

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

Estrategias para la Mejora del Clima Laboral en  
Alteliza: Un Estudio del Sector Operaciones y  
su Contexto Actual

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título**

**profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Jobana Vasquez Claros

Luis Alberto Ricardo Galindo Aguirre

**Asesor:**

Mg. Lic.: Irving José Santos Carrera

<https://orcid.org/0000-0002-6869-4809>

Lima - Perú

2024

## INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 94 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3123220927




### 18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

#### Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	hdl.handle.net	5%
2	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	4%
3	Internet	www.monografias.com	2%
4	Internet	www.coursehero.com	1%
5	Trabajos del estudiante	Universidad Autónoma de Ica	0%
6	Internet	repositorio.ulasamericas.edu.pe	0%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte	0%
8	Internet	img.universidadperu.com	0%
9	Internet	repositorioinstitucional.ceu.es	0%

## DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a:

MIS PADRES:	Por brindarnos un hogar y enseñarnos los valores que guían nuestras vidas.
HIJO (A):	A nuestros hijos, quienes nos impulsan a seguir adelante.
MIS ABUELOS	Los que siempre nos aconsejaron para bien en cada momento de nuestras vidas.
HERMANOS:	Porque siempre luchan por alcanzar sus ideales.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por su amor gratuito e infinito y porque es quien me ha dado la fortaleza y la paz en la tormenta. Por ofrecerme brindado la existencia y haber logrado llegar hasta dicho punto tan relevante de mi desarrollo profesional.

A mi Familia, por sus sacrificios, luchas a lo largo de mi vida y porque me educaron con amor y me mostraron su apoyo infinito e incondicional.

Se agradece al Gerente General por permitir el uso de la información de la empresa ALTELIZA S.A.C.

A la empresa por todo el apoyo brindado y sobre todo las facilidades para el desarrollar este trabajo.

Se agradece al asesor por el seguimiento durante el proceso de desarrollo del trabajo, por su motivación y apoyo constante para culminar con éxito este trabajo de suficiencia profesional.

## ÍNDICE

### Contenido

<b>INFORME DE SIMILITUD.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURA .....</b>	<b>8</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE ECUACIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRAT .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Origen y evolución .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Estrategia de planificación (misión, visión, fundamentos, valores).....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Datos de la empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Entorno de la entidad organizacional .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Elementos financieros.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 Elementos de índole política .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 Actividades Significativas .....</b>	<b>17</b>
<b>1.8 Posicionamiento competitivo .....</b>	<b>17</b>
<b>1.9 Reconocimiento .....</b>	<b>18</b>
<b>1.10 Sistema Corporal .....</b>	<b>18</b>
<b>1.11 ORGANIGRAMA CORPORATIVO .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>

2.1 Marco técnico-conceptual.....	21
2. 2 Determinar las teorías y/o esquemas actuales que sustenten el estudio y el contexto problemático. ....	22
2.3 Metodología de enfoque: .....	29
2.4 Antecedentes.....	30
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Descripción del Ingreso a la compañía Alteliza.....	33
3.2 Estrategias para la mejora del Clima Laboral.....	34
3.2.1 Fase I Diagnostico .....	34
3.2.2 Fase II Desarrollo de Estrategias .....	36
3.2.3 Fase III Descripción de los objetivos de la propuesta .....	37
3.2.4 Fase IV Evaluación de las razones, elementos internos y externos. ....	37
3.2.5 Fase V Evaluación de la repercusión de la circunstancia crítica en la entidad corporativa.....	38
3.2.6 Fase VI Presentación de alternativas y acuerdo con los objetivos de la entidad:.....	39
3.2.7 Fase VII Revisión y reorganización de la asignación de las zonas de supervisión: .....	40
3.2.8 Fase VIII Proporcionar formación en liderazgo a los supervisores. ....	42
3.2.9 Fase IX Implementar esquemas de incentivos por rendimiento óptimo .....	44
3.2.10 Fase X Alternativa elegida .....	50
3.2.11 Fase XI Conexión con los fines de la entidad.....	51
3.3 Estrategias implementadas para la mejora organizativa. ....	53
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>PREGUNTA 1.....</b>	<b>66</b>
. Principales Estrategias de Mejora.....	72
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>

<b>Conclusiones.....</b>	<b>77</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIA.....</b>	<b>81</b>
<b>INCENTIVOS Y BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES DE ALTELIZA .....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE FIGURA

<i>FIGURA 1 : OFICINA CALLE JUAN BIELOVUCIC 176, SURQUILLO.....</i>	14
FIGURA 2: UBICACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL .....	18
FIGURA 3: DESARROLLO DE LA DIMISIÓN HASTA SEPTIEMBRE DE 2024 .....	38
FIGURA 4: ASIGNACIÓN DE LAS CUENTAS EN LIMA A CADA SUPERVISOR EN LIMA .....	41
FIGURA 5 : CUADRO ESTADÍSTICO DE LA MEJORA EN FAVOR DE LOS TRABAJADORES DE ALTELIZA 2024 ...	71
FIGURA 6: COMPARATIVO DE ROTACIÓN DE SUPERVISORES POR AÑO.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVALUACIÓN DE FACTORES PARA ELEGIR LA OPCIÓN MÁS ADECUADA. ....	50
TABLA 2: CUESTIONARIO 1 DE PREGUNTAS PARA LOS COLABORADORES.....	57
TABLA 3: PREGUNTA 1 DEL CUESTIONARIO 1 .....	58
TABLA 4: PREGUNTA 2 DEL CUESTIONARIO 1 .....	59
TABLA 5: PREGUNTA 3 DEL CUESTIONARIO 1 .....	59
TABLA 6: PREGUNTA 4 DEL CUESTIONARIO 1 .....	60
TABLA 7: PREGUNTA 5 DEL CUESTIONARIO 1 .....	60
TABLA 9: PREGUNTA 7 DEL CUESTIONARIO 1 .....	61
TABLA 11: PREGUNTA 9 DEL CUESTIONARIO 1 .....	62
TABLA 12: PREGUNTA 10 DEL CUESTIONARIO 1 .....	63
TABLA 13: CUESTIONARIO 1 DE PREGUNTAS PARA LOS COLABORADORES.....	65
TABLA 14: PREGUNTA 1 DEL CUESTIONARIO 2 .....	66
TABLA 16: PREGUNTA 3 DEL CUESTIONARIO 2 .....	67
TABLA 17: PREGUNTA 4 DEL CUESTIONARIO 2 .....	67
TABLA 18: PREGUNTA 5 DEL CUESTIONARIO 2 .....	68
TABLA 19: PREGUNTA 6 DEL CUESTIONARIO 2 .....	68
TABLA 22: PREGUNTA 9 DEL CUESTIONARIO 2 .....	70
TABLA 23: PREGUNTA 10 DEL CUESTIONARIO 2 .....	70
TABLA 24 : CUADRO DE BONO DE MOVILIDAD .....	73

## ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1 : AREA DE SUPERVISIÓN .....	45
ECUACIÓN 2: CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO A LOS SUPERVISORES .....	47
ECUACIÓN 3 : PROGRAMA DE BENEFICIOS .....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo actual, se llevará a cabo un estudio sobre cómo los trabajadores que laboran en el sector de Operaciones de Alteliza, una compañía especializada en servicios, perciben el clima organizacional. A partir de los logros alcanzados, se elaborará un esquema de acción para optimizar el clima laboral en la compañía.

El primer capítulo abordará el entorno en el que opera la compañía, examinará el entorno, detallará aspectos importantes tales como las acreditaciones y el lugar en el sector. Además, se proporcionará un estudio de la circunstancia adversa actual.

En el próximo capítulo dos, se incorporará la base conceptual vinculada a la problemática en cuestión, se expondrán antecedentes y una argumentación sobre la relevancia del tema. Además, se detallarán las tres opciones más efectivas para solucionar el inconveniente.

En el capítulo tres, se realizará la exposición de la vivencia, respaldada por una tabla comparativa con las demás alternativas. Se describirán las consecuencias que acarrea esta selección en los ámbitos operacional, económico, gerencial, entre otros.

Al final, se presentarán los resultados y se ofrecerán las conclusiones y sugerencias que surgen de la investigación realizada.

Palabras clave: Clima laboral, empresa de servicios.

## **ABSTRAT**

In this current work, a study will be carried out on how workers who work in the Operations sector of Alteliza, a company specialized in services, perceive the organizational climate. Based on the achievements reached, an action plan will be developed to optimize the work environment in the company.

The first chapter will address the environment in which the company operates, examine the environment, detail important aspects such as accreditations and the place in the sector. In addition, a study of the current adverse circumstance will be provided.

In the next chapter two, the conceptual basis linked to the problem in question will be incorporated, background information and an argument on the relevance of the subject will be presented. In addition, the three most effective options to solve the problem will be detailed.

In chapter three, the experience will be presented, supported by a comparative table with the other alternatives. The consequences of this selection in the operational, economic, managerial, and other areas will be described.

Finally, the results will be presented and the conclusions and suggestions arising from the research carried out will be offered.

**Keywords: Work environment, service company.**

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

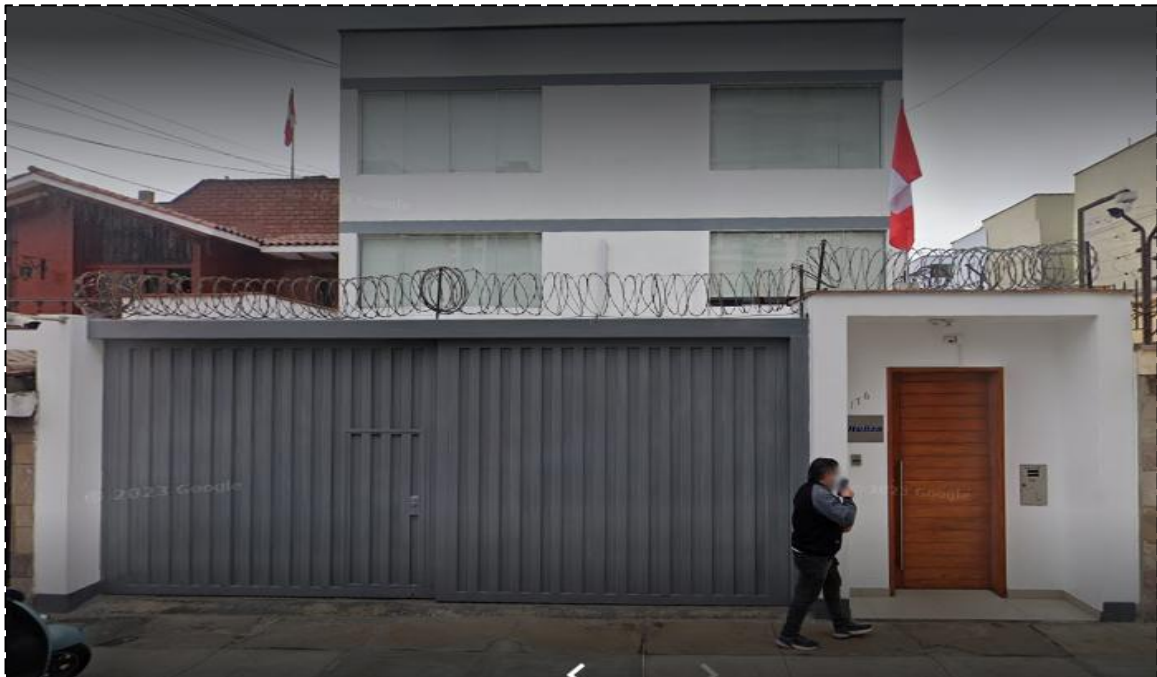
### **1.1 Origen y evolución**

Hoy en día, las compañías han entendido que es esencial que las empresas comprendan que, para alcanzar un desempeño óptimo, un incremento en la percepción de personalidad y la labor destinada a la consecución de objetivos, es imprescindible mostrar progresos constantes en el entorno de trabajo. Dicho hecho es crucial, dado que cada persona posee la obligación de desarrollarse en un ambiente de trabajo protegido que lo motive a brindar lo mejor de sí y lo incentive a emplear toda su destreza profesional. Una interpretación incorrecta de dicho hecho podría generar serias dificultades en relación con la empresa, que posiblemente se manifestarán en los logros.

Alteliza es una compañía que ofrece prestaciones de limpieza hace más de veinte años en el sector, lo que le ha facilitado llegar al quinto puesto. Así pues, se podría inferir que es una compañía que opera con una clientela constante y con normas operativas consistentes. Sin embargo, en los últimos periodos, la empresa ha notado que los trabajadores tienen un potencial humano esencial para conservar su superioridad frente a la competición en el sector.

Se postuló que esta circunstancia se ve influenciada por cómo los empleados perciben el ambiente organizacional. La finalidad de este estudio es entender la visión del ambiente laboral de los empleados de esta compañía de servicios. Se hizo una investigación examinando a un conjunto de empleados de la compañía. La información indica que el 70% de los entrevistados mediante una encuesta en el área de Operaciones, piensa que en la

entidad no hay un ambiente propicio. El vínculo con los encargados, la limitada apreciación de la compañía por la labor efectuado y la sensación del reducido reconocimiento que sienten son ciertos elementos vinculados a esta sensación.



*Figura 1 : Oficina Calle Juan Bielovucic 176, Surquillo.*

## **1.2 Estrategia de planificación (misión, visión, fundamentos, valores)**

Misión: "Atender de manera eficiente y efectiva las demandas de limpieza y saneamiento ambiental de nuestros clientes, contribuyendo en optimizar el crecimiento, estabilidad de los colaboradores a través de la formación del equipo competente y una atención de alta calidad" (Alteliza, 2023, párr. 2).

Visión: "convertirse en una de las compañías líderes en limpieza, saneamiento

ambiental y formación de equipo en todo el país" (Alteliza, 2023, párr. 3).

Valores: deseo de servicio, respeto, colaboración en grupo, comportamientos éticos, responsabilidad e innovación.

### **1.3 Datos de la empresa**

De acuerdo con SUNAT (2024), es posible hallar ciertos datos vinculados a la entidad:

**- Datos identificativos: Fuente Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT**

- **RUC:** 20503893241
- **Razón Social:** ALTA TECNOLOGÍA EN LIMPIEZA S.A.C.
- **Página Web:** <http://www.alteliza.com.pe>
- **Nombre Comercial:** Alteliza S.A.C.
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada
- **Fecha Inicio Actividades:** 28 / Febrero / 2002
- **Dirección Legal:** Cal. Juan Bielovucic Nro. 176
- **Distrito / Ciudad:** Surquillo
- **Departamento:** Lima, Perú

#### **1.4 Entorno de la entidad organizacional**

Tras identificar las declaraciones de los participantes en dicho estudio, se sugieren varias futuras opciones. La meta es elegir una iniciativa que sea factible y apropiada para la compañía, que concuerde con sus éxitos. Estamos intentando aplicar estrategias que minimicen la visión incorrecta del ambiente laboral, dado que esa situación impacta en la alternancia de los empleados. Por el opuesto, el propósito único es potenciar la sensación de inclusión de los empleados.

#### **1.5 Elementos financieros**

La compañía funciona en un escenario financiero con elevada tasa de cambio. A partir de agosto de 2023, el Banco Central de Reserva (BCR, 2023) ha sostenido la variación de comparación en el país en 7.75% en calidad de un esfuerzo para luchar contra la corriente de inflación a nivel mundial. Ante dicha circunstancia y con el objetivo de disminuir el incremento en los gastos, la entidad objeto de estudios optó por administrar de forma eficiente la adquisición de los equipos de limpieza. anualmente, a comienzo del año 2022. Dicha medida es importante ya que la compra de dichos elementos fundamentales, requeridos con el fin de la operación de sus prestaciones, representa una de las tareas más vitales de la compañía. Aspectos de índole cultural

Por la pandemia, la relevancia de preservar lugares sanos y exentos de contaminantes se ha intensificado. Esto provocó un incremento en la demanda de las prestaciones de limpieza que Alteliza proporciona en el sector. Además, la inquietud por disminuir la

utilización de productos que logren destruir el entorno natural corrobora la relevancia que la compañía conserva en la industria. Dicho hecho evidencia que la compañía se esfuerza constantemente por preservar una robusta estrategia de interés comunitaria hacia el entorno ambiental.

### **1.6 Elementos de índole política**

El estado peruano ha puesto normativas que afectan el ámbito de la limpieza, como la Ley N°29783 de Protección y Salud Laboral (Congreso de la Nación de Perú, 2011). Alteliza se acata dichas regulaciones con el fin de hacer funcionar de forma segura y protegida. Por lo tanto, evidencia su dedicación hacia la protección y el bienestar de su equipo. Sin embargo, este escenario afecta los costos del equipo de la compañía.

### **1.7 Actividades Significativas**

ALTELIZA es una compañía que proporciona prestaciones de limpieza, desinfección preventiva, saneamiento ambiental, prestaciones en aeropuertos, fumigación y "gestión de facilidades".

### **1.8 Posicionamiento competitivo**

Alteliza posee más de 21 años de trayectoria en la industria. Las compañías SILSA y SODEXO se sitúan en la primera y segunda posición con un 17% en el mismo margen. El tercer puesto corresponde a SSAYS con un 12%; el cuarto puesto corresponde a la compañía EULEN. Alteliza ocupa el quinto lugar con un rango del 9% en el sector. Un 19% corresponde a otras compañías de la industria (Ver figura 1)



Figura 2: Ubicación en el sector

## 1.9 Reconocimiento

La empresa cuenta con certificaciones importantes como las siguientes:

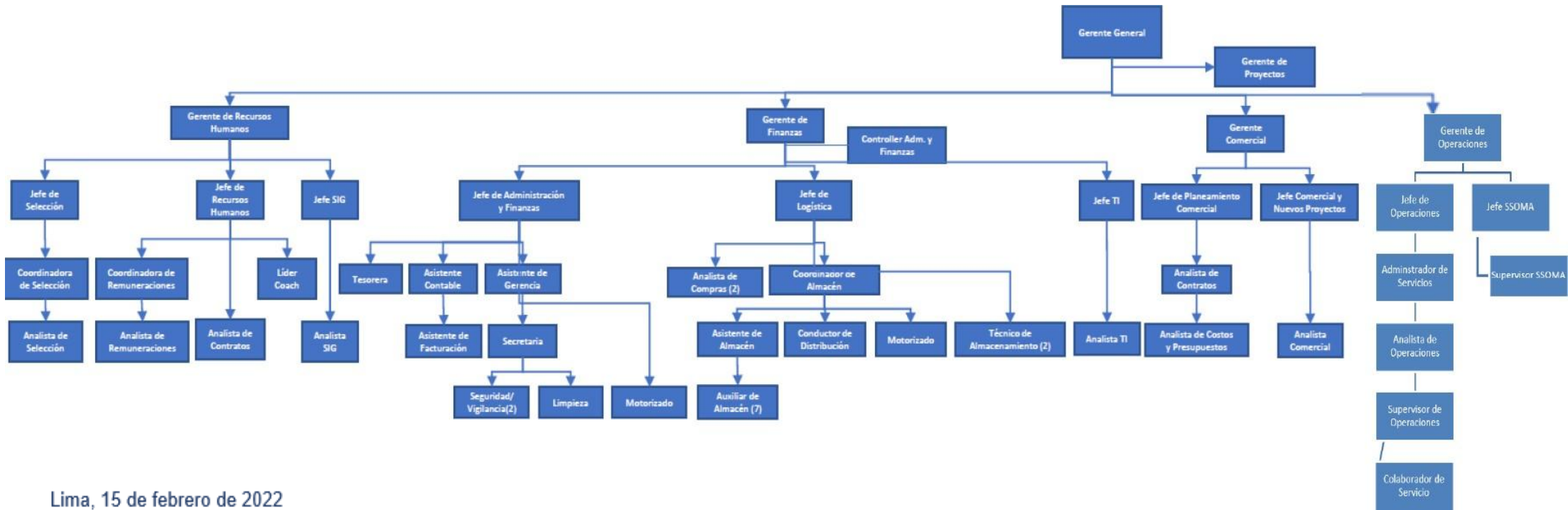
- TRINORMA (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001)
- ISSA (Certificación Internacional de Empresas de limpieza ISSA)
- DGAC (Permite prestar los servicios al interior del Aeropuerto)
- BUREAU VERITAS (Permite cumplir los desafíos de calidad, protección del medio ambiente y seguridad)
- NPMA (Garantiza experiencia en control de plagas)
- SGS (La organización obtuvo buenos resultados en el reciente proceso de auditoría por homologación).

## 1.10 Sistema Corporal

Con el fin de una óptima impresión visual de una configuración orgánica de una

corporación, es posible ilustrar mediante un esquema, que es una ilustración con gráficos. En esta se ilustran las conexiones dentro de las áreas operativas de una empresa, donde los de la mejor posición directiva se ubican en la parte superior y los de menor posición en la inferior media. De acuerdo con Franklin (2009) en su obra "Organización de Empresas", enfatiza que un esquema es una ilustración visual de la base de una entidad o algunas de sus áreas o subáreas, a través de las ilustraciones de las conexiones que existen entre los elementos que la conforman.

## 1.11 ORGANIGRAMA CORPORATIVO



Lima, 15 de febrero de 2022

Aprobado por:

  
 Camilo Vera Quintana  
 GERENTE GENERAL  
 ALTELIZA SAC

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco técnico-conceptual**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, la búsqueda del mejoramiento continuo. Se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

Hoy en día los tiempos cambian a menudo y cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En el entorno empresarial moderno se tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Es evidente que existe tantas formas de satisfacer a los trabajadores.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Es este capítulo se ofrece un acercamiento al concepto de clima organizacional mediante el análisis de su surgimiento y la comparación de definiciones encontrada en diversas fuentes bibliográficas.

Se detallan los beneficios del clima organizacional favorable, así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de los empleados. Además, se profundiza en la importancia del clima organizacional.

## **2. 2 Determinar las teorías y/o esquemas actuales que sustenten el estudio y el contexto problemático.**

La teoría del clima de la organización de Likert. La visión personal de un empleado sobre el comportamiento de la dirección y las condiciones organizacionales en las que trabaja están íntimamente ligadas a sus conductas, según la teoría señalada por el autor (Likert, 2005). Un trabajador podría actuar de manera inadecuada si tiene una evaluación negativa de los factores mencionados anteriormente. La falta de apoyo, la ausencia de motivación, la declinación al empleo y la escasa productividad son algunos ejemplos de esto. Bernal Toro (2022) con tipo de estudio descriptivo, destaca que elementos como la comunicación, el liderazgo y la motivación impulsan el crecimiento de la empresa.

Según la teoría del ambiente laboral, hay tres factores que afectan la percepción personal. Las primeras medidas en considerar son las variables causales o independientes, que comprende las reglas de la empresa, las decisiones realizadas por los jefes y las actitudes que tienen hacia sus subordinados. El segundo lugar está formado por variables intermedias como la motivación, los objetivos establecidos y los estilos de comunicación utilizados. Las variables finales o dependientes son las últimas en considerar porque son

el resultado de las anteriores, como las ganancias, la productividad y las pérdidas, que representan el progreso de la organización y se ven en los datos financieros.

En su teoría, el autor referido anteriormente describe que el clima organizacional se divide en dos categorías. Estas categorías están estrechamente relacionadas con los estilos de liderazgo que se utilizan cuando se desarrolla una empresa. Por un lado, un entorno laboral rígido es característico de un tipo de liderazgo autoritario, mientras que un entorno laboral colaborativo se basa en un liderazgo colaborador que puede brindar consejos o promover la participación grupal.

Finalmente, Bernal Toro (2022) sostiene que los atributos del clima organizacional se clasifican en diversas áreas que son capaces de ser evaluadas:

- Los procedimientos de liderazgo: vinculados al modo de responsabilidad.
- Las capacidades motivadoras: tácticas empleadas por la compañía para cubrir las demandas de sus empleados, como posibilidades de crecimiento profesional, premios, prestigio, además de otras.
- Técnicas de interacción: elemento clave con respecto a la administración del cambio
- Método de impacto: vinculado a la relación entre el superior y el empleado. Si no es correcto, es capaz de fomentar la sensación de energía o falta de motivación.

- Técnicas de adopción de resoluciones: un empleado se percibe más enfocado en el momento en que posee autoridad para tomar decisiones en las actividades diarias. Por esta razón, es crucial definir procedimientos internos precisos en un esquema para que el empleado conozca con precisión lo que se anticipa de él.
- Técnicas de organización: es imprescindible que la empresa posea métodos de programación a breve, medio y extenso plazo.
- Acciones de gestión: para garantizar el triunfo de la empresa, es crucial llevar a cabo procedimientos de supervisión que permitan evaluar los balances entre lo previsto y los logros que se están alcanzando.
- Valores de desempeño y mejora: resulta crucial que las metas sean desafiantes para los empleados, pero en sintonía con la situación actual de la compañía.

La propuesta de Litwin y Stringer de los nueve niveles del clima organizacional. El entorno laboral es fundamental para el crecimiento y el desarrollo de una empresa. Al momento en que el individuo está feliz, los resultados son buenos y la rotación y el ausentismo disminuyen. Según Litwin y Stringer (2006), los trabajadores perciben el entorno laboral de manera directa o indirecta. La teoría presentada por los creadores también tiene como objetivo optimizar el entorno laboral en cualquiera de los departamentos de la empresa.

Según Litwin y Stinger et al. (2019), la apreciación del clima laboral se divide en nueve dimensiones evaluadas mediante un cuestionario de 50 preguntas. Estas dimensiones incluyen:

### **1) Organización**

Esta amplitud abarca todo lo relacionado con las normas, procesos y grados de jerarquía en el interior de una entidad. La organización de una empresa puede influir en cómo los empleados perciben su lugar de trabajo.

### **2) Responsabilidad**

También denominada 'empowerment', esta perspectiva hace referencia al grado de independencia que poseen los empleados para llevar a cabo sus tareas. En este punto es crucial apreciar el tipo de supervisión que se lleva a cabo, los retos inherentes a la actividad y la dedicación hacia los resultados.

### **3) Premiación**

Se refiere a cómo los empleados perciben la gratificación que obtienen en función del esfuerzo hecho. Involucra no solo la fijación de un sueldo equitativo, sino también de apoyo extra (no estrictamente económicos) que incentiven al empleado a tener un rendimiento superior.

### **4) Desafío**

Este punto se centra en la supervisión de los empleados en el proceso de

desarrollo, ya sean productos o servicios, y en los riesgos asumidos para alcanzar las metas establecidas. Es un elemento crucial en la acción que ayuda a crear un ambiente sano de competencia.

### **5) Vínculos sociales**

El acuerdo, la cooperación y el cuidado adecuado son elementos cruciales en esta medida, ya que impactan al desempeño y creación de un entorno laboral agradable.

### **6) Asistencia mutua**

A pesar de sus semejanzas con la amplitud previa, la 'cooperación' se centra principalmente en el respaldo a tiempo y la presencia de un ambiente de equipo que favorezca la consecución de metas colectivas.

### **7) Normativas**

Hace referencia a cómo los empleados perciben los criterios fijados por la compañía respecto a los objetivos de desempeño. Cuando las demandas sean justas y cohesibles, los empleados sentirán que hay acuerdo y equilibrio.

### **8) Discordias**

¿Cómo se enfrenta un problema? El modo en que los jefes abordan los conflictos y gestionan las discordancias impacta en la percepción global que los empleados tienen acerca de la gestión de disputas en el seno de la compañía.

### **9) Identidad personal**

Este aspecto final provoca la sensación de vinculación con la compañía. Este

elemento señala cuánto están comprometidos los empleados con las metas de la compañía y cuánto se encuentran orgullosos de pertenecer a ella.

Kurt Lewin's teoría del cambio organizacional. Según Bustos et al. (2018) en su investigación de implementación demostró la importancia de las teorías de K Lewin, cualquier cambio en la organización previsto de la empresa debe tener una estructura que consta de tres pasos: descongelación, modificación y recongelación

Sin embargo, estos proyectos pueden ubicarse con fuerzas limitantes, es decir, con una serie de obstáculos por parte de los colaboradores que no están sujetos a cambiar sus conductas; en transformación, se relacionan.

De acuerdo con Tironi y Cavallo (2004) los trabajadores deberían sentir que una transformación es una emergencia para que la empresa lo implemente. En este contexto, las estrategias de comunicación son esenciales. Para cada fase de cambio, la autora sugiere una variedad de formas de comunicación. Para iniciar, durante la fase de descongelamiento, se propone aplicar un enfoque de comunicación empática que permita la apertura de un diálogo grupal que se centre en la difusión de los metas organizativos definidos y en la recolección de las distintas ideas otorgadas por los trabajadores.

En segundo lugar, a través de la fase de cambio o desplazamiento, la escritora aconseja un método de comunicación que involucre escuchar activamente desde una posición de liderazgo y establecer una conversación que facilita la atención de las peticiones de los involucrados a través de una comunicación horizontal.

Finalmente, en cuanto a la segunda fase de congelación, se recomienda que el asesor brinde la dirección para abordar estos obstáculos y anime a las partes involucradas a mantenerse alerta y adaptarse con flexibilidad asociado a la incertidumbre provocada por varios factores. (Gomez, 2022) nos indica que el liderazgo es esencial para este cambio.

Por lo tanto, es crucial enfocarse en las lecciones que se han aprendido para evitar volver a los conductas y rutinas que se han adoptado anteriormente. Estos enfoques tienen como objetivo generar un impulso, ya sea obligada o no, que movilice al equipo hacia el cambio resiliente.

**CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN:** Rivera (2016) mencionan que se describió a modo de un fenómeno complejo que tiene un impacto directo en los vínculos a nivel personal de los seres humanos, las mismas están asociadas con el comportamiento, los niveles de satisfacción y, por lo tanto, el desempeño laboral.

**FELICIDAD LABORAL:** Pedraza (2020) asegura que es un fenómeno que se diferencia por las emociones y habilidades de los empleados, que están asociadas con el cumplimiento de los objetivos y resultados de la organización. Como resultado, es fundamental crear un lugar donde los trabajadores se consideren importantes y valorados.

**NIVELES DE AUTORIDAD:** Según López y Beltrán (2020), el liderazgo es el estilo de conducta concreto que un líder se muestra para orientar a los trabajadores hacia el alcance de los objetivos de la organización.

### **2.3 Metodología de enfoque:**

Las restricciones que surgieron en el desarrollo del proyecto o problema laboral realizado, la falta de comprensión de los objetivos; ausencia de plan, supervisión o interacción; gestión inadecuada de cambios o de los involucrados; o carencia de entusiasmo de los colaboradores.

Con el fin de mejorar el clima laboral, se optó por analizar el área de operaciones mediante encuestas dirigida a los trabajadores. El objetivo de las encuestas es encontrar y evaluar las dificultades que la empresa está enfrentando. A través de estos hallazgos, el objetivo es ofrecer una solución individualizada para abordar los retos que se manejan las entidades hoy en día. Los datos cualitativos, a juicio de Torres en 2019, son explicaciones detalladas de las hechos, acontecimientos y diálogos que se han visto, así como los resultados.

## 2.4 Antecedentes

La conducta optimista de los empleados y su evaluación del entorno empresarial tienen un impacto significativo en el ámbito en el trabajo. Govea y Zúñiga (2020) investigaron la conexión entre el pleno rendimiento en el trabajo y el clima organizacional en una organización de servicios en Guayaquil, Ecuador. Los estudios descubrieron una relación favorable a través de las factoras mencionadas en el campo de los servicios. Un grupo de profesionales eligió casualmente a 40 empleados de las empresas sujetos a una investigación para hacer esta investigación.

La investigación realizada por Sarmiento y Torres en 2017 es distinta que se encuentra un antecedente esencial. Los profesionales investigaron los elementos que influyen en el entorno laboral a qué medida se vinculan con el cambio de trabajadores. Un grupo de 16 trabajadores de un espacio de llamadas participó en la investigación. Los hallazgos mostraron que un liderazgo autoritario, un entorno laboral conflictivo y la falta de incentivo son factores que impactan en el cambio de trabajadores.

De forma similar, el estudio de Ovalle (2018) apoyo a entender el problema. El especialista contrató a 37 empleados en las divisiones operativa y administrativa de la empresa. Para mejorar el ambiente de trabajo, empleó un método descriptivo cuantitativo. La rotación de trabajadores y el espacio de trabajo son óptimos, según los descubrimientos del estudio. Esto demuestra que los empleados siguen pensando positivamente en sus trabajos. Sin embargo, Ovalle (2018) ubicó áreas en las que se

puedan mejorar, como la necesidad de desarrollar estrategias para conservar a los empleados más cualificados, la propuesta de reconocimientos motivaciones para fomentar el desempeño óptimo y la lealtad de los trabajadores.

El análisis realizado por (Cabrera, 2018) del ambiente corporativo es crucial dado que facilita el uso adecuado de la administración del talento; por esta razón, numerosas organizaciones e entidades han intentado ser más favorables para trabajar en ellas, mediante un ambiente organizacional ideal que les facilite captar la mayor proporción del carácter más cualificado para sus entidades.

Respecto a la satisfacción en el trabajo, hoy en día es uno de los asuntos más importantes en la psicología laboral y organizacional; se refiere a una serie de emociones positivas que un empleado experimenta en relación a su trabajo. Claramente, el liderazgo, las ventajas, las gratificaciones, las motivaciones y el esfuerzo de la organización, deben estar dirigidos al logro de esos objetivos internos (Montoya, et al., 2016)

En este contexto, los cuatro elementos más apreciados por los aspirantes al decidir en qué compañía quieren trabajar. Por lo tanto, es crucial tratar al personal como el núcleo de la administración empresarial y no simplemente como un recurso más; el empleado debe ser considerado como un consumidor más de todo el marco del sistema de negocios (Cabrera, 2018).

Igualmente, Madero (2020) llevó a cabo un estudio en México con el propósito de entender la visión de los individuos respecto a las distintas prácticas corporativas de recursos humanos presentes en las compañías del sector servicios. Concluyó que las compañías deben otorgar más relevancia a la mejora de vida para alcanzar un beneficio colectivo que aumente la complacencia del empleado.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

### **3.1 Descripción del Ingreso a la compañía Alteliza**

En el año 2024 en el mes de mayo mi persona Jobana Vasquez Claros se encontraba en la búsqueda de un puesto de trabajo, donde un amigo de la facultad me indica que en la empresa donde mi amigo Luis Alberto Galindo labora desde el mes de abril del año 2024 labora en la empresa Alteliza. Él me indico que están buscando un analista de operaciones. Donde postulé y envié mi Curriculum Vitae, después de varios días llego una confirmación a mi Gmail que había quedado seleccionada para el puesto de analista de operaciones después de haber pasado todas las pruebas de conocimiento, experiencia laboral y psicológica.

Me presente al área de analistas de operaciones en donde mi compañero Luis Alberto fue el encargado de dar la inducción a la vez me designo las siguientes funciones:

- Analizar los procesos para identificar oportunidades de mejora
- Implementar cambios para mejorar el rendimiento en las ordenes de trabajo
- Supervisar y controlar los trabajos de los empleados
- Velar por el mantenimiento de las oficinas y áreas comunes
- Coordinar trabajos de reparación con terceros de servicios generales
- Administrar los espacios libres y asignación de oficinas
- Controlar el cumplimiento de los contratos con las empresas
- Elaborar informes de adquisiciones y servicios generales.
- Elaborar informes y recomendar mejoras para los procedimientos.

Después de trabajar juntos en la misma área de analistas de operaciones nos dimos cuenta los problemas que la empresa con temas de contratación de personal de supervisión, colaboradores, contratos, obras inconclusas, materiales, equipos de EPP, movilidad, etc. Lo cual, estaba afectando la credibilidad, confianza en trabajar con Alteliza. Por eso decimos realizar un plan de mejora y para eso se necesitó realizar un diagnóstico, estrategias y dar una solución a todos los problemas que afectaban a la empresa.

### **3.2 Estrategias para la mejora del Clima Laboral**

#### **3.2.1 Fase I Diagnostico**

- Luego de una revisión a los archivos relacionados con el cargo de analistas de operaciones. Nosotros como analistas nos percatamos:
- Que los colaboradores no contaban con el equipo de trabajo completo (EPP) para realizar los trabajos en el campo y en la misma empresa.
- El retraso en la entrega de las obras, la falta de cumplimiento con la entrega de materiales.
- El personal llegaba tarde al centro de trabajo porque no contaba con movilidad para llegar a las empresas.
- No se cumplía con las ordenes de trabajo lo cual, perjudicaba nuestro trabajo y se vea afectado y perjudicado ante la Gerencia
- Retraso en las entregas de las obras antes los clientes, incumplimiento de plazos en los contratos.

- La falta de supervisores, colaboradores que se encuentren comprometidos con la empresa.

La situación empeoraba cada día más y más, se perdía clientes potenciales, personal, la credibilidad de la empresa estaba bajando. Y toda esta situación nos perjudicaba a todos. Por tal motivo, nosotros propusimos e implementamos un plan de mejora para dar solución a todos los problemas del área de operaciones y las demás áreas en favor de toda la empresa.

El área de operación de la empresa ha observado un incremento preocupante en las dimisiones de los empleados responsables de la limpieza en diversas sedes, conformadas por cerca de 600 trabajadores. Esta característica ha alertado a la dirección, generando teorías acerca de las potenciales causas de este evento.

A fin de explorar en este asunto, tanto el director de operaciones, administrativa, recursos humanos y gerente general. Se formularon la siguiente teoría: ¿Podría ser que el ambiente de trabajo adverso se encuentra causando el elevado índice de dimisión? La solución a dicha interrogante no solo impacta en el día a día de la compañía, sino igualmente en su bienestar a prolongado plazo.

De esa manera, poder resarcir la situación de la empresa antes las demás empresas.

### **3.2.2 Fase II Desarrollo de Estrategias**

Se estableció una reunión con el área de operaciones, administrativa, recursos humanos, gerente general, donde se acordaron varios puntos para la mejora del área:

Para confirmar o refutar esta afirmación, se creó una encuesta de 10 preguntas bien estructuradas, con el objetivo de explorar las percepciones y sentimientos de los empleados respecto a su espacio laboral. La investigación se llevó a cabo a un grupo representativo de 30 empleados, garantizando que sus contestaciones resultarían privadas para fomentar la imparcialidad.

Los hallazgos de la investigación se segmentan en tres sectores clave. La visión del entorno laboral está en la primera localización. En conexión a dicho asunto, el 73,33% de los empleados consideran que no existen oportunidades claras de avance en el interior de la compañía. Adicionalmente, aproximadamente la mitad, en concreto el 43,33%, reconoció no sentir identidad o dedicación con la meta y los principios de la entidad.

Por otro lado, el 70% de los participantes en la investigación califican el rendimiento en dicho hecho en calidad de "MALO". Igualmente, el 86,67% de los individuos indica que la repartición de los medios y las técnicas requeridas no es justa ni eficaz.

Además, respecto a los encargados, la gran parte de los participantes, en nuestro plan de mejora, muestran inquietud por cómo gestionan los inconvenientes.

### **3.2.3 Fase III Descripción de los objetivos de la propuesta**

Establecer un ambiente de trabajo y organización que promueva una mentalidad favorable en el trabajador de la compañía Alteliza.

#### **Objetivos específicos**

- Generar ventajas y Cubrir las demandas de los empleados.
- Incorporar a los empleados en la planificación de la empresa e instaurar tácticas para generar un ambiente de trabajo positivo.
- Analizar o reorganizar los departamentos de supervisión
- Ofrecer formación en liderazgo a los de supervisión.
- Implementar planes de compensación por rendimiento óptimo

### **3.2.4 Fase IV Evaluación de las razones, elementos internos y externos.**

El estudio del sondeo revela que la percepción negativa del entorno de trabajo de los empleados de Alteliza surge de varias razones. El 70% de los empleados entrevistados subrayaron que la carencia de oportunidades de avance, la falta de incentivos, la ausencia de valoración por su excepcional desempeño y la limitada ejecución de reuniones de camaradería son las principales razones de su descontento. Además, señalaron que la cantidad de capacitaciones en el empleo de los recursos no es apropiada; también, no existe una valoración constante de su desempeño; de igual forma, manifiestan una ausencia de vínculo con la misión, visión y valores de la empresa.

Igualmente, los empleados expresaron su insatisfacción por la ausencia de apoyo, la insistencia de sus superiores en solucionar dificultades y en el avance laboral de los empleados bajo su mando. Adicionalmente, se notó que existe una carencia amplia de entendimiento sobre las pautas corporativas y una gestión ineficiente de los medios necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficaz. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para afrontar estos retos y mejorar el clima laboral en la empresa.

### 3.2.5 Fase V Evaluación de la repercusión de la circunstancia crítica en la entidad corporativa

Tras confirmar que los empleados poseen una visión adversa del entorno de trabajo, se solicitó al área de RR.HH. que suministre información que demuestre de manera clara cómo este escenario impacta a la compañía. Según es posible ver en la Figura 2, es notorio que hay un aumento considerable en la cantidad de renuncias, lo que refleja de manera evidente dicho desafío. En septiembre de 2024, el índice de dimisión se incrementó al 57.14%.

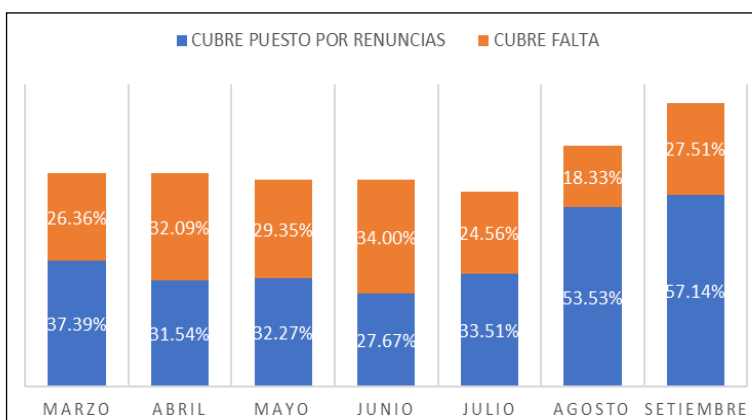


Figura 3: Desarrollo de la dimisión hasta septiembre de 2024

Nota. La presente gráfica refleja la progresión de las renunciaciones presentadas desde marzo hasta septiembre del año 2023 [Desde un 27,67% hasta un 37,39%, en agosto a un 53,53% y en septiembre a un 57,14%].

La importancia de un ambiente laboral favorable no es meramente una percepción propia; es un elemento crucial avalado por análisis de estudio. De acuerdo con Chiavenato (2000), la variación de trabajadores es un efecto complicado que es capaz de ser influenciado por varios factores., como el ambiente trabajo. Así pues, para asegurar la capacidad competitiva perdurable de la compañía y lograr sus metas, es esencial tratar y perfeccionar la administración del entorno de trabajo. Si bien, optimizar el entorno puede necesitar inicialmente un gasto, las ventajas a prolongado plazo provocan que dicho trabajo sea razonable. De acuerdo con Tracey y Tews, es esencial intensificar el potencial humano mediante un entorno de empleo beneficioso y un ambiente favorable para el logro y para añadir beneficio a la sociedad.

### **3.2.6 Fase VI Presentación de alternativas y acuerdo con los objetivos de la entidad:**

Esta mejora, fundamentada en las doctrinas expuestas, sugiere tres posibles alternativas para potenciar la visión del ambiente organizacional. Es necesario que los responsables de Gestión Financiera, Operaciones y Recursos Humanos evalúen dichos aspectos previamente de su implementación. De igual manera, es crucial subrayar que las

futuras alternativas igualmente se sugieren en base a la visión de los empleados en el transcurso de las evaluaciones. Por lo tanto, se sugiere una alteración en la repartición de obligaciones, capacitación para crear tácticas de gestión o instaurar motivaciones basados en beneficios.

### **3.2.7 Fase VII Revisión y reorganización de la asignación de las zonas de supervisión:**

Usamos la técnica y metodología que implica la aplicación de una táctica de interacción empática que promueva el inicio de un intercambio grupal entre los compañeros de trabajo, centrando dicha interacción en la difusión y persuasión de su relevancia, cabe resaltar que utilizamos modelos o herramientas.

Es necesario aplicar dicha modificación teniendo en cuenta los fines de la organización fijados. La demanda de transformación, que los directores de área tienen que entender y aclarar, se presenta porque los empleados a menudo manifiestan que la relación con sus superiores es inadecuada.

Basándose en ello, se realizó un estudio más exhaustivo para poder implementar con éxito nuestro plan de mejora y se observó que hay un exceso de trabajo en los supervisores. Por lo tanto, no poseen la habilidad adecuada para cubrir toda una de las demandas que los trabajadores presentan. La ausencia de contestaciones ocasiona que los empleados, en múltiples ocasiones, se noten menospreciados por su superior directo debido a que no obtienen el respaldo esperado.

En la empresa Alteliza, actualmente solo 13 supervisores están destinados a las cuentas de Lima. Cada cuenta única se otorga a un (1) supervisor, y dichas cuentas son capaces de abarcar entre 9 y 36 localizaciones distintas. El inconveniente radica en que a menudo la repartición no es justa sobre los supervisores, dado que ciertas cuentas cuentan con un total de 94 y 236 trabajadores.

ZONA	SUPERVISOR	CANTIDAD SEDES	CANTIDAD DE OL
<b>SUP. BANCA CENTRO</b>	GUSTAVO VEGA	77	141
<b>SUP. BANCA CENTRO SUR</b>	EDUARDO LEON SALAS	81	146
<b>SUP. BANCA ESTE</b>	KATIA BENITO	79	114
<b>SUP. BANCA NORTE</b>	MIRIAM HERNANDEZ	79	114
<b>SUP. BANCA OESTE</b>	HEDUIN PONCE	75	104
<b>SUP. BANCA SUR</b>	MARIA CCANAPA	74	109
<b>SUP. CV - CENTRO</b>	MILAGROS BUSTILLOS	45	105
<b>SUP. CV - ESTE</b>	JORGE COVEÑAS	33	179
<b>SUP. CV - NORTE</b>	MARIA YATACO	41	94
<b>SUP. CV - SUR</b>	JORGE LUQUE	47	215
<b>SUP. INDUSTRIAL</b>	JUAN AMAYA	29	236
<b>SUP. UTP 1</b>	RUDI MAMANI	7	132
<b>SUP. UTP 2</b>	ORLANDO ESTRADA	9	95
<b>Total general</b>		<b>676</b>	<b>1784</b>

Figura 3: Asignación de las cuentas en Lima a cada supervisor en Lima.

Nota. Esta gráfica muestra el número de supervisores y la cantidad de sedes a las que están asignados, además del número de trabajadores que están a su cargo.

En ese momento contar con una junta planificada con los responsables de Operaciones y Recursos Humanos para que brinden diversas visiones acerca de qué manera tratar esta reorganización. Un aspecto a tener en cuenta es la administración de un método de interacción empático con los encargados de cada cuenta, con el objetivo de reforzar los elementos adversos determinados. Además, es imprescindible analizar la estructuración a través de métricas en el transcurso del primer semestre con el fin de asegurar que se encuentran alcanzando las respuestas anticipadas.

### **3.2.8 Fase VIII Proporcionar formación en liderazgo a los supervisores.**

A continuación, se presentan los siguientes puntos que sustentan la investigación sobre los factores de clima organizacional, felicidad laboral y niveles de autoridad que influyen en las relaciones interpersonales de los supervisores de la empresa Alteliza, en la cual se les da capacitación constantemente para mejorar en su rendimiento durante sus jornadas laborales.

#### **Esas características que resaltan son las siguientes:**

- Una interacción eficaz.
- Gestión de equipos
- Evaluación y perfeccionamiento constante
- Decisiones tomadas.
- Como solucionar problemas

- Empatía y comprensión.
- La inteligencia de las emociones
- Realiza elecciones éticas.
- 

Una doctrina propuesta por Likert (1968) determina una relación entre el entorno laboral de una compañía, que es capaz de ser estricto como colaborativo, y las estrategias de liderazgo empleadas por la compañía. Así, la aplicación del método escogido podrá generar efectos beneficiosos o perjudiciales en relación con la compañía, en cuanto sea percibida por los empleados en calidad de apropiada o insuficiente. Las repercusiones de dicho procedimiento de selección resultarán palpables en el comportamiento que los empleados exhiban sobre la empresa y en los documentos económicos, tales como las ganancias o pérdidas económicas.

De acuerdo con Bernal Toro (2022), las ocho áreas señaladas comprenden los enfoques de gestión, la interacción y el canal de influencia directa, los cuales están íntimamente vinculados con la habilidad de liderazgo, resultandos esenciales con el fin de alcanzar un ambiente organizacional ideal.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad

y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

### **3.2.9 Fase IX Implementar esquemas de incentivos por rendimiento óptimo**

Este tipo de opción se fundamenta en entender las áreas expuestas por Litwin y Stringer (1968), que aluden a elementos como las motivaciones personales, las gratificaciones, los estándares y la personalidad. Cada una de las indicaciones se encuentran relacionadas con el apoyo del buen desempeño en calidad de una táctica para que el trabajador forme una idea favorable del entorno de trabajo. Asimismo, el objetivo es generar un entorno donde el empleado se percibe apreciado por la compañía, reconociendo que su rendimiento representa una ventaja extra que se encuentra en consonancia con los objetivos.

Una de las conclusiones recogidas y parte de la solución brindada fue el sondeo a los trabajadores no estaban conformes con las ventajas ofrecidas por la empresa. En cambio, pensaban que no existía ningún beneficio. No se aprecian en días de celebración, tales como el Día de la Madre, el Día del Padre o el Día del Trabajador. Entre los empleados, independientemente de su localización, con el objetivo de alcanzar un propósito compartido: conseguir una gratificación por el sobresaliente rendimiento que la sede ha exhibido durante el mes, curso o año. A través de esta estrategia.

El objetivo es crear una sinergia apropiada con los empleados para que se encuentren en armonía y resulten dedicados a la visión de la empresa. Se sugiere que entre los beneficios logrados se incluyen la ejecución de eventos de ocio, la implementación de un convenio estudiantil, la entrega de bonos de consumo en cooperación con SODEXO, entre otros aspectos.

➤ **Alternativa I Revisión y reorganización de la asignación de las zonas de supervisión.**

**Beneficio y la factibilidad** Esta opción es significativa ya que proporcionaría ventajas a la entidad y resultaría financieramente factible, dado que no conllevaría gastos extra. De acuerdo con la doctrina de la modificación de Lewin, la puesta en marcha de modificaciones es fundamental para el avance de una organización, durante que incrementa la efectividad de sus actividades dentro de la organización y potencia su competitividad en el sector.

Inconveniente sería la limitada adaptabilidad de los participantes en la problemática citada.

### **Ecuación 1 : area de supervisión**



Para obtener un área de Supervisión se debe de cumplir con estos 3 pasos

- **Impacto en la organización**

Beneficio provoca un efecto beneficioso, dado que esta iniciativa optimiza los procedimientos internos. Los supervisores ya no sufrirían esa sobrecarga de trabajo, lo que les facilitaría mejorar su desempeño.

Inhibe la oposición al cambio de ciertos trabajadores y las diferentes perspectivas que pueden presentarse.

- **Costos y recursos**

En ambos casos sería de cero gastos adicionales

- **Plazos**

La modificación se realizaría en un período, no obstante, se recomienda que en el transcurso de los primeros seis meses se analicen los hallazgos a través de métricas de desempeño para los encargados.

- **Alternativa II Capacitación de liderazgo a Supervisores**

Beneficio y factibilidad el cual realizamos en términos operativos, dado que proporcionaría ventajas a la compañía. Según la teoría de Likert (1968), la conducta de un empleado tiene una estrecha relación con la de su superior adecuado. Asimismo, en aspectos financieros, la compañía cuenta con medios económicos.

Inconveniente serían los retos en la puesta en marcha y adecuación a recientes procedimientos.

## **Ecuación 2: Capacitación de liderazgo a los supervisores**

Con el fin de conseguir una adecuada formación en gestión para los Supervisores, es necesario considerar en cuenta los siguientes 3 pasos.



- **Impacto en la organización**

Beneficio potenciaría la conexión entre supervisores y trabajadores, además de mejorar el desempeño de dichos últimos empleados.

Inconvenientes diversos supervisores con oponerse al cambio, dado que se encuentran habituados a laborar de una forma determinada y no se encuentran preparados para cambiar su perspectiva.

- **Costos y recursos**

En ambas situaciones, si conlleva gastos y se requirió la contratación de equipo cualificado para brindar formación a los supervisores, lo que representaría un gasto cercano a los S/2000.00 soles.

- **Plazos**

La aplicación nos llevó en un mes, en la cual todo salió bien como lo esperábamos.

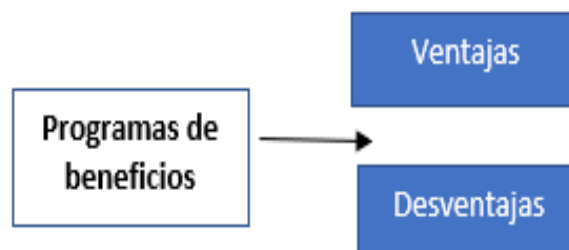
- **Alternativa III Programa de beneficios**

Es significativo y brindará ventajas a Alteliza, tales como una reducción en la alternancia de equipo, un aumento en la complacencia en el trabajo, un desempeño superior y una optimización en la cultura de la organización. De acuerdo con Litwin, Strginer y Likert (1998), reconocer el adecuado desempeño es una táctica esencial para generar una imagen favorable del ambiente de trabajo. Desde una perspectiva financiera, es factible, dado que la entidad cuenta con los medios requeridos.

Inconveniente supone una mayor dificultad ya que conlleva un gasto elevado, no obstante, consideramos que dichos gastos se compensarán con las ventajas que se generarán a largo término.

### **Ecuación 3 : Programa de beneficios**

Para obtener el programa de beneficios se debe considerar estos 3 pasos.



- **Impacto en la organización**

Beneficio: Los trabajadores se sintieron motivados y se enfocaron en incrementar su desempeño, además de lograr sus objetivos y realizar las labores otorgadas.

Inconvenientes a largo plazo, el trabajador suele conocer este tipo de estímulos, lo que suele no incrementar su entusiasmo.

- **Costos y recursos**

Dentro de los dos escenarios, los gastos serían superiores en comparación con las distintas opciones disponibles. Es necesario pedir al sector financiero un balance para los encuentros de colaboración y bonos de consumo, con un monto total de s/ 2.500.00 soles.

- **Plazos**

En esta fase preliminar, se trabajó con la finalidad de formar una asociación táctica con Sodexo en un periodo de un mes.

- El segundo trimestre se iniciará la valoración e implementación de las juntas de coordinación, con una charla exclusiva programada para noviembre.
- Se realizarán análisis acerca de la visión del ambiente de trabajo entre los trabajadores en diciembre de 2024 o enero de 2025.

### 3.2.10 Fase X Alternativa elegida

Tras examinar las tres opciones, se eligió la alternativa 3 se empleó el enfoque de valoración de elementos para valorar las dimensiones y de esta manera detectar y elegir la opción a poner en práctica.

Tabla 1: Evaluación de factores para elegir la opción más adecuada.

Variables	Ponderación (P) (%)	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Calificación	(P)*	Calificación	(P)*	Calificación	(P)*
Viabilidad	15	4	60	3	45	3	45
Impactos	20	4	80	2	40	5	100
Costos y recursos	10	5	50	3	30	4	40
Plazos	20	3	60	5	100	5	100
Ventajas	25	3	75	3	75	4	100
Desventajas	10	2	20	3	30	4	40
<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>345</b>		<b>320</b>		<b>425</b>

Nota, La tabla muestra el peso relativo asignado a cada alternativa.

Tras el análisis y el respaldo del enfoque científico de valoración de elementos, se ha establecido que la opción N 03 es la elegida. Esta decisión se basa en que la compañía no ha evaluado correctamente su recurso humano, y la visión del ambiente laboral es adverso para los trabajadores, que resultan fundamentales para lograr los objetivos de la compañía.

Es cierto que esta elección implica desembolsos no previstos en el presupuesto anual., pero investigaciones de costos y estudios como las de Likert (1968) señalan que estas tácticas potencian la sensación de un ambiente positivo en la organización, cuando los empleados se sienten apreciados por la compañía, fomentan un sentimiento de pertenencia, lo que disminuye la variación de miembros. Prieto et al, (2016) corroboran esto con una investigación de caso realizada en una compañía de prestaciones en México, en la que contrastaron la alternación de empleados con la conformidad en cuanto al ambiente corporativo en dos turnos (mañana y tarde). Los hallazgos indicaron que la alternancia se redujo en el horario de la tarde, donde se pusieron en marcha tácticas para potenciar la percepción del ambiente laboral.

Durante el momento, la compañía no ha valorado la labor de los trabajadores encuestados en ninguna área, además en días de festividad. Así pues, es crucial implementar políticas que valoren el empeño de los empleados (Lewin, 1946), incluso ante dificultades. Un esquema de ventajas podría representar una opción beneficiosa para la compañía, dado que reduciría la rotación y, por ende, la obligación de abonar jornadas suplementarias a terceros.

### **3.2.11 Fase XI Conexión con los fines de la entidad**

Esta compañía de prestaciones pone sus metas en la complacencia del cliente. Alteliza aspira a brindar un servicio de primera calidad, lo que demanda un equipo altamente cualificado y dedicado a la empresa. De acuerdo con la teoría de Herzberg

(1968), en el momento en que los trabajadores se encuentran motivados y entusiasmados, presentan un esfuerzo, ingenio y un rendimiento excelente en sus tareas. Así pues, la opción N 03, el esquema de ventajas, es la más apropiada, pues tiene como objetivo fomentar la motivación de los trabajadores para que se empeñen en desempeñar sus tareas de forma eficaz y de esta manera alcanzar la complacencia de sus clientes.

➤ **Factibilidad y viabilidad**

Para implementar esta medida, se requiere analizar el gasto destinado para el nuevo año en colaboración con el departamento de Finanzas. Además, es necesario tener en cuenta la evaluación del área de Recursos Humanos para definir los acuerdos vinculados a los valores de consumo o los acuerdos estudiantiles. Finalmente, se pedirá al departamento de Operaciones el listado de todas las sedes para simplificar la distribución de los comunicados.

Tras el estudio, las investigadoras determinan que la compañía Alteliza tiene la habilidad para aplicar esta opción, dado que cuenta con la solidez económica requerida. Además, su lugar en el mercado le facilita la formación de acuerdos con distintas compañías estratégicamente vinculadas con el fin de proporcionar dichas ventajas.

En cuanto a la sostenibilidad y las repercusiones a largo plazo, es crucial destacar que se empezó con el proyecto en el mes de mayo periodo en el que se proporcionó ventajas mínimas pero relevantes. Para confirmar que esta modificación

genero los resultados previstos, se llevaron a cabo mediciones de indicadores de terminación de contratos (renuncias). Al concluir el 2024, se realizará una entrevista anual para valorar si se han observado progresos en la perspectiva del ambiente corporativo después de las modificaciones efectuadas y para establecer si se requiere modificar alguna acción.

### **3.3 Estrategias implementadas para la mejora organizativa.**

En busca de optimizar la gestión operativa y mejorar el clima laboral, se implementan las siguientes estrategias clave:

#### **1. Creación del Área de Supervisión**

Se desarrolló un área de supervisión que permitió aumentar significativamente la productividad en Alteliza. Esto se logró mediante la contratación de técnicos especializados y la formación de grupos de trabajo organizados por cuentas específicas. Esta estructura ayudó a reducir la carga laboral de los técnicos, quienes previamente gestionaban todas las cuentas sin un orden definido, mejorando así la eficiencia y el rendimiento.

#### **2. Atención Personalizada a Empresas Clientes**

Se brindó un servicio integral a las empresas interesadas en áreas como limpieza, mantenimiento de tableros, pozos y tanques de cisternas. La asignación de

personal calificado en cada rubro aseguró la satisfacción del cliente, fortaleciendo las relaciones comerciales.

### **3. Implementación de un Canal de Atención al Cliente**

En respuesta a las necesidades de las empresas, se desarrolló un canal de atención al cliente, creado en colaboración con ingenieros de sistemas. Este canal permitió un mejor seguimiento de las tareas asignadas a cada cuenta, asegurando una comunicación fluida y eficiente.

### **4. Elaboración de Informes y Certificados de Saneamiento**

Se desarrolló un proceso formal para la elaboración de informes detallados y certificados de saneamiento por cada servicio realizado. Esto incrementó la transparencia y confianza entre la empresa y sus clientes.

### **5. Presupuestos Mensuales y Cotizaciones de Servicios**

Para mantener un control financiero riguroso, se designó un analista encargado de elaborar presupuestos y cotizaciones mensuales. Esta medida garantizó un manejo ordenado de las cuentas empresariales.

### **6. Seguimiento Diario de Operaciones**

Cada grupo de técnicos fue asignado a un supervisor responsable, encargado de liderar, motivar y garantizar la ejecución puntual de los trabajos programados.

Esto mejoró la calidad de las operaciones y fomentó un ambiente de trabajo colaborativo.

#### 7. **Caja Chica y Registro de Actas de Conformidad**

Se implementó una caja chica para cubrir gastos operativos, evitando que los trabajadores usen sus recursos personales. Además, se introdujo el registro de actas de conformidad para documentar el cumplimiento de las tareas realizadas.

#### 8. **Optimización del Proceso de Selección de Personal**

Para cubrir puestos clave, se realizó una evaluación exhaustiva basada en tres factores:

- **Formación académica:** Asegurando que los conocimientos del candidato se ajustarán a los requisitos del puesto.
- **Experiencia profesional:** Seleccionando perfiles con roles anteriores relacionados.
- **Destrezas laborales:** Valorando competencias técnicas y habilidades transversales indispensables para el cargo.

Estas estrategias no solo contribuyeron a la mejora organizativa de Alteliza, sino que también sentaron las bases para un entorno laboral más estructurado, eficiente y orientado a resultados.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Conversamos sobre la competencia como un elemento crucial en el contexto corporativo, especialmente en el entorno globalizado, donde la revolución tecnológica promueve la interacción entre los empleados, mostrando las capacidades y las falencias de la compañía. Dado que, la compañía adopta varias circunstancias y rasgos que influyen de manera directa en la conducta de los miembros y la manera en que estos rasgos se perciben, conforma el ambiente organizacional. El ambiente de trabajo puede estar analizando las diferentes formas de incrementar la capacidad competitiva en la organización, pero es necesario comenzar desde el interior de la misma.

Este cuestionario se presentó al área de Gerencia general, donde se les explico que por este método vamos a poder saber que tan contentos se sienten los trabajadores con el ambiente de trabajo y estructura organizativa que la empresa brinda. De esa manera, evitar la alta rotación que tiene la empresa en el puesto de supervisores.

Se les explico todo el planteamiento y las mejoras que se piensan realizar en favor de la empresa y los colaboradores antes de realizar los cuestionarios. Esto evita la elevada tasa de rotación de trabajadores que presenta la compañía.

## CUESTIONARIO ANTES DE LAS MEJORAS ESTRATÉGICAS PARA LOS COLABORADORES DE ALTELIZA 2024

Nº	SEXO	EDAD	CAEGO	¿Estás contento con los privilegios que obtienes de la compañía?	¿Tiene en cuenta que requiere formación en algún campo de interés y que es un componente relevante en su desarrollo?	¿Obtiene de manera adecuada la notificación que necesita para su labor?	¿El supervisor dispone del apoyo del Jefe de Área en el momento en que lo requiera?	¿La compañía muestra interés en su porvenir laboral al establecer su progreso en capacitación, plan de carrera?	¿Esta organización valora su trabajo?	¿Crees que la compañía te ha proporcionado una compensación digna a través del prestigio u diversas acciones merecidas?	¿Las organizaciones te ha proporcionado técnicas adecuadas para tu rendimiento con el fin de potenciar tu formación?	¿Siente que tu área de trabajo te motiva para alcanzar las metas?	¿Usted considera que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas dentro de la organización?
1	FEMENINO	25	SUPERVISORA	3	2	1	3	4	3	4	2	3	4
2	FEMENINO	30	SUPERVISORA	3	1	4	4	4	3	4	2	3	4
3	MASCULINO	27	SUPERVISOR	3	2	2	4	3	4	3	4	3	3
4	FEMENINO	28	SUPERVISORA	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3
5	MASCULINO	25	SUPERVISOR	4	2	1	4	4	3	4		3	4
6	FEMENINO	26	SUPERVISORA	4	1	1	4	3	3	4	1	3	4
7	FEMENINO	30	SUPERVISORA	3	1	4	3	4	4	3	1	4	4
8	FEMENINO	35	SUPERVISORA	4	2	2	3	3	4	4	2	4	3
9	MASCULINO	42	SUPERVISOR	3	1	2	4	4	3	4	3	4	3
10	FEMENINO	45	SUPERVISORA	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4
11	FEMENINO	28	SUPERVISORA	3	1	2	4	4	4	4	4	3	3
12	FEMENINO	27	SUPERVISORA	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4
13	MASCULINO	38	SUPERVISOR	4	1	4	4	3	3	4	2	4	3
14	MASCULINO	29	SUPERVISOR	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3
15	MASCULINO	46	SUPERVISOR	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3
16	FEMENINO	44	SUPERVISORA	3	2	4	3	3	3	3	1	4	4
17	FEMENINO	26	SUPERVISORA	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4
18	FEMENINO	24	SUPERVISORA	4	1	3	4	3	4	4	3	3	3
19	FEMENINO	33	SUPERVISORA	3	1	3	3	4	4	3	2	4	3
20	FEMENINO	49	SUPERVISORA	3	2	4	4	4	3	3	1	4	4

**Tabla 2: Cuestionario 1 de preguntas para los colaboradores**

Por tal motivo, se evaluó a cada colaborador de la empresa Alteliza a principios de este año 2024. Donde se puede ver la falta de interés de la empresa en mejorar las condiciones laborales a sus colaboradores empezando con los sueldos, beneficios sociales, bonos de incentivo, capacitaciones, etc. Para tener una mejor visión acerca de este tema se realizó un cuestionario con 10 preguntas para los colaboradores de la empresa Alteliza.

Este cuestionario está enfocado en ver las deficiencias que tiene la empresa con los empleados y poder mejorar de esa manera la alta rotación de colaboradores que tiene la empresa., haciendo que los empleados pueden sentirse contentos, comprometidos en trabajar en la compañía. A la vez, mediante el cuestionario se logró visualizar todas las exigencias e inquietudes que necesitan que la empresa les brinde para construir una fidelización con la misma.

### **Resultados del primer cuestionario hacia los trabajadores de Alteliza**

#### **Pregunta 1**

**¿Estás contento con los privilegios que obtienes de la compañía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	9	45,0	45,0	45,0
Válidos CONFORME	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Tabla 3: Pregunta 1 del cuestionario 1**

## Pregunta 2

**¿Tiene en cuenta que requiere formación en algún campo de interés y que es un componente relevante en su desarrollo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE INCONFORME	13	65,0	65,0	65,0
Válidos EN DISCREPANCIA	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 4: Pregunta 2 del cuestionario 1

## Pregunta 3

**¿Obtiene de manera adecuada la notificación que necesita para su labor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	3	15,0	15,0	15,0
CONFORME	6	30,0	30,0	45,0
Válidos ABSOLUTAMENTE INCONFORME	2	10,0	10,0	55,0
EN DISCREPANCIA	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 5: Pregunta 3 del cuestionario 1

#### Pregunta 4

**¿El supervisor dispone del apoyo del jefe de Área en el momento en que lo requiera?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE INCONFORME	9	45,0	45,0	45,0
EN DISCREPANCIA	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 6: Pregunta 4 del cuestionario 1

#### Pregunta 5

**¿La compañía muestra interés en su porvenir laboral al establecer su progreso en capacitación, plan de carrera?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE INCONFORME	8	40,0	40,0	40,0
EN DISCREPANCIA	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 7: Pregunta 5 del cuestionario 1

## Pregunta 6

**¿Esta organización valora su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE INCONFORME	10	50,0	50,0	50,0
Válidos EN DISCREPANCIA	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 8: Pregunta 6 del cuestionario 1

## Pregunta 7

**¿Crees que la compañía te ha proporcionado una compensación digna a través del prestigio u diversas acciones parecidas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE INCONFORME	9	45,0	45,0	45,0
Válidos EN DISCREPANCIA	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 9: Pregunta 7 del cuestionario 1

### Pregunta 8

**¿Las organizaciones te ha proporcionado técnicas adecuadas para tu rendimiento con el fin de potenciar tu formación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	5	25,0	25,0	25,0
CONFORME	5	25,0	25,0	50,0
Válidos ABSOLUTAMENTE INCONFORME	4	20,0	20,0	70,0
EN DISCREPANCIA	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 10: Pregunta 8 del cuestionario 1

### Pregunta 9

**¿Siente que tu área de trabajo te motiva para alcanzar las metas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE INCONFORME	10	50,0	50,0	50,0
Válidos EN DISCREPANCIA	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 11: Pregunta 9 del cuestionario 1

## Pregunta 10

**¿Usted considera que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas dentro de la organización?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ABSOLUTAMENTE INCONFORME	10	50,0	50,0	50,0
Válidos EN DISCREPANCIA	10	50,0	50,0	100,0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabla 12: Pregunta 10 del cuestionario 1

## **Análisis de la Motivación Laboral en Alteliza: Resultados y Mejoras Implementadas**

Como se puede apreciar las respuestas de los trabajadores en la evaluación. A ellos están enfocadas las encuestas y la clave para no evitar la alta rotación de los supervisores es brindarle beneficios que los motiven donde el Gerente General de Alteliza tiene claro que los trabajadores son el motor de la organización. Ya que los trabajadores deberían sentir que sus responsabilidades van más allá de las tareas que deben de cumplir.

Se busca el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrado intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres, y todo tipo de dinaminas

participativas. Esta es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

Por eso, se evalúan las respuestas de las preguntas para medir el grado de aceptación que tiene la empresa con los empleados si se ellos se sienten a gusto trabajar para Alteliza y ver que la empresa les brinda esa tranquilidad, respaldo, línea de carrera, beneficios sobre todo ser tomados en cuenta, etc. Como un factor importante dentro de la empresa.

Es responsabilidad de la empresa no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar.

Esto sería una inversión con retorno positivo para la organización en forma de aumento de rentabilidad y la productividad

Después de haber analizado todas las respuestas del cuestionario se empezó a implementar lo solicitado por los colaboradores tanto en beneficios, capacitaciones, línea de carrera, ser tomados en cuenta, etc. Se realizó una 2 segunda encuesta con las mismas preguntas para evaluar el grado de aceptación que tiene la empresa con los trabajadores y sobre todo saber que los trabajadores se sientan parte de la familia de Alteliza, el cuestionario se realizó en el mes de setiembre.

## CUESTIONARIO DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LOS COLABORADORES DE

### ALTELIZA 2024

Nº	SEXO	EDAD	CAEGO	¿Estás contento con los privilegios que obtienes de la compañía?	¿Tiene en cuenta que requiere formación en algún campo de interés y que es un componente relevante en su desarrollo?	¿Obtiene de manera adecuada la notificación que necesita para su labor?	¿El supervisor dispone del apoyo del Jefe de Área en el momento en que lo requiera?	¿La compañía muestra interés en su porvenir laboral al establecer su progreso en capacitación, plan de carrera?	¿Esta organización valora su trabajo?	¿Crees que la compañía te ha proporcionado una compensación digna a través del prestigio u diversas acciones merecidas?	¿Las organizaciones te ha proporcionado técnicas adecuadas para tu rendimiento con el fin de potenciar tu formación?	¿Siente que tu área de trabajo te motiva para alcanzar las metas?	¿Usted considera que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas dentro de la organización?
1	FEMENINO	25	SUPERVISORA	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2	FEMENINO	30	SUPERVISORA	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1
3	MASCULINO	27	SUPERVISOR	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1
4	FEMENINO	28	SUPERVISORA	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2
5	MASCULINO	25	SUPERVISOR	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
6	FEMENINO	26	SUPERVISORA	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
7	FEMENINO	30	SUPERVISORA	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
8	FEMENINO	35	SUPERVISORA	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
9	MASCULINO	42	SUPERVISOR	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1
10	FEMENINO	45	SUPERVISORA	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1
11	FEMENINO	28	SUPERVISORA	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
12	FEMENINO	27	SUPERVISORA	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2
13	MASCULINO	38	SUPERVISOR	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1
14	MASCULINO	29	SUPERVISOR	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
15	MASCULINO	46	SUPERVISOR	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
16	FEMENINO	44	SUPERVISORA	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1
17	FEMENINO	26	SUPERVISORA	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1
18	FEMENINO	24	SUPERVISORA	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
19	FEMENINO	33	SUPERVISORA	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
20	FEMENINO	49	SUPERVISORA	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1

**Tabla 13: Cuestionario 1 de preguntas para los colaboradores**

## Resultados del segundo cuestionario hacia los trabajadores de Alteliza

### Pregunta 1

**¿Estás contento con los privilegios que obtienes de la compañía?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	13	65,0	65,0
	CONFORME	7	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Tabla 14: Pregunta 1 del cuestionario 2

### Pregunta 2

**¿Tiene en cuenta que requiere formación en algún campo de interés y que es un componente relevante en su desarrollo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	10	50,0	50,0
	CONFORME	10	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Tabla 15: Pregunta 2 del cuestionario 2

### Pregunta 3

**¿Obtiene de manera adecuada la notificación que necesita para su labor?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	13	65,0	65,0	65,0
CONFORME	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 16: Pregunta 3 del cuestionario 2

### Pregunta 4

**¿El supervisor dispone del apoyo del jefe de Área en el momento en que lo requiera?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	12	60,0	60,0	60,0
CONFORME	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 17: Pregunta 4 del cuestionario 2

### Pregunta 5

**¿La compañía muestra interés en su porvenir laboral al establecer su progreso en capacitación, plan de carrera?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	10	50,0	50,0	50,0
Válidos CONFORME	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 18: Pregunta 5 del cuestionario 2

### Pregunta 6

**¿Esta organización valora su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	13	65,0	65,0	65,0
Válidos CONFORME	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 19: Pregunta 6 del cuestionario 2

### Pregunta 7

**¿Crees que la compañía te ha proporcionado una compensación digna a través del prestigio u diversas acciones parecidas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	12	60,0	60,0	60,0
CONFORME	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 20: Pregunta 7 del cuestionario 2

### Pregunta 8

**¿Las organizaciones te ha proporcionado técnicas adecuadas para tu rendimiento con el fin de potenciar tu formación?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	11	55,0	55,0	55,0
CONFORME	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 21: Pregunta 8 del cuestionario 2

### Pregunta 9

**¿Siente que tu área de trabajo te motiva para alcanzar las metas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	13	65,0	65,0	65,0
CONFORME	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 22: Pregunta 9 del cuestionario 2

### Pregunta 10

**¿Usted considera que sus opiniones han sido escuchadas y tomadas dentro de la organización?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ABSOLUTAMENTE DE ACORDE	15	75,0	75,0	75,0
CONFORME	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Tabla 23: Pregunta 10 del cuestionario 2

## Impacto de las Mejoras en la Satisfacción Laboral y el Compromiso de los Empleados en Alteliza

- **Resultado del cuestionario de mejora.**

Después de analizar las respuestas de segundo cuestionario se puede ver que los empleados se sienten más satisfechos y agradecidos con las mejoras del 83% que ha realizado la empresa Alteliza en favor de sus colaboradores.

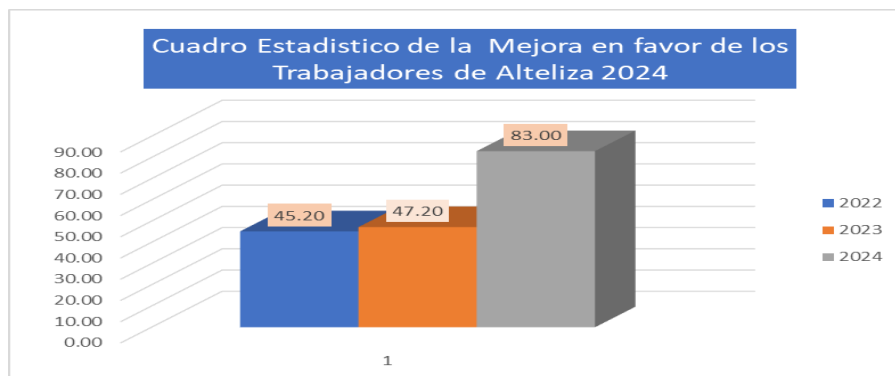


Figura 5: Cuadro Estadístico de la mejora en favor de los trabajadores de Alteliza 2024

- **Importancia de la Cultura Organizacional**

Se trata de preservar la cultura y los principios de la compañía que conduzcan a un rendimiento óptimo, es decir, que los empleados promuevan tanto los beneficios de la compañía como los propios. Considero esto un factor crucial en el ambiente laboral, que facilita la orientación del trabajo, la energía y el comportamiento global del empleado. Que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

## **. Principales Estrategias de Mejora**

A continuación, se detallan las principales estrategias implementadas para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados:

➤ **Tratar a cada colaborador como persona:**

Acompañar a los empleados en el desarrollo de su plan de vida, lo que fortalece el vínculo personal y profesional con la empresa.

➤ **Flexibilidad en horarios y permisos:**

Brindar la posibilidad de cumplir con compromisos académicos y personales, lo cual aumenta la satisfacción y el equilibrio trabajo-vida.

➤ **Integración con el equipo de trabajo:**

Fomentar la integración con cada equipo de trabajo dentro de la organización para fortalecer los lazos entre empleados y mejorar la cooperación.

➤ **Escuchar ideas y propuestas:**

Darles a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones, lo que aumenta su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

➤ **Desarrollo del sentido de compromiso:**

Promover el sentido de compromiso para que los empleados crezcan junto con la organización. Un compromiso personal con los objetivos organizacionales genera un impacto positivo en ambas partes.

AREA		PLANILLA DE MOVILIDAD										N°		
												RUC 20563893241		
PLANILLA DE GASTOS DE MOVILIDAD														
05-199-2007-EF Art. 37 Inc a1) literal V de la LIR												PERIODO:		
N°	FECHA	MOTIVO	DESTINO (LUGAR ESPECIFICO)		CENTRO COSTO	IMPORTE GASTADO (S/)			DATOS DEL TRABAJADOR					
			DE	HASTA		MONTO DE DEDUCCIBLE	DIFERENCIA NO DEDUCIBLE	TOTAL CUANDO	CARGO	TRABAJADOR	DNI	FIRMA		
1					5500									
2					5500									
3					5500									
4					5500									
5					5500									
6					5500									
7					5500									
8					5500									
9					5500									
10					5500									
11					5500									
12					5500									
13					5500									
14					5500									
15					5500									
TOTAL						S/	-	S/	-	S/	-			

Tabla 24 : Cuadro de Bono de Movilidad



### **Lecciones aprendidas:**

Se contribuye a potenciar sus competencias y saberes, el entorno laboral es un entorno donde los empleados están en continuo aprendizaje.

Además, los distintos tipos de incentivos son una transformación que abarca todo en las empresas. En este contexto, los esquemas de incentivos se perciben como un recurso que facilitará la mejora del rendimiento de la organización mediante un plan capaz de adaptarse y generar características adecuadas para alcanzar los intereses de la compañía y alcanzarlos a través de los objetivos de los empleados.

Brindarles calidad de bienestar en el trabajo: conservar la diversidad en los horarios, darles la oportunidad de participar en eventos académicos de sus hijos y en oportunidades autorizarles que operen desde su hogar. Incrementa la dedicación de los empleados y crea un equilibrio positivo en su lugar de trabajo.

Se realiza el reconocimiento a la persona cuando sea necesario. Promoción por la realización de metas, aspectos simples en fechas excepcionales.

Con todos los cambios que se realizó en favor de los empleados de Alteliza, se logró una mejora en todas las áreas y sobre todo en los supervisores. La rotación de empleados bajo en un 35. 21 % a comparación al año pasado y esto se vio reflejado en el compromiso que cada colaborador tiene con la empresa. Después, de haber realizado todos los cambios en favor del empleado.

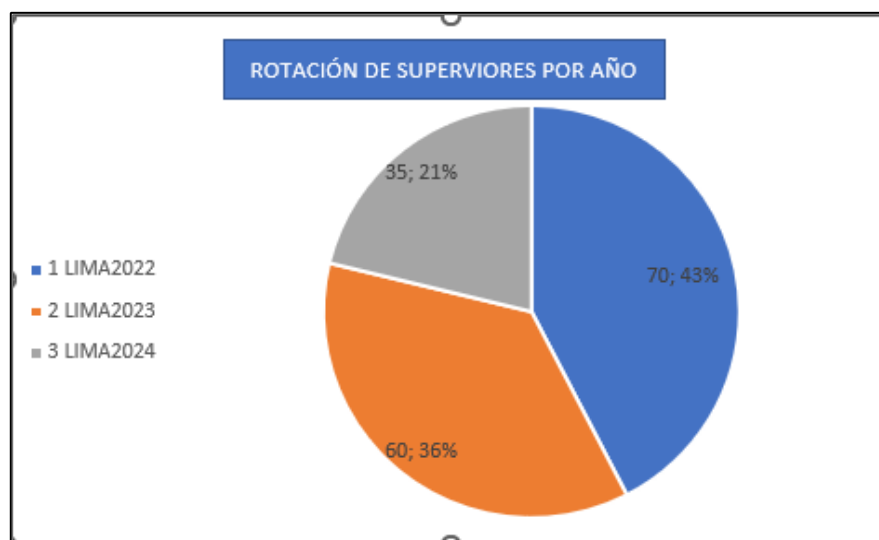


Figura 6: Comparativo de Rotación de Supervisores por año.

El Gerente general y las otras gerencias, lograron ver la diferencia en el rendimiento y mejora de cada cuenta y como los trabajadores se fidelizaban con la empresa.

Con todo lo mencionado también, se implementó una estructura de Medición del rendimiento de cada empleado para confirmar el grado de contribución que aporta a la compañía.

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Tras el análisis de las encuestas, se identificó que los empleados de **Alteliza** perciben negativamente el ambiente laboral debido a la falta de reconocimiento por parte de la empresa y los supervisores. Esta percepción subraya la necesidad de aplicar **competencias de liderazgo y comunicación**, fundamentales para generar un entorno de trabajo más positivo y alineado con los valores organizacionales. Reconocer el esfuerzo de los empleados no solo fortalece su motivación, sino que también mejora su compromiso con los objetivos de la empresa.

Es imprescindible desarrollar **estrategias de comunicación efectiva y canales de retroalimentación constantes** para fortalecer las relaciones entre supervisores y empleados. La implementación de reuniones periódicas y la formación en competencias comunicativas son acciones que permiten aplicar habilidades de gestión de equipos y resolución de conflictos, claves para mejorar la interacción en el entorno laboral.

Asimismo, promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones refuerza el sentido de pertenencia y compromiso. Crear comités laborales y realizar sondeos periódicos son estrategias que demuestran la aplicación de competencias en gestión del cambio y toma de decisiones inclusivas, elementos cruciales para construir una cultura organizacional participativa.

Para reducir la rotación de personal y aumentar el rendimiento, se sugiere implementar **programas de incentivos** alineados con el reconocimiento del buen desempeño. Estas acciones permitirán aplicar competencias en **motivación y desarrollo de talento**, lo que, a largo plazo, contribuirá a la mejora del clima organizacional y la retención del personal. Los resultados preliminares, como la disminución del 35% en la rotación de empleados, demuestran la efectividad de estas iniciativas.

Finalmente, la implementación de metas claras y alcanzables permite a los empleados entender cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito global de la organización. Establecer objetivos bien definidos facilita la aplicación de competencias en planificación estratégica y alineación de equipos, lo que mejora la productividad y el rendimiento organizacional.

En resumen, al aplicar estas competencias profesionales, **Alteliza** ha logrado avances significativos en la retención del talento y el bienestar de sus empleados, lo que refuerza la importancia de fomentar un entorno laboral que valore y desarrolle a su personal.

## **Recomendaciones**

En la elaboración de una estrategia de administración para el progreso constante del ambiente de trabajo, es esencial la elaboración de iniciativas estratégicas y planificaciones de acción donde, la implementación de estrategias sugeridas, tanto en el sector empresarial como en cualquier otro aspecto, nunca estará sometida a una camisa de fuerza, está dispuesta a adaptarse según las circunstancias particulares de cada empresa.

En el ejemplo específico de este proyecto, se ha llevado a cabo en el sector de servicios generales, no obstante, se percibe como un elemento vinculado con la administración del recurso humano.

En cambio, las técnicas constituyen directrices esenciales que guían el procedimiento de operaciones. La implementación de las tácticas se logra planificando actividades, las cuales deben ser analizadas y reevaluadas de manera constante para ajustarse a las variaciones internas y externas de la empresa.

Según los hallazgos de la investigación y en consonancia con la iniciativa planteada, se aconseja a la compañía elaborar estrategias para potenciar un ambiente de trabajo ideal en cada uno de sus departamentos, ya sea a través de la inclusión de las propuestas efectuadas en el proyecto o las que puedan surgir de acciones de gestión propias.

Sin embargo, se aconseja que, a pesar de haber logrado resultados favorables en la empresa, se vea la iniciativa no solo como viable sino como imprescindible para el avance de una administración de calidad de su recurso humano.

Además, algunos de los factores mencionados en la formulación del problema, ya se han demostrado en la empresa evidencias y motivos que facilitaron la solución al ambiente de trabajo dentro de la empresa.

La entidad debe enfocarse en los criterios de rendimiento, particularmente en la integración y desarrollo de nuevas y mejores maneras de motivar a su personal. Además, debe concentrarse a nivel estratégico en potenciar ciertos aspectos, como el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación. Estos fueron los indicadores que, en conjunto con los beneficios, obtuvieron la menor calificación en toda la investigación.

## REFERENCIA

Alteliza. (2023, 25 de setiembre). Alteliza. Limpieza, Servicios Generales y Servicios Aeroportuarios. Recuperado el 20 de noviembre del 2023, de <https://www.alteliza.com.pe/>

Banco Central de Reserva. (2023, 10 de agosto). Nota Informativa. Programa Monetario de Agosto 2023 BCRP Mantuvo la tasa de interés de referencia en 7.75%. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2023/notainformativa-2023-08-10.pdf>

Bernal Toro, E. (2022). Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Ferretera Justiniano Soto Villanueva SRL [Tesis de Maestría en Ciencias, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Académico de la UNC.  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5256/Tesis%20Eimy%20Toro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chagoya, Z. (2019). Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos. <https://acortar.link/ksrUZ6> Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (Quinta ed.). McGraw Hill.

Defensoría del Pueblo (2023). Reporte de Conflictos Sociales N° 233. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/08/Reporte-Mensual-deConflictos-Sociales-N%C2%B0-233-Julio-2023.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2011). Ley 29783 de 2011. Por lo cual se expide Ley de Seguridad y Salud en el trabajo. <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley%2029783%20SEGURIDAD%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>

Govea, K., & Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación y negocios*, 3(21), 15-22. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S252127372020000100003&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S252127372020000100003&script=sci_abstract)

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1431362>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. En Lewin, G. W. (Ed.). *Resolving Social Conflict*.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Likert, R. (2005). Nuevas formas para solucionar conflictos (1. ed.). Editorial Trillas. 18

López, J., & Beltrán, J. (2020). Incidencia del estilo de liderazgo en la violencia laboral en pymes de la Comuna. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 1205-1220.  
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33202>

Ovalle, C. (2018). Rotación de personal y clima organizacional [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades]. Repositorio institucional de la URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrca/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Prieto, M., Espejo, A., & Urista, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación de personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. AMECIDER-ITM. Mérida. <https://ru.iiec.unam.mx/3429/>

Rivera, M., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16). <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%c3%b3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sarmiento, C., & Torres, L. (2017). Análisis del clima laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de call center internacional en la empresa setel periodo 2015 – 2016 [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil. [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20513/1/TESIS%20FINAL\\_LV.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20513/1/TESIS%20FINAL_LV.pdf)

Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta universitaria*, 29, 1-14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>.

Torres, R. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mexicana.

OBS. (2019). El clima laboral que mejora resultados. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/factor-humano/el-clima-laboral-que-mejora-resultados>Ortega, F. (2018).

Tips para aumentar la productividad. Recuperado de <https://coachingyrestauracion.com/aumentar-la-productividad/>Quesada Castro, Renato. (2010). Elementos de Turismo. Teoría, clasificación y actividad. Costa Rica: EUNED. Segunda Edición. Pág.398.

Cristancho, F. (2015). Clima Laboral y su influencia en la productividad de la organización. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>Emcebar. (2019).

Cómo alcanzar la productividad de una empresa. Recuperado de <https://reportedigital.com/negocios/gestion/productividad-de-una-empresa/>Fuster, Fernando. (2007).

Abanto, G., y Araujo, D. (2020). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Ugel Cajamarca, 2019. Universidad Privada

Del Norte; Repositorio Institucional – UPN.

Díaz, S. y Zamora, Z. (2018). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores del Hospital Simón Bolívar - Cajamarca 2018 [Universidad Privada del Norte].

Govea, K. y Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*.

Madero, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México.

Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial.

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas.

Sánchez, A. J. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. Cuadernos Latinoamericanos De Administración.

## ANEXOS

### Incentivos y beneficios a los trabajadores de Alteliza





