, trabajo remoto, productividad, clima laboral, nómina.

RESUMO

O presente projeto "Plano para melhorar a comunicação interna no contexto do trabalho remoto direcionado à área de folha de pagamento de CUMBRA Perú, 2021", tem como objetivo propor um plano de melhoria de processos para melhorar a comunicação e que tenha um impacto positivo na área remota trabalho, clima de trabalho e produtividade.

O projeto de pesquisa é do tipo aplicado, com desenho não experimental, abordagem mista e nível correlacional. Foram aplicadas ferramentas quantitativas como pesquisas com 13 colaboradores que representam 100% dos colaboradores da área e entrevista aberta com o responsável pela área, onde foram coletadas informações importantes que serviram para propor o plano de melhorias.

Os resultados foram que a empresa apresenta muitos pontos críticos a melhorar, a comunicação, a motivação por parte das lideranças, a falta de um plano de formação e reforço em processos-chave, razão pela qual este projeto definiu atividades para melhorar estes pontos-chave.

Palavras-chave: Comunicação interna, trabalho remoto, produtividade, ambiente de trabalho, folha de pagamento.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como propósito la mejora de procesos de comunicación interna en los equipos de trabajo dentro del área de nómina de la empresa CUMBRA Perú.

La propuesta de valor de este plan es mejorar la comunicación y que ésta impacte positivamente en el clima laboral y la productividad agilizando los tiempos de respuesta y comunicación entre los miembros del equipo.

En el primer punto, se detalla la información general del proyecto que contiene el título, las áreas que cubre el proyecto, la actividad económica y la locación o alcance de este.

En el punto 2, se expone la realidad problemática, la justificación, la viabilidad y limitaciones que se presentaron para la elaboración.

Se encuentra el marco referencial, la literatura consultada, el marco teórico conceptual con los temas que son parte del objeto de estudio.

También se formularon las Hipótesis generales y específicas, así como las variables independiente y dependiente.

Se presenta la metodología del proyecto, la muestra y las herramientas para la recolección de datos tanto cuantitativa como cualitativa.

Se presentan los resultados de las herramientas de recolección y se realiza un análisis de cada una de ellas y un diagnóstico final, esta información nos sirvió de base para el planteamiento de la propuesta de valor.

Se plantea la propuesta de mejora, realizando un análisis del área y su situación actual, además se presenta el plan de actividades y se procede a detallar cada actividad planteada y como se llevará a cabo paso a paso su aplicación.

En el tercer punto, se detalla el presupuesto estimado que sería necesario para la aplicación del plan de mejora propuesto en el punto anterior.

En el cuarto punto, se expone el sustento del mercado, el alcance esperado, además se describe el mercado objetivo y la propuesta de valor que se busca ofrecer.

En el quinto punto, se describen las conclusiones encontradas al finalizar el proyecto de investigación y las recomendaciones o sugerencias metodológicas, académicas y prácticas.

En el sexto punto, se mencionan todas las referencias bibliográficas que fueron consultadas en el transcurso de la elaboración del presente proyecto de investigación.

Y finalmente en el último punto, se encuentran los anexos.

I. Información General

1.1. Título del Proyecto

“Plan de mejora de la comunicación interna durante el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú, 2021”.

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.

El área estratégica de desarrollo prioritario del presente proyecto es Competitividad y diversificación cultural.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación aplicada.

La actividad económica del presente proyecto esta aplicada en el área de Gestión Humana en una empresa del sector Construcción.

1.4. Localización o alcance de la solución.

EL presente proyecto de investigación se enfocará en el área de nómina de la empresa CUMBRA Perú a la cual se aplicará el plan de mejora de procesos y en la cual se realizará un diagnóstico más detallado en el capítulo II previo al desarrollo del plan, esta área pertenece a la Gerencia de integración Administrativa Socio Laboral y está dentro de la subárea de Administración de Personal.

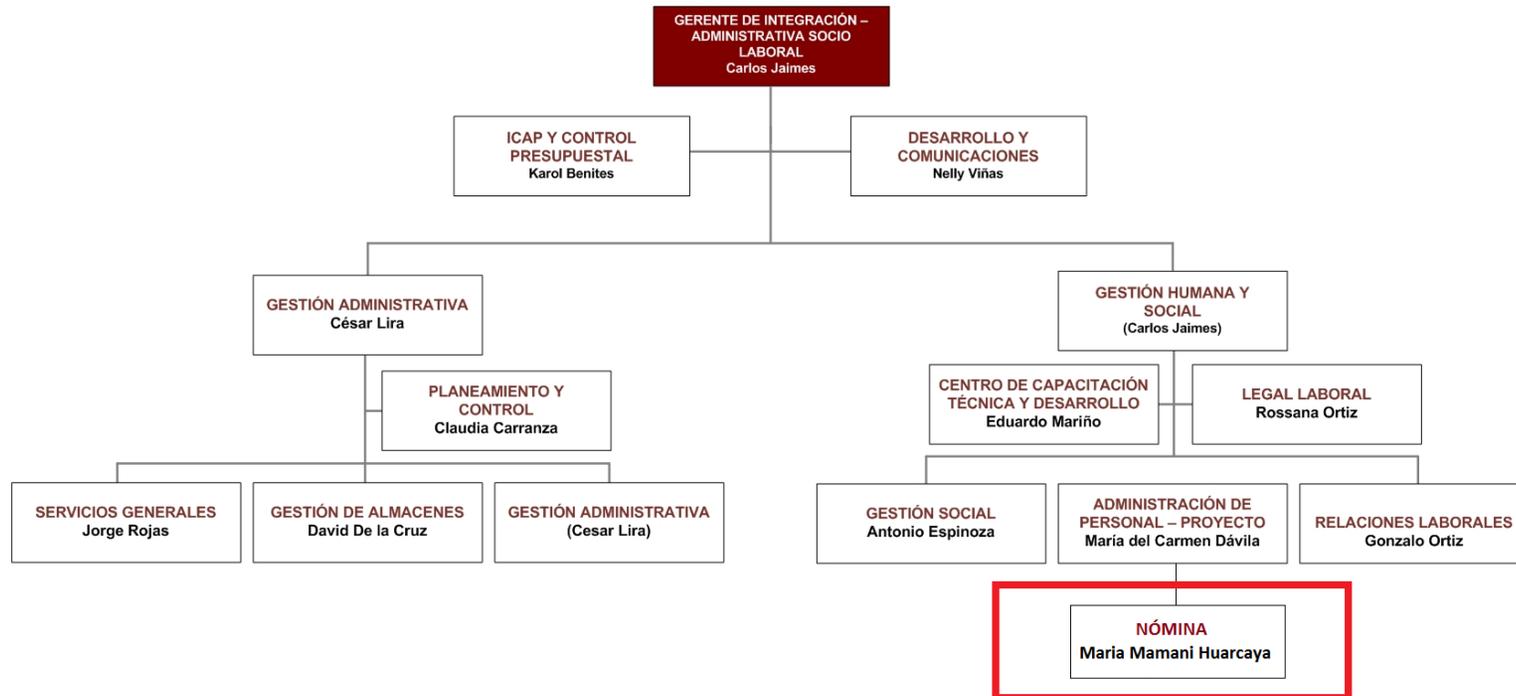


Figura 1. Organigrama Gerencia Integración

Fuente: Elaboración propia

II. Descripción de la investigación aplicada

2.1. Descripción de la realidad problemática

El trabajo remoto es un concepto que ya se conoce hace muchos años, sin embargo, no había sido aplicado en las empresas. Actualmente debido a la pandemia por el Covid-19 ha llevado a muchas organizaciones a replantear el modelo de trabajo es por eso por lo que el trabajo remoto ya es una realidad en todo el mundo, Latinoamérica y el Perú, el cual se ha podido implementar gracias a los avances de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Graña y Montero (GyM) ahora CUMBRA Perú desde hace más de 80 años se constituyó como la más grande empresa constructora del Perú, a lo largo de su historia ha desarrollado innumerables proyectos, ha participado como contratista en muchos de los más grandes proyectos de infraestructura del país, desde tramos de la carretera Panamericana hasta grandes centrales hidroeléctricas, pasando por el aeropuerto internacional de Lima y Callao y la Vía Expresa del paseo de la República.

Sin embargo, se ha identificado que a pesar de que ya se implementó el trabajo remoto en la empresa, este modelo de trabajo está presentando deficiencias en el proceso de nómina ya que ésta no se realiza en los tiempos estimados, causadas por la mala comunicación del trabajo en equipo lo cuales han se han visto afectados por la nueva forma de trabajo que desencadenan una baja en los indicadores de proceso y cierre de nómina semanal, que afectan el pago de las planillas de todos los proyectos.

Finalmente sabemos que el trabajo remoto llegó para quedarse en el mundo laboral para todos los sectores económicos ya que se pueden observar todos los beneficios

que trae consigo no solo para las empresas como la disminución de los costos fijos y la flexibilidad para gestionar equipos al rededor del mundo sino también para los colaboradores como la flexibilidad de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, pero lo cual también trae deficiencias en caso este no sea gestionado de la mejor manera, es por eso que ahora la tarea fundamental CUMBRA Perú y todas las organizaciones es encontrar un plan de acción que les permita llevar a cabo un proceso de liderazgo eficiente para los trabajos de equipo y sacar el máximo provecho a esta nueva modalidad de trabajo.

Problema Principal

- ¿De qué manera un plan de mejora de comunicación interna influirá en el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú?

Problemas específicos

- ¿De qué manera un plan de comunicación interna influirá en el clima organizacional del área de nómina del CUMBRA Perú?
- ¿De qué forma un plan de comunicación interna influirá en la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú?

Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora de la comunicación interna que influya positivamente en el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un plan de mejora comunicación interna que influya positivamente en el clima organizacional del área de nómina de CUMBRA Perú.
- Diseñar un plan de mejora comunicación interna que influya positivamente en la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú.

2.1.1. Justificación:

La presente investigación busca aplicar la teoría encontrada en investigaciones que abarcan los conceptos de la gestión y comunicación en las organizaciones en el contexto del trabajo remoto, el cual en muchos casos no ha sido implementado de manera óptima para aprovechar el recurso humano lo cual ha llevado a una disminución de la productividad.

Se cuenta también con una justificación social ya que al poder desarrollar un plan de mejora viable de esta problemática ésta podrá ser aplicada no solo el área de estudio sino también de en muchas otras empresas de diferentes rubros que atraviesen una situación similar empleando el sistema de trabajo remoto y puedan sacar el máximo provecho al uso de las nuevas tecnologías y conlleve al logro de objetivos que traigan resultados positivos para las organizaciones.

Es por eso por lo que el presente proyecto de investigación cuenta con una justificación práctica ya que se realizará para poder conocer un plan de mejora de la comunicación

en el trabajo en equipo que brindará nuevas alternativas para gestionar de manera adecuada el trabajo remoto, para que éste pueda realizarse de manera óptima mejorando la productividad en el área de nómina de la empresa CUMBRA Perú.

Viabilidad:

El presente trabajo de Investigación se realizará en base a un hecho real debido a que se enfocará en el área de nómina de la empresa CUMBRA Perú a la cual se tiene acceso a la población de estudio, pues se trata de compañeros de trabajo. Asimismo, ya se solicitó el permiso a la jefatura del área para poder realizar encuestas y el acceso a la data de los indicadores de productividad presentados a la gerencia.

Además, se rige bajo el protocolo de investigación ya que está orientada al programa de estudio de Administración y Dirección de negocios el eje temático elegido es la mejora de procesos y se está analizando la problemática de la comunicación de los equipos para realizar un plan de acción que mejore el clima y la productividad de los colaboradores del área de nómina.

En cuanto a los recursos económicos estos serán costeados íntegramente por el autor del presente proyecto de investigación.

Limitaciones:

El presente proyecto de investigación está enfocado en la implementación de un plan de mejora de la comunicación interna para el trabajo remoto que mejore la productividad del trabajo en equipo, mas no en el impacto de la rentabilidad de la empresa ya que no se tiene acceso a esa información al ser de carácter restringido.

2.2. Marco Referencial - Antecedentes de la Investigación

Contexto Internacional

Ramirez, J., Perdomo, M. (2020), en su investigación de título “Ventajas y desventajas de la implementación del Teletrabajo, revisión de la literatura” tuvo como objetivo la Revisión sistemática de literatura donde se identifique las ventajas y desventajas del teletrabajo en el medio laboral colombiano, los materiales y métodos usados fueron: Revisión de la literatura utilizando bases de datos Cochrane, CRAI, Emerald, Medlineproquest, Psycodoc, Pubmed, Sage, Scielo, ScienceDirect. Los Resultados obtenidos: Se encontraron evidencias contradictorias con respecto a las ventajas y desventajas del teletrabajo.

Las conclusiones que se encontraron es que el teletrabajo es una herramienta muy útil que puede ser implementada en cualquier empresa del mundo gracias a la tecnología actual, además identificar las ventajas y desventajas fue un proceso muy difícil de definir porque los estudios encontrados fueron obsoletos y contradictorios, es por ello por lo que se recomienda hacer un seguimiento por un cierto periodo y estudiar aspectos como la gestión humana, ergonomía y psicológico.

El teletrabajo al ser un concepto relativamente nuevo tiene muchos aspectos vacíos por lo que es necesario establecer políticas claras, es por ello por lo que se recomienda a las organizaciones que quieran implementar este modo de trabajo hacer ajustes en sus políticas internas a fin de evitar o mitigar riesgos que puedan aparecer en el camino y a su vez mejorar los canales de comunicación para el recurso humano tenga un desempeño correcto y logre un balance entre el trabajo y la vida personal.

Arias, S. B., Sánchez, Á. P. & Coy, A. J. (2020), en su investigación de título “Instrumentos de mejora para el modelo de teletrabajo en Colombia con base al europeo”, tuvieron como objetivo principal conocer la relación existente entre los factores conciliación de la vida profesional, familiar, personal, la supervisión, el control, la flexibilización temporal y espacial del modelo de teletrabajo colombiano con respecto al europeo (OIT & Eurofound, 2019), en cuanto a la metodología usada fue de diseño descriptivo y un nivel correlacional, el tamaño de la población fue de 385 personas y una muestra de 94 personas. Los resultados encontrados lograron establecer la relación existente entre los factores conciliación de la vida profesional, familiar, personal; supervisión, control, la flexibilización temporal y espacial del modelo de teletrabajo colombiano con respecto al europeo.

Los instrumentos de mejora para el modelo de teletrabajo que se proponen en la investigación son: Fortalecer los procesos de gestión del cambio, liderazgo y autoridad comprendiendo las nuevas maneras de trabajar o nuevo mundo del trabajo, en el cual se potencializa el uso temas como la inteligencia artificial y robotización, lo cual requiere nuevas habilidades en el marco de la cuarta revolución industrial, que según (Saunders, Brewster, & Holland, 2020) propenderá por aumentar el emprendimiento y trabajo de manera autónoma, teniendo en cuenta que se afianza la independencia en tiempo y espacio (OIT & Eurofound, 2019).

En conclusión se pudo encontrar que ante sucesos de crisis mundial como la sucedida en el 2019 por la COVID 19, el teletrabajo es una opción efectiva para que las empresas puedan seguir funcionando y para que los colaboradores tengan la facilidad de seguir laborando encontrando el equilibrio entre la vida personal y la laboral,

asimismo mejorar la productividad al ahorro de tiempo de desplazamiento entre el hogar y el centro de labores lo cual también afecta de manera indirecta pero positiva al cuidado del medio ambiente. Finalmente se propone revisar la legislación laboral del país con el fin de esclarecer normativas que aseguren cubrir todos los vacíos legales que puedan existir al tratarse de un concepto relativamente nuevo.

Contexto Regional

Edquen (2020), en su investigación titulada “ Trabajo remoto y desempeño laboral del personal de fiscalía provincial de Cutervo durante el estado de emergencia- COVID 19”, tuvo como objetivo determinar como el trabajo remoto afecta el desempeño laboral en los colaboradores de la Fiscalía Provincial de Cutervo durante el estado de emergencia-COVID 19, en cuanto el tipo de investigación usada fue cuantitativa, con diseño descriptivo simple, a una población de 10 profesionales, se aplicó una encuesta para obtener información de las variables trabajo remoto y el desempeño laboral fue medida mediante ficha de recolección de datos. Los resultados encontrados arrojan que existe relación entre ambas variables investigadas el trabajo remoto y desempeño laboral del personal de la fiscalía provincial de Cutervo durante el estado de emergencia COVID 19, donde el nivel de relación es 0,896 lo que da entender que una relación directa.

En conclusión en la presente investigación se encontró que debido a la falta de equipos tecnológicos necesarios, la capacitación al personal sobre el uso de softwares y la falta de infraestructura tecnológica influyó de manera negativa ya que el personal de la fiscalía no realizó un trabajo óptimo en el periodo de estado de emergencia, esto nos lleva a conocer que a pesar del compromiso del recurso humano si no se cuenta con

las herramientas necesarias, la falta de comunicación asertiva y un plan de gestión para la realización de un trabajo remoto eficiente, éste afectará de manera directa e importante al desempeño de los colaboradores desencadenando errores y pérdidas para la institución.

Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (2020), en su investigación titulada “El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19”, tuvieron como objetivo realizar el análisis del impacto que ha causado la pandemia del coronavirus, en cuanto al tipo de investigación se ha revisado la literatura sobre el trabajo remoto y el desempeño laboral.

Las conclusiones encontradas en la presente investigación es que debido al COVID 19 en el mercado se llevó a cabo el cambio de modo de trabajo a un modo remoto para la subsistencia de las empresas de todo tamaño y rubro, lo cual ha obligado a las personas a trabajar más desde casa, en ese caso la carga laboral y la incertidumbre en el mercado puede traer un efecto negativo en la productividad de los colaboradores.

Asimismo, la comunicación efectiva entre los equipos de trabajo juega el rol más importante para el desempeño laboral, ya que en caso ésta falle lo más probable es que la productividad tenga un impacto negativo, en esa misma línea se deben establecer pautas específicas y estas deben ser comunicadas de manera asertiva a los trabajadores para el logro de objetivos. Otros aspectos importantes para considerar son la salud física y mental ya que estas también afectan de manera directa la productividad, el correcto equilibrio entre la vida laboral y familiar también juega un papel importante ya que si no se logra afectará de manera contraproducente a la eficiencia del trabajador.

Por eso el papel realizado por el área de recursos humanos es muy importante ya que deben otorgar las herramientas físicas y tecnológicas necesarias para el desarrollo de las actividades diarias y el acompañamiento psicosocial con ciertas medidas como talleres para lograr un equilibrio emocional y lo más importante es que se logre una comunicación efectiva entre las personas de un mismo equipo para el desempeño óptimo de los procesos dentro de la organización.

Contexto Local

Aquije, F., Cabo, V., Millones, A., Moreno, A. (2021), en su investigación titulada “El home office como herramienta para mejorar el engagement: caso de una empresa privada del sector asegurador en Perú”, tuvieron como objetivo investigar cómo el trabajo remoto ayuda a incrementar el compromiso en los colaboradores y contribuye en el cumplimiento de la misión de la empresa, en cuanto a la metodología usada fue un enfoque mixto, con un diseño de tipo descriptivo para analizar el nivel de compromiso a través de encuestas y con un diseño de tipo exploratorio, la población estudiada fue a los trabajadores del área comercial corredores de la empresa Pacifico Seguros que pertenece al sector asegurador en Lima Metropolitana. El resultado obtenido es que el 68% de encuestados indica que gracias al trabajo remoto su compromiso con la empresa aumentó, lo cual también es influenciado por la cultura organizacional.

En conclusión en esta investigación se encontró que el home office o trabajo remoto es una modalidad de trabajo que puede ser muy beneficiosa no solo para la empresa sino también para los colaboradores, es por eso que es muy importante prestarle atención a variables como la gestión adecuada por parte de los líderes los cuales

deben utilizar una comunicación asertiva con sus equipos, además de otórgales autonomía, ello llevará a los colaboradores mejoren o desarrollen aún más sus habilidades blandas lo cual hará que aumente el compromiso hacia la empresa, al sentirse parte de ella.

El factor tecnológico también es importante, ya que los colaboradores deben contar con las herramientas y el soporte necesario para un correcto desempeño, la ergonomía es otro aspecto para considerar ya que no todos los trabajadores cuentan con un espacio diseñado para el trabajo a diferencia de la oficina.

Todos estos factores impactan directamente en la motivación de los colaboradores y con ello el engagement o compromiso hacia la empresa, asimismo la cultura de la organización juega un papel importante, los valores institucionales que representan a la empresa hará que los colaboradores se sientan identificados y con ello los cambios organizacionales que se realicen como adecuarse al modo de trabajo remoto se pueda implementar de manera óptima y que el compromiso con la organización no se vea afectado.

Casafranca, A., Correa, C., Medina, D., Moane, I., Quispe, C. (2020). En su investigación titulada “La Junta : Proyecto de Comunicación para el Desarrollo sobre espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto con Grupo Avatar PUCP”, tuvieron como objetivo lograr que los colaboradores del grupo Avatar aumenten su motivación en el trabajo remoto y fortalezcan su cohesión de equipo, para que creen espacios de comunicación interpersonal virtuales en los que participen activamente, y los incorporen de manera sostenida a su dinámica laboral, la población estudiada fue el grupo Avatar conformada por aproximadamente 15 personas de

distintas especialidades, se utilizaron 7 estrategias basadas en una metodología lúdica-participativa.

En conclusión la información encontrada en esta investigación fue muy interesante ya que se encontró que la metodología lúdica aplicada en los grupos de trabajo de manera virtual son muy beneficiosas ya que generan motivación en las personas, el realizar dinámicas genera confianza entre los participantes además de no implicar un costo relevante ya que las plataformas de comunicación que hay disponibles en su mayoría son gratuitas por ciertos periodos de tiempo, al estar en confianza es más fácil que las personas puedan comentar que problemas les trae consigo esta nueva modalidad de trabajo mostrándolos más abiertos a la comunicación.

Es importante también que se tengan en cuenta aspectos como la organización de las actividades ya que la programación de estas deben ser en espacios en donde todo el grupo de trabajo tenga más tiempo disponible y que estos cumplan con los horas pactadas ya que al no conectarse en la hora establecida puede traer ciertos retrasos y esto genera pérdida de tiempo para el equipo y en sus actividades personales y laborales, por eso también es importante el compromiso de los miembros de trabajo, asimismo encontrar dinámicas o actividades que sean del agrado de los participantes va a favorecer a llevar a cabo estas con mayor facilidad y que estas traigan un impacto positivo en los grupos de trabajo aumentando su cohesión y motivación.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. La comunicación

2.3.1.1. Definición

La comunicación es un proceso vital para el desarrollo de las sociedades a lo largo de la historia. Rizo (2006) la define como un “proceso básico para la construcción de la vida en sociedad, como mecanismo activador del diálogo y la convivencia entre sujetos sociales” (p. 1). Eso nos da a saber que tan importante es la comunicación y su rol para el desarrollo de las relaciones interpersonales lo cual también se da lugar en el ámbito laboral para el desarrollo y el correcto desempeño de las actividades y procesos dentro de las áreas de todas las organizaciones.

2.3.1.2. La comunicación interna

Álvarez-Nobell y Lesta (2011) refieren la comunicación interna como el “elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización” (p. 12). Es por ello por lo que la comunicación interna es tan vital para el funcionamiento correcto de una organización, sin ella sería imposible que los miembros puedan coordinar y sumar esfuerzos para el logro de objetivos.

Además, es importante que esta comunicación se realice de manera periódica y de sea de manera asertiva para no solo comunicar lo que se necesita sino también con eso se pueda influir de manera positiva en los colaboradores.

2.3.1.3. El clima Organizacional

Según Peralta (2002), indica que el Clima Organizacional puede ser:

Vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (p.2).

Es por ello que el ambiente en el que se desarrollan los colaboradores dentro de la organización juega un rol muy importante ya que puede favorecer o convertirse en una traba en cuan motivados se sienten y más aún en esta modalidad de trabajo remoto es importante crear este ambiente de compañerismo que se reflejará en la identificación y el compromiso por parte de los colaboradores con la organización.

2.3.1.4. Importancia de la comunicación interna y beneficios para el clima organizacional

La comunicación interna es muy importante en las organizaciones ya que permite a los colaboradores afianzar las relaciones laborales con sus compañeros, lo cual beneficia de manera directa y positiva el clima organizacional. Coehlo (2015) nos dice que “las experiencias compartidas y el tiempo en la empresa fortalecen los lazos de amistad, la afiliación al grupo y la organización, permitiendo mantener el clima positivo en el contexto de trabajo”.

Lo cual nos hace ver el rol que cumple la comunicación interna en los trabajadores y su influencia positiva en la motivación, lo cual hace que todo ello sume a crear un clima agradable de trabajo con un sentimiento de compañerismo y además de pertenencia o compromiso hacia la empresa.

2.3.1.5. Desafíos de la comunicación en el trabajo remoto

Sabemos el papel fundamental que cumple la comunicación dentro de las organizaciones para el cumplimiento de objetivos, es por eso por lo que el desafío actual de las empresas en este contexto actual del trabajo remoto es incorporarla de manera eficiente para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de la mano de las herramientas adecuadas.

Coehlo (2015), nos menciona que “Las nuevas tecnologías y en especial las de la comunicación, han ayudado a potenciar estos nuevos conceptos, originando nuevas concepciones de empresa y de sus estructuras laborales” (p,97), es por eso que para que la comunicación organizacional se realice de manera eficiente se deben usar las herramientas tecnológicas disponibles para acortar la brecha que existe en la falta del acercamiento físico de las personas.

2.3.2. Trabajo Remoto

2.3.2.1. Definición

El concepto de trabajo remoto como la conocemos ahora o Teletrabajo fue inventado por Jack Nilles, científico espacial de la NASA y Ramírez y Rúa (2014) lo definen “como toda actividad de trabajo que a distancia pueda comercializarse por Internet ya sea para comprar o vender productos o servicios”(p,83), nos dan a saber que esta modalidad de trabajo relativamente nueva para nosotros tiene mucho tiempo de haberse estudiado pero no había sido implementado debido a la falta de la tecnología de la información (TIC).

Actualmente debido a la situación mundial causada por la pandemia del COVID-19 y la necesidad de las organizaciones de seguir operando nos llevó a trabajar remotamente de manera imprevista sin ninguna planificación, es por ello que es importante que las organizaciones gestionen de manera eficiente a sus equipos con el fin de mantener la motivación y con ello el desempeño de los trabajadores sumen para el logro de resultados.

2.3.2.2. La importancia del trabajo remoto

El trabajo remoto en este contexto actual ha demostrado ser de vital importancia para la continuidad de operaciones en las empresas y para que las personas mantengan sus puestos de trabajo, también ha conllevado que muchas se queden sin empleo, sin embargo, se ha convertido en la nueva realidad laboral en la mayoría de las empresas a nivel mundial.

Fernandez, A., Torres, A (2016) indican que:

El teletrabajo alcanza a una diversidad de potenciales trabajadores que, por diversos motivos, ya sea porque les es más beneficioso trabajar fuera de la empresa o que por circunstancias geográficas, físicas o personales les sea imposible asistir al centro de labores (p,5).

En esa misma línea se pueden identificar que a pesar que es cambio rotundo en la vida de las personas este puede ser muy beneficioso si se gestiona adecuadamente al traer consigo beneficios personales como el equilibrio entre la vida familiar y laboral, además de la flexibilidad y adecuación personal de los tiempos de trabajo y un ahorro de tiempo ya que se evita el traslado desde el hogar hasta el centro de trabajo,

asimismo para la empresa ha significado un ahorro de costos por un lado pero también una inversión en la mejora de la infraestructura tecnológica que servirá para el desarrollo de la empresa en un largo plazo.

2.3.2.3. El trabajo remoto y el impacto en la productividad

El trabajo remoto definitivamente ha impactado de manera directa a la productividad de los trabajadores, en algunos casos el no contar con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desempeño correcto de las funciones, la falta de la gestión de la comunicación interna por parte de los líderes, son algunos factores que han afectado negativamente la productividad.

Salazar et al. (2009). Definen al trabajador como:

Un ser biopsicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio (p,71).

lo que nos da a entender que para que las personas estén motivadas se deben tener en cuenta aspectos muy complejos y completos que abarcan desde lo físico hasta la psicológico, hay que tener en cuenta también que debido al uso de nuevas tecnologías este nuevo modo de trabajo se ha podido acoger de mejor manera en los trabajadores más jóvenes al tener un mejor manejo de estas herramientas.

Lo cual nos lleva a tener en cuenta esa variable para los trabajadores de mayor edad que pueden verse visto afectados de manera psicológica por esta dificultad, lo cual trae desmotivación y se refleja en una caída de la productividad.

2.3.2.4. El trabajo remoto en el Perú

El trabajo remoto en nuestro país ya lleva más de 1 año desde que el gobierno promulgó la medida, mediante el Decreto de Urgencia N.º 026-2020, el cual indica que los empleadores tanto del sector público como del sector privado tienen autorización para implementar el trabajo remoto (El Peruano, 2020). para evitar que la pandemia se siga extendiendo y para reducir el porcentaje de contagiados y fallecimientos que ocurrían diariamente

Actualmente algunas empresas a las que se les ha complicado gestionar de manera eficiente esta modalidad de trabajo debido a que no cuentan con el soporte tecnológico necesario y gracias a las vacunas ya se acerca la posibilidad de retornar a las oficinas, “el Gobierno prorrogó la medida hasta el próximo 31 de diciembre, laboristas consideran que plan de retorno debe ser paulatino y de forma ordenada”. (Vega, 2021).

Lo que nos lleva a pensar en un regreso a la anterior normalidad, aunque las empresas en el Perú que gestionan de manera adecuada a sus equipos es probable que quieran continuar con este método de trabajo al ser beneficioso para ambas partes o incluso pensar en una alternativa de trabajo mixto.

2.3.3. Nómina:

2.3.3.1. Definición e Importancia

La nómina es el registro financiero de los pagos que se realizan a los trabajadores de los distintos regímenes laborales en los cuales se detalla información como los ingresos, las bonificaciones, las deducciones de acuerdo con ley, es por ello por lo que

es una herramienta importante para la organización ya que nos ayuda a llevar el control contable de una parte de los gastos administrativos.

Este sueldo pagado a los colaboradores juega un papel importante en la motivación ya que el factor económico es importante para la tranquilidad y la subsistencia de las personas.

2.3.3.2. Partes de la nómina

La nómina se divide en 5 partes, según Alvarado (1988) las cuales son:

Información general, en esta sección se encontrarán datos que identifiquen al colaborador como nombres, puesto de trabajo, tipo de jornada, cargo, días laborados y el sueldo.

Devengado, esto corresponde a todos los ingresos que son percibidos por el colaborador como sueldo bruto, bonificaciones, comisiones, horas extras, viáticos, etc, que todo colaborador tiene derecho a recibir según el tipo y puesto de trabajo estos pueden variar.

Deducciones, en esta sección se encontrarán todos los descuentos a los que están afectos los ingresos como impuesto a la renta, aporte obligatorio al régimen pensionario que puede ser ONP o AFP, aporte al seguro privado de salud (EPS), y algún otro descuento autorizado por el colaborador.

Neto por pagar, es el resultado del devengados menos las deducciones a la que esta afecta los ingresos del colaborador, dando como resultado el ingreso neto mensual o semanal.

Apropiaciones, son los conceptos asumidos por el empleador en favor del colaborador, aquí podemos encontrar la aportación a ESSALUD, diferentes seguros dependiendo del riesgo que estén expuestos los colaboradores.

2.3.3.3. Tipos de nómina

Según la forma de pago

Nóminas semanales, en este tipo de nómina el pago se realiza con una frecuencia semanal, por ejemplo, en el régimen de construcción civil.

Nóminas quincenales, son algunas empresas que recurren a este tipo de pago y algunas los fraccionan en porcentajes cada quincena y fin de mes.

Nóminas mensuales, es el más recurrente, ya que la mayoría de las empresas utiliza este tipo de pago al final del mes.

Según el personal

Nómina de personal de dirección o nómina de ejecutivos, se refiere a la nómina que corresponde a los altos cargos directivos de las empresas, se caracteriza por ser confidencial y que esté incrementada por varias bonificaciones.

Nómina general de empleados, es el tipo de más común y se suele subdividir en categorías según puestos de trabajo y convenios, se caracteriza principalmente porque generalmente vienen indicados todos los devengos y deducciones correspondientes a vacaciones o bonificaciones.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

- Un plan de mejora de la comunicación interna influirá positivamente en el trabajo remoto del área de nómina de CUMBRA Perú.

2.4.1.1. Hipótesis específicas:

- Un plan de mejora comunicación interna influirá positivamente en el clima organizacional del área de nómina de CUMBRA Perú.
- Un plan de mejora comunicación interna influirá positivamente en la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú.

2.4.2. Variables:

2.4.2.1. Variable independiente

- La comunicación Interna

2.4.2.2. Variable dependiente

- El trabajo remoto

2.5. Metodología de la investigación

Basado en mi tema de investigación “Plan de mejora de la comunicación interna durante el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA, Perú 2021”.

Tipo: Aplicada

El presente proyecto de investigación es de tipo aplicada ya que el propósito es diseñar un plan para mejorar el problema de la comunicación interna en el contexto del trabajo remoto ocasionado por la pandemia del Covid19, ya que actualmente éste está ocasionando deficiencias en la productividad de los equipos de trabajo y el clima laboral.

Enfoque: Mixto

El enfoque es de tipo mixto ya que se usarán tanto el enfoque cualitativo a través de una entrevista no estructurada para conocer un poco más a detalle las opiniones de las jefas de gestión humana.

Y cuantitativo para darle un enfoque más objetivo y medible a través de una encuesta aplicada a los auxiliares, asistentes y analistas para obtener resultados que puedan generar un mayor grado de certeza.

Diseño: No experimental

El diseño utilizado es no experimental ya que no se manipularán ninguna de las variables y transversal ya que se recolectarán datos en cierto periodo de tiempo, en este caso en el año 2021.

Nivel: Correlacional

El nivel es correlacional ya que se establece una relación e influencia entre 2 variables, la comunicación interna y el trabajo remoto.

2.5.1. Diseño Muestral

Población:

En el presente proyecto se consideró como población al Área de Nomina de la empresa CUMBRA Perú.

Muestra:

Se está considerando como muestra para la primera herramienta de recolección de datos que es la encuesta al 100% de la población, los 13 colaboradores que pertenecen al área de nómina.

Tabla 1. Muestra Cuantitativa

Muestra Cuantitativa		
Puesto	N	%
Auxiliar	10	76.9%
Asistente	1	7.7%
Analista	2	15.4%

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda herramienta de recolección se está considerando a la jefa del área de Nómina.

Tabla 2. Muestra Cualitativa

Muestra Cualitativa		
Puesto	N	%
Supervisora de área	1	100%

Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente proyecto de investigación se usarán los siguientes instrumentos para la recolección de la información:

Tabla 3. Técnicas e instrumentos

Nro.	Técnica	Instrumento
1	Técnica cuantitativa	Encuesta
2	Técnica cualitativa	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos recibidos mediante Google Forms, se trasladará a Excel para luego ser analizados con el programa SPSS.

2.5.3.1. Ficha técnica de los instrumentos

Instrumento 1: Encuesta Cuantitativa

La encuesta se realizará a través de Google Forms contará con 16 preguntas con opciones de respuesta en escala de Respuestas: Escala de Likert.

La encuesta se aplicará a los siguientes miembros del área:

Tabla 4. Colaboradores encuestados

Colaboradores	Puesto
Juan Manuel Delgado Barreto	Analista
Carlos Cordova	Analista
Esther Izquierdo	Asistente
Juan Carlos Izquierdo Vela	Auxiliar
Carlos Mori Lopez	Auxiliar
Carlos Pantigoso Sanchez	Auxiliar
Jhakellyn Pretel Villa	Auxiliar
Juan David Cuadros Saavedra	Auxiliar
Juleissy Bazan Flor	Auxiliar
Anny Suly Guevara Blas	Auxiliar
Maria Cristina Morales	Auxiliar
Nicolle Punil Davila	Auxiliar
Carlos Bryan Cortez	Auxiliar

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado se aplicó la encuesta de 16 preguntas a la muestra conformada por 13 personas.

Tabla 5: Confiabilidad

Tabla 5. Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.832	16

Fuente: Elaboración propia

Como $0.832 > 0.8$ mínimo aceptable, entonces el instrumento pasaría la prueba de confiabilidad.

Instrumento 2: Entrevista Cualitativa

Se realizará una entrevista abierta que cuenta con 8 preguntas, con las cuales se busca conocer como la opinión de la jefatura del área sobre el trabajo de los equipos conformados en el área y como se vienen desarrollando en el contexto del trabajo remoto, además conocer qué opinión tiene sobre la comunicación y la productividad del área actualmente.

La entrevista se realizará a la jefa del área:

Tabla 6. Datos de Entrevistado

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Maria Cristina Mamani Huarcaya
CARGO EN LA EMPRESA	Supervisora de nómina y Administración de Personal
AÑOS EN LA EMPRESA	12 años
ÚLTIMO GRADO ACADEMICO	Máster en Administración y Habilidades directivas
EDAD	34 años

Fuente: Elaboración propia

2.6. Análisis de Herramientas

2.6.1. Análisis cuantitativo

Tabla 7. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	23.1%
De acuerdo	10	76.9%

Fuente: Elaboración propia

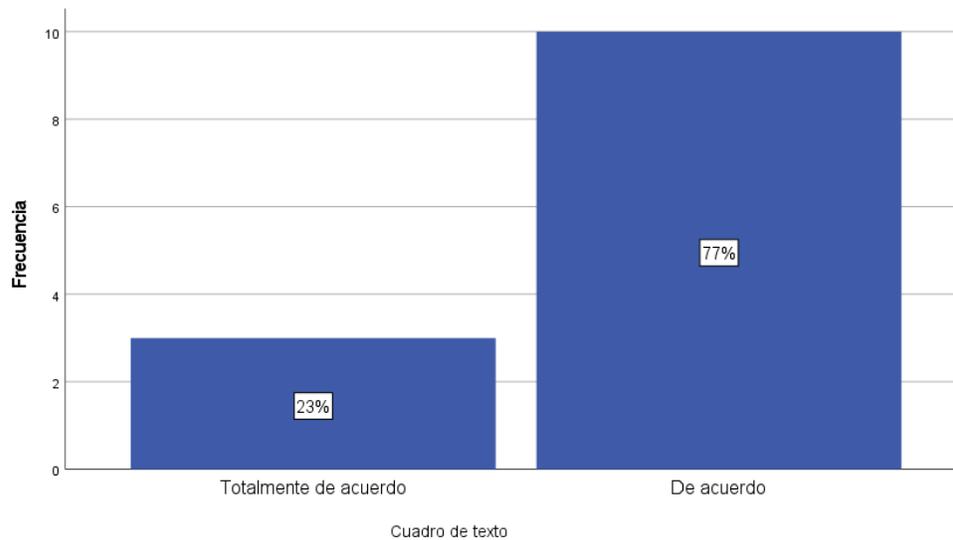


Figura 2. Existe buena relación de compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 77% de los colaboradores se muestran de acuerdo y el otro 23% se muestra totalmente de acuerdo, esto nos da a conocer que todos los miembros del área consideran que tienen una buena relación con todos sus compañeros.

Tabla 8. ¿Cuándo comete un error

operativo, sus compañeros lo corrigen de manera asertiva?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	23.1%
De acuerdo	7	53.8%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	23.1%

Fuente: Elaboración propia

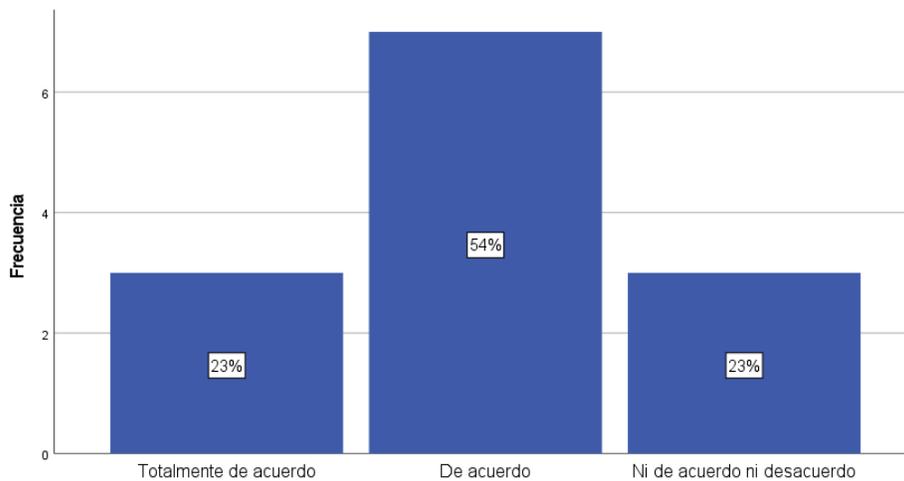


Figura 3. Existe corrección asertiva de compañeros

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 23% indica que esta ni de acuerdo ni desacuerdo al igual que los que están totalmente de acuerdo, la mayoría representada por el 54% se siente de acuerdo con ser corregidos de manera asertiva por sus

compañeros, estos resultados nos indican que el 77% de los colaboradores sienten que reciben una retroalimentación correcta por parte de sus compañeros.

Tabla 9. ¿Su jefe se preocupa por mantener motivado al equipo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	30.8%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	38.5%
Desacuerdo	3	23.1%
Totalmente desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

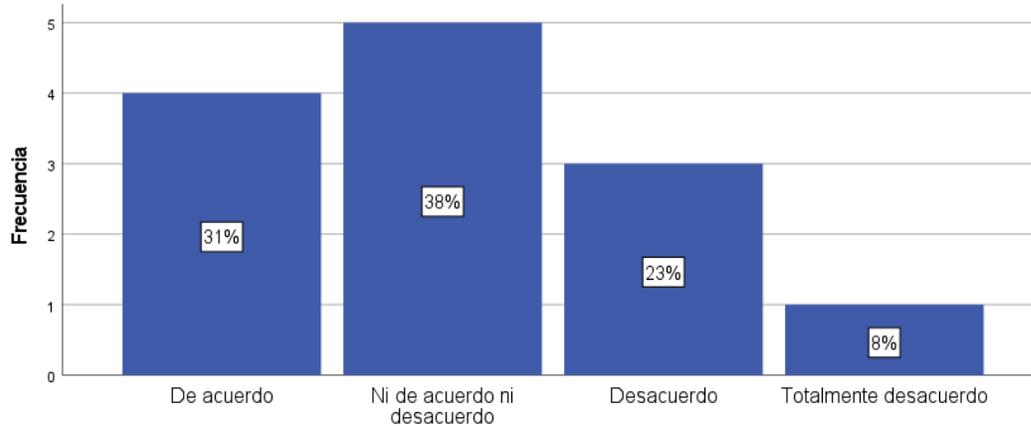


Figura 4. Existe motivación por parte de la jefatura

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 8% se encuentra en total desacuerdo, seguido por el 23% que se encuentra en desacuerdo, por otro lado el 31% se encuentra de acuerdo y el 38% no está de acuerdo ni desacuerdo, debido a estos resultados podemos ver una opinión dividida de los que se muestran una opinión negativa y positiva ante la motivación por parte del jefe del área, este es un punto crítico que debe trabajarse.

Tabla 10. ¿Recibe un buen trato sin importar su cargo en la empresa?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	23.1%
De acuerdo	8	61.5%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	15.4%

Fuente: Elaboración propia

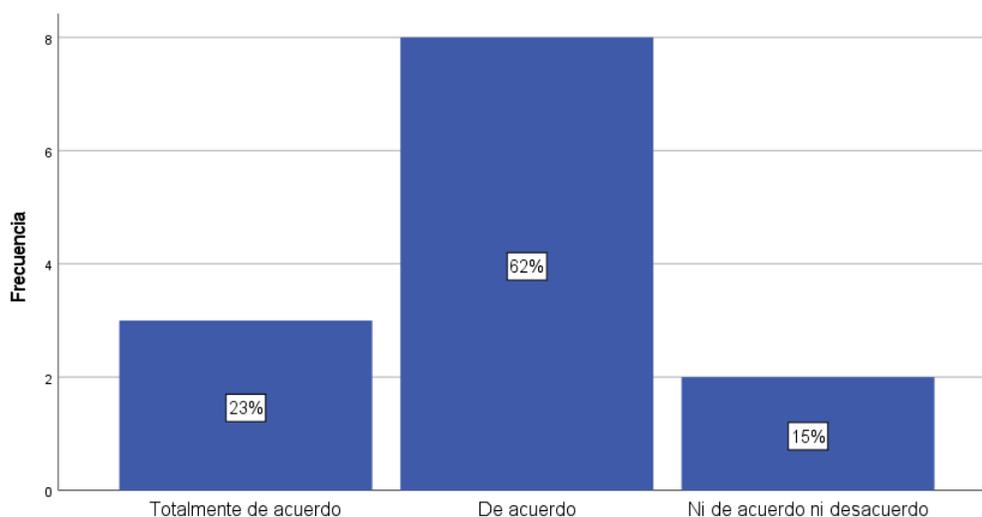


Figura 5. Buen trato por parte de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el gráfico el 15% indica que no está ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 62% se muestra de acuerdo y el 23% totalmente de acuerdo con recibir un buen trato sin importar su cargo en la empresa, debido a estos resultados podemos ver que la mayoría siente que la empresa los trata de manera correcta sin distinción de jerarquía.

Tabla 11. ¿Su jefe escucha las sugerencias que usted hace?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	7.7%
De acuerdo	8	61.5%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	23.1%
Desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

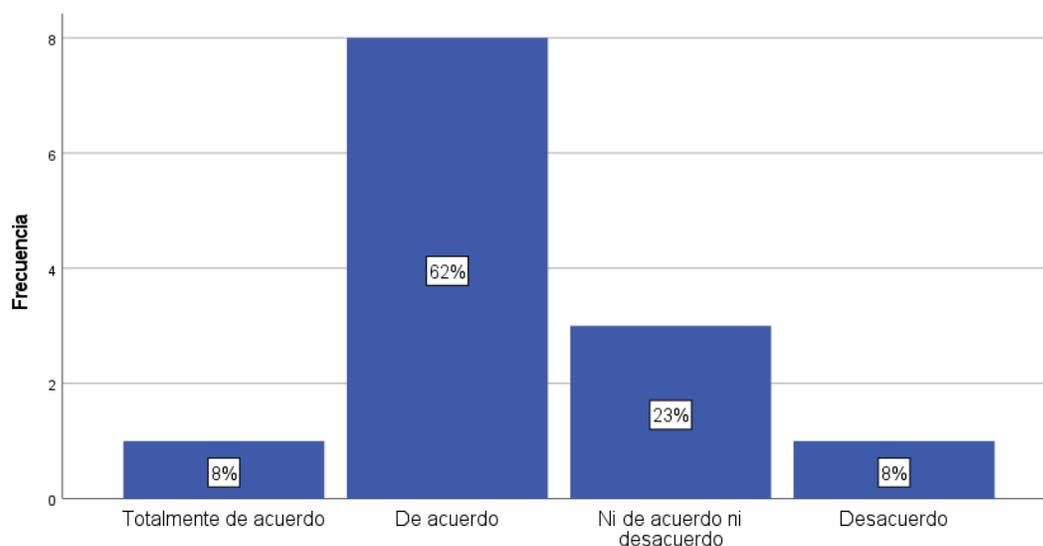


Figura 6. Escucha de sugerencias por parte de la jefatura

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el gráfico, el 8% está en desacuerdo al igual que los que están totalmente de acuerdo, seguidos por el 23% que no está ni de acuerdo ni desacuerdo y la el 62% se siente de acuerdo con respecto a si consideran que su jefe escucha sus sugerencias, con estos resultados podemos ver que la mayoría representada por el 70% siente que su jefe escucha sus sugerencias, es probable que

la minoría sienta que no escucharon sus sugerencias ya que esto depende del criterio del jefe de área.

Tabla 12. ¿Se siente parte del equipo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	15.4%
De acuerdo	11	84.6%

Fuente: Elaboración propia

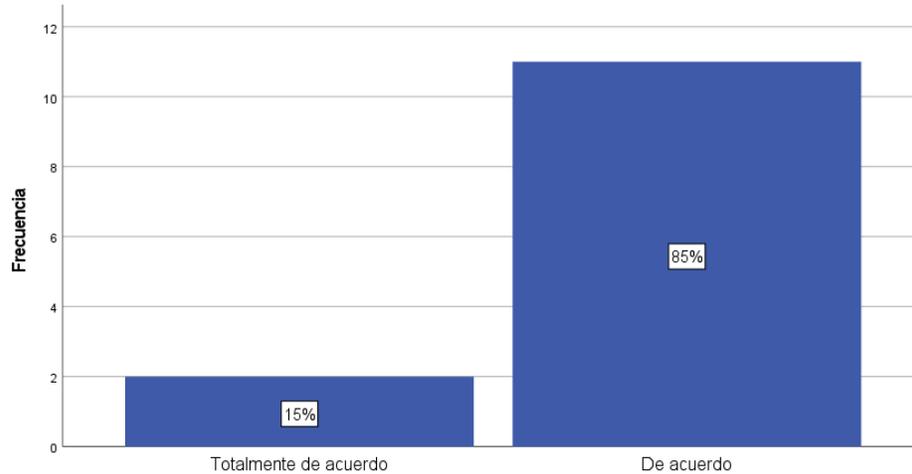


Figura 7. Sentirse parte del equipo

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla y el grafico el 15% se encuentra totalmente de acuerdo y el 85% de acuerdo ante sentirse parte del equipo, con estos resultados se encuentra una respuesta positiva ya que todos los miembros se sienten parte de un solo equipo, hay un gran sentido de pertenencia e inclusión.

Tabla 13. ¿Cree que puede expresarse libremente en las reuniones de trabajo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	30.8%
De acuerdo	6	46.2%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	15.4%
Desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

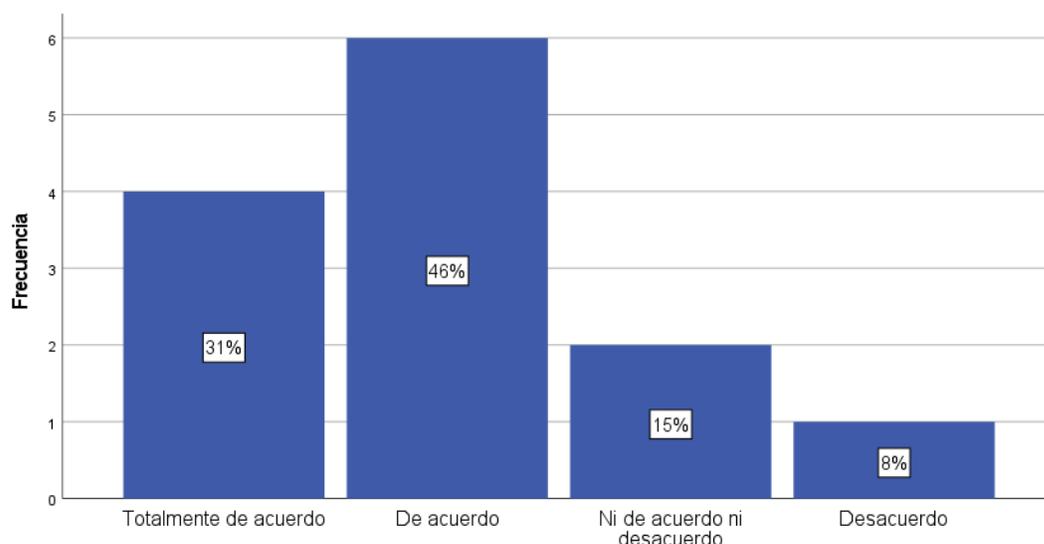


Figura 8. Existe libre expresión en el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en la tabla y el gráfico el 8% se muestra en desacuerdo, seguido por el 15% que no está ni de acuerdo ni desacuerdo, por otro lado, el 31% se muestra totalmente de acuerdo y el 46% se muestra de acuerdo respecto a si pueden expresarse libremente en las reuniones de trabajo, con esta información se puede conocer que la mayoría representada por un 77% siente que puede emitir su opinión y es escuchada.

Tabla 14. ¿La empresa realiza actividades de integración actualmente?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	15.4%
Desacuerdo	5	38.5%
Totalmente desacuerdo	6	46.2%

Fuente: Elaboración propia

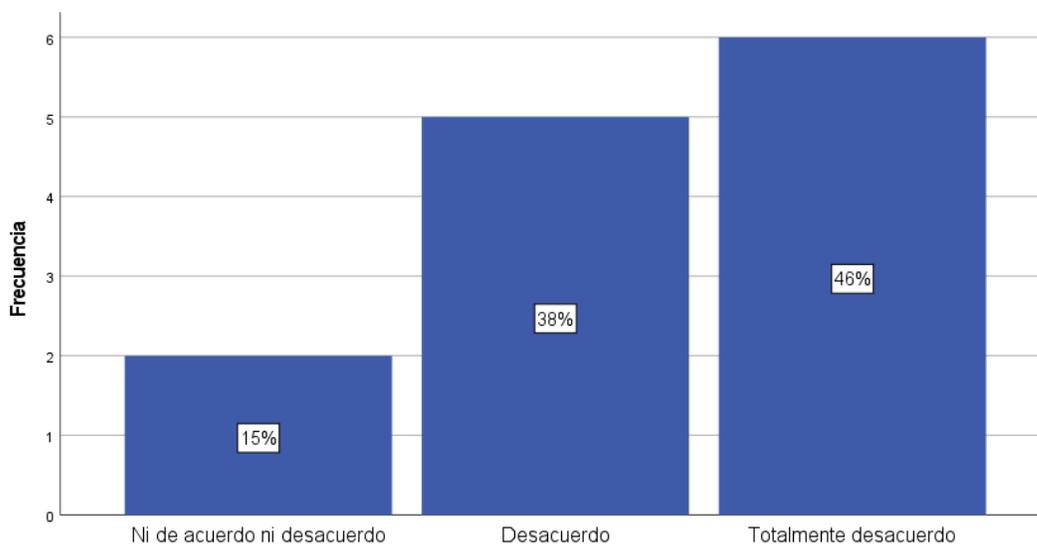


Figura 9. Se realizan actividades de integración

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 15% indica que no está ni de acuerdo ni desacuerdo, seguido por el 38% que se muestra en desacuerdo y la mayoría representada por el 46% se muestra en total desacuerdo respecto a la pregunta que indicaba si la empresa realizaba actividades de integración, debido a estos resultados se puede notar que la mayoría representada por un 84% está en desacuerdo, con lo

que podemos concluir que actualmente no se realizan actividades que integren al equipo siendo un punto crítico a trabajar.

Tabla 15. ¿Considera que la comunicación en el área podría mejorar?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	30.8%
De acuerdo	9	69.2%

Fuente: Elaboración propia

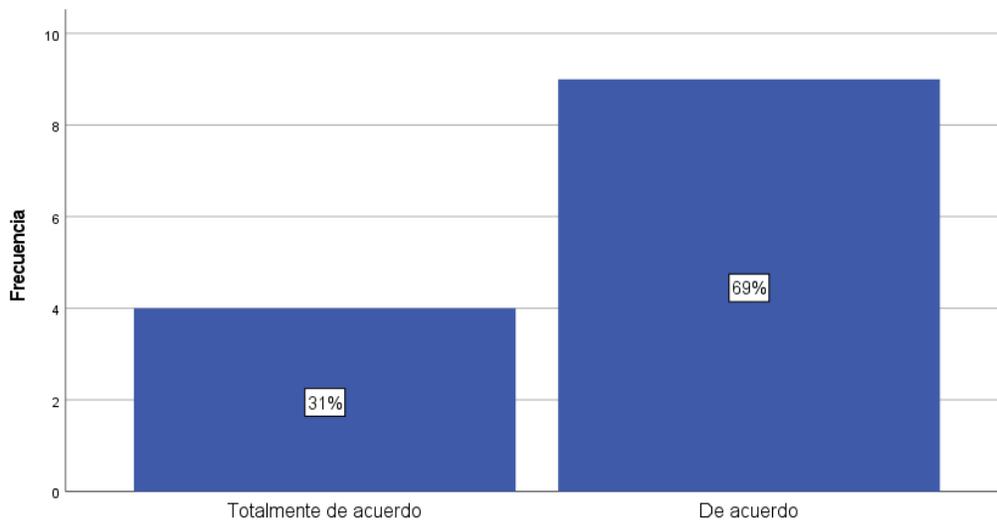


Figura 10. La comunicación debe mejorar

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar en la tabla y el gráfico que ante la pregunta si considera que la comunicación en el área podría mejorar, un 31% se mostró totalmente de acuerdo y un 69% se mostró de acuerdo, esta información nos indica que el 100% de los colaboradores consideran que hay puntos para mejorar la comunicación en el área de nómina, éste también es un punto importante por trabajar.

Tabla 16. ¿Sus compañeros de equipo están lo ayudan de manera desinteresada?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	30.8%
De acuerdo	9	69.2%

Fuente: Elaboración propia

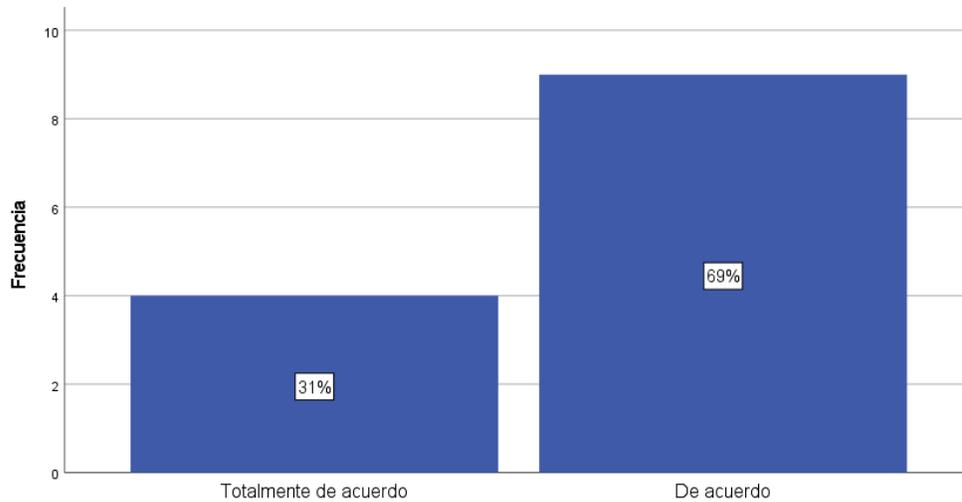


Figura 11. Existe ayuda por parte de compañeros

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico ante la pregunta si sus compañeros están dispuestos a ayudarlo de manera desinteresada el 31% se mostró totalmente de acuerdo y el 69% de acuerdo, debido a esta información se puede conocer que todos los miembros del área consideran que hay un ambiente de compañerismo y solidaridad.

Tabla 17. ¿Existe confianza entre los compañeros de trabajo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	23.1%
De acuerdo	9	69.2%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

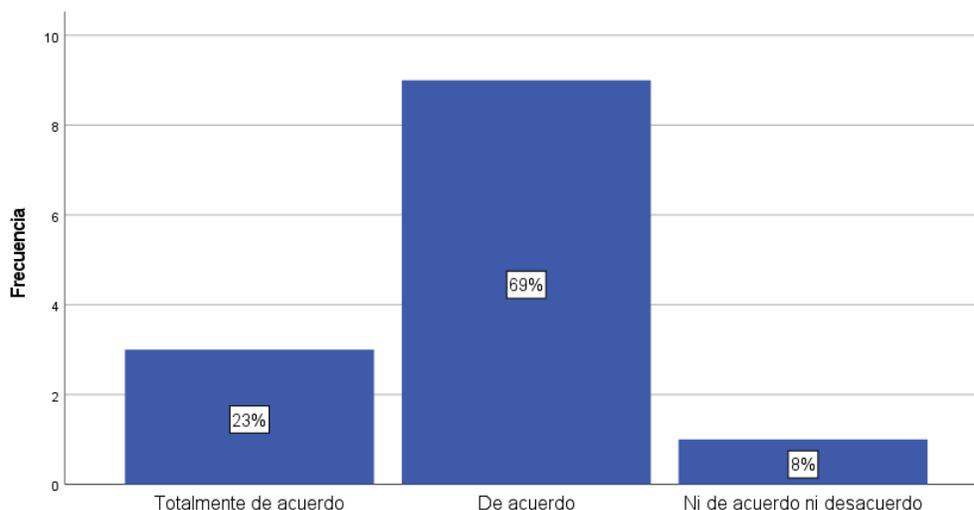


Figura 12. Confianza entre compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 8% no se muestra ni de acuerdo ni desacuerdo, seguido por 23% que está totalmente de acuerdo y 69% está de acuerdo respecto a que consideran que existe confianza entre los compañeros de trabajo. Debido a esta información podemos observar que la mayoría percibe un ambiente de confianza en el área lo cual crea un buen clima laboral.

Tabla 18. ¿Considera que la carga laboral esta correctamente distribuida?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	38.5%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	46.2%
Desacuerdo	1	7.7%
Totalmente desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

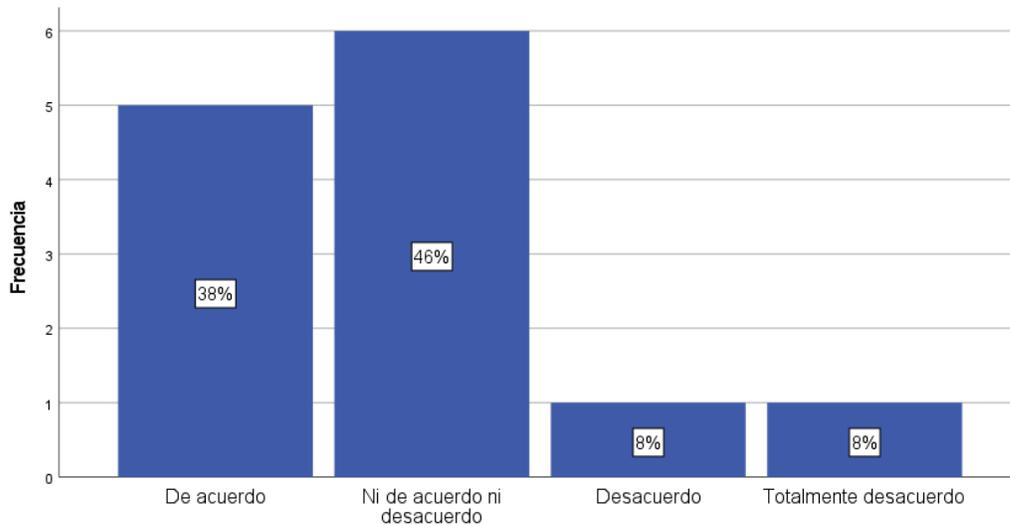


Figura 13. Carga laboral distribuida correctamente

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el grafico el 8% se muestra en totalmente desacuerdo al igual que en desacuerdo, seguido por el 38% que indica estar de acuerdo y el 46% no se muestra ni de acuerdo ni desacuerdo respecto a si consideran que la carga laboral esta correctamente distribuida.

Debido a esta información se puede conocer una opinión dividida es posible que los miembros no conozcan las funciones de los demás puestos y debido a esto consideran que no hay una correcta distribución de tareas y funciones.

Tabla 19. ¿Cuenta con un espacio/ ambiente en su hogar para realizar sus labores de manera eficiente?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	15.4%
De acuerdo	10	76.9%
Desacuerdo	1	7.7%

Fuente: Elaboración propia

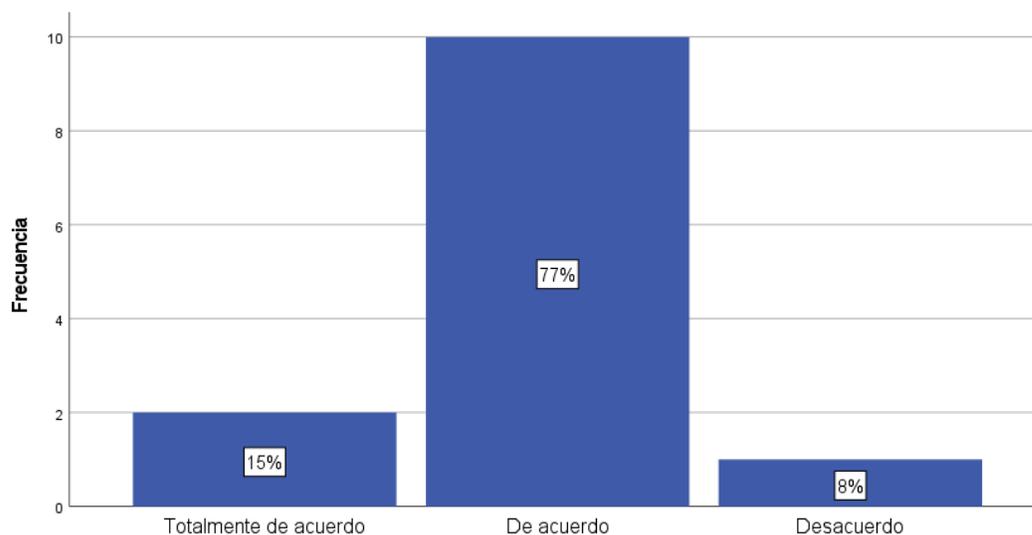


Figura 14. Espacio en el hogar para desarrollar funciones eficientemente

Fuente: Elaboración propia

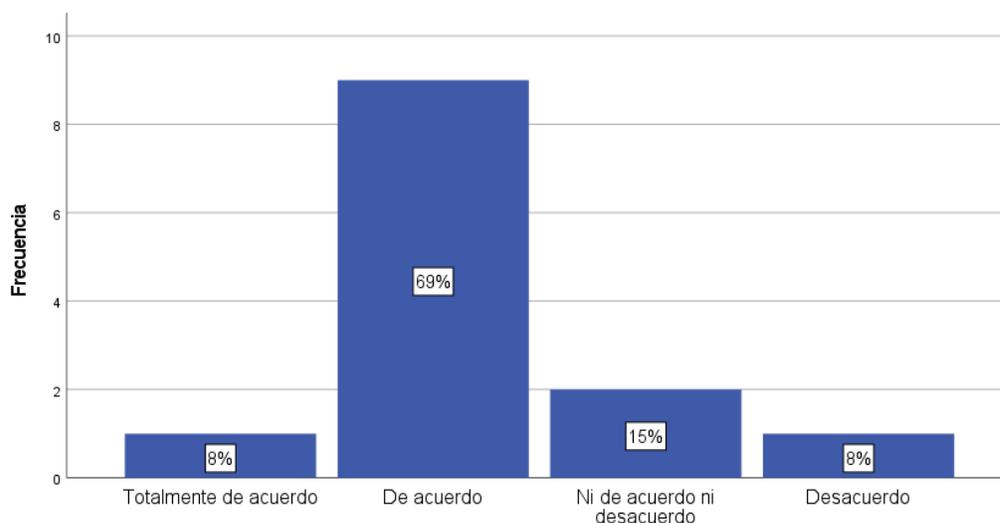
Tal como se observa en la tabla y el grafico el 8% se muestra en desacuerdo, seguido por el 15% que está totalmente de acuerdo y el 77% se muestra de acuerdo respecto

a si cuentan con un espacio en su hogar para realizar sus funciones de manera correcta.

Debido a esta información podemos conocer que la mayoría cuenta con un ambiente propicio para desarrollar el trabajo remoto de manera eficiente.

Tabla 20. ¿Cuenta con las herramientas/ programas digitales necesarias para una comunicación fluida con el equipo?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	7.7%
De acuerdo	9	69.2%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	15.4%
Desacuerdo	1	7.7%



Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Herramientas para una comunicación fluida con el equipo
Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 8% se muestra en desacuerdo al igual que totalmente de acuerdo, seguido por el 15% que indica esta ni de acuerdo ni desacuerdo y el 69% se muestra de acuerdo respecto a si cuentan con las herramientas digitales necesarias para una comunicación fluida. Debido a esta información podemos conocer que la mayoría considera que tiene las herramientas necesarias, sin embargo, hay una pequeña desaprobación, es posible implementar nuevas herramientas para una comunicación más fluida y eficaz ya que es un punto para mejorar.

Tabla 21. ¿Asume sus errores operativos corrigiéndolos de manera adecuada e inmediata?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	23.1%
De acuerdo	10	76.9%

Fuente: Elaboración propia

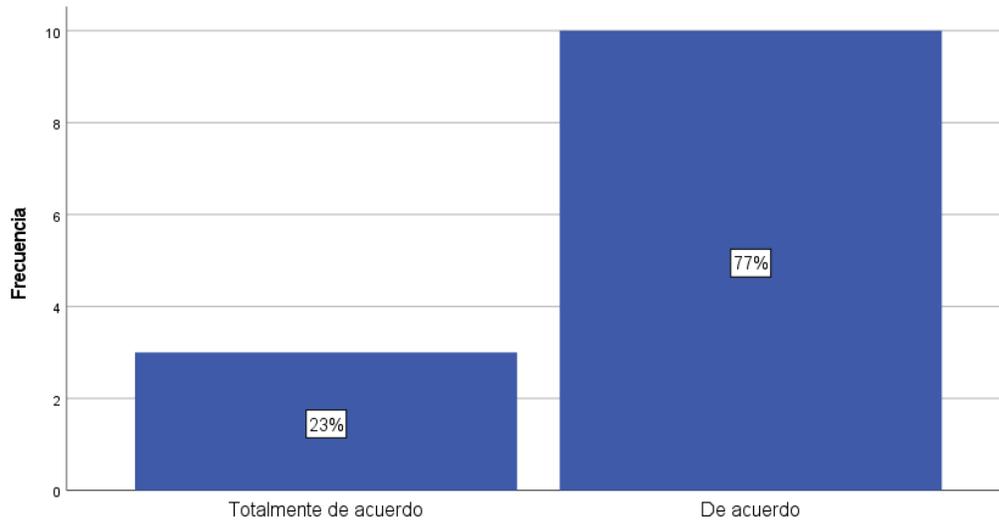


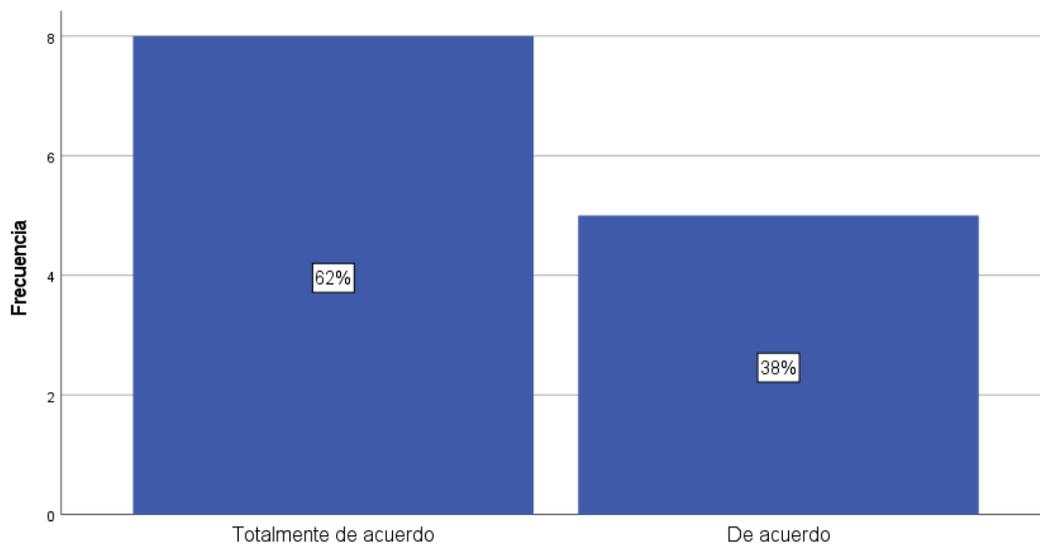
Figura 16. Corrección de errores operativos

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el grafico el 23% se muestra totalmente de acuerdo y 77% de acuerdo respecto a que corrigen sus errores operativos de manera inmediata. Debido a esta información podemos conocer que todos los miembros del equipo son responsables de sus procedimientos, buscan no cometer errores y en caso suceda los subsanan de manera inmediata para no afectar el trabajo de los demás miembros del equipo.

Tabla 22. ¿Prioriza sus actividades laborales para el cumplimiento de sus funciones en los tiempos establecidos?

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	61.5%
De acuerdo	5	38.5%



Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Prioridad de actividades laborales

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla y el gráfico el 38% se muestra de acuerdo y el 62% totalmente de acuerdo respecto a si priorizan sus actividades laborales para el cumplimiento de sus funciones y los tiempos establecidos. Con ello podemos conocer que todos los miembros del equipo muestran un sentido de responsabilidad reforzando la pregunta anterior y además de compromiso con el equipo y con la empresa.

2.6.2. Análisis Cualitativo

Se plantearon 8 preguntas abiertas mediante una entrevista abierta a la jefa Maria Mamani Huarcaya para conocer su opinión respecto a varias variables que son afectadas por el trabajo remoto dentro de la empresa CUMBRA Perú. Para el análisis de los resultados cualitativos se utilizó la Matriz de análisis de entrevista individual.

Tabla 23. Matriz de entrevista individual

CATEGORIAS	CITAS TEXTUALES	ANALISIS
Área de nómina	"El rubro de construcción civil, es bastante dinámico en cuanto a los tiempos por la frecuencia de pagos, las negociaciones, los sindicatos y los proyectos"	Para la supervisora liderar el área de nómina a lo largo de su experiencia ha sido una tarea bastante complicada por su naturaleza ya que, a diferencia de la nómina de empleados, hay plazos mucho más cortos ya que los pagos se realizan de manera semanal y hay muchas variables internas y externas que afectan la gestión y el logro de resultados esperados.
Trabajo remoto	"El trabajo remoto nos tomó por sorpresa a la empresa en general al país y al mundo, no estábamos preparados para iniciar un trabajo remoto, como empresa tuvimos que dar una respuesta muy rápida"	Debido al cambio repentino de modo de trabajo y al verse obligados a adecuarse al trabajo remoto debido a la pandemia por el COVID 19, no dio oportunidad a la empresa para organizarse correctamente lo que trajo muchas complicaciones al inicio, ni los colaboradores ni la empresa estaban listos para aplicar este nuevo modelo de trabajo, lo que llevo a tomar medidas rápidas que permitieran el desarrollo de las actividades
Capacitación remota	"en nuestro equipo había gente nueva y había un par de personas en el proceso de la curva aprendizaje, entonces fue muy complicado poder culminar esta curva aprendizaje a través de un trabajo remoto"	Una de las mayores complicaciones que trajo el trabajo remoto afecto la comunicación y la manera de poder capacitar a las personas, de reforzar procesos o procedimientos que no estén claros o puedan parecer completos, al no contar con un plan de aprendizaje de manera remota, no poder ofrecer un acompañamiento a nuevos colaboradores debido a la falta de comunicación y

		estrategias de capacitación dificultaron el aprendizaje en algunos miembros del equipo
Comunicación Interna	"Para lograr un buen trabajo en equipo, para tener una buena productividad necesitamos tener una comunicación asertiva a todo nivel definitivamente"	Debido al dinamismo que requiere el trabajo de esta área y la necesidad de comunicarse no solo con los equipos que se conforman dentro sino también con las diferentes áreas que intervienen en el proceso es necesario mejorar la comunicación y que esta se realice de manera asertiva además de ser horizontal para el funcionamiento y el cumplimiento de los plazos que son obligatorios y de mucha importancia.
Productividad	"son varios factores que intervienen, uno es darles las herramientas adecuadas para que ellos puedan realizar su labor esto que quiere decir, que se les otorgue sillas ergonómicas, laptop, mejorarles la red el internet, ya por otro lado viene el tema de la comunicación"	Al principio de esta pandemia la productividad se vio muy afectada por variables que no se habían planificado como el acceso al internet y el otorgar las herramientas necesarias al personal para el correcto desempeño de sus funciones, esto se ha ido corrigiendo con el paso del tiempo, pero aún se tiene mucho por corregir y mejorar como la comunicación que es vital para que los miembros puedan coordinar y se sientan comprometidos y motivados para que su desempeño sea óptimo.
Gestión Humana	"la parte humana es muy importante para que haya una buena productividad, no solamente enfocados en el trabajo sino también en la persona, que se sientan a gusto, que se sientan acompañados,	La gestión de los equipos no solo coordinando, asignando funciones y controlar que todos cumplan con su trabajo es importante, también es necesario darle prioridad al lado humano, validar como se sienten, si necesitan algo, si tienen alguna sugerencia que pueda mejorar el clima laboral para una mayor integración de los equipos, ya que esto fortalecerá los lazos y todo ello se reflejará en colaboradores y equipos motivados que generen

	que sientan que hay una conexión de equipo"	compromiso con su trabajo y que se cumplan e incluso se superen las metas establecidas.
Recomendaciones	"mejorar la comunicación a través de reuniones" "ratificar los procesos, los procedimientos que tenemos" "tener reuniones y mucho mejor que sean presenciales más adelante cuando regresemos a la oficina"	Las recomendaciones que se sugirieron para mejorar la comunicación y productividad sugirieron mucho énfasis en volver a las reuniones quincenales que antes se realizaban en el área para poder conversar con el equipo y además reforzar procedimientos operativos que no estén claros o cambios realizados en el sistema que puedan generar confusiones y errores que afectaban el proceso de la planilla, adicional se sugirió que sería mejor que se realicen de manera presencial para no perder la interacción.

Fuente: Elaboración propia

2.6.3. Diagnostico Final

Debido a la información recibida de las herramientas cuantitativas y cualitativas empleadas para la recolección de datos podemos diagnosticar los siguientes puntos importantes:

Respecto a la comunicación en el trabajo en equipo durante el trabajo remoto se encontró que el 100% de los encuestados considera que la comunicación en el área debería mejorar. La jefatura del área indico que, al tratarse de un nuevo modo de trabajo, la empresa no pudo planificar el trabajo, lo cual afecto la comunicación, al igual que la productividad, a lo largo del tiempo esto se ha ido corrigiendo mediante una respuesta rápida, pero hay mucho por mejorar para la optimizar la comunicación en los equipos de trabajo y productividad.

En este caso se podría sugerir el uso de algunos programas cooperativos online para una coordinación más rápida entre los equipos, lo cual también favorezca la reducción de tiempos de respuesta y el aumento de la productividad en el área.

Otro punto importante que analizar fue la motivación ya que se encontró una respuesta dividida con una aprobación del 30% y una desaprobación del mismo porcentaje, el restante 40% de encuestados se mostró ni de acuerdo ni desacuerdo ante la pregunta si su jefe se preocupa por mantener motivado al equipo.

Asimismo, la jefatura del área indico que la comunicación se vio muy afectada, se perdieron las reuniones quincenales y pasaron a llevarse de manera bimensual debido a la nueva forma de trabajo remoto, además de perder la interacción y cercanía.

Es por ello que es necesario planificar reuniones que no sean solo del tipo laboral sino se puede plantear pequeñas reuniones de reconocimiento a los miembros del equipo y tocar temas extralaborales que generen mayor confianza en el equipo.

En cuanto al clima laboral dentro del área de nómina podemos ver que existe una buena relación entre los compañeros ya que el 100% de los encuestados respondieron de manera positiva. Esto se refuerza con el 100% de los encuestados que indican que se sienten parte del equipo.

Adicional a ello el 77% indico que reciben una retroalimentación por parte de sus compañeros de manera asertiva, en cuanto al restante 23% que se muestra ni de acuerdo ni desacuerdo es probable que se deba a la falta de información. La jefa del área indico que las capacitaciones se vieron afectadas por la nueva modalidad de trabajo y a la falta de reuniones para reforzar los procesos y procedimientos de las diferentes casuísticas que se presentaban durante el proceso de la planilla.

Es por ello por lo que es necesario planificar capacitaciones periódicas que permitan un acompañamiento y monitorear cuales son los puntos por reforzar, esto aplicaría más para los miembros que cuentan con menos tiempo en el área y que se encuentran en una curva de aprendizaje.

Por último, siguiendo esta misma línea otro punto crítico a tratar que se encontró fue la integración, ya que el 83% de los encuestados mostraron su desaprobación y el 17% restante indico que estaba ni de acuerdo ni desacuerdo. Por tal motivo sería totalmente necesario implementar actividades de integración en los equipos de trabajo.

2.7. Propuesta de mejora

Análisis situacional del área estudiada

Actualmente en el área de nómina de la empresa CUMBRA Perú para el procesamiento de la planilla se requiere de la coordinación de varias áreas involucradas tanto como los trabajadores que se encuentran en el proyecto como la administración del proyecto y los colaboradores de campo que vendrían a ser el ingeniero y el capataz. Todos deben cumplir con sus funciones asignadas para el correcto procesamiento de la planilla de todo el personal.

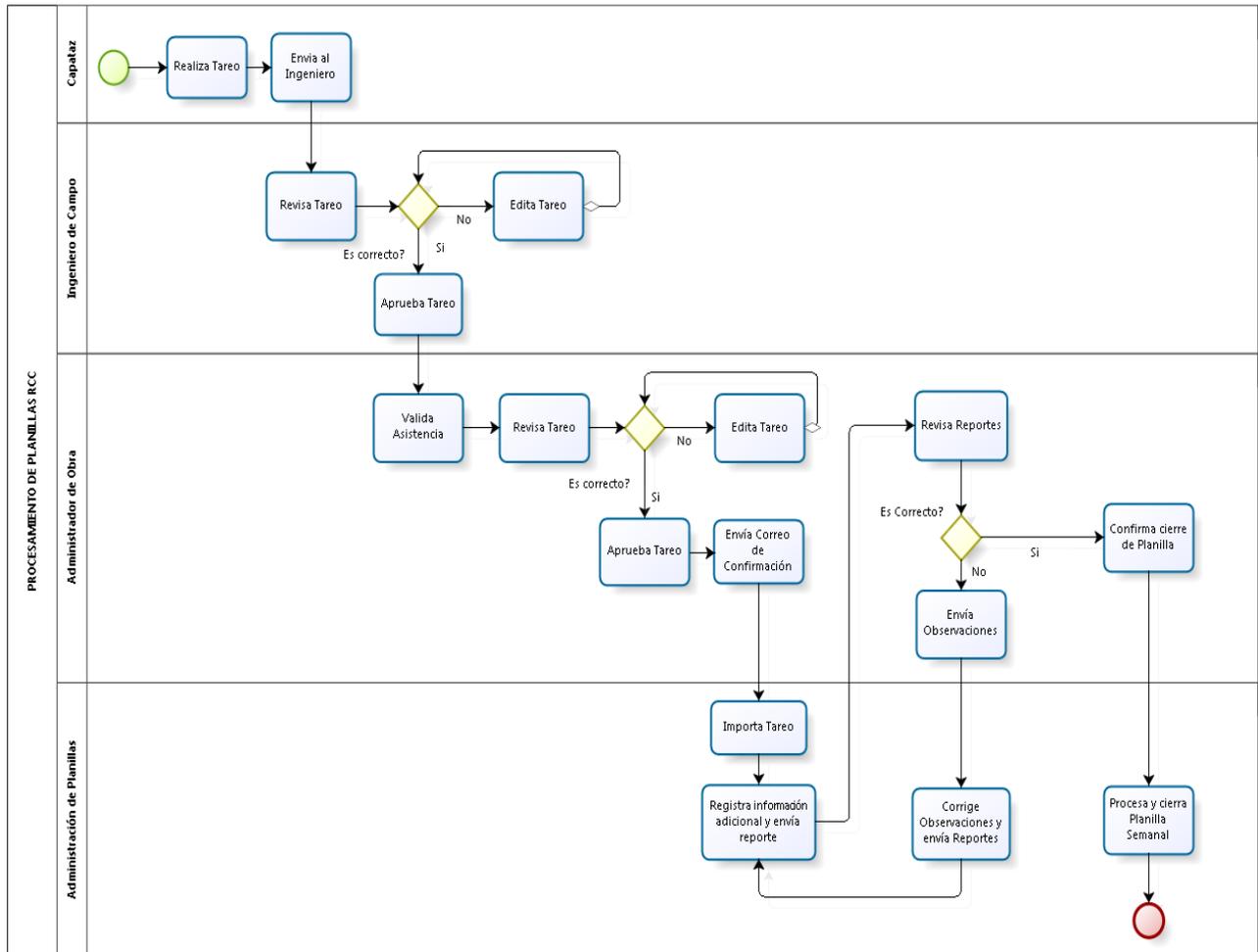


Figura 18. Flujograma de procesamiento de planilla

Fuente: Elaboración propia

Una vez terminado el procesamiento de la planilla se deben realizar otros procesos para cumplir con los procesos administrativos ya definidos los cuales ayudan al control y que se tienen que cumplir para responder ante cualquier ente regulador, el sigue el siguiente proceso:

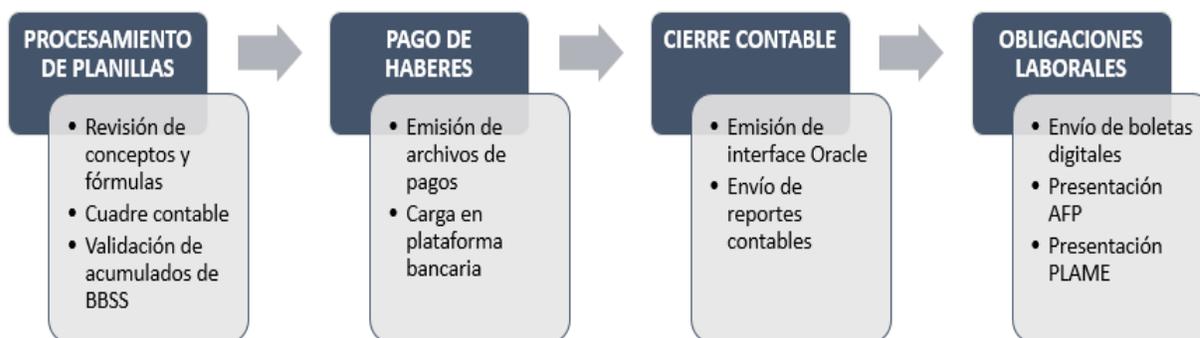


Figura 19. Etapas de proceso de nómina

Fuente: Elaboración propia

Debido a la naturaleza del rubro de construcción civil y a la periodicidad de pago semanal hace que el trabajo dentro de esta área sea muy dinámico ya que cuenta con plazos establecidos muy cortos para el pago de la planilla, además debido a las complicaciones por lo sucedido con la empresa los últimos años ha hecho que algunas planillas cuenten con fideicomiso lo cual acorta mucho más los plazos.

Tabla 24. Plazos de fideicomiso

CODIGO PROYECTO	NOMBRE PROYECTO	CONFIRMACION CIERRE PLANILLA	ENVIO ARCHIVO DE PAGO
1877-01	K-172 CONCENTRADORA NORTE-QUELLAVECO	MARTES 6:00 PM	JUEVES 12:00 PM
1878-01	K-143 TUNEL TRANSPORTADOR TERRESTRE	MARTES 6:00 PM	JUEVES 12:00 PM
1888-01	EPC CONSTRUCCION GASODUCTO PIURA	LUNES 12:00 PM	MARTES 12:00 PM

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Plazos de envío de información

INFORMACION	DIARIO	SEMANTAL HASTA LUNES 4:PM	SEMANTAL HASTA MARTES 6:00 PM	SEMANTAL MIERCOLES	SEMANTAL JUEVES	SEMANTAL VIERNES
TAREOS DE PERSONAL OBRERO	X					
INGRESO DE PERSONAL/ REINGRESOS	X					
LIQUIDACIONES		X				
BONOS, REINTEGROS, DESCUENTOS Y ASIG ESCOLARES		X				
DESCANSOS MEDICOS - ATENCION MEDICA - SUBSIDIOS		X				
CIERRE DE PLANILLA			X			
PROCESO DE CALCULO DE PLANILLA				X		
EMISION, VALIDACION Y CARGA DE TXT DE PAGO					X	
CIERRE CONTABLE						X

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de las actividades ha sido afectado de gran manera por esta nueva forma de trabajo a distancia, haciendo que los indicadores no se muestren favorables y que los cierres de la planilla se retrasen en algunos casos hasta más de 1 día de lo proyectado. Lo cual puede generar malestar en los trabajadores de construcción civil al recibir sus pagos en el límite del plazo establecido o sus documentos laborales como las boletas de pago y certificados laborales.

Todo ello podría desencadenar problemas con los sindicatos de las obras existentes, los cuales tiene un fuerte poder de negociación, lo que también podría afectar al desarrollo de las obras a nivel nacional.

Es por ello que se plantean las siguientes actividades para mejorar la comunicación en el equipo de nómina y que esta impacte directamente en el clima laboral y la productividad en el área, con el fin de reducir los tiempos y se logren las metas establecidas por la empresa.

A continuación, podemos visualizar como los indicadores de envío de información se han visto afectado en la mayoría de las obras a nivel nacional.

Los números que se visualizan representan los días de atraso.

N°	EMPLEADOR	COD	PROYECTO	PROMEDIO							
				INDICADOR							
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	CONSORCIO GYM OSSA	1878-01	K143 TUNEL TR	1.5	1.6	1	1	1	0.9	0.9	0.5
2	CONSORCIO INTI PUNKU	1887-01	AMPLIACIÓN A	0.8	1.5	1.1	1.5	1.7	1.6	1.1	1.2
3	CONSORCIO ITALO PERUA	1841-01	PROYECTO INE	0.6	0.7	0.3	0	1.5	0.8		1
4	CONSORCIO MANPERAN	2600-01	CONSORCIO M	1.7	1.4	1.2	1.2	1.5	1.3		1
5	CONSORCIO VIAL DEL SUR	2301-01	ITM 5 CONCAR	1	1.6	0.8	1	0.8	1.2	0.7	1
6	G Y M	0001-01	OBRAS VARIAS	1.6	1.8	1.3	1	0.9	0.7	0.8	1
7	G Y M	0119-01	POST VENTA M	1.2	1.1	0.8	0.7	0.8	0.7		1.4
8	G Y M	1868-01	TALARA EPC UN	1.1	1.5	1	0.9	0.9	0.8	0.7	1.1
9	G Y M	1869-01	TALARA EPC UN	1.3	1.2	1	1	0.9	0.8	0.7	1.1
10	G Y M	1870-01	TALARA EPC UN	1.2	1.2	0.9	1.2	1.8	2.1	1.3	0.9
11	G Y M	1874-01	MARCOBRE - G	1	1.8	0.8	1	1.2	1.3	1.1	1.4
12	G Y M	1875-01	HOTEL IBERO S	1.9	0.9	0.5	0.8	0.8	0.9	0.8	0
13	G Y M	1877-01	K-172 CONCET	0.9	1.2	1.2	1.4	1.2	0.7		0.9
14	G Y M	1879-01	HOTEL IBIS SAF	1	1.7	1.5	1.1	0.6	0.8	0.6	0.6

Figura 20. Indicador de envío de información

Fuente: Elaboración propia

2.7.1. Actividades del plan de acción

Dentro del plan de acciones detallaremos una lista de actividades que se empezaran a implementar dentro del área para mejorar los puntos críticos que se encontraron a partir del uso de herramientas de recolección de información.

Tabla 26. Lista de actividades del plan de mejora

NRO.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Herramientas online	Integrar el uso de herramientas como el Excel online para acortar tiempos de coordinación entre los equipos	Jefatura/Miembros del equipo
2	Capacitación	Capacitación y seguimiento de procedimientos y procesos que se necesitan reforzar por la complejidad	Jefatura del área o Analista asignado
3	Reconocimiento	Reuniones periódicas para reconocer las mejoras en los indicadores personales de productividad	Jefatura del área
4	Encuestas de satisfacción	Realizar encuestas periódicas para conocer el estado y las necesidades de los miembros del equipo	Recursos Humanos
5	Actividades de Integración	Realizar actividades de integración como la celebración del cumpleaños de todos los miembros del equipo	Encargado asignado/ Miembros del área

Fuente: Elaboración propia

2.7.2. Desarrollo del plan de acción

En esta parte del proyecto desarrollaremos a detalle cada una de las actividades propuestas en el ítem anterior.

Actividad 1:

Uso de herramientas online (Microsoft Excel)

En esta primera actividad se implementará el uso de la herramienta de Excel online para realizar un trabajo colaborativo en línea, además este servirá como un Estatus online, los analistas y la jefatura podrán realizar un control de las actividades que realizan cada miembro del equipo.

Para esto se procederá a realizar los siguientes pasos:

- Se asignará un responsable para la creación del formato y en conjunto con la jefatura se definirá una leyenda para manejar un mismo código de comunicación.
- El analista o asistente encargado creará el formato indicando los siguientes datos:
 - Responsable de envío de información
 - Información
 - Los proyectos a nivel nacional

Una vez creado el formato, se compartirá el acceso solo a las cuentas corporativas de los miembros del área para que no pueda ser modificado.

ESTATUS ONLINE ☆ 📁 ☁ 🗨 + Compartir

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Última modificación hace unos segundos

100% € % .0 .00 123 Calibri 11 B I A 🔍 📄 📊 🔍 Σ

C5:E5 fx DESCANSO MEDICO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1												PROYECTOS		
2	RESPONSABLE ENVIO INFORMACIÓN		INFORMACION			0001-01	0036-01	0119-01	1868-01	1869-01	1870-01	1874-01	1875-01	1877-01
3	PLANILLAS		REPORTE DE TAREO SEMANAL			-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	BIENESTAR SOCIAL		VACACIONES			-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	BIENESTAR SOCIAL		DESCANSO MEDICO			-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	BIENESTAR SOCIAL		SUBSIDIOS			-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	BIENESTAR SOCIAL		ATENCION MEDICA			-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	BIENESTAR SOCIAL		LICENCIA POR PATERNIDAD			-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	BIENESTAR SOCIAL		LICENCIA POR DUELO			-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	BIENESTAR SOCIAL		LICENCIA CON GOCE DE HABER			-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	ADM. PROYECTO		LICENCIA SINDICAL			-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	ADM. PROYECTO		SUSPENSIÓN			-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	RECLUTAMIENTO		FICHAS DE INGRESO			-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	PLANILLAS		MAESTRO DE TRABAJADORES			-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	ADM. PROYECTO		BONO DE MOV. ACUMULADA			-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	ADM. PROYECTO		BONO DE TRANSPORTE Y MOVILIDAD			-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	ADM. PROYECTO		REINTEGRO BONO DE TRANSP Y MOV.			-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	ADM. PROYECTO		OTROS INGRESOS AFECTOS			-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	ADM. PROYECTO		BONO DE PRODUCTIVIDAD			-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	ADM. PROYECTO		REINTEGRO BONO DE PRODUCTIVIDAD			-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	ADM. PROYECTO		BONO DE MAYOR ESPECIALIZACION			-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	ADM. PROYECTO		BONO DE...			-	-	-	-	-	-	-	-	-

+ Estatus Leyenda Explorar

Figura 21. Modelo de Excel online

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la leyenda que se empleará para usar un código de comunicación único que se completarán en los cuadros de cada proyecto según el avance será el siguiente:

Tabla 27. Leyenda de Estatus online

ESTADO DE LA INFORMACIÓN
CONFIRMADO
EN CONSULTA
EN VALIDACIÓN
INCOMPLETAS
ENVIADO A LUNES
ENVIADO A MARTES
ENVIADO A MIERCOLES
ENVIADO A JUEVES
ENVIADO A VIERNES
ENVIADO A SABADO
NO RECIBIDO
OBSERVACIONES
POR CONFIRMAR
POR REGISTRAR
POR ACTUALIZAR
POR ENVIAR
V.ºB.º PENDIENTE

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2:

Reconocimiento - Indicador de control de errores

En esta actividad se busca implementar un indicador de control operativo otorgando una puntuación según la magnitud de afectación a la empresa frente a alguna sanción por algún ente regulador o pérdida económica, esto ayudará a medir la frecuencia de errores que se cometen durante el procesamiento de las planillas y ubicar el error más común para un reforzamiento en capacitaciones que plantearemos en un punto posterior y con ello minimizar los errores. Asimismo, se busca reconocer a los miembros del equipo que obtengan una mejor calificación y reconocer su labor y compromiso con sus funciones de manera óptima evitando errores operativos.

Todo ello se realizará de la siguiente manera:

- Se asignará un responsable para la creación de los formatos y en conjunto con la jefatura se definirán los pesos asignados para cada error.

Tabla 28. Tipo de errores operativos

TIPO DE ERROR	PESO (1-5)
Error registro Datos Laborales (Cta., AFP, correo)	1
Omisión de registro de licencias laborales	1
Error en reintegro de escolaridad	2
Omisión de registro de DM y subsidios	3
Error en liquidación	3
Registro de bonos sin sustento	3
No validar aportes para pago de subsidio	3
Omisión de registro de bonos	3
No validar sustentos de escolaridad	4
Descuentos en exceso	4
Registro de cuenta de haberes con pago erróneo	5
Omisión descuento subsidio o prestamos	5

Fuente: Elaboración propia

- El segundo formato con los detalles por error y auxiliar deberá contar con los siguientes datos:
 - Auxiliar responsable de registro
 - Cod de Proyecto
 - Tipo de error
 - Puntuación

Tabla 29. Detalle de errores por colaborador

RESPONSABLE	COD PROYECTO	TIPO DE ERROR	PUNTUACION
Auxiliar 1	0001-01	Error de registro Datos Laborales	1
Auxiliar 2	0019-01	Descuentos en exceso	4
Auxiliar 2	1877-01	Error en liquidación	3
-	-	-	-
-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

En caso el auxiliar no tenga errores la puntuación será 0.

- Adicional se creará un formato con la información consolidada de los errores por mes por cada colaborador.

Tabla 30. Consolidado de errores operativos

RESPONSABLE	PERIODO	ERRORES PUNTUACIÓN
Auxiliar 1	Octubre	1
Auxiliar 2	Octubre	7
-	-	-
-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Con toda la información recibida se buscará realizar un plan de capacitación y reforzamiento de los errores más recurrentes, asimismo poder otorgar un feedback para la mejora del rendimiento de los miembros del equipo.

Actividad 3:

Reuniones de Capacitación vía Microsoft Teams

Gracias a la información recibida en la actividad anterior se procederá a plantear la tercera actividad de capacitación y reforzamiento de procesos, con la cual se busca consolidar el conocimiento acerca de la teoría del régimen de construcción civil y los procedimientos que resulten más complicados enfocado para los auxiliares del área. Así como temas a elección de los miembros de equipo que deseen aprender relacionados al trabajo que se realiza de manera cotidiana.

Para esto se necesitan cumplir con los siguientes pasos:

- Ubicar los procesos de acuerdo con el indicador de control de errores que se necesitan reforzar y para minimizar el riesgo operativo y sanciones a la empresa.
- Realizar un calendario de capacitaciones, con un periodo intermitente, a llevarse a cabo cada 2 semanas, cada reunión debe tener una duración de 1 hora.
- Asignar un responsable para cada tema a reforzar en cada reunión.
- Programar las reuniones por Microsoft Teams, ésta deberá realizarse con cámara encendida, los participantes podrán ingresar desde su computadora o teléfono celular para generar un mayor compromiso y participación.
- Obligatoriamente deberán asistir todos los miembros del equipo, se permiten exclusiones por motivo de vacaciones u alguna emergencia.

El calendario de actividades será de la siguiente manera:

Tabla 31. Calendario de capacitaciones

TEMAS A DESARROLLAR	SEMANAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Omisión descuento subsidio o prestamos	x										
Registro cuenta de haberes con pago erróneo			x								
Descuentos en exceso					x						
No validación de los sustentos de escolaridad											
Omisión de registro de bonos							x				
Registro de bonos sin aprobación									x		
Temas a elección de los miembros del equipo											x

Fuente: Elaboración propia

En estas reuniones también se busca reconocer a los miembros del equipo que hayan tenido un mejor rendimiento y un bajo índice de errores operativos. Asimismo, motivar a los colaboradores que aún se encuentran en una curva de aprendizaje para lograr que mejoren su productividad.

Actividad 4:

Actividad de Integración

Debido a la coyuntura y a la forma de trabajo que impide realizar una actividad de integración de manera presencial se plantea realizar como actividad de integración la celebración de los cumpleaños de cada miembro del equipo, con ello se busca integrar a los miembros del equipo, generando un ambiente de confianza y una mejora del clima laboral.

Para realizar estas celebraciones se realizarán las siguientes actividades:

- Todos los miembros del equipo deben grabar un video corto de saludo de aproximadamente 10 a 15 segundos.
- Se asignará a un(a) responsable elegido por todos los colaboradores que se encargará de unificar los videos de saludos para después compartirlo con todos los miembros en una reunión programada, así como enviársela al agasajado.
- Se programará una reunión de 15 minutos (para no afectar las actividades diarias) vía Microsoft Teams para saludar y felicitar al agasajado.
- Se coordinará con todo el equipo para dar una cuota simbólica y se haga llegar al agasajado una pequeña torta como obsequio.

Con esta actividad se busca hacer sentir parte del equipo a todos los miembros del área y se genere mayor confianza entre todos los miembros favoreciendo el clima laboral y la comunicación entre todos.

Una vez se defina el regreso a las oficinas que aún se encuentra en evaluación por parte de la empresa, se podrán organizar más actividades de integración incluso en ambientes más informales que generen mayor cercanía en todos los miembros del área.

III. Estimación de costo del proyecto

3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

El presente proyecto de investigación requiere para poder llevar a cabo el plan de acción planteado recursos con los que ya cuenta la empresa, ya que es necesario el recurso humano y el tecnológico como Microsoft Teams, la cual es una herramienta con la que ya se cuenta, pero falta aprovecharla al máximo.

A continuación, se detallan los recursos necesarios para ello:

Tabla 32. Costos del proyecto

RECURSOS	CANTIDAD	UNIDAD	MESES	IMPORTE	TOTAL
Escritorio de trabajo	1	Unidad	4 meses	Proporcionado por el investigador	
Laptop	1	Unidad	4 meses		
Internet	-	Unidad	4 meses		
Luz	-	Unidad	4 meses		
Asesoría Metodológica	-	Unidad	4 meses	-	-
Programas tecnológicos (Microsoft office)	-	Unidad	4 meses	Proporcionado por la empresa	
Colaboración actividad de integración	13	Unidad	Cada Cumpleaños	S/. 10.00	S/. 130.00
TOTAL					S/. 130.00

Fuente: Elaboración propia

IV. Sustento de la Investigación

4.1. Alcance del proyecto

El desarrollo del presente proyecto de investigación busca mejorar la comunicación interna de la empresa CUMBRA Perú, específicamente en el área de nómina.

Con esto se busca impactar de manera directa a la mejora del clima organizacional y de la productividad empleando los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la empresa, sacándoles el mayor provecho para el logro de los objetivos.

4.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora

Para el presente proyecto de investigación se tomó como población de estudio al área de nómina de la empresa CUMBRA Perú, la cual es conformada por 10 auxiliares, 1 asistente, 2 analistas y 1 jefatura del área.

En cuanto a la muestra se determinó al 100% de la población estudiada al tratarse de un grupo pequeño.

4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado

En el presente proyecto de investigación se plantea el siguiente modelo de mejora de la comunicación interna para el área estudiada.

4.3.1 Propuesta de valor

El presente plan de mejora incluye un plan de actividades y las pautas para lograr mejorar la comunicación en los equipos conformados dentro del área de nómina de la empresa CUMBRA Perú.

Este plan busca mejorar la productividad agilizando los tiempos de respuesta y comunicación entre los miembros del equipo.

Además de mejorar el clima organizacional fortaleciendo los lazos entre todos los colaboradores, aumentando la motivación mediante un mecanismo que permita un feedback para la mejora del rendimiento y crear un ambiente de confianza y compañerismo, todo ello favoreciendo el logro de objetivos trazados por la gerencia del área.

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

En el presente proyecto de investigación se buscó diseñar un plan de comunicación interna dirigido al área de nómina de la empresa CUMBRA Perú en el contexto actual del trabajo remoto. Con el cual se busca mejorar los índices de productividad que debido a esta nueva forma de trabajo se ha visto afectado al igual que el clima laboral, estas dos variables actualmente se encuentran muy críticas dentro de la empresa.

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas como resultado del trabajo realizado:

1. En cuanto al primer objetivo específico trazado el cual indica diseñar un plan de mejora de comunicación interna que influya positivamente en el clima laboral se puede concluir que hay una relación directa ya que los colaboradores encuestados indicaron que no se sentían motivados por parte de la jefatura. En esa línea se plantearon actividades como reuniones y una actividad de integración para reforzar la motivación en los miembros del equipo lo que favorecería directamente a la mejora del clima laboral.
2. En cuanto al segundo objetivo específico trazado que indica diseñar un plan de mejora de la comunicación interna que influya positivamente en la productividad se puede concluir en base a la información recibida a partir de los instrumentos de recolección de datos que hay una relación directa, ya que en la entrevista aplicada a la jefatura nos indicó que la productividad se vio muy afectada debido al nuevo modo de trabajo. Es por eso por lo que se planteó el uso de herramientas

colaborativas e indicadores que ayudarán a mejorar los tiempos de respuesta, el desempeño de los miembros del equipo y la productividad de toda el área en general.

3. En cuanto a la Hipótesis general que plantea que un plan de mejora de la comunicación interna en los equipos de trabajo impactará positivamente en el trabajo remoto en el área de nómina, se puede concluir en base a la información obtenida que existe una relación entre ambas variables, eso quiere decir que al mejorar la comunicación en los equipos y miembros del área ello influirá de manera positiva a la mejora del trabajo remoto, ya que ésta es base para el funcionamiento de cualquier organización.
4. De acuerdo con el resultado de la encuesta planteada se puede concluir que el 100% de los colaboradores considera que tiene una buena relación con sus compañeros, se considera parte del equipo, reciben un buen trato sin importar su puesto laboral y priorizan sus actividades laborales para cumplir con los tiempos establecidos, pero también el 100% considera que la comunicación, la motivación en el área debe mejorar.
5. De acuerdo a la entrevista planteada a la jefatura se puede concluir también que la empresa está atravesando por un momento crítico debido a que no se realizó una planificación para este nuevo modo de trabajo, pero cuenta con las herramientas tecnológicas y con el recurso humano suficiente para sobrellevar esta situación, en este caso solo se requiere del máximo aprovechamiento de estas herramientas para facilitar la implementación de este plan de mejora y otras medidas que se requieran implementar para el logro de las metas trazadas.

6. El plan de mejora planteado en el presente proyecto de investigación para mejorar la comunicación en el contexto del trabajo remoto en el área de nómina de la empresa CUMBRA Perú, permitirá por medio de la implementación de actividades agilizar los tiempos de respuesta, obtener un indicador para la detección de errores que servirá como mecanismo de retroalimentación y también de reconocimiento, generar mayor confianza en los equipos de trabajo y en el desarrollo de sus funciones brindándoles apoyo reforzando procesos y por ultimo a través de una actividad de integración generar un ambiente de confianza y cercanía que permita que la comunicación pueda fluir a todo nivel jerárquico.

5.2. Recomendaciones

1. Se sugiere realizar un estudio bajo la misma metodología aplicada que permita diseñar planes de mejorar para otros factores importantes que influyen en la gestión del trabajo remoto, como por ejemplo el liderazgo, la ergonomía e incluso la salud mental.
2. Se sugiere estudiar desde un enfoque cualitativo las necesidades de los colaboradores, para conocer qué medidas impulsan o mejoran la motivación, la cual es muy importante dentro de todas las áreas que conforman la organización.
3. Profundizar más en el tema de la motivación intrínseca y extrínseca al ser un tema muy importante dentro de las organizaciones, ya que de esa manera se puede tener una idea más global de todos los factores que influyen tanto de manera interna como externa en el comportamiento de los colaboradores.

4. Es importante complementar las ideas del plan de mejora con el know how de la jefatura del área e incluso de los miembros del equipo ya que ellos realizan las actividades todos los días y pueden detectar mayores detalles de mejora.
5. Si bien es cierto el plan busca mejorar la comunicación, el clima y la productividad para mejorar los indicadores y las metas planteadas dentro del área, no se debe descuidar el lado humano y se debe darle mayor énfasis a las necesidades y sugerencias de los colaboradores.
6. Es importante que todos los colaboradores del área se encuentren debidamente capacitados no solo con el desarrollo de los procesos y legislación laboral, sino también con el uso de todas las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa y sus funcionalidades para que se puedan aprovechar al máximo.
7. Finalmente se sugiere el acompañamiento e involucramiento del área de recursos humanos para plantear mayores actividades de integración que mejoren el clima laboral no solo dentro del área en estudio, sino también entre todos los miembros de la organización.

VI. Referencias bibliográficas

Alvarado, G. A. (1988) Generalidades de nómina y salario. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11404/5780>.

Álvarez Fernández, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Revista Padres y Maestros*, (361), 12-17. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.002>

Aquije, F., Cabo, V., Millones, A. y Moreno, A. (2021). *El home office como herramienta para mejorar el engagement: caso de una empresa privada del sector asegurador en Perú* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18736>.

Arias, S. B., Sánchez, Á. P. y Coy, A. J. (2020). *Instrumentos de mejora para el modelo de teletrabajo en Colombia con base al europeo* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10329>

Casafranca, A., Correa, C., Medina, D., Moane, I. y Quispe, C. (2020). *La Junta: Proyecto de Comunicación para el Desarrollo sobre espacios de comunicación interpersonal durante el trabajo remoto con Grupo Avatar PUCP* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17140>

Coelho, N. (2015). Homeworking: estrategias comunicacionales y sentido de pertenencia. *Communication Papers*, 4(7), 96-108. Recuperado de: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13815/320492.pdf?sequence=1>

Culqui Fernandez, A. y González Torres, A. (2016). El Teletrabajo: Una Innovadora Forma de Organización del Trabajo, una Herramienta de Inclusión Laboral y su Regulación Jurídica en el Perú. *Derecho & Sociedad*, (46), 95-109. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/18823>

Edquen, J. (2020). *Trabajo remoto y desempeño laboral del personal de fiscalía provincial de Cutervo durante el estado de emergencia- COVID 19* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7612>

El Peruano. (marzo 15, 2020). Decreto de Urgencia N.º 026-2020.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Huco, V., Álvarez, J., Chávez, M., y Cuba, L. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. Recuperado de: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1489/1194>

Peralta, R. (2002). *El clima organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/elclima-organizacional>

Ramirez, J. y Perdomo, M. (2020), *Ventajas y desventajas de la implementación del Teletrabajo, revisión de la literatura*. Recuperado de: <http://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681/3200>

Ramírez, S. L. C., y Rúa, N. E. G. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.

Recuperado de: <https://doi.org/10.21615/2772>

Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Análisis: cuadernos de comunicación y cultura*, (33), 45-62. Recuperado de:

<https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/51739>

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=en.

Vega, E. (junio 27, 2021). Trabajo remoto: cuándo se podrá volver a las oficinas.

Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-remoto-cuando-se-podra-volver-a-las-oficinas-teletrabajo-trabajo-a-distancia-mtpe-nnda-nnlt-noticia/?ref=gesr>

VII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TÍTULO: Plan de mejora de la comunicación interna durante el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA, Perú 2021							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Tecnicas e Instrumentos
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente				
¿De qué manera un plan de mejora de comunicación interna sería necesario en el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú?	Diseñar un plan de mejora de la comunicación interna para el trabajo remoto dirigido al área de nómina de CUMBRA Perú	El plan de mejora de la comunicación interna influirá positivamente en el trabajo remoto del área de nómina de CUMBRA Perú	La comunicación Interna	Clima laboral	Relaciones Laborales Motivación	Tipo: Aplicada	Encuesta cuantitativa
				Reconocimiento	Participación	Enfoque: Mixto	
				Integración	Actividades		
Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:	Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Diseño: No experimental	Entrevista
¿Cuáles son los principios de una comunicación eficiente en el contexto del trabajo remoto para mejorar el clima organizacional del área de nómina de CUMBRA Perú?	Determinar los principios de una comunicación eficiente en el contexto del trabajo remoto para mejorar el clima organizacional del área de nómina de CUMBRA Perú.	Una comunicación eficiente en el trabajo remoto influirá positivamente en el clima organizacional del área de nómina de CUMBRA Perú.	El trabajo remoto	Trabajo en equipo	Fluidez de la comunicación		
					Cooperatividad		
					Camaradería		
				Ambiente	Organización	Nivel: Correlacional	
					Recursos/Infraestructura		
¿Cuáles son los principios del trabajo remoto en equipo eficiente para mejorar la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú?	Determinar los principios del trabajo remoto en equipo para mejorar la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú	El trabajo remoto eficiente influye positivamente en la productividad del área de nómina de CUMBRA Perú.		Responsabilidad	Compromiso		

Anexo 2: Encuesta Cuantitativa

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Preguntas de Encuesta

1. ¿Considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Cuándo comete un error, sus compañeros lo corrigen de manera asertiva?
3. ¿Su jefe se preocupa por mantener motivado al equipo?
4. ¿Recibe un buen trato sin importar su cargo en la empresa?
5. ¿Su jefe escucha las sugerencias que usted hace?
6. ¿Se siente parte del equipo?
7. ¿Cree que puede expresarse libremente en las reuniones de trabajo?
8. ¿La empresa realiza actividades de integración actualmente?
9. ¿Considera que la comunicación en el área podría mejorar?
10. ¿Mis compañeros de equipo están dispuestos a ayudarlo de manera desinteresada?
11. ¿Existe confianza entre los compañeros de trabajo?
12. ¿Considera que la carga laboral esta correctamente distribuida?
13. ¿Cuenta con un espacio en su hogar para realizar sus labores de manera eficiente?
14. ¿Cuenta con las herramientas/programas digitales necesarias para una comunicación fluida con el equipo?
15. ¿Asume sus errores operativos corrigiéndolos de manera adecuada e inmediata?
16. ¿Prioriza sus actividades laborales para el cumplimiento de sus funciones en los tiempos establecidos?

Anexo 3: Entrevista Cualitativa

Preguntas de Entrevista	
1.	¿Cuántos años lleva en la empresa y en su actual puesto de trabajo?
2.	¿Cómo considera su experiencia liderando el área de Nomina de la empresa CUMBRA Perú?
3.	¿Qué opina del trabajo remoto empleado en la actualidad en la empresa CUMBRA Perú?
4.	¿Considera que la comunicación interna se ha visto afectada por la pandemia? ¿Porqué?
5.	¿Cree usted que la comunicación interna actualmente afecta o favorece el trabajo en equipo?
6.	¿Cómo se ha visto afectada la productividad en el equipo debido al trabajo remoto?
7.	¿Qué medidas considera que se podrían aplicar para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo en el contexto actual?
8.	¿Qué medidas considera que se podrían aplicar para mejorar la productividad de los equipos?