



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Gestión de Talento Humano y Clima Laboral en una Pyme del Distrito de
Miraflores, Lima, 2022.**

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

PRESENTADO POR:

Duranthon Chávez, Mylène Anne Gisele - Comunicación estratégica
Gogny León, José Carlos - Administración y Dirección de Negocios
Lozano Merino, Cielo Melissa - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Mg. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra
(ORCID - 0000-0002-6930-3718)

LIMA – PERÚ

2022

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Mg. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO:

Camero, Carlos

Cerna Hernández, Jorge

DEDICATORIAS

Quisiera dedicar esta investigación a mi madre,
por ser un apoyo constante a lo largo de mi vida.

Mylène Duranthon

Dedico esta investigación a mi familia, por todo el apoyo recibido durante mi
carrera y todo el esfuerzo recibido para poder cumplir mis metas y objetivos
profesionales.

José Carlos Gogny

Dedico este trabajo de investigación a mi familia,
que confía siempre en mi potencial para alcanzar cada uno de mis objetivos,
a mi compañero de vida, por su apoyo incondicional a pesar de las dificultades
y, finalmente, a mis amigos, quienes contribuyeron con su tiempo y
experiencia con este logro.

Cielo Lozano

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a la profesora Roxana Albarracín por los conocimientos que nos ha compartido, la paciencia y el apoyo constante en toda esta investigación. En segundo lugar, agradecer a nuestras familias que son el motor de nuestras vidas para seguir creciendo de manera profesional y académica. No podemos dejar de mencionar a la escuela ISIL, por habernos albergado por más de dos años a pesar de la coyuntura, adaptándose a los cambios con facilidad e innovando constantemente en beneficio de todos los estudiantes. Y, por último, pero no menos importante, un agradecimiento a nosotros mismos por haber trabajado en equipo y por sacar esta investigación adelante juntos.

ÍNDICE

CARATULA.....	I
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	II
DEDICATORIAS	III
AGRADECIMIENTOS	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN	14
I. INFORMACIÓN GENERAL.....	17
1.1 Título del Proyecto	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	17
1.4 Alcance de la solución	19
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	20
2.1 Justificación:	20
2.1.1 Planteamiento del problema	20
2.1.2 Formulación del problema.....	21
2.1.3 Objetivos de investigación	22

2.1.4	Justificación de la investigación	22
2.1.5	Limitaciones de la investigación.....	23
2.1.6	Viabilidad de la investigación	24
III.	MARCO REFERENCIAL.....	25
3.1	Antecedentes	25
3.1.1	Antecedentes nacionales	25
3.1.2	Antecedentes internacionales	26
3.2	Marco teórico	29
3.2.1	Gestión de talento humano	29
3.2.2	Clima Laboral	38
3.2	Definición de términos básicos.....	46
IV.	HIPOTESIS Y VARIABLES	48
4.1	Formulación de hipótesis principales y derivadas	48
4.1.1	Hipótesis principal.....	48
4.1.2	Hipótesis derivadas	48
4.2	Operacionalización de variables	48
V.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
5.1	Diseño metodológico.....	51
5.2	Diseño muestral	51
5.3	Población	51
5.4	Muestra.....	52

5.5	Técnica de recolección de datos	52
5.6	Técnicas estadísticas de procesamiento de la información	52
5.7	Resultados	53
5.7.1	Análisis descriptivo	53
VI.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	74
6.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación	74
6.1	Alcance esperado	75
6.2	Descripción de la propuesta de innovación	75
6.3	Diagnóstico situacional	76
6.4	Procedimiento para la propuesta de mejora	77
6.4.1	Impacto de propuesta de investigación	84
VII.	CONCLUSIONES	85
XIII.	RECOMENDACIONES	87
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
X.	ANEXOS	95
	MATRIZ DE CONSISTENCIA	95
	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	96
	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	98
	VALIDACIÓN DE EXPERTOS	105
	PLANTILLA OKRs	112
	PLANTILLA DE SEGUIMIENTO OKRs	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variable 1.....	49
Tabla 2: Operacionalización de variable 2.....	50
Tabla 3: ¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?	53
Tabla 4: ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	55
Tabla 5: ¿Qué tan frecuentemente la empresa programó capacitaciones a lo largo del año 2021?	56
Tabla 6: ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?	57
Tabla 7: ¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?	60
Tabla 8: ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias?	61
Tabla 9: ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?.....	63
Tabla 10: ¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?	64
Tabla 11: ¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual? ..	65
Tabla 12: ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	66
Tabla 13: ¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?.....	68
Tabla 14: Correlación 1	70
Tabla 15: Correlación 2	71

Tabla 16: Correlación 3.....	72
Tabla 17: Correlación 4.....	73
Tabla 18: Presupuesto desagregado a nivel de aportes monetarios y no monetarios.....	74
Tabla 19: Matriz FODA de la gestión actual de talento humano en la empresa	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sector servicios prestados a empresas a marzo de 2022.	18
Figura 2: Evolución mensual de la producción del sector servicios prestados a empresas en periodo 2019-2022 (variación % respecto a similar periodo del año anterior)	18
Figura 3: ¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?	54
Figura 4: ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	55
Figura 5: ¿Qué tan frecuentemente la empresa programó capacitaciones a lo largo del año 2021?	56
Figura 6: ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?	58
Figura 7: ¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?	59
Figura 8: ¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa	60
Figura 9: ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias?	62
Figura 10: ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?	63
Figura 11: ¿Con qué frecuencia se les da reconocimiento a sus logros de forma tangible?	64
Figura 12: ¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual? .	65
Figura 13: ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	67

Figura 14: ¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?	68
Figura 15: Proceso de implementación del proyecto propuesto	77
Figura 16: Proceso de implementación metodología <i>Design Thinking</i>	79
Figura 17: Ejemplo medición OKRs	82
Figura 18: OKR 2022: Mejora del clima laboral y bienestar de los colaboradores.	83
Figura 19: Indicadores EVM.....	84

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal demostrar la importancia de la gestión de talento humano y clima laboral dentro de una PYME peruana ubicada en el distrito de Miraflores, Lima. Se busca explicar el por qué dicha área es necesaria no solo para el bienestar de los colaboradores, sino también para la productividad de la Pyme en general.

Para verificar la hipótesis aplicamos una metodología cuantitativa a través de una encuesta basada en la escala de Likert y algunas preguntas dicotómicas. Esta encuesta fue respondida por el 100% de los colaboradores en posiciones no gerenciales de dicha empresa (14 personas en total), con el compromiso de que la información recolectada sería totalmente anónima.

Entre los principales resultados obtenidos se observa que la mayoría de colaboradores no cuentan con un grato clima laboral por diversos factores. Entre ellos, la falta de planes de desarrollo, capacitaciones anuales, reconocimiento por logros, mala comunicación interna, beneficios laborales insuficientes, insatisfacción por remuneraciones, entre otros.

En la propuesta elaborada hemos sugerido implementar una serie de objetivos y acciones a seguir que tienen como meta principal mejorar el clima laboral, mediante el incremento del *engagement* de los empleados para cubrir tanto sus necesidades básicas como sus aspiraciones laborales y/o personales.

Palabras clave: Gestión de Talento Humano, Clima Laboral, Gestión de PYMEs, Desarrollo personal, Comunicación Interna, *Engagement*.

ABSTRACT

The main objective of this investigation is to demonstrate the importance of people management and its direct relation with the work environment in a Peruvian SME, located in Miraflores, Lima, 2022. This research tries to explain the reasons why the people management processes are absolutely necessary for the organization, not only for the employees wellbeing but for the productivity of the company itself.

To prove our hypothesis a quantitative methodology was applied through a survey based on Likert scale and some dichotomous choices. This questionnaire was answered by 14 employees that represent 100% of the non-managerial position employees. Having our commitment of treating all the information obtained from this survey with extreme confidentiality.

The main conclusion was that the employees do not consider that the company has a good work environment. Some of the factors that support this conclusion are the absence of personal development plans, lack of recognition for achievements, poor internal communications, insufficient labor benefits, unfair payment, among others.

In our innovation project, we propose several objectives and actions with the purpose of improving the work environment through the engagement management, fulfilling the employees basic needs as well as their personal/professional expectations.

Key words: Talent Management, Work Environment, SME Management, Professional Development, Internal Communications, Engagement.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 5 años, se ha detectado un crecimiento significativo en la formación de pequeñas y medianas empresas en el país. Sólo en el último año, según la página web de INEI, el directorio de empresas registradas a marzo del 2021 tuvo un ascenso del 13,4% respecto al año anterior. Este crecimiento no significa necesariamente que dichas empresas hayan sido constituidas recientemente, ya que pueden haber pasado de la informalidad a la formalidad o haber sido creadas debido a una necesidad puntual de mercado debido a la pandemia, pero tal vez de forma desorganizada. En Lima, podemos encontrar toda clase de rubros, desde centros deportivos hasta restaurantes o servicios de *delivery*, que pueden albergar a decenas de colaboradores y alimentar a cientos de familias. Dentro de estas organizaciones se ha detectado la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, que, según Beatriz Avolio (Directora General Adjunto y Directora administrativa de CENTRUM) constituye uno de los principales problemas en el crecimiento de las PYMES. Esto quiere decir que, en este tipo de organizaciones, a pesar de proveer un sueldo a sus colaboradores, no cuentan con una buena gestión del talento humano que pueda ver más allá de las necesidades económicas de los trabajadores.

Esto puede deberse a varios factores, como el desconocimiento de la necesidad e importancia de un área especializada en el bienestar de su personal. Por otro lado, muchas pymes aún no muy desarrolladas no cuentan con presupuesto para poder contratar a más personal o tener un área de recursos humanos que gestione programas y estrategias adicionales para los colaboradores.

Muchas veces las tareas de pago de planilla, la recepción de quejas y sugerencias de los trabajadores de las pymes las recibe el área contable o de

finanzas, que no tienen la capacidad ni el entrenamiento correcto para poder responder a las necesidades de los que presentan estos inconvenientes. Esto trae consecuencias para toda la empresa.

¿Por qué lo mencionado en el párrafo anterior traería consecuencias para toda la empresa? Los empleados son "el corazón" de una compañía, sin ellos la empresa no puede funcionar, por más pequeño que sea el puesto; sin embargo, son pocas las organizaciones que escuchan a sus empleados como parte de las iniciativas estratégicas, que fomentan un ambiente de buen clima laboral y que crean programas de incentivos adecuados para conservar, crear y atraer a los talentos humanos.

Lo que planteamos demostrar en esta investigación es la importancia de un área de talento humano dentro de las PYMES, que más que un gasto representaría una inversión para estas organizaciones, una mejora constante del clima laboral de la compañía y, como resultado, mejor rendimiento de sus colaboradores en sus funciones diarias.

Es importante resaltar que la gestión del talento humano no solo se basa en el pago de planillas, la contratación del personal y la comunicación interna de los acontecimientos de la empresa. Es un área que influye sobre el bienestar constante de la empresa. Por ejemplo, no solo contratan personal, sino seleccionan cuidadosamente el perfil de la persona idónea para el puesto de trabajo requerido y que, a su vez, debe calzar con los valores fomentados en dicha empresa.

El clima laboral es otro de los principales motivos de porque tener un área de talento humano en una PYME. ¿Por qué es importante el buen clima laboral dentro de una empresa? Podríamos decir que es el elemento principal para que

el rendimiento de dicha empresa no se vea afectada, como mencionamos anteriormente, trabajadores felices es igual a empresa productiva.

Por otro lado, crear climas laborales saludables mejora el desarrollo profesional individual y en grupo. También, ayuda a estimular la innovación y la creatividad de los colaboradores, solos o en grupo. Disminuye el estrés por carga laboral, lo cual es bueno para la salud de los trabajadores de la organización. Por último, reduce los niveles de rotación de trabajadores.

Es por ello que la presente investigación busca demostrar la importancia del área de talento humano dentro de las PYMES, para evidenciar que influye directamente en el bienestar de los colaboradores y a su vez en el clima y la productividad de la empresa. El trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se tienen los datos generales del trabajo, en el capítulo dos la descripción de la investigación aplicada, en el capítulo tres el marco referencial y el marco teórico de la investigación. En el capítulo cuatro la hipótesis y variables, en el capítulo cinco la metodología de la investigación y, por último, en el capítulo seis se encuentra el desarrollo de la propuesta de innovación.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Gestión de talento humano y clima laboral en una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

La presente investigación está orientada a la línea de investigación del Talento Humano, ya que se busca implementar mejoras en la gestión de la empresa pyme estudiada con el fin de fomentar un buen clima laboral sin necesidad de invertir grandes recursos económicos.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La actividad económica específica es servicios profesionales, específicamente ingeniería y construcción. Sin embargo, consideramos que la presente investigación puede servir como insumo para la implementación de planes de innovación adaptados en PYMES de distintos rubros, siempre y cuando presenten problemas similares.

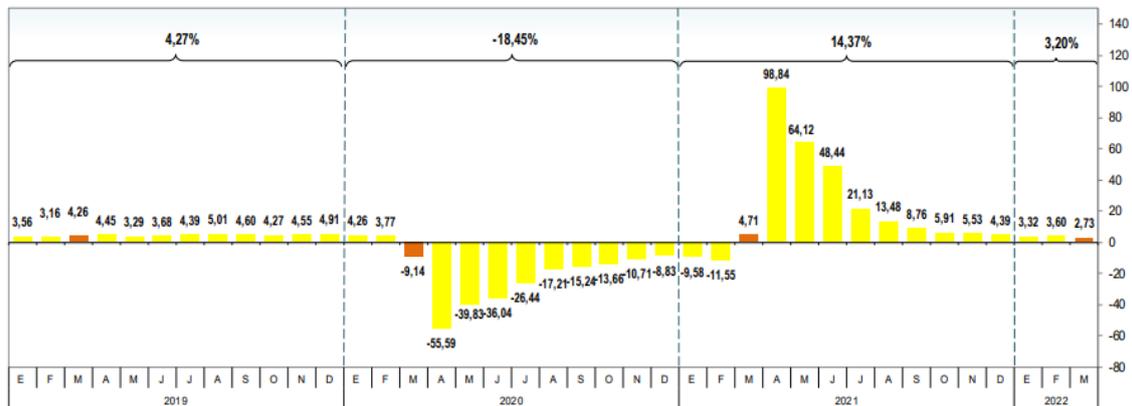
Según la encuesta mensual de servicios de INEI, el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos se incrementó en un 0.51% respecto a marzo del 2021. Al respecto, si observamos un periodo más largo, podemos ver que la producción de este sector viene en constante crecimiento desde el 2019 (obviando el primer año de pandemia). Lo cual indica un potencial para el uso de esta investigación.

Figura 1: Sector servicios prestados a empresas a marzo de 2022.



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Mensual de Servicios Prestados a Empresas

Figura 2: Evolución mensual de la producción del sector servicios prestados a empresas en periodo 2019-2022 (variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Mensual de Servicios Prestados a Empresas.

1.4 Alcance de la solución

En esta investigación se ha seleccionado a una PYME del rubro de ingeniería y construcción como fuente de información. La empresa cuenta con menos de 50 trabajadores y sus oficinas se encuentran ubicadas en Miraflores, Lima, Perú.

Para esta investigación la muestra será el total de la población, pues la cantidad es inferior a 100 personas. Siendo esto por la importancia, relevancia y significancia del proceso que se llevará a cabo.

II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Justificación:

2.1.1 Planteamiento del problema

La gestión y retención del talento es una de las grandes dificultades para las PYMES a nivel mundial, según Sebastián Lasarte, Country Manager de *Teach on Mars*, “si no se consigue atraer y retener profesionales talentosos e incluso formales, la fuga de los mismos a otras empresas más grandes con mayor salario y estabilidad puede ocurrir con cierta facilidad.” Por ello, el área de recursos humanos debe enfocarse y estar alineada a que los colaboradores se sientan fidelizados con la empresa en donde laboran. Esto no permitirá una fuga de talentos de forma tan fácil, ya que estarían dándole un valor agregado comparado con todas aquellas empresas que no lo tienen.

Según Sebastián Ausin, Country Manager de Buk Perú, 2022, la tranquilidad de los equipos de trabajo puede afectarse ante frecuentes muestras de estrés e, incluso puede implosionar la dinámica de grupo. Él resalta que es de suma importancia el rol del líder, ya que no solo debe dirigir un equipo eficiente, sino que debe mantener un ambiente de trabajo sano.

Esto quiere decir que es vital un enfoque humano en las empresas, el cual fomenta en lugar de competencia, el trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes. Así también, saber seleccionar al talento adecuado para las organizaciones en cada una de las posiciones, ya que de esto depende el éxito de las mismas.

Según el Diario Gestión, 2015, a nivel nacional, la mayoría de las pymes ven a la gestión de RR.HH. más como un gasto y no como una inversión, señala Ricardo Martínez, director de HR IN.

Según la revista Centrum Católica, 2013, dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las pymes a nivel local, encontramos la gestión de recursos humanos como principal motivo, esta influye en el crecimiento aun siendo la empresa informal, la capacitación de sus trabajadores sólo se realiza al inicio del vínculo laboral y los aspectos motivacionales están simplemente relacionados con los pagos extras por cumplimiento del trabajo.

2.1.2 Formulación del problema

2.1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye la gestión de talento humano en el clima laboral de los trabajadores de una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?

2.1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera influye el desarrollo profesional en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?
- ¿De qué manera influye la remuneración y beneficios laborales en el compromiso de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?

- ¿De qué manera influye la comunicación interna en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?

2.1.3 Objetivos de investigación

2.1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera influye la gestión de RRHH en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

2.1.3.2 Objetivos específicos

- Explicar de qué manera influye el desarrollo profesional las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022
- Explicar de qué manera influye la remuneración y beneficios laborales en el compromiso de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.
- Explicar de qué manera influye la comunicación interna en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación busca agregar un valor importante a las áreas de gestión de talento humano de las PYMES, e identificar sus beneficios sobre el rendimiento de sus colaboradores. Tomando en cuenta que dicha mejora sobre el rendimiento,

los llevaría a tener mejores resultados en sus ventas y clima laboral. Para justificar esta investigación presentaremos diversas Tesis y otras investigaciones que nos confirmen estos resultados.

2.1.4.2 Justificación metodológica

La presente investigación cuenta con una justificación de tipo metodológica ya que se aplicará el método científico para la resolución del problema, se ha considerado el aporte de personas especialistas en gestión del talento humano y desarrollo del clima laboral, así también, incluiremos mediciones para comprobar las tesis de nuestro trabajo de investigación.

2.1.4.3 Justificación práctica

La presente investigación busca mejorar los procesos de la empresa investigada con el fin de lograr mantener satisfechas las necesidades de sus trabajadores y, por supuesto, las de la propia organización. Mediante la aplicación de las últimas técnicas y herramientas de gestión del talento, buscaremos resolver el problema de falta de gestión humana presente en la empresa estudiada.

2.1.5 Limitaciones de la investigación

La limitación más importante de nuestra investigación es la lentitud de los procesos de aprobación, al ser una empresa matricial, los reportes directos son muchas veces a personas en el extranjero, lo cual afecta el tiempo de respuesta a las preguntas o solicitudes. Por otro lado, cabe resaltar que no se ha obtenido la aprobación de la empresa para divulgar su nombre en la presente investigación.

2.1.6 Viabilidad de la investigación

La investigación es viable, ya que cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo la investigación en campo. De esta manera, se tiene acceso a la muestra de la investigación, debido a que una de las investigadoras trabaja en esta empresa, teniendo acceso a la muestra de la investigación con datos auténticos de los trabajadores de la empresa.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes nacionales

- Valenzuela y Morón (2019). En su investigación de título: Impacto del clima laboral para el crecimiento de las PYMES Exportadoras, Gamarra en el año 2019. Cuyo objetivo fue: Identificar el impacto del clima laboral en base a una eficiente Gestión del Capital Humano en el crecimiento de las Pymes exportadoras en el Emporio Comercial de Gamarra, Lima - Perú, en el año 2019. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: encuestas y cuestionarios a distintas empresas. A una población compuesta por: 1332 empresas. Una muestra de 70 empresas encuestadas. Los resultados mostraron que: la motivación y satisfacción laboral tienen un alto impacto en el desarrollo de un adecuado clima laboral en base a una eficiente Gestión del Capital Humano y la capacitación, formación, informalidad y adaptación tecnológica influyen en menor proporción en el clima laboral.
- Girón (2017). En su investigación de título: El clima laboral y la productividad en la empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. - Sucursal en Perú. Cuyo objetivo fue: Determinar si el clima laboral se relaciona con la productividad en la empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. - Sucursal en Perú, Huacho - 2017. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: encuestas y cuestionarios a empleados de la empresa. A una población compuesta por: los propietarios y empleados de la empresa que en total fueron 150 personas. Una muestra de 63 trabajadores encuestados. Los resultados mostraron que: el clima laboral, la motivación, el liderazgo, la

satisfacción laboral y las actitudes se relacionan significativamente con la productividad en la empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. - Sucursal en Perú, mientras que la comunicación y el compromiso organizacional no se relacionan significativamente con la productividad de la empresa investigada.

- De la Cruz, H. (2009), en su tesis “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga”, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú, Ayacucho – Se ha demostrado con evidencias estadísticas que los desempeños laborales de algunas empresas financieras de Huamanga son notoriamente influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos que prepara el área de recursos humanos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de su hipótesis.

3.1.2 Antecedentes internacionales

- Flores, M. et al (2017) en su artículo científico “Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sábanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Nicaragua, Estelí - esta investigación demuestra que la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los

factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador. Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima laboral.

- Rojas (2017) en su investigación de título: Capacitación y desempeño laboral. Cuyo objetivo fue: Determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral. En cuanto a la metodología utilizada se utilizó: recolección de datos, una encuesta. A una población compuesta por: 36 colaboradores de Tenería San Miguel de Quetzaltenango de su personal operativo. La muestra fue el total de la población. Los resultados mostraron que sí existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Tenería, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores. Así también, se identificó que los elementos de capacitación no llenan las necesidades de la organización por lo que no se han obtenido nuevos resultados positivos para la organización provenientes de la capacitación y la medición del desempeño.

Este es un claro antecedente de la importancia que tiene la correcta identificación de brechas de conocimiento y la formación y desarrollo profesional del personal de las empresas. Esto apoya nuestra tesis sobre la

relación entre el desarrollo profesional y el compromiso y satisfacción de los trabajadores.

- Latorre (2011). En su investigación de título: La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Cuyo objetivo fue: analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. En cuanto a la metodología utilizada se utilizaron: cuestionarios cuestionario patrón en inglés que fue traducido por medio del procedimiento de "*translation/back translation*" (Werner y Campbell, 1970), a cada uno de los idiomas de los países participantes (Reino Unido, Alemania, España, Bélgica, Holanda, Suiza e Israel) y la posterior supervisión de la traducción de los equipos investigadores de cada país. A una población compuesta por: gerentes y empleados de las empresas seleccionadas. Una muestra de 6329 trabajadores encuestados (divididos en 3 grupos). Los resultados mostraron que: las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación "*soft*" se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Así también, las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar , lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño.

Esto es un claro antecedente de la importancia que tiene la gestión de recursos humanos en las empresas en general y el impacto positivo que

genera en los trabajadores si se orientan las estrategias adecuadamente, lo cual apoya nuestra tesis.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Gestión de talento humano

Definición de gestión de talento humano

Talento Humano es el área de una organización que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un puesto de trabajo dentro de esa empresa, así como administrar las prestaciones o beneficios que se le ofrecen y dan a los colaboradores.

Podríamos decir que el departamento de Talento Humano es el corazón de cualquier empresa, ya que su trabajo consta en la búsqueda del crecimiento de la empresa a través de su recurso más importante: sus colaboradores. ¿Cómo funcionaría una empresa sin empleados que la hagan andar?

Esta área, independientemente del tamaño de la empresa, debe trabajar en hacer crecer la productividad de los empleados y prever cualquier situación que perjudique el clima laboral, concede compensaciones, beneficios, mantiene en orden de acuerdo a la ley las prestaciones de los empleados y hasta se encarga de una de las tareas más difíciles: el despido de personal cuando es necesario.

“Conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.” (Rodríguez, 2007, p, 13)

Cabrera (2013) indica que:

El Departamento de Recursos Humanos, ha sido el eje central de toda empresa, ya que es el encargado de la Selección, Reclutamiento y Capacitación de los empleados; sin embargo, sus funciones se han visto relegadas a labores más simples como ser los encargados de preparar las nóminas de personal, contratar y despedir a las personas, dejando a un lado el gran potencial que tiene y que se debe de desarrollar. (p. 1)

La planeación de recursos humanos es el proceso en el que se analiza y determina la prevención de las necesidades relacionadas con los recursos humanos de una empresa. Esto incluye gestionar a las personas de la organización, promover las relaciones laborales y clima laboral. “Los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa” (Wright, McMahan y McWilliams,(1994, p. 30)

Los recursos humanos pueden tener una referencia diferente, pero, al final de todo, tanto el conjunto de empleados como la gestión de los mismos trabajan en concordancia para lograr los mejores resultados para una organización.

Como antes mencionado, la importancia de la gestión de talento humano es bastante simple: las personas son el elemento indispensable dentro de una

empresa. Sin ellas, simplemente no podría funcionar. Aquí se halla el valor que dan los talentos que conforman una empresa para la realización de sus metas y objetivos.

Esta área es la encargada de ejecutar las actividades diarias para el buen funcionamiento de la organización. Por ese motivo, es importante que cada empresa se muestre comprometida con sus colaboradores, los motive y les brinde los instrumentos necesarios para el buen cumplimiento de sus actividades.

Gestión de talento humano en empresas multinacionales con presencia en el Perú

La globalización ha generado mayor competencia en las empresas, por lo cual muchas empresas han decidido internacionalizarse, teniendo filiales en distintos países, optimizando procesos y alinearlos a un modelo corporativo en la forma de trabajar. Esto también involucra al área de talento humano, involucrándose en una internacionalización para poder enriquecerlas y diversificar sus valores empresariales.

Los objetivos de las áreas de recursos humanos en empresas multinacionales son más difíciles de concretar con respecto a las empresas locales, debido a distintos factores propios de cada región y país como la diversidad cultural, las diferencias sociales y los diversos modos de trabajar de las personas que residen en los diferentes países donde se tengan filiales o sucursales.

Para Simón L. Dolan, en su libro “La Gestión de los Recursos Humanos”, propone 4 enfoques para la gestión internacional de los recursos humanos:

- Enfoque etnocéntrico: se da cuando cada empresa local controla las actividades de recursos humanos pero son los trabajadores expatriados de la sede central quienes dirigen las filiales.
- Enfoque policéntrico: se trata cuando cada empresa ubicada en los distintos países se maneja de forma independiente y solo algunas decisiones se toman localmente.
- Enfoque regiocéntrico: esto se da cuando el personal puede ser promocionado en cualquier país dentro de la misma región pero no a la sede principal.
- Enfoque geocéntrico: aquí se le da una visión transnacional en la que se busca el personal mejor calificado para trabajar en las distintas sedes sin importar su nacionalidad.

Gestión de talento humano en empresas peruanas de 20 a 80 trabajadores

Según el Instituto de Estadística e Informática (INEI), al cierre del año 2020, las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 95.5% del total de empresas que operan en el territorio nacional. De este total, solo el 4.1% y el 0.2% representan a la pequeña y mediana empresa, respectivamente.

Este tipo de empresas presentan diversos retos importantes para mantener su crecimiento y desarrollo, entre los cuales está el acceso a financiamiento, la inversión en I+D y la gestión de recursos humanos. (Cañari 2017)

Tanto en nuestro país como a nivel regional, el 46% de los trabajadores del sector PYMES tiene como máximo un nivel educativo secundario y solo el 12% cuenta con nivel de educación superior. Esto quiere decir que en el Perú existe una deficiencia de habilidades técnicas y blandas debido a la falta de acceso a la educación y su bajo nivel, comparado con los requerimientos y competencias que demanda el mercado empresarial. (Cañari 2017)

Es importante mencionar que así como existen brechas en la fuerza laboral, también se observa que el nivel educativo de los gerentes / directivos de las empresas, está directamente relacionado con el tamaño de las mismas, siendo que los empresarios de las PYMES tienen un nivel inferior de educación que la del promedio de la población Económicamente Activa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede deducir que al tener personal con poca formación profesional, resulta difícil implementar estrategias y buenas prácticas de gestión del talento humano. Por lo que esta se limita solamente a la administración de personal, es decir, la parte dura y tangible de los Recursos Humanos.

Principales funciones de Talento Humano

Para Cabrera, (2013) el Departamento de Recursos Humanos consiste:

En la unidad encargada de la administración, planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del recurso humano, permitiendo a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos

individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y a su vez, llegar a cumplir todas las necesidades de los clientes y/o usuarios de una manera eficiente y eficaz. De igual forma, podrá desarrollar un cambio organizacional, permitiendo que se realice la gestión de los trabajadores basado en competencias laborales, y pueda existir un aprendizaje colaborativo entre los trabajadores y la dirección corporativa, que se transformará en mejores estrategias en Recursos Humanos, contribuyendo de esa forma, a una mejor productividad empresarial y por ende, en beneficios para los trabajadores y consecuentemente, en beneficios para la sociedad. (p. 4)

En base a lo antes mencionado, indicaremos a continuación las 5 funciones más importantes del departamento de recursos humanos en una organización:

1. Aprendizaje y desarrollo de los empleados:

El conocimiento, las habilidades y las competencias de los colaboradores se convierten en más que un requerimiento, ya que son una herramienta estratégica que aportará para lograr resultados dentro de la organización. Las capacitaciones constantes dentro de la empresa ayudan a potenciar las competencias blandas y técnicas para el correcto desempeño laboral.

2. Contratación y/o selección de personal

La contratación de personal se realiza después de la fase de reclutamiento y selección, y es la formalización del ingreso del candidato como colaborador de la empresa. Se trata del momento final en el que firma el contrato y dónde se aplican los temas legales necesarios.

3. Gestionar y fomentar la capacitación de los empleados

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. (Iturralde, 2011)

4. Salud y seguridad

Según La Autoridad Nacional del Servidor Civil de Perú, (2022):

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es un derecho fundamental de todos los trabajadores y tiene como objetivo, prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales. Para eso, las entidades públicas deberán propiciar el mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo a fin de prevenir daños en la integridad física y mental de los trabajadores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo.

Asimismo, al ser la Seguridad y Salud en el Trabajo, un proceso que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas, es la oficina de recursos humanos, o la que haga sus veces en la entidad, el área encargada de su gestión y el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley SST y las Directivas relacionadas que emita SERVIR.

5. Clima Laboral

El clima laboral de una empresa influye significativamente en los sentimientos y/o emociones de los colaboradores. Cuando una empresa se caracteriza por tener un buen ambiente laboral de trabajo, es decir, que fomenta la participación de los trabajadores, el compañerismo y la cultura organizacional, puede asegurar el logro de los objetivos.

Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional se puede definir como una etapa en la que un trabajador de una organización se siente satisfecho y feliz con las tareas que desempeña hacia la empresa, y desea continuar creciendo en ella a través de metas profesionales a corto y largo plazo. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que el desarrollo profesional es por un lado también un desarrollo personal de dicha persona, ya que la capacidad de superación de cada individuo es debida a sus motivaciones personales.

El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional. (Chiavenato,2009)

El desarrollo de las personas es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro; se centra tanto en el trabajo actual como en los trabajadores que el empleado tendrá que realizar en el futuro. (Gomez, Balkin y Cardy, 2008)

Tendencias de la gestión de Talento Humano

Con la llegada del covid-19 no sólo se generó una crisis sanitaria y económica a nivel mundial, esto también aceleró que las organizaciones tuvieran que implementar una revolución digital en casi todos sus procesos y los recursos humanos no escapan de esta medida. El teletrabajo se volvió tendencia como

contratación en las empresas, así como el trabajo remoto, lo cual generó darle una nueva perspectiva al enfoque en la gestión futura del talento humano.

De esta manera, se hará tendencia en los departamentos de gestión humana el uso de *cloud computing* para poder almacenar y tener en disponibilidad todos los recursos e información necesaria en internet, evitando que la empresa tenga que gestionar los recursos y poder usarlos sólo a demanda y necesidad.

Otra tendencia en la gestión del talento humano será la implementación del *employee experience*, la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (DEC), define el “*Employee Experience (EX)*” como:

La vivencia de las personas en la relación profesional con la organización, incluyendo cada uno de los momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional.

Al darle mayor protagonismo a los empleados en la empresa, se tendrán trabajadores más motivados, contentos, con mayor productividad y plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización.

De acuerdo al informe de Deloitte, “Tendencias Globales de Capital Humano 2021”, existen 5 tendencias a desarrollarse:

- Diseñar el trabajo para el bienestar: el fin del equilibrio vida/trabajo.
- Más allá del *reskilling*: liberar el potencial del trabajador.
- Súper equipos: donde se lleva a cabo el trabajo.
- Dirigir las estrategias de la fuerza laboral: estableciendo nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral.

- Acelerar el cambio hacia una reestructuración del trabajo: el área de gestión humana tiene la oportunidad de cambiar su posición de administrar trabajadores al de rediseñar el trabajo.

3.2.2 Clima Laboral

El clima laboral se entiende como una serie de particularidades del sitio donde se trabaja y que son percibidas por los que ahí laboran y que influyen en su conducta laboral. (Hodgetts y Altman, 2003)

Si alguna organización no cuenta con un adecuado y/o favorable clima, se encontrará en desventaja en comparación de otras organizaciones que sí tengan un adecuado clima laboral, puesto que el ambiente interno que cada organización presenta es lo que terminará siendo determinante para la producción y la calidad de la misma. (Velásquez, 2005)

El clima laboral de una empresa influye significativamente en los sentimientos y/o emociones de los colaboradores. Cuando una empresa se caracteriza por tener un buen ambiente laboral de trabajo, es decir, que fomenta la participación de los trabajadores, el compañerismo y la cultura organizacional, puede asegurar el logro de los objetivos.

Por otro lado, Qtiqipa y Jaimes (2017) lo definen como “el conjunto de características que describen una organización y los distinguen de otras organizaciones, inciden en la conducta de las personas y por ende de la misma organización” (p.19).

Por consiguiente, un clima laboral positivo es esencial para que los empleados de una organización se sientan contentos y realicen sus actividades motivados y dispuestos a lograr los objetivos. Es por ello, que uno de los objetivos principales de un área de recursos humanos es el crear y mantener un clima laboral agradable para los colaboradores.

El ambiente laboral es un indicador primordial del funcionamiento de la empresa y está condicionado por diversas causas como: aspectos ergonómicos del lugar de trabajo, equipos y herramientas asignadas, así como por las normas internas, calidad de líderes y jefes, remuneraciones y la satisfacción individual de cada trabajador respecto a la labor que realiza (Bohórquez, 2015).

Es importante resaltar la opinión que plantea Brow (1990) respecto al clima laboral:

El clima laboral está referido a las condiciones del área de trabajo; estas condiciones son percibidas ya sea directa o indirectamente por los trabajadores; el clima repercute en el comportamiento laboral; estas características son relativamente permanentes en el tiempo, se presentan de manera diferente de una organización a otra y de una sección a otra al interior de una misma organización. (p. 9)

Por lo que podemos concluir que el clima laboral es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por acciones medibles de la empresa en sí.

Importancia de las relaciones interpersonales

Según la psicología social, el individuo y el entorno no deben verse jamás como dos entidades separadas, sino como dos entidades que se relacionan constantemente entre sí y se cambian mutuamente y en tiempo real (Lewin, 1988). Las relaciones interpersonales son aquellas que se establecen entre dos o más personas, es decir, una constante interacción que contribuye a satisfacer las necesidades mutuas.

Fernández (2003) indica que: “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (p. 25). Esto quiere decir que si las relaciones con el entorno, es decir, con los compañeros de trabajo y el ambiente físico donde el trabajador desempeña sus labores es el adecuado, el trabajador se sentirá satisfecho, lo cual repercute directamente en su forma de hacer las cosas y en el logro de sus objetivos.

Engagement

Si bien la traducción literal de este término es “compromiso”, el concepto aplicado a la gestión de recursos humanos va mucho más allá. Tiene origen en el marketing y se aplica a generar compromiso o fidelidad por parte de los clientes hacia una empresa o marca. Para la gestión de recursos humanos, el *engagement* es una relación bilateral entre la organización y el trabajador, en la que intervienen varios factores determinantes para la fidelización del colaborador.

En la administración y gestión de empresas, la literatura indica que el *engagement* fomenta buenos resultados para las organizaciones, ya que tanto el individuo como la empresa resultan beneficiados. Esto debido a que parece tener influencia en la forma de hacer las tareas y el desempeño de las funciones de los empleados (Demerouti y Cropanzano, 2010).

Según diversos autores, los trabajadores consiguen un alto nivel de *engagement* cuando tanto sus necesidades básicas como las de alto orden se encuentran totalmente cubiertas, tanto por sus líderes como por la propia organización (Harter Schmidt y Hayes, 2002). Es por este motivo que resulta necesario invertir en estrategias de trabajo que fomenten el *engagement*.

Entre las estrategias más usadas para su gestión están las siguientes: establecer metas/objetivos a corto plazo, proporcionar canales adecuados de comunicación interna a todo nivel de la organización, reconocer los logros de los colaboradores y de los equipos, fomentar el intraemprendimiento, mejorar la productividad (no a costa de más horas de trabajo, sino todo lo contrario) (Barés, 2019)

Para aplicar esto, es necesario que los líderes sean capaces de establecer objetivos clave a nivel de equipos, que sean alcanzables y estén correctamente definidos, mediante diversos indicadores. Así también, es importante el reconocimiento del logro del equipo y la libertad de autogestión del mismo. La comunicación juega un papel importante, para ello debe existir una estructura horizontal donde los trabajadores a todo nivel se sientan en confianza de poder exponer sus ideas a sus líderes, pares y gerencia, utilizando los canales adecuados establecidos y

proporcionados por la propia organización. Esto abre paso a creatividad y el intraemprendimiento, ya que el trabajador siente que desempeña un papel importante en la organización y busca nuevas formas de hacer mejor las tareas y lograr los objetivos. Todo ello, tiene como consecuencia la mejora en la productividad, sin haberla gestionado o mencionado explícitamente.

El rol del líder

El líder tiene una influencia directa en el funcionamiento de los equipos, el trabajo en la organización y su consecuencia en lograr los objetivos trazados. Es el responsable de conseguir los logros y fracasos, el encargado del desarrollo positivo del equipo y lograr satisfacer sus consultas y requerimientos. El líder debe estar sincronizado con su equipo, aportarles de su experiencia, ganarse la confianza y saber cómo influir en ellos para poder lograr cambios en los momentos necesarios.

Cuando los intereses del líder coinciden con el bien común del equipo y la organización, se puede considerar que está bien encaminado para ser un buen líder, pero cuando los intereses del líder son dominados por sus propios deseos y pasiones, sin considerar al equipo o la empresa, estaría más cerca a lo que Yulk (2008), llama el “antiliderazgo”.

Las principales aptitudes que debe poseer un líder son:

- Habilidades de liderazgo
- Visión
- Desarrollo de equipos
- Resolución de conflictos con ganancia en ambas partes

- Evaluación rápida y precisa de la situación
- Capacitación y preparación
- Compromiso de participación del empleado

Medición del Clima Laboral

La medición del Clima Laboral en las empresas se realiza mayormente mediante encuestas anuales. Las cuales miden la percepción de los trabajadores sobre las relaciones en el interior de la empresa u organización. (Great Place to Work, 2018)

Las empresas consideran distintas herramientas para medir su clima laboral , entre las que tenemos:

- Encuestas online
- Encuestas de satisfacción
- Sondeos
- Buzón de sugerencias on-line y físico
- Focus group

Existen diversas empresas especialistas en la realización de este tipo de evaluaciones, las más conocidas son BUK, Great Place to Work, Adecco y Mandü. En el Perú, existen alrededor de 150 organizaciones que participan en el ranking Great Place to Work, el cual tiene un alto nivel de confiabilidad y fortalece la imagen de marca de las empresas mejor ubicadas en dicho ranking, lo cual incrementa su capacidad para atraer al talento deseado.

Ranking Great Place to Work

Según su sitio web oficial, Great Place to Work® Institute es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables. También mencionan que su misión es construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a construir excelentes lugares de trabajo para todos.

En el 2022 Great Place to Work Perú sacó un nuevo ranking y este es el top 10 según su web:

- 1- Interbank: servicios bancarios y crediticios.
- 2- Hipermercados Tottus: *retail* y comercio.
- 3- Sodimac y Maestro: *retail* y comercio.
- 4- Virú: manufactura, producción y productos alimenticios.
- 5- Grupo EFE – La Curacao, EFE y Motocorp: comercio y *retail*.
- 6- Supermercados Peruanos (Plaza Vea): comercio y *retail*.
- 7- Teleperformance: publicidad y marketing.
- 8- Compartamos Financiera: servicios financieros y seguros.
- 9- Promart: comercio y *retail*.
- 10- Financiera OH!: Servicios financieros y seguros.

Rotación de personal

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación.

“La rotación de personal como un elemento laboral, define como "Rotación de Personal" al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto". (Gonzales, 2006, p. X) .

El índice de rotación de personal mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal.

¿Cuáles son los tipos de rotación de personal?

a) Rotación de personal voluntaria

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convenga más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en la empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que está dando a sus empleados, etcétera.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores se encuentran satisfechos con sus labores diarias, se sienten valorados y desarrollan las funciones según su perfil, existen menos posibilidades de que el descontento los impulse a un cambio laboral.

b) Rotación de personal involuntaria

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, p por lo que no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque puede estar indicando que existen problemas en la plantilla o en los procesos de selección. (AmedirRH, 2017)

Por otro lado, es importante mencionar que la rotación constante de personal no sólo afecta a la empresa y al rendimiento de los colaboradores, sino que también influye en la cultura de la empresa y hasta en la marca empleadora.

3.2 Definición de términos básicos

Recursos Humanos: Los recursos humanos son todas las personas con las que cuenta una organización para el desarrollo de sus actividades. Los principales procesos de recursos humanos son: selección, contratación, desarrollo, beneficios y remuneraciones, despidos, entre otros. Sin embargo, la gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Comunicación interna: La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al empleado. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Desarrollo laboral: Es el conjunto de procesos, tareas y actividades que permiten a los trabajadores aprender o desarrollar nuevos conocimientos y/o habilidades que les permitan realizar mejor sus funciones y crecer como profesionales dentro de una organización.

Productividad: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado.

Beneficios Laborales: Son aquellos que van más allá de la transacción por la cual el trabajador presta un servicio a una organización y esta le retribuye con un sueldo monetario. Tienen como fin darle al trabajador una ayuda especial para él o para su familia que vaya más allá de cubrir sus necesidades básicas.

Rotación de personal: Es la cantidad de empleados que se retiran y se incorporan en una medida de tiempo establecida. Cuando este índice es muy alto se entiende que la gestión de recursos humanos de una empresa está fallando.

Ambiente físico de trabajo: El ambiente físico de trabajo se refiere a la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Estos factores pueden afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar.

OKRs: *Objectives and Key Results*, es una metodología creada por el ex CEO de Intel, la cual actualmente es utilizada en Google y otras grandes empresas para la optimización del rendimiento de sus empleados. Consiste en definir objetivos y resultados clave, como su nombre lo dice, para ello no solo se pueden usar KPIs sino que se deben identificar todas las acciones necesarias para obtener esos resultados definidos anteriormente.

IV. HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas

4.1.1 Hipótesis principal

La gestión de RRHH influye significativamente en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

4.1.2 Hipótesis derivadas

El desarrollo profesional influye significativamente en el nivel de compromiso de los trabajadores de una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

La remuneración y beneficios laborales influyen significativamente en el compromiso de los trabajadores de una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

La comunicación interna influye significativamente en las relaciones laborales de los trabajadores de una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

4.2 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variable 1

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALAS					ESCALAS	
								1	2	3	4	5	SI	NO
V1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Es el correcto manejo de las personas en la organización. Principalmente se encarga de la atracción y desarrollo del talento así como de la administración de sus remuneraciones y beneficios.	Operacionalmente la gestión de talento humano se gestiona a través de las dimensiones de desarrollo laboral, remuneración y beneficios laborales y comunicación interna.	Desarrollo profesional	Crecimiento profesional	Likert	1	ENCUESTA	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
					Likert	2								
				Capacitaciones	Likert	3								
					Likert	4								
			Remuneración y beneficios laborales	Justicia y transparencia	Likert	5		Totalmente injusta	Algo injusta	Ni justa ni injusta	Algo justa	Totalmente justa		
					Likert	6		Nada equitativo	Poco equitativo	Ni mucho ni poco equitativos	Equitativo	Totalmente equitativo		
				Benchmarking: Paquete de beneficios (no exigidos por ley)	Likert	7		Muy malos	Malos	Ni malo ni bueno	Buenos	Excelentes		
					Dicotómica	8							Si	No
			Comunicación interna	Alineamiento estratégico	Likert	9		Nada claro	Poco claro	Ni nada claro ni totalmente claro	Claro	Totalmente claro		
					Likert	10		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
				Cultura	Likert	11		Nada identificado	Poco identificado	Ni nada ni totalmente identificado	Identificado	Totalmente identificado		
					Likert	12		Nada coherente	Poco coherente	Ni nada ni totalmente coherente	Coherente	Totalmente coherente		
				Eventos	Likert	13		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		

Tabla 2: Operacionalización de variable 2

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALAS					ESCALAS	
								1	2	3	4	5	SI	NO
V2: CLIMA LABORAL	Es la percepción tangible e intangible del funcionar diario de la organización desde los ojos de quienes trabajan dentro de ella.	Operacionalmente el clima laboral depende de las relaciones laborales, el ambiente laboral físico y el compromiso.	Relaciones laborales	Liderazgo estratégico	Likert	14	ENCUESTA	Muy bajo	Bajo	Ni bajo ni alto	Alto	Muy alto		
					Likert	15		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
					Dicotómica	16							Sí	No
				Relaciones interpersonales jefe directo	Likert	17		Desconfianza	Algo de desconfianza	Ni confianza ni desconfianza	Confianza	Extrema confianza		
					Likert	18		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
					Likert	19		Nada respaldado	Poco respaldado	Medianamente respaldado	Respaldado	Totalmente respaldado		
			Ambiente laboral	Recursos y equipos	Likert	20		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho		
				Ventilación, iluminación y ergonomía	Likert	21		Totalmente incómodo	Incómodo	Ni cómodo ni incómodo	Cómodo	Totalmente cómodo		
			Compromiso	Motivación	Likert	22		Totalmente desmotivado	Desmotivado	Ni desmotivado ni motivado	Motivado	Totalmente motivado		
					Likert	23		Muy bajo/Nulo	Bajo	Ni bajo ni alto	Alto	Muy alto		
				Rotación de personal	Dicotómica	24							Sí	No
					Likert	25		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Diseño metodológico

Tipo: la presente investigación es de tipo aplicada para resolver la problemática que estamos planteando, consolidando el conocimiento para luego ser aplicado.

Enfoque: el enfoque que se utiliza para esta investigación es el cuantitativo usando un método estadístico.

Diseño: para la presente investigación se utilizará el diseño descriptivo con el cual obtendremos información valiosa del entorno de la empresa para ser analizada.

Nivel: el nivel utilizado para esta investigación será el correlacional, midiendo dos variables para evaluar la relación estadística entre ellas.

5.2 Diseño muestral

Se ha realizado un muestreo probabilístico con la totalidad de trabajadores de cargos no gerenciales de la empresa investigada.

5.3 Población

Según Arias (2006) la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

(p. 81)

En esta investigación se ha seleccionado a una pyme de tipo sucursal como fuente de información. Esta empresa cuenta con menos de 25 trabajadores y sus oficinas se encuentran ubicadas en Miraflores, Lima, Perú.

En la presente investigación se utiliza como población a los trabajadores en planilla a marzo del 2022.

5.4 Muestra

Para esta investigación la muestra será el total de la población, pues la cantidad es inferior a 100 personas. Siendo esto por la importancia, relevancia y significancia del proceso que se llevará a cabo.

5.5 Técnica de recolección de datos

En base a la técnica de encuestas y el instrumento del cuestionario realizado para la muestra determinada, se podrá obtener información significativa de las variables de la investigación: Gestión del Talento Humano y Clima laboral.

El instrumento ha sido validado por: Candela, Claudia – Licenciada en Administración y Recursos Humanos de la UPC. Maestra en Dirección Estratégica del Factor Humano. Subgerente de Capital Humano en Los Portales.

El instrumento ha sido también validado por Álvarez, Emma - Licenciada en Relaciones Laborales Industriales de la USMP. Jefa de Gestión Humana del grupo Cabal.

5.6 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información

Luego de ser aprobado nuestro instrumento por los expertos, se procedió al envío de nuestra encuesta, la cual fue realizada en *Google forms*, a los trabajadores de la empresa objetivo de nuestro estudio. Para que se pueda resolver de forma rápida

y dinámica, se envió el enlace de la encuesta mediante correo electrónico y mensajería instantánea a los trabajadores de la empresa.

Posteriormente, se descargó la data del google forms y se empleó el programa “IBM SPSS STATISTICS” para su análisis, aplicando los criterios necesarios para generar las tablas y gráficos de frecuencias, con el fin de validar nuestra hipótesis.

5.7 Resultados

A continuación, presentamos los resultados obtenidos luego de la participación de 14 trabajadores de la empresa estudiada, analizando las 10 preguntas más resaltantes y una correlación de variables que demostrarán nuestra hipótesis.

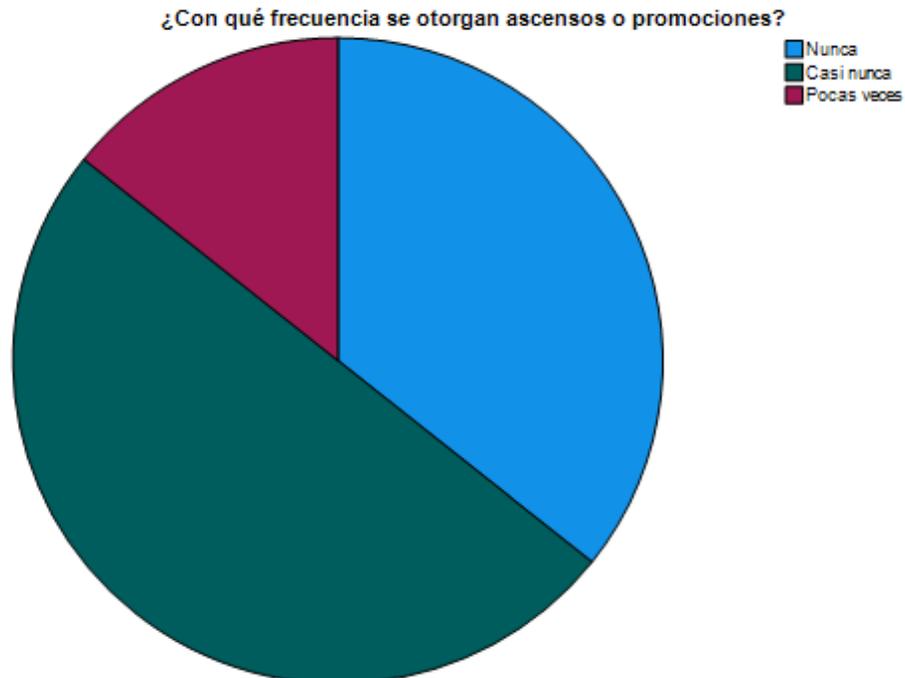
5.7.1 Análisis descriptivo

Tabla 3: ¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?

	N	%
Nunca	5	35.7%
Casi nunca	7	50.0%
Pocas veces	2	14.3%

Nota: Información sobre frecuencia en otorgamientos de ascensos o promociones.

Figura 3: ¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia con que se otorgan ascensos o promociones.

En este gráfico podemos apreciar que la mayoría de encuestados considera que nunca y casi nunca se otorgan ascensos en su trabajo. Lo cual podría indicar que en la empresa no existe un plan o procedimiento de desarrollo profesional en favor de sus empleados.

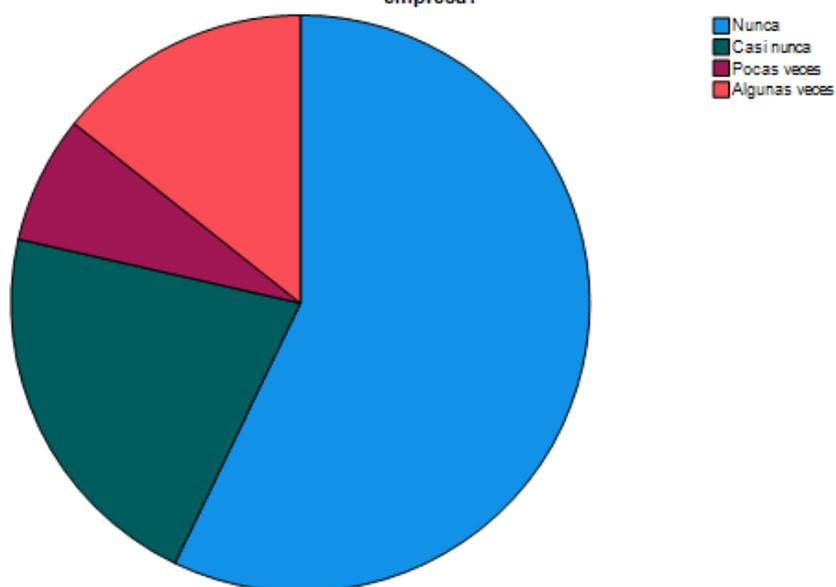
Tabla 4: ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

	N	%
Nunca	8	57.1%
Casi nunca	3	21.4%
Pocas veces	1	7.1%
Algunas veces	2	14.3%

Nota: Información sobre frecuencia de la comunicación hacia los colaboradores referente a las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.

Figura 4 ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia de comunicación del líder hacia los colaboradores sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.

En este gráfico podemos apreciar que el 57.1% de encuestados considera que su líder nunca lo mantiene informado sobre oportunidades de desarrollo en la empresa

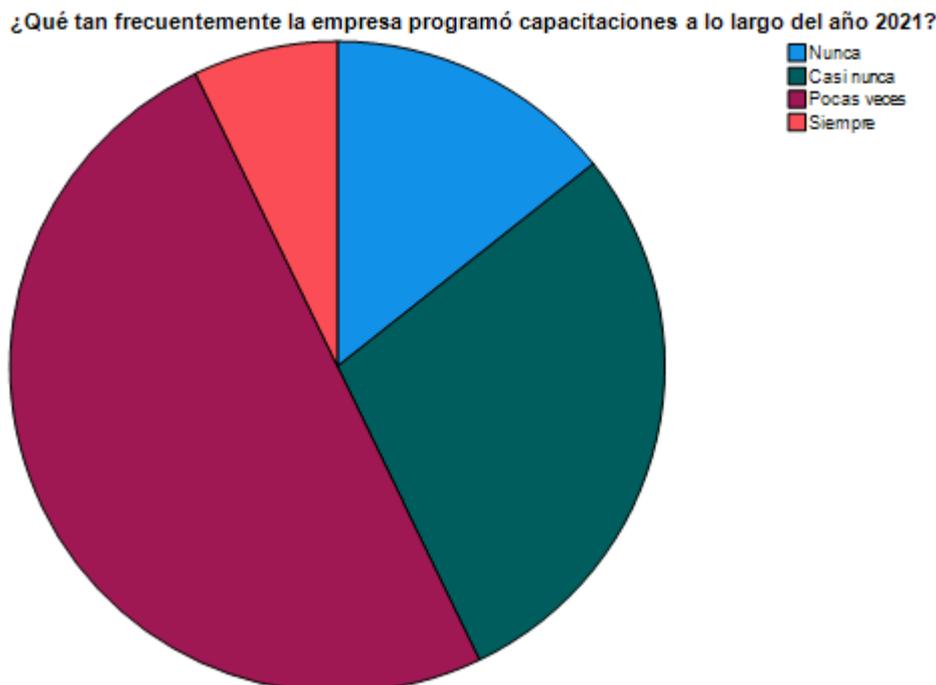
y un 21.4% considera que casi nunca. De esto podemos inferir que faltan oportunidades de desarrollo en el interior de la empresa o su mayor/mejor difusión por parte de los líderes para que sus equipos tengan conocimiento de ello.

Tabla 5: ¿Qué tan frecuentemente la empresa programó capacitaciones a lo largo del año 2021?

	N	%
Nunca	2	14.3%
Casi nunca	4	28.6%
Pocas veces	7	50.0%
Siempre	1	7.1%

Nota: Información sobre frecuencia de la programación de capacitaciones en el año 2021.

Figura 5: ¿Qué tan frecuentemente la empresa programó capacitaciones a lo largo del año 2021?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia de programación de capacitaciones en el año 2021.

En este gráfico podemos apreciar que el 50% de encuestados indica que pocas veces se programaron capacitaciones durante el año 2021 y el 28.6% de encuestados indica que casi nunca, con lo que podemos interpretar que la empresa no tiene un buen programa de capacitación para sus trabajadores.

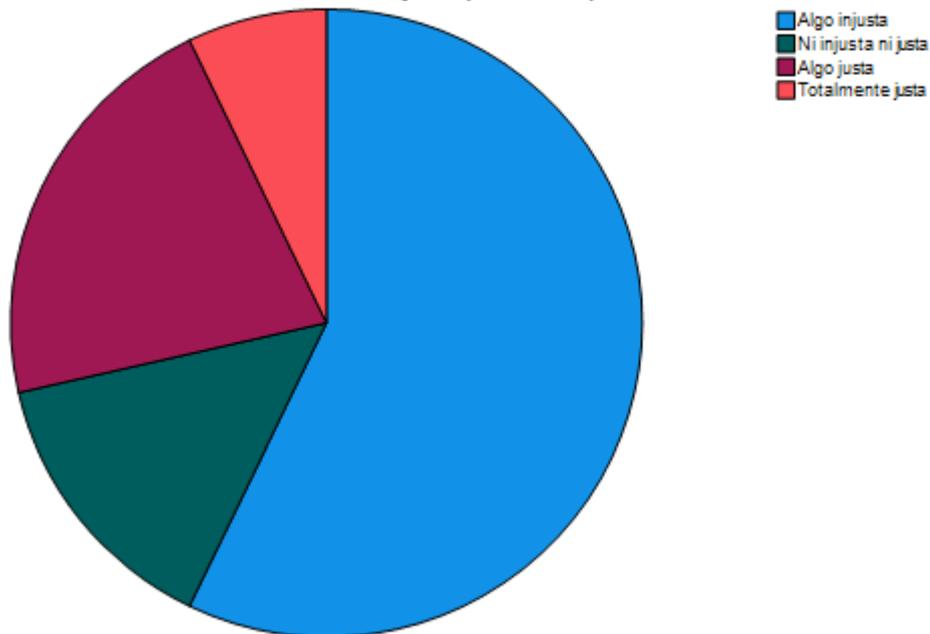
Tabla 6: ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?

	N	%
Algo injusta	8	57.1%
Ni injusta ni justa	2	14.3%
Algo justa	3	21.4%
Totalmente justa	1	7.1%

Nota: Información sobre la remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa.

Figura 6: ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?

¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre cuán justa es la remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa.

En este gráfico podemos apreciar que el 57.1% de encuestados indica que es algo injusta la remuneración que reciben de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa, y que el 21.4% de encuestados indica que es algo justa, con lo que podemos decir que los trabajadores, en su mayoría, perciben que el sueldo que ganan no cubre sus expectativas según las labores que desempeñan dentro de la empresa.

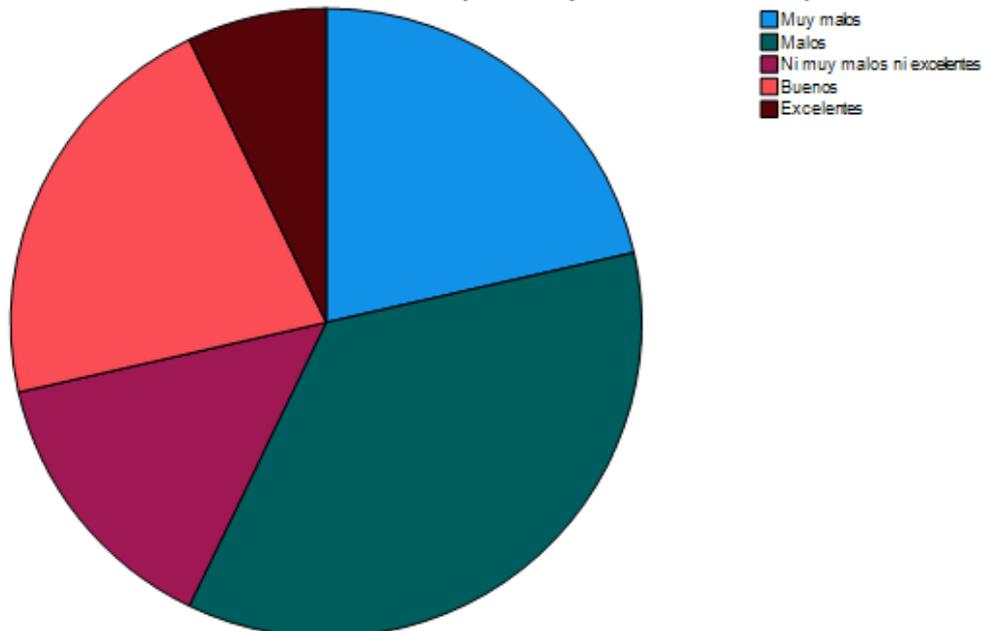
Tabla N° 8: ¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?

	N	%
Muy malos	3	21.4%
Malos	5	35.7%
Ni muy malos ni excelentes	2	14.3%
Buenos	3	21.4%
Excelentes	1	7.1%

Nota: Información sobre cómo consideran los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares.

Figura 7: ¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?

¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre como consideran los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares.

En este gráfico podemos apreciar que el 35.7% de encuestados consideran que los beneficios de la empresa son malos comparados con los de otras empresas similares y el 21.4% consideran que son muy malos, con lo que podemos apreciar que la empresa no está brindando buenos beneficios a sus trabajadores y, por el contrario, al compararse con los beneficios de otras empresas, estos resultan deficientes.

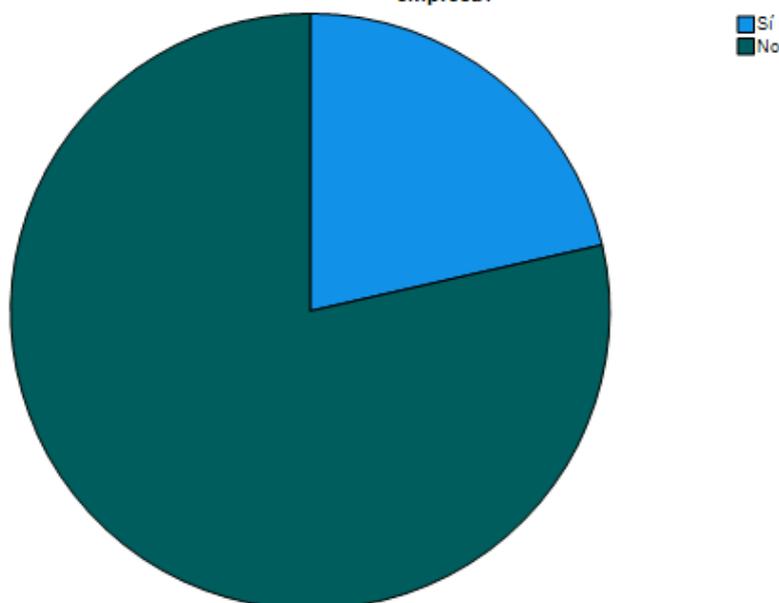
Tabla 7: ¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?

	N	%
Sí	3	21.4%
No	11	78.6%

Nota: Información sobre el otorgamiento de seguros privados subvencionados al 100% por la propia empresa

Figura 8: ¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa

¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia en otorgamientos de seguros privados subvencionados al 100% por la propia empresa.

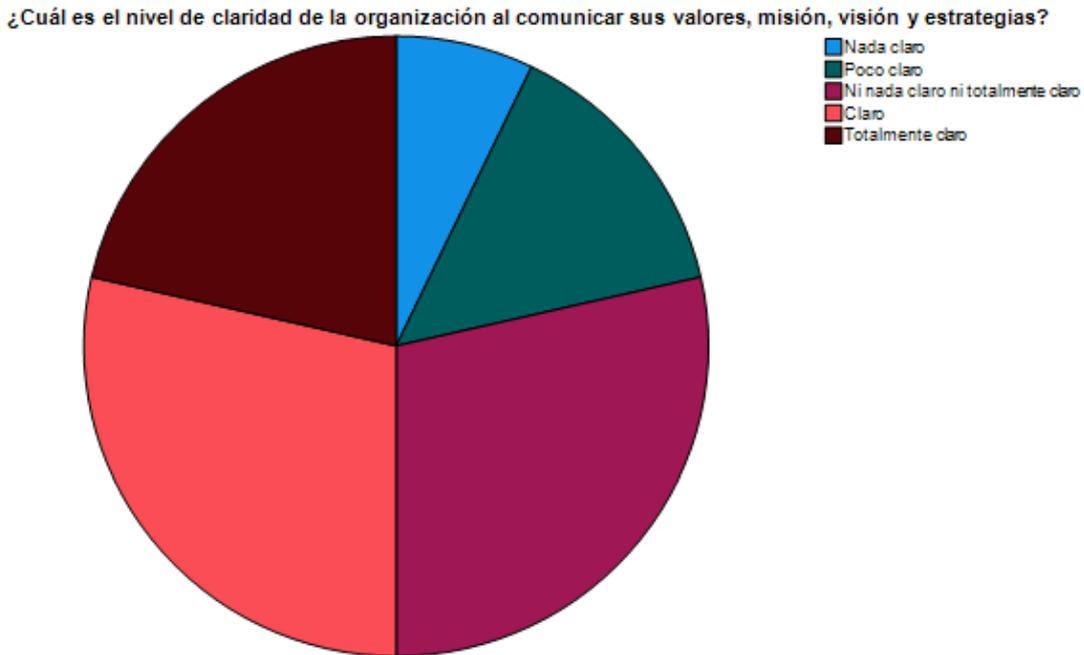
En este gráfico podemos apreciar que el 78.6% de encuestados indican que la empresa no les otorga seguros privados subvencionados al 100% por su empleador, con lo que podemos interpretar que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa no brinda planes adecuados y no se preocupa por la salud y cuidados necesarios de sus trabajadores ante enfermedades o accidentes.

Tabla 8: ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias?

	N	%
Nada claro	1	7.1%
Poco claro	2	14.3%
Ni nada claro ni totalmente claro	4	28.6%
Claro	4	28.6%
Totalmente claro	3	21.4%

Nota: Información sobre el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias.

Figura 9: ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias?



Nota: Gráfico indicando el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias.

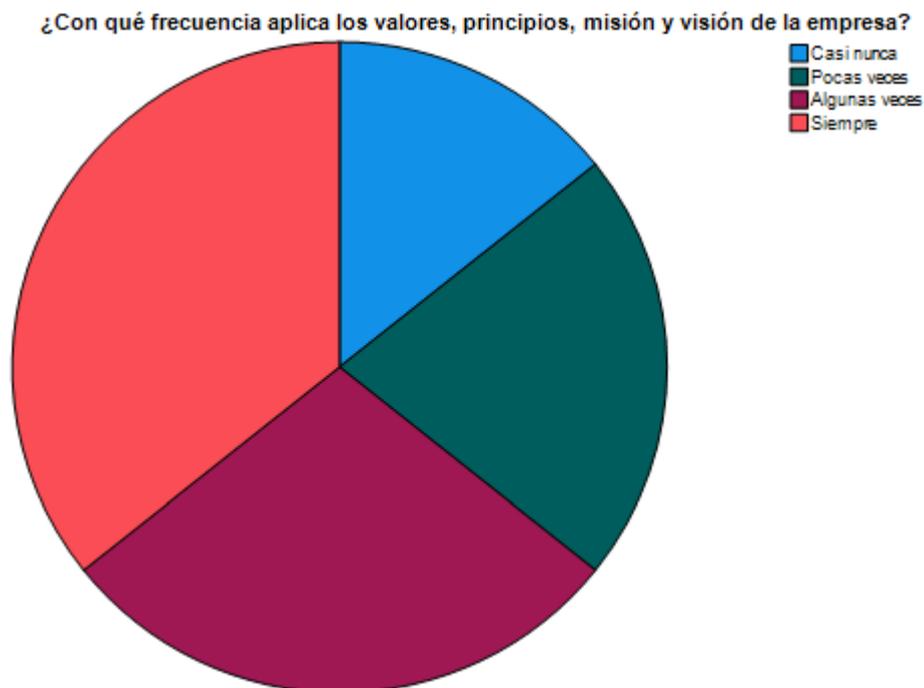
En este gráfico podemos apreciar que el 50% de los encuestados indican que el nivel de claridad en la comunicación de los valores, misión, visión y estrategias, sí es claro, mientras que el otro 50% indica lo contrario. Por lo que podemos interpretar que la empresa sí tiene definidos sus principios, pero esta información no llega a la mayoría de sus trabajadores pues no sienten que la empresa los comunique de forma adecuada.

Tabla 9: ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?

	N	%
Casi nunca	2	14.3%
Pocas veces	3	21.4%
Algunas veces	4	28.6%
Siempre	5	35.7%

Nota: Información sobre la frecuencia en la que se aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa.

Figura 10: ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia con que aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa.

En este gráfico podemos apreciar que el 35.7% de encuestados indican que siempre aplican los valores, principios, misión y visión de la empresa, y otro 28.6%

consideran que sólo algunas veces los aplican, con lo que podemos interpretar que los trabajadores en su mayoría sí están comprometidos con los principios y objetivos comunicador por la empresa.

Tabla 10: ¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?

	N	%
Nunca	2	14.3%
Casi nunca	7	50.0%
Pocas veces	2	14.3%
Algunas veces	3	21.4%

Nota: Información sobre la frecuencia del reconocimiento de logros de forma tangible

Figura 11: ¿Con qué frecuencia se les da reconocimiento a sus logros de forma tangible?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia con que se otorgan el reconocimiento a sus logros de forma tangible.

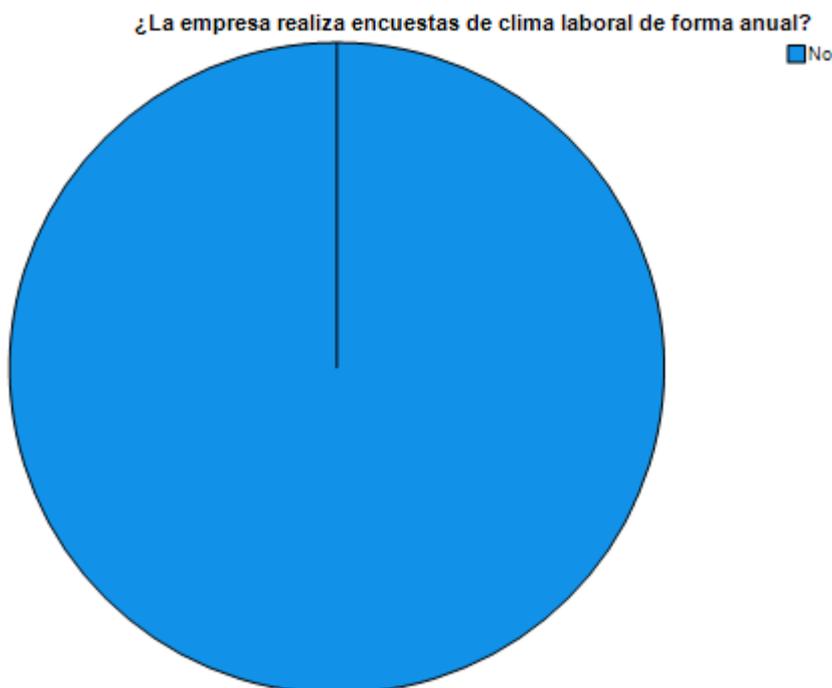
En este gráfico podemos apreciar que el 14.3% y el 50% de encuestados consideran que nunca o casi nunca se les da reconocimiento a sus logros de forma tangible y otro 21.4% considera que sólo algunas veces. De ello, podemos interpretar que la empresa no tiene cultura de reconocimiento de los logros y cuando se dan, los trabajadores no están percibiendo que esto sea de forma tangible.

Tabla 11: ¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual?

	N	%
No	14	100.0%

Nota: Información sobre la frecuencia en que se realizan encuestas de clima laboral.

Figura 12: ¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia en que se realizan encuestas de clima laboral.

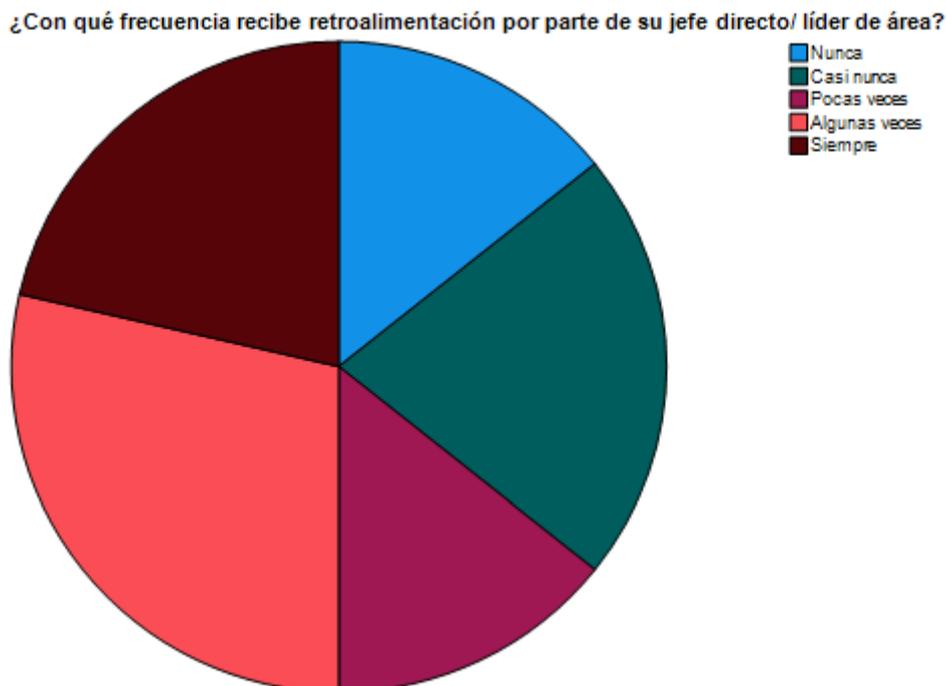
En este gráfico podemos apreciar que el 100% de encuestados indica que la empresa no realiza encuestas de clima laboral; por lo que podemos interpretar que la organización no se preocupa por tener indicadores de medición sobre la satisfacción de sus trabajadores, dejando claro que una falla evidente dentro de la cultura organizacional la gestión del personal.

Tabla 12: ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?

	N	%
Nunca	2	14.3%
Casi nunca	3	21.4%
Pocas veces	2	14.3%
Algunas veces	4	28.6%
Siempre	3	21.4%

Nota: Información sobre frecuencia con que se realiza la retroalimentación por parte del jefe directo/ líder de área.

Figura 13: ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la frecuencia con que se realiza la retroalimentación por parte del jefe directo/ líder de área.

En este gráfico podemos apreciar que 28.6% de encuestados indica que algunas veces reciben retroalimentación por parte de su jefe directo o líder de área y otro 21.4% indican que casi nunca. De esto podemos interpretar que, si bien algunos jefes o líderes de área están dando retroalimentación a sus equipos de trabajo, no todos lo realizan, por lo que no estarían evaluando objetivamente el desempeño de sus colaboradores, ni haciendo seguimiento a las fortalezas u oportunidades de mejora en sus labores.

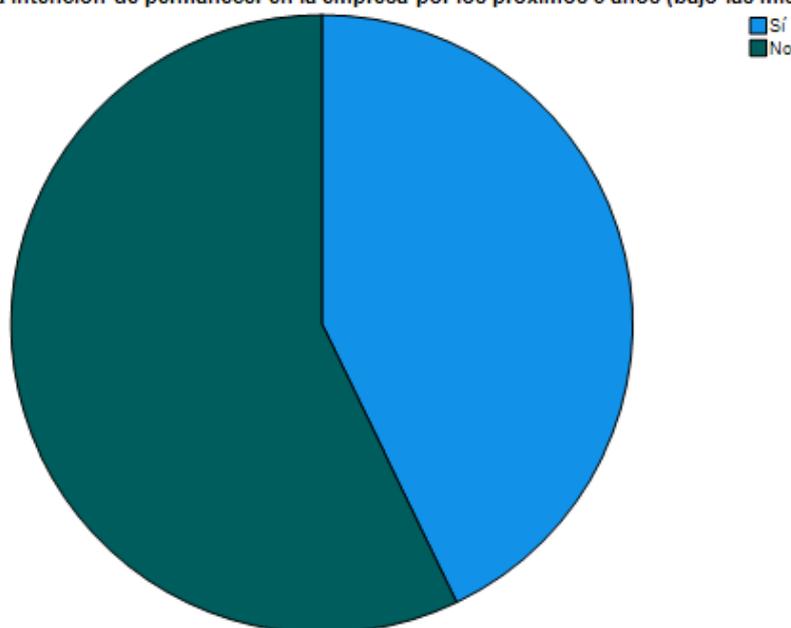
Tabla 13: ¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?

	N	%
Sí	6	42.9%
No	8	57.1%

Nota: Información sobre la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años.

Figura 14: ¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?

¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?



Nota: Gráfico indicando el índice de respuesta sobre la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años.

En este gráfico podemos apreciar que el 57.1% de encuestados no tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años, bajo las mismas condiciones laborales. De ello podemos interpretar que la empresa no realiza gestiones para la retención del talento, por lo que debería mejorar las condiciones de trabajo para proporcionar seguridad física, psicológica y emocional a sus

colaboradores y así, cambiar su percepción, logrando que permanezcan más tiempo en la empresa.

5.7.1.1 Análisis ligados a las hipótesis

Para la demostración de nuestra hipótesis, analizamos la correlación entre las variables: ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área? y ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?, obteniendo un índice de correlación de Pearson del 0.51 (51%), esto quiere decir que se tiene una correlación alta entre ambas variables de estudio. Con lo cual podemos afirmar que los trabajadores de la empresa no reciben una adecuada retroalimentación por parte de sus jefes lo cual se traduce en que tampoco se les comunique oportunamente sobre oportunidades de desarrollo en la empresa.

Tabla 14: Correlación 1

		¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?
¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	Correlación de Pearson	1	0.513
	Sig. (bilateral)		0.061
	N	14	14
¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	Correlación de Pearson	0.513	1
	Sig. (bilateral)	0.061	
	N	14	14

Para la demostración de nuestra hipótesis, analizamos la correlación entre las variables: ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa? y ¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?, obteniendo un índice de correlación de Pearson del 0.44 (44%), esto quiere decir que se tiene correlación entre ambas variables de estudio. Con lo cual podemos afirmar que los trabajadores de la empresa no se sienten tan motivados al hacer sus labores por considerar que sus sueldos no reflejan el nivel de responsabilidades y desempeño que tienen.

Tabla 15: Correlación 2

		¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?	¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?
¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?	Correlación de Pearson	1	.436
	Sig. (bilateral)		.119
	N	14	14
¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?	Correlación de Pearson	.436	1
	Sig. (bilateral)	.119	
	N	14	14

Para la demostración de nuestra hipótesis, analizamos la correlación entre las variables: ¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica y el desempeño laboral diario? y ¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?, obteniendo un índice de correlación de Pearson del 0.54 (54%), esto quiere decir que existe correlación entre ambas variables de estudio. Con lo cual podemos afirmar que los trabajadores no sienten que la empresa está siendo coherente en predicar su cultura organizacional al no percibir mayor reconocimiento en forma tangible.

Tabla 16: Correlación 3

		¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica y el desempeño laboral diario?	¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?
¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica y el desempeño laboral diario?	Correlación de Pearson	1	.538*
	Sig. (bilateral)		.047
	N	14	14
¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?	Correlación de Pearson	.538*	1
	Sig. (bilateral)	.047	
	N	14	14

Para la demostración de nuestra hipótesis, analizamos la correlación entre las variables: ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias? y ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?, obteniendo un índice de correlación de Pearson del 0.79 (79%), esto quiere decir que se tiene una correlación alta entre ambas variables de estudio. Con lo cual podemos afirmar que no todos los trabajadores de la empresa aplican los valores, principios, misión y visión de la empresa debido a que la organización no tiene claridad al comunicarlas.

Tabla 17: Correlación 4

		¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y principios, misión y visión estrategias?	¿Con qué frecuencia aplica los valores, misión y visión de la empresa?
¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y principios, misión y visión estrategias?	Correlación de Pearson	1	.793**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	14	14
¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?	Correlación de Pearson	.793**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	14	14

VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

Tabla 18: Presupuesto desagregado a nivel de aportes monetarios y no monetarios.

OBJETIVO	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	TIEMPO (meses)	TOTAL
Implementación de un programa integral de bienestar y desarrollo del trabajador en beneficio de todos los colaboradores de la empresa investigada de Miraflores, Lima, Perú. Con el fin de mejorar el clima laboral.	TRABAJADORES EN PLANILLA PROPIA (ACTUAL)				
	Administradora	1	-	6	S/ -
	Ingeniera Biomédica	1	-	6	S/ -
	Ingeniera Industrial	1	-	6	S/ -
	Contador	1	-	6	S/ -
	TRABAJADORES POR HONORARIOS (ACTUAL)				
	Psicólogo laboral - taller	1	190.00	6	S/ 1,140.00
	Facilitador <i>Design Thinking</i>	1	1,250.00	1	S/ 1,250.00
	Asesoría legal	1	450.00	2	S/ 900.00
	Medición free clima laboral	1	-	1	S/ -
	EQUIPOS, MATERIALES, LICENCIAS, OTROS				
	Oficina (propia)	1	-	6	S/ -
	Área de trabajo (existente)	1	-	6	S/ -
	Economato (existente)	1	-	6	S/ -
	Sala de reuniones (existente)	1	-	6	S/ -
	Internet (tarifa flat existente)	1	-	6	S/ -
	Teléfono móvil (existente)	4	-	6	S/ -
	Laptop (existente)	4	-	6	S/ -
	Impresora (existente)	1	-	6	S/ -
	Software: TEAMS (licencia vigente)	1	-	6	S/ -
	Software: RRHH	1	141.67	6	S/ 850.00
Software: Trello PREMIUM	15	30.00	6	S/ 2,700.00	
TOTAL					S/ 6,840.00

6.1 Alcance esperado

Se propone implementar este proyecto en la pyme investigada, ubicada en Miraflores, Lima, Perú. Con el fin de identificar las mejoras que se pueden implementar en la organización para tener colaboradores más felices y fidelizados, mejorando así su calidad de vida dentro y fuera de las oficinas.

6.2 Descripción de la propuesta de innovación

La propuesta de innovación es la implementación de un programa integral de bienestar del talento auto gestionado.

A continuación, la evaluación FODA de la situación actual en el interior de la empresa elegida.

Tabla 19: Matriz FODA de la gestión actual de talento humano en la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Respaldo internacional de su casa matriz. - Organización matricial. - Trabajadores con formación laboral en gestión humana y experiencia en el rubro. - Reputación de marca a nivel de América Latina, Europa, Asia y África. - Trabajadores confían los unos en los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones gratuitas de distintas organizaciones en ámbito laboral. - Posibilidad de ampararse en el Decreto Supremo de Urgencia N°115-2021 (trabajo remoto). - Posibilidad de usar trabajadores actuales, capacitados en gestión humana.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Lentitud en procesos de aprobaciones. - Desigualdad en salarios y beneficios comparados con la competencia. - Organización poco flexible. - Trabajo presencial obligatorio. - Falta de ERP integrado con módulo de Gestión Humana. - Falta de procesos adecuados a la realidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuga de talentos a la competencia. - Inestabilidad política puede hacer que el directorio de la casa matriz decida cerrar la empresa en Perú. - Crisis económica mundial.

6.3 Diagnóstico situacional

En la actualidad vivimos en un mundo que cambia constantemente, lo cual obliga a las personas y organizaciones a adaptarse a nuevas realidades cada día. El mundo casi ha superado una de las crisis sanitarias más difíciles de nuestros tiempos, lo cual, además de la crisis económica y las pérdidas de estos dos últimos años, nos ha dejado lecciones importantes y nos ha obligado a acercarnos a la tecnología disponible para poder realizar nuestras actividades diarias.

Podemos rescatar que el modelo tradicional de trabajo en oficina en horario completo ha sufrido cambios drásticos, pasando primero a ser totalmente remoto para luego adaptarse a un modelo híbrido. Con ello, la empresa estudiada ha invertido en la mejora de los software que se usaban antes del 2020. Sin embargo, no ha habido ninguna capacitación para el aprovechamiento al máximo de dichos software en favor de los trabajadores. Tampoco se ha observado una actualización

en sus procesos matriciales, por lo que siguen igual de lentos y tediosos que en épocas pre-pandemia.

Así también, la empresa se ha enfocado en la reducción de costos, dejando completamente olvidado el factor de gestión del talento humano. Si bien se han retomado las celebraciones en fechas importantes muy puntuales, no se ha considerado realmente lo que el trabajador, en esta nueva coyuntura, desea o a lo que aspira. Como ejemplo de estas falencias, tienen en utilización 2 software de recursos humanos que no conversan entre sí y más allá de facilitar la gestión, la vuelven engorrosa. La historia se repite en el área de Logística y proyectos.

Por lo indicado anteriormente, en los siguientes puntos desarrollamos nuestra propuesta de innovación.

6.4 Procedimiento para la propuesta de mejora

- Descripción:

La metodología de gestión de proyectos PMI. La cual tendrá 5 procesos principales, algunos pueden ser ejecutados en simultáneo, logrando así los resultados con los recursos planificados y en el tiempo estimado.

Figura 15: Proceso de implementación del proyecto propuesto



- Estructura:

La estructura de la implementación se dividirá en 5 etapas:

1. Inicio

En primer lugar, se realizará una encuesta de clima laboral, basada en las dimensiones e indicadores identificados en nuestra matriz de consistencia.

Esto puede ser gestionado por una empresa tercera de forma remota para garantizar la objetividad del análisis y reducir la inversión de tiempo de los colaboradores de la organización.

Se realiza una estimación general de los recursos necesarios para la implementación de este proyecto de innovación.

Finalmente, se crea un acta de inicio del proyecto, la cual debe contar con la firma de aprobación del máximo representante de la empresa estudiada.

2. Planificación:

Consideramos que al ser una empresa tan pequeña en el Perú, será de extrema utilidad emplear la metodología ágil de *Design Thinking*. De esta manera se podrá obtener información clave del cliente interno para la posterior implementación de mejoras.

Se requiere la contratación de un facilitador para llevar a cabo el proceso de *Design Thinking* de forma simple y ordenada.

Se conformará el equipo de trabajo para este proyecto, se sugiere que esté compuesto de la siguiente manera:

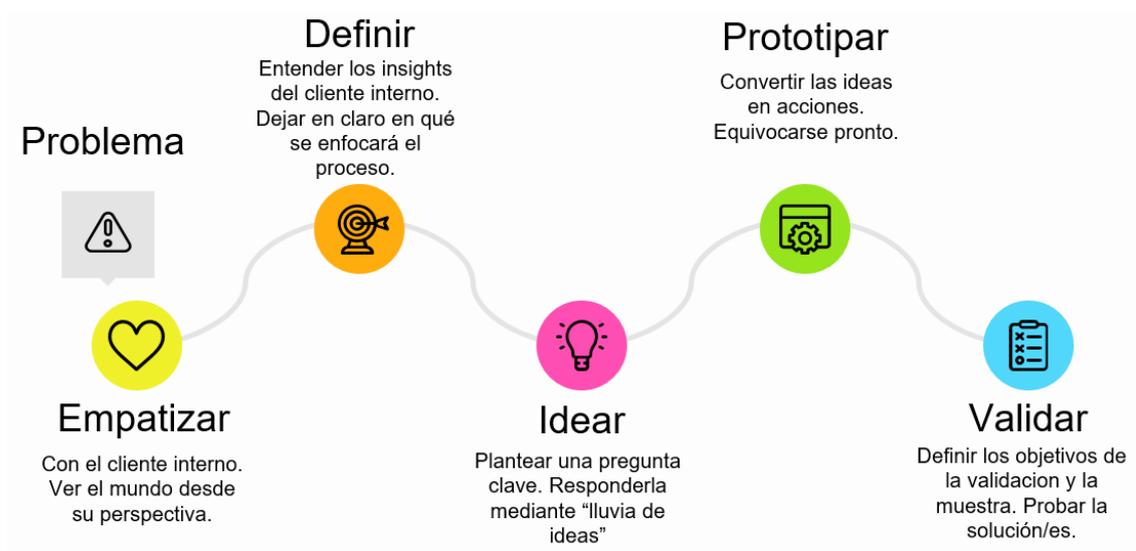
- Gerente de Compras: Profesional de más de 15 años de experiencia, con maestría en logística y diplomado en gestión de recursos humanos.

- Asistente Administrativa: Profesional de más de 9 años de experiencia, con diplomado en gestión de recursos humanos y certificación en *inbound marketing*. Miembro del comité SST.
- Contador / HR Officer: Profesional colegiado de más de 12 años de experiencia en contabilidad y 6 años en gestión de planillas.
- Líder de Ingeniería: Profesional con más de 12 años de experiencia, 4 de ellos liderando al equipo del *core* del negocio. Presidente del comité de SST.

3. Ejecución:

Se seguirán las siguientes etapas del *Design Thinking* para la búsqueda de las soluciones aplicables al caso.

Figura 16: Proceso de implementación metodología *Design Thinking*



Para empatizar se debe considerar los pensamientos y emociones de los trabajadores, así también, la realidad en la que viven. Es decir, tener

identificados demográficamente a los colaboradores a nivel personal y profesional.

Para cumplir con este proceso, en este estudio se identificaron que los problemas más importantes para los trabajadores de la empresa son:

- Casi no existen promociones o ascensos.
- Los líderes no proporcionan información sobre la posible línea de carrera de las personas a su cargo.
- Pocas capacitaciones a lo largo del año.
- No existe cultura de *feedback*.
- No se realiza encuesta de clima laboral (a pesar que en el reglamento interno de trabajo así lo indica).
- Más de la mitad de los trabajadores piensa en irse en el mediano plazo.
- No se brindan seguros de salud, vida u oncológicos para los trabajadores ni para sus familiares.
- Insatisfacción con las remuneraciones.

Posteriormente, en el proceso de definición, se debe colocar por escrito todo lo observado en el proceso anterior, identificar el foco y delinear los alcances.

En el proceso de ideación se escogerá solo 3 problemas para trabajar en sus posibles soluciones. Los elegidos por ser los que generan mayor insatisfacción son: Comunicación y gestión de los líderes para el desarrollo

de las personas a su cargo, medición del clima laboral e importancia por la salud de los colaboradores.

En la etapa de prototipado se dan forma a las posibles soluciones para los problemas elegidos, se definen los OKRs para luego establecer indicadores, plazos y responsables. Es decir, dejar todo listo para la puesta en marcha de los planes de acción. Se realiza una “marcha blanca”, descartando pronto aquellas soluciones que no funcionan como se espera.

Es importante mencionar que toda la información de esta gestión debe ser pública para que todos los miembros de la empresa se encuentren informados sobre los objetivos y planes que este equipo interdisciplinario está desarrollando. Esto hace que el proceso sea transparente, horizontal e invite a la implicación de los trabajadores.

Una de las posibles soluciones sería involucrar a todos y cada uno de los miembros de la empresa en Lima para hacerlo partícipes y responsables de la ejecución de los planes en su propio beneficio, dándoles los objetivos y lineamientos, pero dejando volar su imaginación.

Figura 17: Ejemplo medición OKRs

Objetivo estratégico:	Mejora del Clima Laboral y bienestar de los colaboradores.
KR1:	Realización de encuesta de Clima Laboral anual.
KR2:	Organizar reuniones de equipos semanales.
KR3:	Reuniones one o one del líder con su equipo para conocer sus necesidades, preocupaciones y aspiraciones. Frecuencia mensual.
KR4:	Talleres mensuales de seguridad psicológica y motivación.
KR5:	Un evento semestral para el bienestar de salud física.

4. Monitoreo y control

El tiempo total para la implementación de este plan es de 6 meses. El monitoreo de avances será constante, incluyendo informes cortos y reuniones breves de seguimiento por parte de los propios miembros del equipo de trabajo, con la participación del gerente y otros interesados. La medición de los OKRs será trimestral. La finalidad es que el próximo año se puedan medir los efectos de esta gestión mediante una encuesta de Clima laboral. Así también, que esta iniciativa sea asimilada y aplicada periódicamente buscando la mejora continua en la organización.

5. Cierre:

Es el momento de revisar toda la gestión realizada hasta este punto, medir los resultados del proyecto y analizar las lecciones aprendidas. Esto también incluye que toda la información del proyecto esté correctamente almacenada en archivos virtuales y, en caso aplique, en físico.

Para la medición de OKRs, se utiliza un sistema de puntuación que va de (0 a 1) o su equivalente en porcentajes.

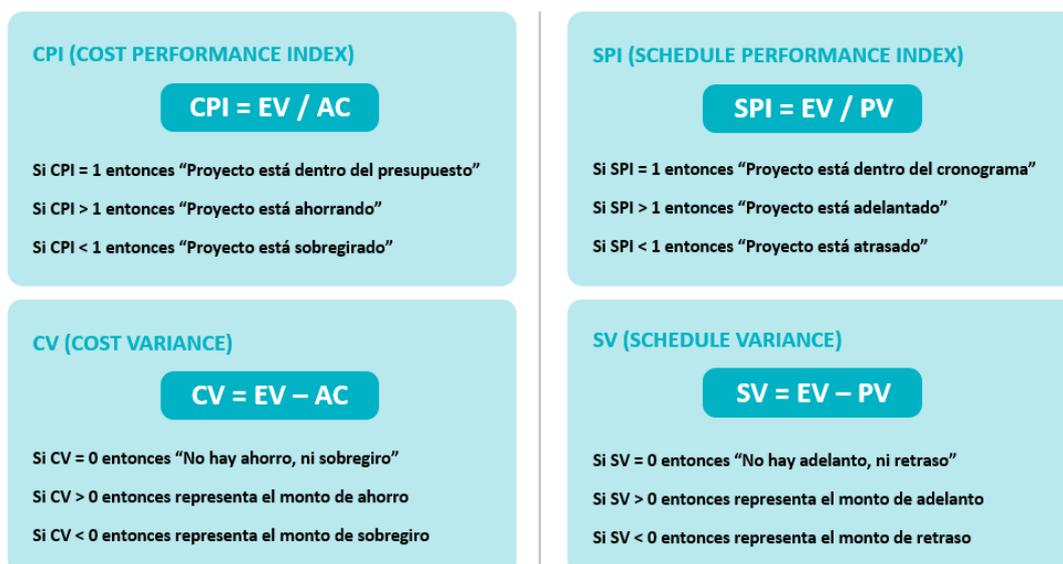
A continuación, se puede observar un ejemplo de lo que consideramos sería esta evaluación en la empresa seleccionada:

Figura 18: OKR 2022: Mejora del clima laboral y bienestar de los colaboradores.

OBJETIVO ANUAL ESTRATEGICO 2022			TRIMESTRE 3												
OKR 1		Mejora del Clima Laboral y bienestar de los colaboradores.	0.794												
RESULTADOS		0.794													
Prioridades principales: visión de apoyo	Objetivos trimestrales	Legenda	Estado	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		Criterios de éxito		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
1	Mejora del 20% en la medición Clima Laboral.	1 0.85 0.7 menos de 0.7	0.9	Acciones realizadas											
2	Organizar reuniones de equipos semanales.	1 0.85 0.7 menos de 0.7	0.86	Acciones realizadas											
3	Reuniones one o one del líder con su equipo. Frecuencia mensual.	1 0.85 0.7 menos de 0.7	0.71	Acciones realizadas											
4	Talleres mensuales de seguridad psicológica y motivación.	1 0.85 0.7 menos de 0.7	1	Acciones realizadas											
5	Un evento semestral para el bienestar de salud física.	1 0.75 0.5 0	0.5	Acciones realizadas											

Finalmente, se realiza una medición general del Proyecto de mejora, mediante indicadores EVM y se elabora un acta de finalización del proyecto de innovación.

Figura 19: Indicadores EVM



Nota: ISIL

6.4.1 Impacto de propuesta de investigación

Se busca que los trabajadores cuenten con todas sus necesidades básicas cubiertas, incluyendo el aspecto de seguridad psicológica. Se espera que, para el segundo semestre del 2023, la empresa elegida obtenga un puntaje superior al 90% en su encuesta de clima laboral.

VII. CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación es determinar de qué manera influye la gestión de talento humano en el clima laboral de los trabajadores de una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022. Para posteriormente desarrollar una propuesta de innovación que permita a la empresa estudiada cumplir con sus objetivos y gestionar de forma óptima sus propios recursos.

Luego del análisis realizado, se llegó a comprobar con base en la información recabada, mediante el instrumento de recolección de datos (cuestionario), que la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los trabajadores de la empresa estudiada.

Para los objetivos secundarios, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo profesional influye en las relaciones laborales de los trabajadores. Nuestros resultados confirman que existe poca capacitación y oportunidades de desarrollo profesional en la organización, así mismo indican que las que existen no son relevantes, lo cual afecta las relaciones laborales dentro de la empresa.
- La remuneración y los beneficios laborales influyen directamente en el compromiso de los trabajadores de la organización, ya que no se sienten tan comprometidos con la empresa debido a que no consideran que se les brinden un sueldo y beneficios laborales de acuerdo con su experiencia, competencias, desempeño y cumplimiento de sus funciones.
- La comunicación interna influye en el clima laboral de las pymes de Lima, Perú. Nuestros resultados nos indican que los trabajadores sí conocen y comparten los valores de la empresa donde laboran; sin embargo, la

comunicación interna falla en la trasmisión de los objetivos estratégicos que se deben cumplir anualmente, además que no existe una cultura de retroalimentación constante de los jefes a sus equipos de trabajo.

XIII. RECOMENDACIONES

La gestión del talento humano siempre ha sido importante para el desempeño y manejo del personal en las empresas, pero con la llegada de la pandemia, se volvió fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

En tiempos donde la tecnología tuvo un rol fundamental y donde el trabajo en remoto primó en la mayoría de empresas, la comunicación de los empleadores hacia sus trabajadores tuvo un factor relevante para proporcionar las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de las labores.

Actualmente, muchas empresas combinan el modelo de trabajo presencial con el trabajo en remoto, haciendo que la coordinación y supervisión sea más precisa y constante, además del seguimiento del estado de salud, físico y emocional de los trabajadores.

Por todo lo expuesto, recomendamos los siguientes puntos:

- La empresa debe reestructurar su organigrama e implementar dentro de las funciones administrativas a un personal que se encargue, a tiempo medio o completo, de liderar la gestión del talento humano, cultura organizacional y beneficios laborales.
- El gerente de la empresa debería impulsar la propuesta de mejora resultante luego del análisis previo realizado.
- La empresa debería realizar al menos una encuesta de clima laboral al año y evaluaciones de desempeño semestrales.
- Se le recomienda a la empresa que involucre a la mayor parte de trabajadores en la propuesta de mejora, que los aliente a dar su opinión y participen en diferentes comités de apoyo, como pueden ser los eventos de

cumpleaños, reuniones de confraternidad, eventos de fin de año, comités de prevención del acoso laboral, ética, SST, entre otros.

- Se recomienda a la empresa realizar capacitaciones constantes a su personal en materia de salud y seguridad, habilidades blandas, valores y objetivos organizacionales, medición de desempeño laboral, entre otros, para elevar el nivel de profesionalismo de los trabajadores.
- Se recomienda a la empresa elaborar un plan de líneas de carrera dentro de cada área y difundirla a todo nivel. Comunicar los procesos y funciones a seguir en los plazos establecidos, con el fin de postular y obtener ascensos en caso de cumplimiento de todos los requisitos.
- Se recomienda a la empresa establecer beneficios laborales flexibles para los trabajadores, con el fin de hacerlos sentir más cómodos en su trabajo; considerándolos como individuos más que como un colectivo. Se sugiere también promover un descanso oportuno según las labores desempeñadas, por ejemplo, un día libre por cumpleaños, días libres al año a disponibilidad (para evitar pedir permisos), distintas promociones mediante convenios con otras instituciones, acceso a eventos recreativos, entre otros.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiteco Consultores. (2021). Kurt Lewin: Estilos de liderazgo.

<https://www.aiteco.com/kurt-lewin-liderazgo/#:~:text=Estilos%20de%20Liderazgo%20seg%C3%BAn%20Kurt,y%20%E2%80%9CLaissez%2Dfaire%E2%80%9D.>

Andina. (2022). Empresas: tres claves para alcanzar un buen clima laboral.

<https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-tres-claves-para-alcanzar-un-buen-clima-laboral-883591.aspx>

Asociación para el desarrollo de la experiencia de cliente. (2019). ¿Qué es Employee Experience?.

<https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>

Avolio B., Mesones A. y Roca E. (2013). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (PYMES). Revista Academia Centrum Catolica, 70, 74-76.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094/0>

Barés, D. (2019). El Engagement Laboral, una herramienta muy útil. *Mejor con Talento*.

<https://mejorcontalento.com/2019/10/15/el-engagement-laboral-una-herramienta-muy-util/>

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23377993&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref93_23376063_93_23377993_23377993.next_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=0102064CT01L01

Camacho, M. (2022). Todo sobre la gestión internacional de los recursos humanos. *Factorial Blog*.

<https://factorialhr.es/blog/internacional-recursos-humanos/>

Cañari, A. (2017). Las PYMES peruanas en el marco de los acuerdos comerciales. *Blog Usil*.

<https://facultades.usil.edu.pe/derecho/carrera-de-relaciones-internacionales/las-pymes-peruanas-en-el-marco-de-los-acuerdos-comerciales/>

Ceupe Magazine. (s.f.). ¿Qué es la comunicación interna?

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw - Hill Interamericana.

https://www.academia.edu/40458319/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_libro_completo_chiavenato

Cortés, N.(2021), *Las 12 funciones de los recursos humanos*.

<https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/funciones-clave-de-los-recursos-humanos-estas-son-las-12-importantes/>

Deloitte. (2021). Tendencias Globales de Capital Humano en 2021.

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>

Damián López, V. G. (2020). *Emprendedores y Pymes en el Perú*. Economía & Negocios, 2(1), 11–14.

<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/903>

Definición de Recursos Humanos. (2013). Economía Gestione a su Favor.

<https://economia.org/recursos-humanos.php>

Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (ed.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Nueva York, P. Press: 147- 63.

Escobedo, A. (2020). Rotación de personal. Causas e inconvenientes. *Gestiopolis.com*

<https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, 1.

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Fernández (2003) citado en Maquin, Aguirre y Cabrera (2015). “Consecuencias en las Relaciones Interpersonales que genera la primera experiencia laboral”. [Tesis de Maestría, Universidad de Córdoba].

<https://studylib.es/doc/4427835/consecuencias-en-las-relaciones-interpersonales-que-gener>

Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones*. McGraw Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880>

Girón, R. (2017). “El clima laboral y la productividad en la empresa Comsa instalaciones y sistemas industriales S.L. - sucursal en Perú, Huacho – 2017”. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión].

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3016/GIR%C3%93N%20MENDOZA%20RICARDO.pdf?sequence=1>

Gutierrez, R. (2022). ¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos. *Factorial Blog*.

<https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/#definicion-de-recursos-humanos>

Hervás, L. (2019, abril 05). Los fallos de las Pymes en RR.HH. *El País*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/04/pyme/1554364163_342273.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). *Informe técnico de la encuesta mensual del sector servicios*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_17.pdf

La Totella, M. (2014). “Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puestos medios y altos”. [Tesis de maestría, Universidad de buenos Aires].

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0730_LaTorellaM.pdf

Lira, Yolanda. (2012). ¿Cómo implementar y evaluar las competencias genéricas?. *Innovación educativa*. Vol 12(59), 163-167.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732012000200012

Morón, E. y Valenzuela, R. (2019). “Impacto del clima laboral para el crecimiento de las pymes exportadoras, Gamarra en el año 2019”. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e8703131-509a-4bed-a8c9-ea9df6f70f0c/content>

Prevencionar. (2021). El ambiente físico de trabajo en el modelo de empresas saludables de la OMS.

<https://prevencionar.com/2021/09/08/el-ambiente-fisico-de-trabajo-en-el-modelo-de-empresas-saludables-de-la-oms/#:~:text=El%20ambiente%20f%C3%ADsico%20de%20trabajo%20se%20refiere%20a%20la%20estructura,su%20salud%20mental%20y%20bienestar>

Rueda, I. (2015). *Manual de gestión del conocimiento: Fundamentos, conceptos básicos y aplicación en la actividad empresarial*. Dextra.

<https://www.perlego.com/book/2051340/manual-de-gestin-del-conocimiento-fundamentos-conceptos-bsicos-y-aplicaciones-en-la-realidad-empresarial-pdf>

Sevilla A. (2016). Productividad. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

X. ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
TÍTULO: Gestión de talento humano y clima laboral en una pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE 1: Gestión de talento humano					
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario			
¿De qué manera influye la gestión de Talento Humano en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?	Determinar de qué manera influye la gestión de Talento Humano en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	La gestión de Talento Humano influye significativamente en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	Desarrollo profesional	Crecimiento profesional	¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?			
				Capacitaciones	¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?			
					¿Qué tan frecuentemente la empresa se programó capacitaciones a lo largo del año 2021?			
				Remuneración y beneficios laborales	Justicia y transparencia	¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?		
			Equidad		¿Cuál considera que es el nivel de justicia y equidad de los salarios entre hombres y mujeres en la empresa?			
			Benchmarking: Paquete de beneficios (no exigidos por ley)		¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?			
			Comunicación interna	Vida y Salud	¿La empresa le ofrece seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?			
				Alineamiento estratégico	¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar los valores, misión, visión y estrategia de la empresa?			
				Cultura	¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?			
			Problemas específicos	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
Relaciones laborales	Liderazgo estratégico	¿Cuál es el nivel de liderazgo de la primera línea gerencial?						
	¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?							
	¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual?							
	Relaciones Interpersonales jefe directo	¿Qué tanta confianza que le otorga su jefe directo para acudir a él/ella tanto por situaciones laborales como personales?						
Liderazgo jefe directo	¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?							
Compañerismo y trabajo en equipo	¿Qué tan respaldado se siente por sus compañeros de trabajo en momentos de sobrecarga laboral?							
¿De qué manera influye la remuneración y beneficios laborales en el compromiso de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?	Explicar de qué manera influye la remuneración y beneficios laborales en el compromiso de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	La remuneración y beneficios laborales influyen significativamente en el compromiso de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	Ambiente laboral	Recursos y equipos	¿Qué tan satisfecho se siente con los equipos y recursos asignados para el correcto desempeño de sus labores?			
				Ventilación, iluminación y ergonomía	¿Qué tan cómodo se siente con el espacio físico de trabajo (ventilación, iluminación y ergonomía)?			
¿De qué manera influye la comunicación interna en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022?	Explicar de qué manera influye la comunicación interna en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	La comunicación interna influye significativamente en las relaciones laborales de los trabajadores de una Pyme del distrito de Miraflores, Lima, 2022.	Compromiso	Motivación	¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?			
					¿Cuál es el nivel de autonomía para el desempeño de sus labores (decisiones, horario laboral, lugar de trabajo)?			
				Rotación de personal	¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)? ¿Por qué?			
					¿Con qué frecuencia se siente estresado por carga laboral?			

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable 1: Gestión de Talento Humano

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALAS					ESCALAS	
								1	2	3	4	5	SI	NO
V1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Es el correcto manejo de las personas en la organización. Principalmente se encarga de la atracción y desarrollo del talento así como de la administración de sus remuneraciones y beneficios.	Operacionalmente la gestión de talento humano se gestiona a través de las dimensiones de desarrollo laboral, remuneración y beneficios laborales y comunicación interna.	Desarrollo profesional	Crecimiento profesional	Likert	1	ENCUESTA	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
					Likert	2								
				Capacitaciones	Likert	3								
					Likert	4								
			Remuneración y beneficios laborales	Justicia y transparencia	Likert	5		Totalmente injusta	Algo injusta	Ni justa ni injusta	Algo justa	Totalmente justa		
				Equidad	Likert	6		Nada equitativo	Poco equitativo	Ni mucho ni poco equitativos	Equitativo	Totalmente equitativo		
				Benchmarking: Paquete de beneficios (no exigidos por ley)	Likert	7		Muy malos	Malos	Ni malo ni bueno	Buenos	Excelentes		
				Vida y Salud	Dicotómica	8							Sí	No
			Comunicación interna	Alineamiento estratégico	Likert	9		Nada claro	Poco claro	Ni nada claro ni totalmente claro	Claro	Totalmente claro		
					Likert	10		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		
				Cultura	Likert	11		Nada identificado	Poco identificado	Ni nada ni totalmente identificado	Identificado	Totalmente identificado		
					Likert	12		Nada coherente	Poco coherente	Ni nada ni totalmente coherente	Coherente	Totalmente coherente		
				Eventos	Likert	13		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre		

Variable 2: Clima Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEM	INSTRUMENTO	ESCALAS					ESCALAS		
								1	2	3	4	5	SI	NO	
V2: CLIMA LABORAL	Es la percepción tangible e intangible del funcionar diario de la organización desde los ojos de quienes trabajan dentro de ella.	Operacionalmente el clima laboral depende de las relaciones laborales, el ambiente laboral físico y el compromiso.	Relaciones laborales	Liderazgo estratégico	Likert	14	ENCUESTA	Muy bajo	Bajo	Ni bajo ni alto	Alto	Muy alto			
					Likert	15		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre			
					Dicotómica	16							SI	No	
				Relaciones Interpersonales jefe directo	Likert	17		Desconfianza	Algo de desconfianza	Ni confianza ni desconfianza	Confianza	Extrema confianza			
				Liderazgo jefe directo	Likert	18		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre			
				Compañerismo y trabajo en equipo	Likert	19		Nada respaldado	Poco respaldado	Medianamente respaldado	Respaldado	Totalmente respaldado			
			Ambiente laboral	Recursos y equipos	Likert	20		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho			
				Ventilación, iluminación y ergonomía	Likert	21		Totalmente incómodo	Incómodo	Ni cómodo ni incómodo	Cómodo	Totalmente cómodo			
			Compromiso	Motivación	Likert	22		Totalmente desmotivado	Desmotiva-do	Ni desmotivado ni motivado	Motivado	Totalmente motivado			
					Likert	23		Muy bajo/Nulo	Bajo	Ni bajo ni alto	Alto	Muy alto			
				Rotación de personal	Dicotómica	24								SI	No
					Likert	25		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre			

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta:

Este cuestionario ha sido preparado como instrumento para nuestra Tesis.

Por favor conteste las siguiente 25 preguntas acerca de la organización donde trabaja y hágalo de la forma más sincera posible.

Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Gracias.

***Obligatorio**

1. 1. ¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

2. 2. ¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

3. 3. ¿Qué tan frecuentemente la empresa programó capacitaciones a lo largo del año 2021? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

4. 4. ¿Con qué frecuencia aplica los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

5. 5. ¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

		1	2	3	4	5	
Totalmente injusta	<input type="radio"/>	Totalmente justa					

6. 6. ¿Cuál considera que es el nivel de justicia y equidad de los salarios entre hombres y mujeres en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

		1	2	3	4	5	
Nada equitativo	<input type="radio"/>	Totalmente equitativo					

7. 7. ¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares? *

Marca solo un óvalo.

8. 8. ¿La empresa le otorga seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. 9. ¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar sus valores, misión, visión y estrategias? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada claro	<input type="radio"/>	Totalmente claro				

10. 10. ¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

11. 11. ¿Qué tan identificado se siente con los valores empresariales? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada identificado	<input type="radio"/>	Totalmente identificado				

12. 12. ¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica *
y el desempeño laboral diario?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada coherente	<input type="radio"/>	Totalmente coherente				

13. 13. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones generales o eventos informativos *
organizados por la empresa?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

14. 14. ¿Cuál es el nivel de liderazgo de la primera línea gerencial? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy Bajo	<input type="radio"/>	Muy alto				

15. 15. ¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

16. 16. ¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

17. 17. ¿Qué tanta confianza le otorga su jefe directo para acudir a él/ella tanto por situaciones laborales como personales? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Desconfianza Extrema confianza

18. 18. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

19. 19. ¿Qué tan respaldado se siente por sus compañeros de trabajo en momentos de sobrecarga laboral? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada respaldado Totalmente respaldado

20. 20. ¿Qué tan satisfecho se siente con los equipos y recursos asignados para el correcto desempeño de sus labores? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho				

21. 21. ¿Qué tan cómodo se siente con el espacio físico de trabajo (ventilación, iluminación y ergonomía)? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente incómodo	<input type="radio"/>	Totalmente cómodo				

22. 22. ¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente desmotivado	<input type="radio"/>	Totalmente motivado				

23. 23. ¿Cuál es el nivel de autonomía para el desempeño de sus labores (decisiones, horario laboral, lugar de trabajo)? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy bajo / nulo	<input type="radio"/>	Muy alto				

24. 24. ¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

25. **¿Por qué? *

26. 25. ¿Con qué frecuencia se siente estresado por la carga laboral? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Validación 1:

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Lic. Claudia Candela Rodriguez
1.2. Cargo e institución del experto:	Subgerente de Capital Humano – Los Portales
1.3. Nombre del instrumento:	Encuesta
1.4. Autor del instrumento:	Mylene Duranthon, Jose Carlos Gogny, Cielo Lozano
1.5. Título de la investigación	Gestión de Talento Humano y Clima Laboral en una PYME del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						94%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?	x		
¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	x		
¿Cuántas capacitaciones le programó la empresa a lo largo del año 2021?		x	
¿Con qué frecuencia aplica los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones?	x		
¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?	x		
¿Cuál considera que es el nivel de justicia y equidad de los salarios entre hombres y mujeres en la empresa?	x		
¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?	x		
¿La empresa le ofrece seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?	x		
¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar los valores, misión, visión y estrategia de la empresa?	x		
¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?	x		
¿Qué tan identificado se siente con los valores empresariales?	x		
¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica y el desempeño laboral diario?	x		
¿Con qué frecuencia participa en reuniones generales o eventos informativos organizados por la empresa?	x		
¿Cuál es el nivel de liderazgo de la primera línea gerencial?	x		
¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?	x		

¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual?	x		
¿Qué tanta confianza que le otorga su jefe directo para acudir a él/ella tanto problemas laborales como personales?	x		
¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	x		
¿Qué tan respaldado se siente por sus compañeros de trabajo en momentos de sobrecarga laboral?	x		
¿Qué tan satisfecho se siente con los equipos y recursos asignados para el correcto desempeño de sus labores?	x		
¿Qué tan cómodo se siente con el espacio físico de trabajo (ventilación, iluminación y ergonomía)?	x		
¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?	X		
¿Cuál es el nivel de autonomía para el desempeño de sus labores (decisiones, horario laboral, lugar de trabajo)?	X		
¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?	X		
¿Con qué frecuencia se siente estresado por carga laboral?	X		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 10.07.2022

Firma del experto

DNI N° 45444225



Lic. Claudia Candela Rodriguez

Validación 2:

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Emma Guiliana Álvarez López
1.2. Cargo e institución del experto:	Jefa de Gestión Humana – Grupo Cabal
1.3. Nombre del instrumento:	Encuesta
1.4. Autor del instrumento:	Mylene Duranthon, Jose Carlos Gogny, Cielo Lozano
1.5. Título de la investigación	Gestión de Talento Humano y Clima Laboral en una PYME del distrito de Miraflores, Lima, 2022.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.				80%	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología. Normativa laboral Actual.				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				85%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				80%	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					95%
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					95%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
¿Con qué frecuencia se otorgan ascensos o promociones?	X		
¿Con qué frecuencia su líder le mantiene al tanto sobre sus oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?	X		
¿Cuántas capacitaciones le programó la empresa a lo largo del año 2021?	X		
¿Con qué frecuencia aplica los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones?	X		
¿Qué tan justa considera que es su remuneración de acuerdo a sus responsabilidades, desempeño, habilidades y tiempo en la empresa?		X	
¿Cuál considera que es el nivel de justicia y equidad de los salarios entre hombres y mujeres en la empresa?		X	
¿Qué tan buenos considera los beneficios de la empresa comparados con los de empresas similares?		X	
¿La empresa le ofrece seguros privados (vida, salud y oncológicos) subvencionados al 100% por la propia empresa?		X	
¿Cuál es el nivel de claridad de la organización al comunicar los valores, misión, visión y estrategia de la empresa?	X		
¿Con qué frecuencia aplica los valores, principios, misión y visión de la empresa?	X		
¿Qué tan identificado se siente con los valores empresariales?	X		
¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que la cultura organizacional predica y el desempeño laboral diario?		X	
¿Con qué frecuencia participa en reuniones generales o	X		

eventos informativos organizados por la empresa?			
¿Cuál es el nivel de liderazgo de la primera línea gerencial?	X		
¿Con qué frecuencia se le da reconocimiento a sus logros de forma tangible?	X		
¿La empresa realiza encuestas de clima laboral de forma anual?	X		
¿Qué tanta confianza que le otorga su jefe directo para acudir a él/ella tanto problemas laborales como personales?	X		
¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de su jefe directo/ líder de área?	X		
¿Qué tan respaldado se siente por sus compañeros de trabajo en momentos de sobrecarga laboral?	X		
¿Qué tan satisfecho se siente con los equipos y recursos asignados para el correcto desempeño de sus labores?	X		
¿Qué tan cómodo se siente con el espacio físico de trabajo (ventilación, iluminación y ergonomía)?	X		
¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo?		X	
¿Cuál es el nivel de autonomía para el desempeño de sus labores (decisiones, horario laboral, lugar de trabajo)?		X	
¿Tiene la intención de permanecer en la empresa por los próximos 3 años (bajo las mismas condiciones)?		X	
¿Con qué frecuencia se siente estresado por carga laboral?		X	

Las preguntas deben de reorientarse, si buscan ver que la presencia de una persona de gestión humana, que tiene eso que ver con:

- ✓ Sobrecarga Laboral.
- ✓ ¿Qué tan motivado se siente por hacer un excelente trabajo el 100% del tiempo? Enfoquen mejor la pregunta, están haciendo que la pregunta sea si me siento motivado trabajo al 100% no le dirán no estoy motivado y trabajo al 50 o40%, eso lo mides con indicadores de rendimiento, un trabajador no te dirá nunca que no trabaja.
- ✓ Entre otros que he colocado medianamente suficiente.

Siento que están abarcando mucho y deben centrarse mas en su hipótesis. Como influye la gestión humana en el Clima Laboral. Aquí necesitarían evaluar dos empresas una con persona de GH y otro sin personal de GH, por eso es por lo que, al tener solo una empresa, deben con las preguntas ver que es lo que una persona de GH debería hacer y no se hace y eso desmotiva al personal.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 89%. IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 10.07.2022

DNI N°: 40276304

E.A.

Emma Guiliana Álvarez López

PLANTILLA OKRs

INSERTA TU LOGO AQUÍ	NOMBRE DE TU EMPRESA		
	PERIODO DE TIEMPO	1ER TRIMESTRE	
	MISION / VISION		
OBJETIVO EMPRESA 1			
		PROGRESO	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
KR 1		10%	19%
KR2		20%	
KR3		40%	
KR4		5%	
OBJETIVO EMPRESA 2			
		PROGRESO	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
KR 1		5%	15%
KR2		15%	
KR3		20%	
KR4		18%	
OBJETIVO EMPRESA 3:			
		PROGRESO	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
KR 1		0%	4%
KR2		0%	
KR3		15%	
KR4		0%	
OBJETIVO EMPRESA 4			
		PROGRESO:	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
KR 1		0%	0%
KR2		0%	
KR3		0%	
KR4		0%	
CUMPLIMIENTO TOTAL DE OBJETIVOS DE EMPRESA:			9%

PLANTILLA DE SEGUIMIENTO OKRS

OBJETIVO ANUAL ESTRATEGICO 2022	
OKR 1	Mejora del Clima Laboral y bienestar de los colaboradores.
RESULTADOS	0.794

Prioridades principales: visión de apoyo	Legenda	Estado	TRIMESTRE 3														
			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE						
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4			
Objetivos trimestrales	Criterios de éxito																
1	Mejora del 20% en la medición Clima Laboral.	0.9	Acciones realizadas														
	1																
	0.85																
	0.7																
	menos de 0.7																
2	Organizar reuniones de equipos semanales.	0.86	Acciones realizadas														
	1																
	0.85																
	0.7																
	menos de 0.7																
3	Reuniones one o one del líder con su equipo. Frecuencia mensual.	0.71	Acciones realizadas														
	1																
	0.85																
	0.7																
	menos de 0.7																
4	Talleres mensuales de seguridad psicológica y motivación.	1	Acciones realizadas														
	1																
	0.85																
	0.7																
	menos de 0.7																
5	Un evento semestral para el bienestar de salud física.	0.5	Acciones realizadas														
	1																
	0.75																
	0.5																
	0																