



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de programas de mejora del clima laboral
en el área de atención al cliente de una institución
educativa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Lorena Adriana Franco Monzón

Revisor(es):
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Piura, enero de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Lorena Adriana Franco Monzón, egresado del Programa Académico de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 74447054.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Implementación de programas de mejora del clima laboral en el área de atención al cliente de una institución educativa"
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional¹ para optar el Título profesional² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar, identificado con DNI N° 02608199
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 09/01/2024.

.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios y a la Virgen María por haberme guiado en mi etapa de formación profesional.

A mis padres, a mis hermanos y a mi abuela María que está en el cielo, por haberme brindado su apoyo y confianza en todo momento.

Finalmente, a mis amigos, quienes me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.



Agradezco a mi revisora, la Dra. Elsa Alama, a la Universidad de Piura y a todos los docentes que me brindaron lo mejor de cada uno durante el trayecto de mi vida universitaria.



Resumen

En el presente trabajo, se aborda la implementación de programas diseñados para mejorar el clima laboral en el área de atención al cliente de una institución educativa ubicada en Lima. Se exponen intervenciones concretas, como programas de capacitación, reconocimiento y desarrollo profesional, que han contribuido significativamente al fortalecimiento de la satisfacción y el compromiso laboral del personal. Además, se ha establecido un sistema de recompensas que reconoce tanto los logros colectivos como los individuales, incentivando la productividad, la colaboración y la mejora continua. Los resultados posteriores a la implementación han logrado reducir la tensión inicial en el equipo, mejorando significativamente la comunicación. Esto ha transformado el clima laboral en uno positivo, orientado a resultados y ha fomentado la colaboración y la motivación entre los colaboradores del área de atención al cliente.



Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Aspectos generales	11
1.1 Descripción general de la empresa	11
1.1.1 Ubicación	11
1.1.2 Misión, visión y valores	11
1.2 Descripción general de la experiencia laboral	11
1.3 Actividad profesional desempeñada.....	12
1.4 Propósito del puesto	12
1.5 Proceso que es el objeto del informe	13
1.6 Resultados concretos logrados	13
Capítulo 2. Fundamentación	14
2.1 Definición de clima laboral.....	14
2.1.1 Factores de evaluación del clima laboral.....	15
2.2 Atención al cliente	16
2.2.1 Criterios de servicio al cliente.....	16
2.3 Otros estudios relacionados	17
2.4 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	20
3.1 Aportes.....	20
3.1.1 Programa integral de capacitación	20
3.1.2 Sistema de recompensas relacionado a la meta colectiva e individual.....	21
3.1.3 Alternativas de mejora	22
3.2 Desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones	26
Referencias	27
Apéndices	29
Apéndice A. Programa de capacitación de diversificación temática	30
Apéndice B. Metodologías activas para la capacitación	31
Apéndice C. Accesibilidad y flexibilidad	34
Apéndice D. Evaluación justa	35
Apéndice E. Celebración colectiva	36
Apéndice F. Monitoreo continuo	39
Apéndice G. Celebración colectiva.....	40

Apéndice H. Resultados del programa integral de capacitación..... 42
Apéndice I. Resultados del sistema de recompensas. 44



Lista de tablas

Tabla 1. Programa integral de capacitación 20

Tabla 2. Sistema de recompensas 21



Lista de figuras

Figura 1. Jerarquía de necesidades según Maslow 15

Figura 2. El triángulo del servicio 17



Introducción

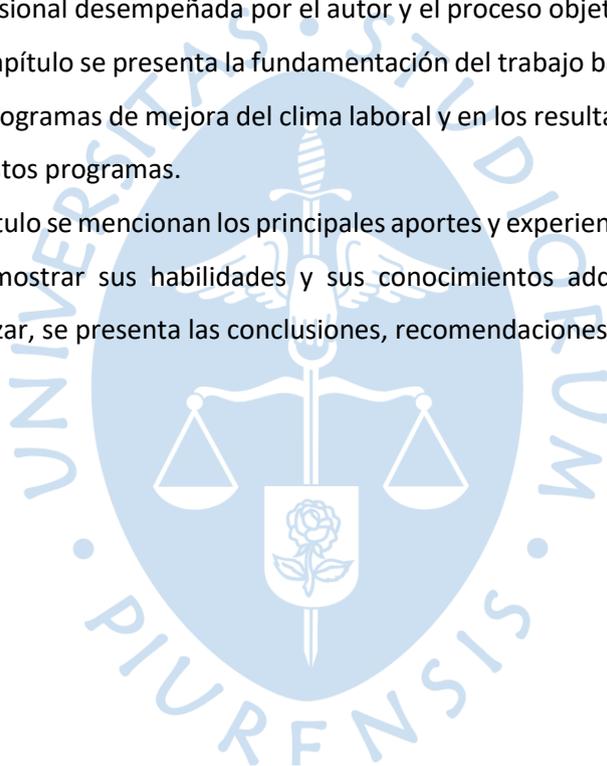
En el dinámico entorno de las instituciones educativas, la calidad del servicio al cliente, representada principalmente por el personal en el área de atención al cliente, desempeña un papel esencial en la construcción de una reputación sólida y en el éxito general de la institución.

El presente trabajo de suficiencia profesional relata la experiencia en la implementación de un programa de mejora del clima laboral en el área de atención al cliente de una institución educativa, a partir del cual, el autor muestra cómo su formación profesional ha influido en sus conocimientos y aprendizajes.

El trabajo está conformado por tres capítulos. En el primero, se presenta los aspectos generales de la empresa, ubicación de las sedes, servicios que ofrece, misión, visión y valores. Así como, la actividad profesional desempeñada por el autor y el proceso objeto del informe.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación del trabajo basada en la importancia de la implementación de programas de mejora del clima laboral y en los resultados que se obtendrán con la implementación de estos programas.

En el tercer capítulo se mencionan los principales aportes y experiencias por parte de la autora, que le permitieron demostrar sus habilidades y sus conocimientos adquiridos durante su etapa universitaria. Para finalizar, se presenta las conclusiones, recomendaciones y apéndices.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción general de la empresa

Debido a motivos de confidencialidad, la empresa en estudio será mencionada a lo largo del trabajo como “Instituto San Miguel S.A.”. Se creó en el año 1983, y se centra en adaptar la experiencia educativa a las necesidades individuales de los estudiantes, aprovechando la tecnología y ofreciendo un valor agregado significativo. Su público objetivo son egresados del instituto y otros profesionales que buscan mejorar sus habilidades y desarrollo profesional. Actualmente, cuenta con tres sedes.

Para carreras técnicas, el instituto ofrece especialidades en el área de diseño, comunicación, marketing, negocios, tecnología y hotelería y turismo. Para los egresados de carreras técnicas que desean continuar y obtener su bachiller profesional, se cuenta con 8 carreras. Por otro lado, el Instituto también ofrece diplomados y programas de especialización.

1.1.1 Ubicación

El Instituto San Miguel S.A. está ubicado en la ciudad de Lima, las sedes se encuentran en los distritos de Miraflores, Jesús María y Comas.

1.1.2 Misión, visión y valores

De acuerdo a la información brindada por el área de recursos humanos del Instituto San Miguel:

1.1.2.1 Misión. Busca proporcionar a sus estudiantes una educación completa y relevante para el mundo actual, enfocándose no solo en el conocimiento académico, sino también en el desarrollo de habilidades, valores y competencias necesarias para sobresalir en el mercado laboral.

1.1.2.2 Visión. La institución educativa deberá implementar estrategias y prácticas concretas que reflejen estos principios. Esto puede incluir la adaptación constante de los programas de estudio, la incorporación de tecnología de vanguardia en el aula, la promoción de un ambiente de aprendizaje colaborativo y la orientación profesional a lo largo de la formación.

1.1.2.3 Valores.

- Respeto.
- Compromiso.
- Eficiencia.
- Cumplimiento.

1.2 Descripción general de la experiencia laboral

La autora de la presente investigación actualmente labora como asesora de servicios al estudiante desarrollando funciones principales de atención de consultas, inscripción de alumnos nuevos e ingreso de solicitudes como devoluciones y traspasos de dinero. En este cargo, se visualizó que existía un ambiente laboral paternalista, caracterizado por una comunicación laboral deficiente, lo que resultaba en una falta de trabajo en equipo.

1.3 Actividad profesional desempeñada

La desarrolladora del presente trabajo desempeña el puesto de asesora de servicios al estudiante. El objetivo del puesto es brindar soluciones efectivas y para ello se necesita que el colaborador esté capacitado y que haya una buena comunicación con otras áreas.

La profesional tiene las siguientes funciones específicas:

- Atención de consultas de los alumnos a través del correo electrónico, en temas relacionados a ingresos de solicitudes para trámites académicos como constancias de estudios, constancias de egresados, certificados oficiales de estudios, cartas de presentaciones, certificados de notas, entre otros.
- Realizar el proceso de inscripción de los alumnos nuevos.
- Seguimiento de los alumnos que mantienen una deuda en el Instituto, a través de llamadas y correo electrónico.
- Brindar apoyo a los alumnos con el trámite del carné de medio pasaje.
- Revisión de los requisitos presentados por los alumnos para solicitar su bachiller técnico o título automático.
- Apoyo en sede para atención presencial.

1.4 Propósito del puesto

El propósito del puesto fue garantizar una experiencia positiva y efectiva para los alumnos, ofreciendo un servicio de calidad en la gestión de consultas, orientar al estudiante de manera integral, asegurando la continuidad y éxito en su trayectoria académica.

Por otro lado, se buscó mejorar el clima laboral, mejorar la comunicación para poder cumplir los objetivos tanto del área comercial como de la empresa. Los problemas más serios fueron la entrada de una nueva supervisora, la cual no lograba integrarse al equipo de trabajo y tenía actitud arrogante con todos los colaboradores, lo cual generó tensiones y dificultades en la comunicación dentro del equipo. La falta de capacitación de los colaboradores y la falta de motivación e integración. Por todo ello, se decidió abordar estas problemáticas, ya que era de vital importancia mejorar el ambiente de trabajo.

Para la autora, mejorar el clima laboral del área de atención al cliente en las tres sedes, le ha permitido adquirir valiosas habilidades y experiencia en la gestión de equipos, la comunicación efectiva la resolución de conflictos y la toma de decisiones, lo cual le ha permitido tener un impacto positivo en su desarrollo profesional.

1.5 Proceso que es el objeto del informe

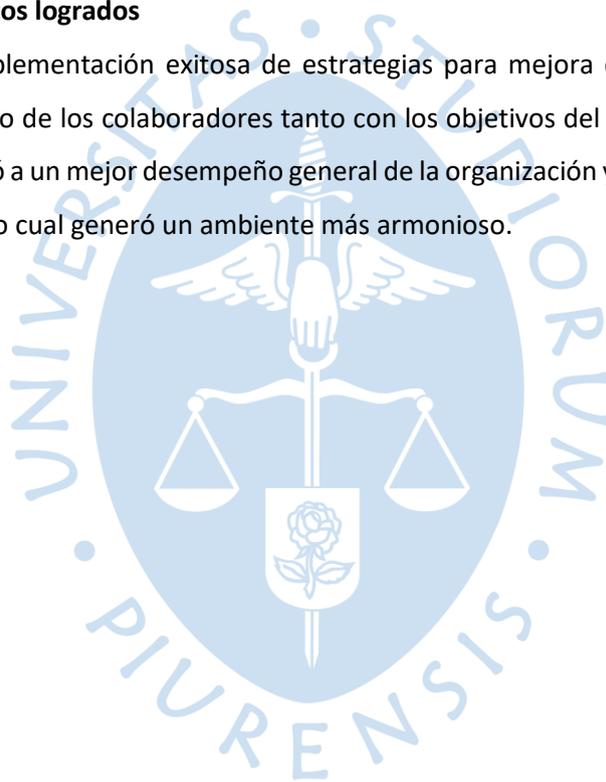
A finales del año pasado, aproximadamente en el mes de noviembre, la profesional fue contratada para trabajar en el Instituto San Miguel S.A. en la modalidad remoto. Las problemáticas ya habían sido detectadas por algunos colaboradores del área de atención al cliente.

El objetivo del presente informe es describir las estrategias utilizadas para crear un entorno de trabajo positivo, productivo y satisfactorio para sus empleados.

La autora implementó un programa integral de capacitación, tanto en el momento de la incorporación de nuevos colaboradores como a lo largo de su trayectoria en el Instituto. Se elaboró un sistema de recompensas basado en el desempeño, se estableció una meta colectiva y una meta individual. Después se realizaron reuniones para proponer alternativas de mejora.

1.6 Resultados concretos logrados

Gracias a la implementación exitosa de estrategias para mejora del clima laboral, se logró fortalecer el compromiso de los colaboradores tanto con los objetivos del área comercial como de la organización, contribuyó a un mejor desempeño general de la organización y ayudó a reducir tensiones en el lugar del trabajo, lo cual generó un ambiente más armonioso.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Definición de clima laboral

El siguiente capítulo, se centrará en definir el clima laboral, explorar los factores clave para su evaluación, destacar su relación con la atención al cliente y los criterios para un excelente servicio al cliente, y mencionar otros estudios relacionados. Además, se abordarán las descripciones de las acciones, metodologías y procedimientos utilizados para medir, gestionar y mejorar el clima laboral y la calidad del servicio al cliente. Estos componentes son esenciales para garantizar un entorno de trabajo saludable y productivo, lo que a su vez impacta positivamente en la satisfacción de los clientes y el éxito global de una organización.

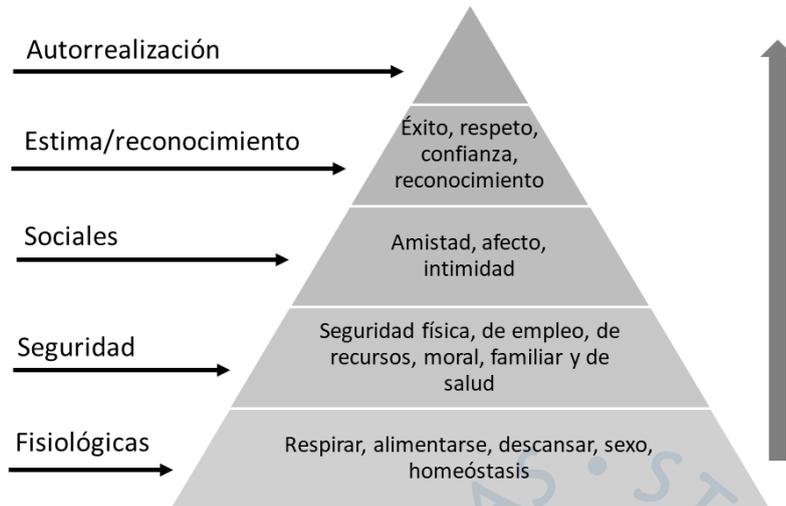
Según Garcia (2018), el clima laboral representa la forma en que los empleados y los líderes interpretan la dirección a la que están afiliados, teniendo un efecto directo en el rendimiento de la organización.

Es el entorno que se vive en las empresas y guarda una estrecha relación con la percepción que tienen sus miembros. Engloba todas las emociones y sensaciones, ya sean favorables o desfavorables, que impactan en la forma en que los empleados valoran su desempeño laboral, Castillo (2022).

Por otro lado, Chávez (2023) señala que el clima laboral se describe como una cualidad interna del entorno de una organización que influye en cómo se comportan sus miembros. Comprenderlo facilita la capacidad de gestionar cambios tanto en el comportamiento de los empleados como en la estructura de la organización, y estos cambios pueden evaluarse internamente a través de las rotaciones.

El ambiente en el entorno laboral influye en cómo un empleado percibe su trabajo, su rendimiento, su eficiencia y su grado de satisfacción. Los enfoques de investigación sobre el entorno laboral indican que hay una conexión entre el ambiente de trabajo y la productividad de la empresa, Chávez (2011).

Según Maslow (1991), en el marco de la jerarquía de necesidades, se plantea que las personas inician en el nivel fisiológico y avanzan de manera progresiva a través de los siguientes niveles, siguiendo la secuencia de necesidades que abarca lo fisiológico, la seguridad, las relaciones sociales, la autoestima y la autorrealización (Ver figura 1).

Figura 1*Jerarquía de necesidades según Maslow*

Nota. Fuente: Maslow (1954).

Las personas tienden a cubrir sus necesidades en un proceso secuencial, comenzando por las necesidades primarias, que incluyen las fisiológicas y las de seguridad, y posteriormente abordando las necesidades secundarias, como las sociales, de autoestima y de autorrealización. Esto se debe a que, en general, las personas priorizan la satisfacción de sus necesidades más fundamentales antes de avanzar hacia las necesidades de nivel superior (Daft, 2004).

2.1.1 Factores de evaluación del clima laboral

Arteaga y Pilligua (2019), señalan que diversos factores dentro de una organización afectan el ambiente laboral. La forma en que los empleados perciben su entorno se relaciona con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la colaboración entre colegas, lo que, a su vez, impacta la productividad de la empresa, ya sea de manera positiva o negativa, asimismo en su investigación menciona seis factores relevantes para el clima laboral.

2.1.1.1 Comunicación. La comunicación desempeña un papel fundamental en el entorno laboral, ya que cumple cuatro funciones esenciales en un grupo organizacional: control, estímulo, expresión de emociones e intercambio de información (Albañil, 2015).

La comunicación en una organización es de vital importancia para su supervivencia, ya que todos los miembros la utilizan en diversas maneras. Sin embargo, su eficacia no siempre está garantizada, especialmente en situaciones de trabajo en equipo, mencionado en Sotomayor (2019).

2.1.1.2 Colaboración. Se analiza la madurez, el nivel de respeto, el estilo de comunicación, el grado de colaboración y compañerismo, así como la confianza. Estos son elementos fundamentales que contribuyen significativamente a un entorno laboral positivo. Estos factores influyen en la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, lo cual, a su vez, se refleja en la percepción de los clientes (Arteaga & Pilligua, 2019).

2.1.1.3 Liderazgo. El liderazgo se refiere a un proceso en el cual un individuo o un grupo ejerce influencia sobre otros con el propósito de lograr el logro de metas, además de inspirar y colaborar para que sus colegas trabajen con entusiasmo hacia metas compartidas. Este proceso tiene lugar en el entorno interno de la organización (Ayala et al., 2019).

2.1.1.4 Carrera profesional. Está vinculado al nivel de educación, habilidades y capacidades que los empleados poseen para aspirar a un ascenso en su carrera laboral. Este ascenso puede tener un impacto positivo en la calidad de vida, comodidad, remuneración y la idoneidad de los puestos, lo cual se refleja en la evaluación del rendimiento en el trabajo. Al promover el desarrollo de la carrera profesional, la empresa se plantea varios objetivos, como mejorar la formación y habilidades de su personal para cubrir futuras vacantes a mediano o largo plazo, fortalecer la comunicación interna y planificar el desarrollo de la carrera profesional como parte de su estrategia anual (Arteaga & Pilligua, 2019).

2.1.1.5 Satisfacción. La satisfacción en el entorno laboral se describe como los sentimientos y emociones que un empleado experimenta en relación con su trabajo. Es una actitud emocional que refleja su nivel de agrado o desagrado hacia sus responsabilidades laborales (Sotomayor, 2019).

2.1.1.6 Condiciones físicas. La principal distinción entre los productos y los servicios son las condiciones físicas, ya que, los servicios no son objetos físicos con sustancia tangible, perceptible o que se pueda ver o probar, como lo son los productos físicos. Por lo tanto, los servicios no se pueden experimentar antes de utilizarlos (García, 2016).

2.2 Atención al cliente

Es un procedimiento que se enfoca en establecer una conexión con el cliente al proporcionar una variedad de herramientas diseñadas para atender las necesidades o demandas de las personas en relación a un producto o servicio (Murillo, 2018).

2.2.1 Criterios de servicio al cliente

2.2.1.1 El servicio como producto de la empresa. El cliente se transformará en un vocero de la empresa al evaluar su experiencia, lo que resultará en una opinión favorable o desfavorable basada en la percepción al salir de las instalaciones de la organización. Esta decisión, junto con la comunicación positiva o negativa que compartan, tendrá un impacto en la adquisición de nuevos clientes.

2.2.1.2 El servicio como valor agregado. El valor agregado a través del servicio implica un esfuerzo por destacarse, donde las empresas ofrecen algo más allá de las simples transacciones a sus clientes. Las organizaciones practican esto con el objetivo de hacer que los clientes se sientan especiales, lo que a menudo se conoce como el factor “sentirse bien”. En el contexto de las transacciones comerciales, esto se logra mediante la cortesía y la receptividad en las interacciones con el cliente, la disposición para superar obstáculos en su beneficio y la prestación de un servicio

personalizado, entre otros aspectos.

2.2.1.3 Servicio al cliente. Conjunto de técnicas específicas y adaptadas en las organizaciones en función de las necesidades y expectativas de los clientes, con el objetivo de proporcionar un servicio de mayor calidad en comparación con la competencia.

En base a los postulados de Murillo (2018), partiendo del principio fundamental de que el cliente es el punto focal de todas las decisiones y actividades de la empresa, se establece el comienzo del “triángulo del servicio” como un marco orientador para desarrollar una cultura de servicio. Este enfoque se respalda en estrategias, métodos y colaboradores que trabajan juntos para satisfacer las necesidades del cliente, desempeñando un papel clave en el proceso de prestación de servicios (ver figura 2).

Figura 2

El triángulo del servicio



Nota. Elaboración propia en base a Murillo (2018).

2.3 Otros estudios relacionados

Castro (2016) presenta su investigación, titulada “Propuesta de un programa en habilidades sociales para la mejora del clima laboral en una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo”, cuyo objetivo general fue proponer un programa de habilidades sociales para la mejora del clima laboral en la empresa. El estudio es constructivo al proponer un programa de habilidades sociales para mejorar el clima laboral. Además, es descriptivo al identificar las deficiencias en el clima laboral y busca especificar propiedades y características en el análisis de personas y grupos.

Los resultados de este estudio nos da a conocer que el clima laboral es esencial para el éxito de las organizaciones, y no se limita solo a cambios institucionales, sino que implica considerar a todos los empleados sin importar su jerarquía. El programa de habilidades se implementó de acuerdo a un

plan de acción diseñado para mejorar significativamente el clima laboral y, como resultado, aumentar la producción de la empresa.

Se relaciona con la investigación actual, ambos enfoques comparten el objetivo común de mejorar el clima laboral y, en última instancia, aumentar la productividad de la institución, destacando así la importancia de la gestión de recursos humanos en la actualidad; así mismo presentan una propuesta de programa de habilidades sociales como una solución efectiva para abordar las deficiencias identificadas en el área de atención al cliente

Por otro lado, se encuentra la investigación elaborada por Medina et al. (2021) con el título de “Propuesta de programa de bienestar laboral”, y su objetivo general fue impulsar el desarrollo integral de los empleados de Cacique Tundama S.A., mejorando su calidad de vida y la de sus familias mediante programas que aumenten la satisfacción, motivación, eficacia y compromiso, abarcando aspectos de crecimiento personal y profesional, los resultados fueron obtener el diagnóstico de las necesidades y proponer el plan de bienestar laboral, donde el 71% de los trabajadores se sintieron satisfechos con el crecimiento personal y profesional.

La investigación de la autora, se relaciona con la investigación de Medina et al. (2021) al buscar impulsar el desarrollo integral de los empleados, mejorar su calidad de vida y satisfacción. La investigación subraya la importancia de la satisfacción, motivación, crecimiento personal y profesional, elementos esenciales para mejorar el clima laboral en atención al cliente. Los resultados indican que una mayoría de trabajadores se sintieron satisfechos con su crecimiento personal y profesional, resaltando la importancia de abordar estos aspectos en los programas de mejora del clima laboral.

2.4 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Portocarrero (2022) sostiene que el enfoque cualitativo es eficaz para evaluar el clima laboral, respaldado por una serie de investigaciones centradas en comprender cómo influye en la vida diaria de los empleados en sus respectivos entornos laborales. Dado que cada institución presenta experiencias, situaciones y dinámicas específicas, se considera que la comprensión de esta realidad implica la identificación de diversos factores característicos. En este contexto, el investigador utiliza dos técnicas fundamentales para recopilar información: grupos focales y entrevistas en profundidad, estas herramientas tienen un enfoque investigativo y se aplican en diversos campos de la investigación en psicología.

De acuerdo con Buentello et al. (2019) la atención al cliente representa “una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (p. 19).

En el contexto de la gestión del clima organizacional y la atención al cliente, este valor añadido es esencial. La metodología se basa en la idea de que, para mejorar el clima organizacional y la satisfacción del cliente, una empresa debe ir más allá de las expectativas básicas y proporcionar un

valor adicional que la distinga. Cuando se logra este valor añadido, los clientes y empleados tienden a percibir diferencias significativas en la oferta de la empresa en comparación con la competencia. Esto puede llevar a una mayor satisfacción del cliente ya un clima organizacional.

Para concluir en esta sección, Forero (2022) hace hincapié en que la motivación de los empleados en la empresa está vinculada con la formulación de estrategias destinadas a preservar la motivación en el entorno laboral de cada individuo, permitiéndoles presentar sugerencias que beneficien a la organización en su conjunto.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Al establecer un programa integral de capacitación para los colaboradores del área de atención al cliente, se utilizó un sistema de recompensas, y motivación mediante metas; también un control de retroalimentación para proponer alternativas de mejora, luego de darse a cabo las estrategias de programas de mejora en el clima laboral, se pudo lograr los siguientes aportes expresados en objetivos:

3.1.1 Programa integral de capacitación

La autora planificó el programa de capacitación en la que participaron los 30 colaboradores del área de atención al cliente y se realizó en dos semanas, tres días inter diarios respectivamente; antes de la jornada laboral y durando una hora; tal como se detalla en la tabla 1:

Tabla 1

Programa integral de capacitación

Fecha	Tema	Objetivos de Aprendizaje	Actividades
Semana 1 Día 1	Introducción al clima Laboral	Comprender la importancia del clima laboral en el rendimiento y bienestar. Conocer los elementos que contribuyen al clima laboral.	Sesión de presentación y discusión. Conferencias sobre clima laboral (duración 1 hora antes de la jornada laboral).
Semana 1 Día 2	Factores que influyen en el clima laboral	Identificar factores internos y externos que afectan el clima laboral. Analizar cómo estos factores impactan en el área de atención al cliente.	Conferencia sobre factores de clima laboral. Estudio de casos específicos del área de atención al cliente. (duración 1 hora antes de la jornada laboral).
Semana 1 Día 3	Rol del líder en la creación de un buen clima laboral	Comprender cómo las acciones del liderazgo impactan en el clima laboral. Desarrollar habilidades de liderazgo para mejorar el clima.	Entrenamiento en habilidades de liderazgo. Juegos de rol y simulaciones (duración 1 hora antes de la jornada laboral).
Semana 2 Día 1	Comunicación efectiva	Mejorar la comunicación interna para fortalecer el clima laboral. Desarrollar habilidades de escucha y retroalimentación.	Talleres de comunicación efectiva. Ejercicios prácticos de escucha activa (duración 1 hora antes de la jornada laboral).

Semana 2 Día 2	Resolución de Conflictos	de Identificar y abordar conflictos de manera constructiva. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.	Capacitación en resolución de conflictos. Dinámicas de grupo para practicar la resolución de conflictos (duración 1 hora antes de la jornada laboral).
Semana 2 Día 3	Evaluación del Clima Laboral	Aprender métodos de evaluación del clima laboral. Analizar resultados y elaborar estrategias de mejora.	Presentación de herramientas de evaluación del clima laboral. Análisis conjunto de resultados (duración 1 hora antes de la jornada laboral).

Nota. Elaboración propia (2022)

El apéndice H, proporciona una visión detallada y específica sobre los resultados obtenidos en el programa de capacitación implementado.

3.1.2 Sistema de recompensas relacionado a la meta colectiva e individual

Con el objetivo de fortalecer el clima laboral y reconocer el desempeño de los colaboradores, se implementó un innovador sistema de recompensas en el área, a incluir a los 30 trabajadores que comprenden técnicos, profesionales universitarios y aquellos con estudios de posgrado.

En la tabla 2 se indica el sistema de recompensas que fue diseñado para estimular tanto los logros colectivos como los individuales, promoviendo la colaboración, la innovación y el cumplimiento de metas. A través de esta iniciativa, se buscó no solo incrementar la productividad y eficiencia, sino también fomentar un clima organizacional donde cada contribución sea valorada y celebrada.

En las siguientes secciones, se detalla las categorías de recompensas establecidas, destacando cómo estas acciones estuvieron destinadas a motivar y reconocer los esfuerzos tanto del equipo en su conjunto como de cada individuo, contribuyendo así al desarrollo continuo y al bienestar general de los colaboradores del Instituto.

Tabla 2

Sistema de recompensas

Categoría	Recompensa colectiva	Recompensa individual
Productividad General	Día libre remunerado para todo el equipo.	Bono adicional para el colaborador más productivo.
Colaboración	Evento especial para el	Reconocimiento público y certificado para el

	equipo (almuerzo, actividad).	colaborador más colaborativo.
Innovación	Presupuesto para un proyecto de equipo.	Oportunidad de liderar un proyecto especial para el colaborador más innovador.
Mejora Continua	Formación o talleres para todo el equipo.	Oportunidad de asistir a una conferencia o curso para el colaborador que haya demostrado mejoras significativas.
Metas individuales	Bonificación para el equipo si todos alcanzan sus metas.	Premio en efectivo o tarjeta de regalo para el colaborador que supere sus metas individuales.

Nota. Elaboración propia (2022).

El apéndice I, ofrece una perspectiva concreta acerca de los resultados alcanzados en la ejecución del sistema de recompensas.

3.1.3 Alternativas de mejora

En respuesta a la dinámica y las necesidades identificadas en el área de atención al cliente del instituto, se llevaron a cabo reuniones estratégicas con el valioso personal que conforma el equipo. Durante los encuentros, se generó un espacio colaborativo para discutir y proponer iniciativas que no solo fortalezcan el desempeño individual, sino que también potencien el ambiente de trabajo colectivo.

Es en este contexto que se presentan propuestas concretas para mejorar tanto el programa de capacitación como el sistema de recompensas, dos pilares fundamentales del clima laboral del área de Atención al Cliente. Estas alternativas buscan no solo abordar las áreas de oportunidad identificadas, sino también potenciar la participación activa y el compromiso de cada colaborador, construyendo así un entorno de trabajo más enriquecedor y gratificante.

3.1.3.1 Programa de capacitación

3.1.3.1.1 Diversificación temática. Ampliar la variedad de temas en el programa de capacitación para abordar áreas específicas identificadas por los colaboradores como relevantes para su desarrollo profesional (ver apéndice A).

3.1.3.1.2 Metodologías interactivas. Incorporar metodologías de capacitación interactivas, como talleres prácticos, estudios de casos y dinámicas de grupo para fomentar la participación activa y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos (revisar apéndice B para mayor referencia).

3.1.3.1.3 Retroalimentación continua. Establecer un sistema de retroalimentación constante para evaluar la efectividad de las sesiones de capacitación, identificar áreas de mejora y adaptar el programa según las necesidades cambiantes del equipo.

3.1.3.1.4 Accesibilidad y flexibilidad. Implementar opciones de capacitación flexibles, como cursos en línea o recursos digitales, para facilitar el acceso a la formación (ver apéndice C).

3.1.3.2 Sistema de recompensas

3.1.3.2.1 Evaluación justa. Garantizar un proceso de evaluación transparente y equitativo que reconozca los logros de manera justa, considerando tanto los resultados individuales como el aporte al equipo (ver apéndice D).

3.1.3.2.2 Recompensas personalizadas. Ofrecer opciones de recompensas personalizadas, como días libres, capacitaciones especializadas o beneficios flexibles, para adaptarse a las preferencias y necesidades individuales de los colaboradores.

3.1.3.2.3 Celebración colectiva. Organizar eventos regulares de reconocimiento y celebración para destacar los éxitos colectivos, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y camaradería en el equipo (revisar apéndices E y G).

3.1.3.2.4 Monitoreo continuo. En el apéndice F se refleja la implementación de un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad del sistema de recompensas y realizar ajustes según la retroalimentación de los colaboradores, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales y las expectativas del equipo.

Estas alternativas se centran en optimizar tanto el programa de capacitación como el sistema de recompensas, buscando la mejora continua y el máximo impacto en el desarrollo profesional y el clima laboral.

3.2 Desarrollo de experiencias

La desarrolladora se enfrentó a un entorno laboral tenso y desafiante, el equipo de atención al cliente se embarcó en una travesía de transformación destinada a cambiar radicalmente el clima laboral y fortalecer la comunicación interna. Se identificó claramente los problemas que generaban tensiones, siendo la entrada de una nueva supervisora con actitud arrogante un factor crucial en la generación de conflictos y obstáculos en la comunicación.

El programa de capacitación fue diseñado con el objetivo de abordar estas tensiones. Se enfocó en brindar habilidades específicas para mejorar la comunicación, gestionar conflictos y promover un ambiente de trabajo más colaborativo. Los colaboradores, previamente desmotivados y poco integrados, participaron activamente en estas sesiones formativas.

Simultáneamente, se implementó un sistema de recompensas personalizado que reconocía y celebraba los esfuerzos individuales y colectivos. Este enfoque no solo apuntaba a mejorar la motivación, sino también a fomentar un sentido de pertenencia y colaboración.

Los resultados fueron notables. La tensión inicial que afectaba las interacciones diarias comenzó a disiparse gradualmente. La nueva capacitación equipó al área con las estrategias necesarias para abordar conflictos de manera constructiva, mientras que las recompensas generaron un cambio perceptible en la actitud y el compromiso.

En retrospectiva, la experiencia no solo transformó la dinámica del equipo, sino que también estableció las estrategias de mejora para un ambiente laboral positivo y orientado a resultados. La combinación de capacitación efectiva y un sistema de recompensas estratégico logró revertir el clima laboral negativo, creando un entorno donde la colaboración y la motivación prosperan.



Conclusiones

El programa de capacitación logró involucrar de manera activa a los empleados que previamente estaban desmotivados, brindándoles habilidades para abordar constructivamente los desafíos. Esta iniciativa resultó esencial para reducir la tensión inicial, equipando al equipo con estrategias efectivas y generando un cambio positivo en la dinámica laboral.

El sistema de recompensas no solo incentivó la motivación a nivel individual y colectivo, sino que también fortaleció el sentido de pertenencia y la colaboración entre los empleados. Esta estrategia no solo generó un cambio en la actitud y el compromiso del equipo, sino que también contribuyó de manera significativa a revertir un clima laboral negativo, creando un entorno propicio para la colaboración y la motivación.



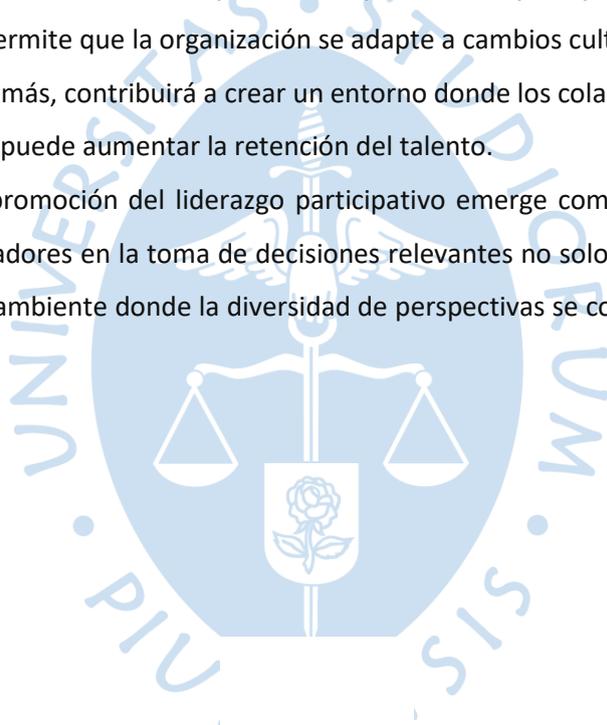
Recomendaciones

En la búsqueda de optimizar el entorno laboral, se destacan cuatro recomendaciones clave. En primer lugar, la creación de un ambiente positivo, donde la comodidad y la seguridad de las instalaciones no solo promueven la eficacia en el trabajo, sino que también estimulan la creatividad y el aprendizaje continuo.

La segunda recomendación, enfocada en apoyar el equilibrio trabajo-vida personal, subraya la importancia de políticas flexibles de horarios y permisos. Al promover activamente el autocuidado y el bienestar mental, se construye una cultura organizacional que valora no solo la productividad, sino también la salud y felicidad de sus colaboradores. Fomentar el liderazgo participativo, involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones relevantes para la institución.

La tercera recomendación es implementar que se trabaje bajo un modelo de dirección antropológico, ya que permite que la organización se adapte a cambios culturales internos y externos de manera efectiva. Además, contribuirá a crear un entorno donde los colaboradores se sientan valorados y comprendidos, lo cual puede aumentar la retención del talento.

Finalmente, la promoción del liderazgo participativo emerge como una estrategia esencial. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones relevantes no solo empodera al equipo, sino que también cultiva un ambiente donde la diversidad de perspectivas se considera fundamental para el éxito institucional.



Referencias

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. 26. Piura, Perú.
- Arteaga, F., & Pilligua, C. (29 de Mayo de 2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Vol. XV(28)*. Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- Ayala, C., Bernardo, J., Castillo, E., Medina, M., & Reyes, C. (15 de Julio de 2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. La Habana, La Habana, Cuba: Revista Cubana de Salud Pública.
- Buentello, C., Gómez, L., Valenzuela, N., & Villarreal, V. (Julio de 2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Vol. VI*, 18-25. Colombia: Revista Gestión, Organizaciones y Negocios.
- Castillo, C. (Noviembre de 2022). Mejoramiento del clima laboral en INGEMETCOL S.A.S. 10. Zipaquirá, Cundinamarca, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/17835/1/TA_CastilloForeroCarolina_2022.pdf
- Castro, G. (26 de Marzo de 2016). Propuesta de un programa en habilidades sociales para la mejora del clima laboral en una empresa editora de comercialización y servicios de Chiclayo. *Vol. 8*. Chiclayo, Lambayeque, Perú: Tzhoecoen. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/330/331>
- Chávez, C. (05 de Agosto de 2011). Impacto del programa 5S en el clima laboral. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Chávez, M. (12 de Junio de 2023). Estrategias de motivación para mejorar el clima laboral del personal sanitario del centro de salud de reque – chiclayo. Estrategias de motivación para mejorar el clima laboral del personal sanitario del centro de salud de Reque – Chiclayo. Pimentel, Lambayeque, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Daft, R. (2004). Administración. *Sexta Edición*. Naucalpan de Juárez, México: Paraninfo Cengage Learning.
- García, A. (Mayo de 2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. En R. d. Sociales. Chacín, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- García, M. (2018). Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora JR S.A.S. en la ciudad de Cúcuta norte de Santander. San José de Cúcuta, Colombia: Universidad Libre.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Medina, M., Salinas, D., & Samaca, A. (2021). Propuesta de programa de bienestar laboral . Boyacá, Bogotá, Colombia.

Murillo, L. (Septiembre de 2018). Fundamentos de servicio al cliente. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.

Portocarrero, A. (2022). Implementación de un plan de intervención para la mejora del clima laboral en una empresa del rubro automotriz durante el año 2021. Lima, Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Sotomayor, A. (Diciembre de 2019). Mejora de clima laboral de áreas comerciales dentro de empresas industriales. 17. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.



Apéndices



Apéndice A. Programa de capacitación de diversificación temática

Diversificación temática	
Temas	
Desarrollo profesional personalizado	Identificación y alcance de metas individuales. Estrategias para el desarrollo de carrera.
Comunicación efectiva en el entorno laboral	Habilidades de comunicación verbal y no verbal. Resolución de conflictos y negociación.
Habilidades técnicas y profesionales	Actualizaciones en tecnologías relevantes. Mejora de competencias técnicas específicas.
Bienestar y salud mental	Manejo del estrés y la ansiedad. Promoción del bienestar en el trabajo.
Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo	Sensibilización y respeto a la diversidad. Estrategias para un ambiente laboral inclusivo.
Ética en el entorno laboral	Principios éticos y responsabilidad profesional. Casos prácticos y toma de decisiones éticas.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice B. Metodologías activas para la capacitación

Metodologías activas para la capacitación	
Temas	
Talleres prácticos	<p>Objetivo del taller:</p> <p>Mejorar las habilidades de comunicación verbal y no verbal de los participantes.</p> <hr/> <p>Duración:</p> <p>2 horas</p> <hr/> <p>Estructura:</p> <p><i>Introducción (15 minutos):</i></p> <p>Presentación del objetivo del taller.</p> <p>Breve revisión de los conceptos clave de comunicación.</p> <p><i>Ejercicio de escucha activa (30 minutos):</i></p> <p>Los participantes se emparejan y tienen una conversación de 10 minutos cada uno.</p> <p>Durante el tiempo de conversación, uno habla y el otro practica la escucha activa.</p> <p>Después, comparten sus experiencias y se proporciona retroalimentación constructiva</p> <p><i>Simulación de escenarios (45 minutos):</i></p> <p>Se presentan diversos escenarios de comunicación, como dar feedback, manejar conflictos, etc.</p> <p>Los participantes se dividen en grupos pequeños y representan cada escenario.</p> <p>Después, se realiza una discusión grupal sobre las estrategias utilizadas y los desafíos enfrentados.</p> <p><i>Feedback y mejora (20 minutos):</i></p> <p>Sesión abierta para compartir experiencias y aprendizajes.</p> <p>La desarrolladora ofrece consejos específicos para mejorar las habilidades de comunicación.</p> <p><i>Conclusiones y cierre (15 minutos):</i></p> <p>Recapitulación de los conceptos clave.</p> <p>Entrega de recursos adicionales para el desarrollo continuo de habilidades de comunicación.</p>

Casos prácticos**Contexto:**

Imaginemos una empresa de tecnología que ha decidido formar un equipo multifuncional para abordar un proyecto importante que involucra el desarrollo de un nuevo producto. Este equipo incluye miembros de diferentes departamentos, cada uno con habilidades especializadas. Sin embargo, han surgido conflictos y desafíos en términos de colaboración y toma de decisiones efectiva.

Objetivo del caso:

Analizar las dinámicas de liderazgo y trabajo en equipo en un entorno multifuncional y proponer soluciones para mejorar la eficiencia y la cohesión del equipo.

Preguntas de discusión:**1. Dinámicas de grupo:**

¿Cómo describirían las dinámicas de grupo en este equipo?

¿Qué desafíos perciben en términos de comunicación y colaboración?

2. Liderazgo:

¿Existen líderes claros en el equipo? ¿Cómo se ejerce el liderazgo?

¿Cómo afecta la diversidad de habilidades al liderazgo y toma de decisiones?

3. Toma de decisiones:

¿Cómo se toman las decisiones en el equipo?

¿Qué impacto tiene la forma de tomar decisiones en la eficiencia del equipo?

4. Resolución de conflictos:

¿Han surgido conflictos en el equipo? ¿Cómo se manejan?

¿Qué estrategias podrían aplicarse para mejorar la gestión de conflictos?

5. Propuestas de mejora:

Basándose en la discusión, ¿qué propuestas pueden hacerse para mejorar la eficiencia y la cohesión del equipo?

¿Qué acciones específicas podrían implementarse para abordar los desafíos identificados?

Instrucciones para los participantes:

- Leer el caso con anticipación.
- Reflexionar sobre las preguntas de discusión.
- Participar activamente en la sesión de análisis de caso, compartiendo ideas y perspectivas.

Proponer soluciones concretas para mejorar la dinámica del equipo.

Nota. Elaboración propia.



Apéndice C. Accesibilidad y flexibilidad

Accesibilidad y flexibilidad	
Temas de recursos digitales	
Plataformas de aprendizaje en línea	Udemy (plataforma de educación en línea) Coursera (era de cursos en línea) LinkedIn Learning (red social profesional) edX (Educación Extendida)
Materiales educativos interactivos	Khan Academy (plataforma online) TED-Ed (Tecnología, Entretenimiento, Diseño) Codecademy (para desarrollo de habilidades técnicas)
Bibliotecas virtuales	Google Books Project Gutenberg (libros clásicos gratuitos) Open Library
Webinars y conferencias en línea	Zoom Microsoft Teams WebinarJam
Simuladores y herramientas prácticas	Simuladores empresariales Herramientas de diseño gráfico en línea (por ejemplo, Canva, Photoshop) Ambientes virtuales de aprendizaje específicos para la industria
Cursos especializados	Pluralsight (tecnología y desarrollo) HubSpot Academy (marketing y ventas) Salesforce Trailhead (para capacitación en Salesforce)

Nota. Elaboración propia.

Apéndice D. Evaluación justa

Evaluación justa	
Proceso de evaluación transparente y equitativa	
Establecimiento de criterios	Se definen criterios, como cumplimiento de objetivos, competencias técnicas y habilidades blandas.
Definición de objetivos	Cada miembro del equipo establece metas individuales, como aumentar la eficiencia en la entrega de proyectos en un 20%.
Monitoreo continuo	Utilizando herramientas de seguimiento de proyectos, se realiza un monitoreo constante del progreso y se proporciona retroalimentación en reuniones semanales.
Evaluación del desempeño individual	Al final del trimestre, se evalúan los resultados individuales, considerando métricas cuantitativas (cumplimiento de plazos) y cualitativas (colaboración efectiva).
Evaluación del desempeño del equipo	Se examina cómo cada miembro contribuyó al logro de objetivos colectivos, evaluando la comunicación y la resolución de problemas en reuniones de equipo.
Evaluación 360 grados	Se recopilan evaluaciones de compañeros y subordinados para obtener una perspectiva completa del desempeño de cada miembro.
Reconocimiento de logros	Se otorgan bonificaciones a quienes superaron objetivos y se destaca su contribución en una reunión de reconocimiento.
Comunicación transparente	Los resultados se comunican en una reunión abierta, permitiendo preguntas y aclaraciones.

Nota. Elaboración propia.

Evaluación Justa	
¿Cómo se mide?	
TMO	Mide el tiempo total que lleva resolver el problema del cliente.
Sistemas de gestión del desempeño	Utiliza software de gestión del desempeño para la recopilación de datos y el seguimiento del progreso.
Número de tickets	Se cuenta la cantidad de tickets en un sistema de gestión de tickets. Cada ticket representa una atención individual.

Nota. Elaboración propia.



Apéndice E. Celebración colectiva

Celebración colectiva	
Evento de Reconocimiento: "La noche de los logros"	
Descripción del evento	Se organiza un evento trimestral llamado "La Noche de los Logros", donde se destacan los éxitos individuales y colectivos del equipo. Este evento tiene como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia y camaradería, reconociendo el arduo trabajo y los logros alcanzados.
Dinámica del evento	<p>1. Premiación individual:</p> <p>Se otorgan premios individuales a miembros destacados por su contribución excepcional. Esto podría incluir reconocimientos como "Mejor cumplimiento de objetivos" o "Innovador del trimestre".</p> <hr/> <p>2. Reconocimiento colectivo:</p> <p>Se destaca el éxito de proyectos importantes. Se proyectan logros clave, como el lanzamiento exitoso de un producto o la conclusión de un proyecto de gran envergadura.</p> <hr/> <p>3. Testimonios y agradecimientos:</p> <p>Se invita a los miembros del equipo a compartir breves testimonios sobre el trabajo de sus compañeros y a expresar su agradecimiento. Esto promueve un ambiente de aprecio mutuo.</p> <hr/> <p>4. Actividades recreativas:</p> <p>Para fomentar la camaradería, se organizan actividades recreativas o juegos que permiten a los miembros del equipo relajarse y disfrutar de un tiempo juntos fuera del entorno laboral.</p> <hr/> <p>5. Cena o recepción:</p> <p>Se organiza una cena o recepción donde los miembros del equipo pueden socializar en un ambiente más relajado. Esto contribuye a fortalecer los lazos interpersonales.</p>

6. Presentación de futuros desafíos:

Se comparten los próximos desafíos y metas para el próximo trimestre, generando anticipación y motivación para el futuro.

Beneficios del evento

- Mejora del espíritu de equipo.
 - Refuerzo del compromiso y la motivación.
 - Creación de un ambiente positivo y celebratorio.
 - Estímulo para la mejora continua.
-

Nota. Elaboración propia.



Apéndice F. Monitoreo continuo

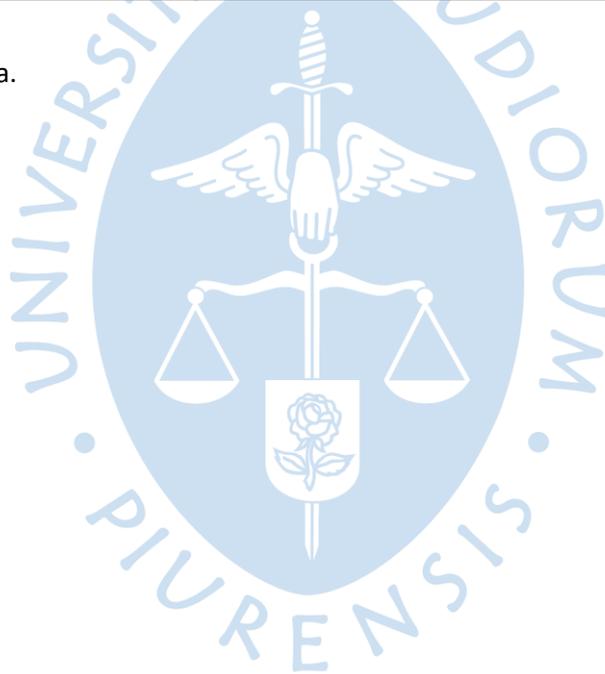
Evaluar y mejorar la efectividad del sistema de recompensas en una organización es un paso crítico para optimizar el rendimiento y la motivación de los empleados. Un sistema de recompensas eficaz reconoce y valora el esfuerzo individual, fomentando la productividad y la lealtad de los empleados.

Categoría	Objetivo	Metodología
Percepción del sistema de recompensas	Evaluar la percepción de los colaboradores, sobre el sistema de recompensas con el fin de comprender su impacto en la motivación y el compromiso laboral.	Encuestas que evalúen la percepción de los empleados.
Alineación con objetivos organizacionales	Verificar la alineación de las recompensas con los objetivos estratégicos de la organización mediante análisis y comparativas.	Análisis y comparativas.
Impacto en la motivación y productividad	Medir la correlación entre las recompensas recibidas y el nivel de motivación y productividad de los colaboradores.	Análisis estadístico
Retroalimentación de los colaboradores	Abrir canales de retroalimentación para que los empleados compartan sus opiniones, sugerencias y preocupaciones sobre el sistema de recompensas.	Implementar una plataforma digital
Adaptabilidad y flexibilidad	Evaluar la capacidad del sistema de recompensas para ajustarse a cambios organizacionales y satisfacer las necesidades evolutivas de los empleados.	Encuestas específicas, entrevistas estructuradas
Evaluación de resultados	Analizar indicadores clave de rendimiento, relacionados con la retención de talento, la satisfacción laboral y el logro de metas organizacionales.	Encuesta de satisfacción laboral y el logro de metas organizacionales

Nota. Elaboración propia.

Encuesta para evaluar la efectividad del sistema de recompensas	
Grado de satisfacción con el sistema de recompensas	1. ¿Considera que las recompensas individuales y colectivas son justas y proporcionales al desempeño?
Claridad en los criterios de recompensas	2. ¿Considera que los criterios son transparentes y equitativos?
Valoración personal	3. ¿Cómo describe la conexión entre su desempeño y las recompensas recibidas?
Frecuencia de recompensas	4. ¿Considera que las recompensas se otorgan con la frecuencia adecuada?
Alineación con objetivos personales	5. ¿Usted cree que las recompensas ofrecidas están alineadas con sus objetivos personales?

Nota. Elaboración propia.



Apéndice G. Celebración colectiva

Los eventos regulares de reconocimiento y celebración destacan los éxitos colectivos, fortaleciendo el sentido de pertenencia en el equipo, al crear un ambiente positivo que motiva la colaboración y el compromiso.

Categoría	Recompensa colectiva
Eventos mensuales de reconocimiento	Reconocimientos públicos, entrega de certificados o premios simbólicos
Desayunos o almuerzos de celebración	Programa desayunos o almuerzos especiales de celebración para conmemorar los logros significativos
Reconocimiento en redes sociales internas	Charlas inspiradoras durante los eventos de celebración. Estos eventos no solo reconocen el trabajo del equipo, sino que también ofrecen oportunidades de aprendizaje.
Juegos y actividades de construcción de equipos	Integra juegos y actividades de construcción de equipos en los eventos de celebración, proporcionando un ambiente divertido, y fortaleciendo las relaciones dentro del equipo
Eventos de voluntariado en equipo	Integra eventos de voluntariado en equipo como una faceta de las celebraciones, ya que colaborar en causas benéficas fortalece el sentido de propósito y crea una mayor cohesión entre los miembros del equipo.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice H. Resultados del programa integral de capacitación

Tema	Actividades	Resultados
Factores que influyen en el clima laboral	Conferencia sobre factores de clima laboral. Estudio de casos específicos del área de atención al cliente. (duración 1 hora antes de la jornada laboral).	Los resultados indicaron que 18 trabajadores lograron identificarse correctamente. Los 12 trabajadores restantes (40% del total) presentan dificultades para reconocer algunos factores clave que afectan el ambiente de trabajo. En conclusión, la capacitación de 1 hora resultó efectiva para que la mayoría de los trabajadores (60%) pudieran discernir los elementos centrales que conforman el clima laboral en el área de atención al cliente. Sin embargo, aún persisten brechas en la comprensión total de esta temática en una minoría del personal (40%).
Rol del líder en la creación de un buen clima laboral	Entrenamiento en habilidades de liderazgo. Juegos de rol y simulaciones (duración 1 hora antes de la jornada laboral).	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> • 21 trabajadores lograron demostrar mejorías en habilidades de liderazgo y contribución al buen clima laboral luego de la capacitación. Esto representa el 70% del total. • Los 9 trabajadores restantes (30% del total) no evidenciaron avances significativos en el desarrollo de habilidades de liderazgo y generación de buen clima tras la actividad. <p>La capacitación mediante juegos de rol resultó efectiva para que la mayoría de los trabajadores (70%) pudieran sacar a flote y practicar habilidades de liderazgo, impactando positivamente en el clima laboral. No obstante, en una minoría (30%) no se observaron mejoras relevantes.</p>
Comunicación efectiva y resolución de conflictos	Capacitación en resolución de conflictos y comunicación efectiva.	Los resultados fueron: <ul style="list-style-type: none"> • 17 trabajadores (60% del total) demostraron habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos luego de la capacitación.

Dinámicas de grupo para practicar la resolución de conflictos (duración 1 hora antes de la jornada laboral).	<ul style="list-style-type: none">• Los 13 trabajadores restantes (40% de la muestra) no evidenciaron mejoras significativas en estas competencias blandas tras la actividad grupal. <p>La dinámica de grupo resultó útil para que la mayoría de los trabajadores (60%) pudieran practicar y mejorar sus habilidades de comunicación asertiva y manejo de conflictos. Pero en una minoría (40%) no se observaron avances relevantes.</p>
--	--

Nota. Elaboración propia.



Apéndice I. Resultados del sistema de recompensas

La revisión y ajuste de un sistema de recompensas empresarial se centra en aspectos cruciales para el rendimiento y el desarrollo sostenible de la organización. Dos puntos fundamentales abordados en este proceso son la productividad general y la mejora continua.

Categoría	Recompensa colectiva/ Recompensa individual	Resultados
Productividad general	Día libre remunerado para todo el equipo/ Bono adicional para el colaborador más productivo.	<p>Siendo 30 trabajadores en total divididos en 5 equipos de 6 personas cada uno, los resultados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El día libre remunerado fue otorgado al equipo 3, por haber demostrado la mayor productividad grupal, con 83% de sus integrantes (5 de 6 trabajadores) logrando el objetivo planteado. • El bono adicional al colaborador más productivo fue recibido por el trabajador Juan Pérez del Equipo 3. Él obtuvo un desempeño individual sobresaliente, cumpliendo con todos los criterios establecidos para la recompensa extra. • Los otros cuatro integrantes del Equipo 3 (Rosa García, Pedro Torres, Luisa Fuentes y Marco Gómez) también cumplieron el objetivo, pero su productividad individual fue menor a la de Juan Pérez, por lo que recibieron únicamente el reconocimiento del día libre remunerado junto con el resto de su equipo. • Ningún trabajador de los otros cuatro equipos (equipos 1, 2, 4 y 5) logró superar el rendimiento individual de Juan Pérez para hacerse acreedor del bono adicional. <p>En resumen, el día libre fue para todo el Equipo 3 por su alto desempeño grupal, mientras que el bono individual fue específicamente para Juan Pérez de ese equipo por su productividad personal destacada en comparación con el resto de sus compañeros.</p>

<p>Mejora continua</p>	<p>Formación o talleres para todo el equipo/ Oportunidad de asistir a una conferencia o curso para el colaborador que haya demostrado mejoras significativas.</p>	<p>Equipo 1:</p> <p>Juan incrementó las ventas en un 20% luego de realizar un curso de técnicas de ventas. Asistió a una conferencia de dos días sobre "Estrategias para el éxito en ventas".</p> <p>María emprendió un proyecto para crear guías visuales para la capacitación de nuevos empleados. Su iniciativa redujo el tiempo de incorporación en un 30%. Obtuvo un certificado en diseño instruccional.</p> <p>Equipo 2:</p> <p>Pedro aprendió herramientas de prueba automatizadas en su propio tiempo. Esto le permitió duplicar el número de defectos detectados. Asistió a un campo de entrenamiento de codificación para ampliar sus habilidades.</p> <p>Luis se ofreció como voluntario para orientar a los nuevos empleados. Los comentarios mostraron que su orientación ayudó a mejorar los puntajes de satisfacción. Lo enviaron a un seminario sobre tutoría de trabajadores de la próxima generación.</p> <p>Equipo 3:</p> <p>Ana rediseñó el sistema de archivo lo que ahorró 15 horas semanales en búsqueda de documentos. Se le concedió acceso a un foro exclusivo sobre "Trabajar de forma más inteligente, no más intensa".</p> <p>Julio creó una base de conocimiento de problemas y soluciones que redujo el tiempo de resolución de incidentes en un 45%. Recibió financiación para realizar un curso sobre metodologías de resolución de problemas.</p> <p>Equipo 4:</p> <p>Tatiana creó un panel que proporcionó información sobre las necesidades de los clientes y las próximas oportunidades. Asistió a una cumbre sobre narración y visualización de datos.</p>
-------------------------------	---	---

Diego optimizó el sistema de gestión de inventarios, reduciendo los desabastecimientos en un 30%. Completó un taller intensivo sobre optimización de la cadena de suministro.

Equipo 5:

Gabriela automatizó el procesamiento de facturas, eliminando 25 horas de trabajo manual al mes. Asistió a un seminario sobre la aplicación de RPA en finanzas. Antonio se ofreció como voluntario para turnos de fin de semana, lo que aumentó la producción durante los períodos pico en un 18%. Lo enviaron a un campo de entrenamiento en gestión de proyectos para mejorar sus habilidades.

En resumen, dos trabajadores destacados por equipo (10 en total) recibieron capacitación avanzada al demostrar iniciativa e impacto significativo.

Nota. Elaboración propia.

