



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Plan de acción de clima laboral frente al COVID - 19 en una  
empresa del sector agroindustrial**

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

**Sommer Nattzu Silva Moran**

Revisor(es):  
**Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar**

Piura, julio de 2021



## **Agradecimientos**

A Dios, por las bendiciones que me brinda.

A mi familia; pero sobre todo a mi madre quien es motor y motivo de mis logros.

A la Dra. Elsa Alma por darme soporte e ideas para el desarrollo del presente trabajo.

A mi casa de estudios, la Universidad de Piura, que me brindó las herramientas para mi desarrollo profesional y personal.





## Resumen

En un contexto de incertidumbre como el COVID – 19, uno de los retos de la empresa en la que se basa el presente trabajo fue mantener la continuidad de las operaciones. Sin embargo, esto no fue suficiente, es por eso que en el presente TSP la autora presenta la elaboración y ejecución de un plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19 con el objetivo de brindar alternativas de acción para el mejoramiento del clima laboral frente a un contexto desconocido.

Para lograr el objetivo, el plan se propuso y desarrolló con un mayor enfoque en la comunicación interna corporativa y la satisfacción laboral del trabajador.

La implementación del plan, ha contribuido a mejorar el clima laboral de la empresa, y conocer el sentir de los trabajadores frente a la incertidumbre de la situación, y de esta manera contar con un programa de reacción oportuna ante los cambios presentados.

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo la asesoría de la Dra. Elsa Alama Salazar, a quien se le brinda un agradecimiento especial por la guía y el tiempo brindado.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1 .....	15
1.1 Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 <i>Organización</i> .....	15
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	15
1.2.1 <i>Actividad profesional desempeñada</i> .....	15
1.2.2 <i>Propósito del puesto</i> .....	16
1.2.3 <i>Producto o proceso objeto del informe</i> .....	16
1.2.4 <i>Resultados concretos logrados</i> .....	17
Capítulo 2 .....	19
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional .....	19
2.1.1 <i>Clima laboral</i> .....	19
2.1.2 <i>Tecnologías de la información y comunicación como soporte para el plan de acción de clima laboral</i> .....	22
Capítulo 3 .....	23
3.1 Aportes .....	23
3.2 Desarrollo de la experiencia .....	24
3.2.1 <i>Limitaciones</i> .....	25
3.2.2 <i>Cuestionario Pulso</i> .....	26
Recomendaciones .....	31
Lista de referencias .....	33
Apéndices .....	35
Apéndice A. <i>Actividades del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19</i> .....	37
Anexos .....	39
Anexo 1. <i>Curriculum vitae</i> .....	41



**Lista de tablas**

Tabla 1. Factores y estrategias del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19..... 25

Tabla 2. Preguntas y respuestas del cuestionario Pulso ..... 27





## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama referencial de la Gerencia General.....	15
Figura 2. Organigrama referencial de la Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad .....	16
Figura 3. Factores relevantes para el clima laboral.....	20
Figura 4. Componentes del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19.....	23
Figura 5. Factores de medición del cuestionario Pulso .....	26





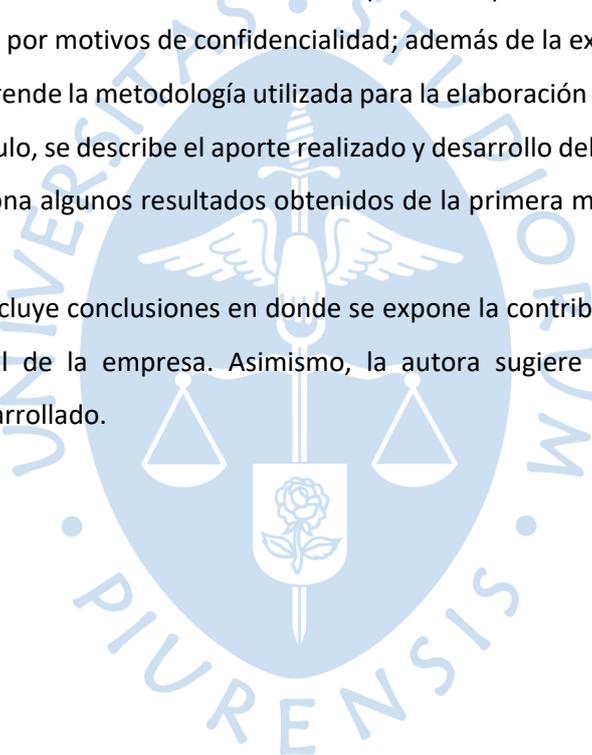
## Introducción

El 15 de marzo de 2020 comenzó el confinamiento en el Perú y dentro de este contexto de incertidumbre el reto principal de la empresa fue mantener la continuidad de las operaciones. Sin embargo, esto no es suficiente, es por eso que en el presente TSP la autora presenta la elaboración y ejecución de un plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19, con el objetivo principal de aumentar la satisfacción laboral y tener una buena comunicación interna corporativa y finalmente asegurar que la empresa continúe operando a pesar del contexto desconocido.

Es importante mencionar que el presente trabajo está basado en la experiencia de la autora en el área de Gestión del Talento y se busca dar a conocer la contribución de la misma, basada en la formación recibida en la Universidad de Piura.

El contenido se encuentra distribuido en tres capítulos. El primero abarca aspectos generales y concisos de la empresa, por motivos de confidencialidad; además de la experiencia profesional de la autora. El segundo comprende la metodología utilizada para la elaboración del plan de acción de clima laboral. En el tercer capítulo, se describe el aporte realizado y desarrollo del plan. Cabe mencionar que en este capítulo se adiciona algunos resultados obtenidos de la primera medición de satisfacción del plan en mención.

Finalmente, se incluye conclusiones en donde se expone la contribución del plan en pro de la mejora del clima laboral de la empresa. Asimismo, la autora sugiere recomendaciones para la continuidad del plan desarrollado.





## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1.1 Descripción de la empresa

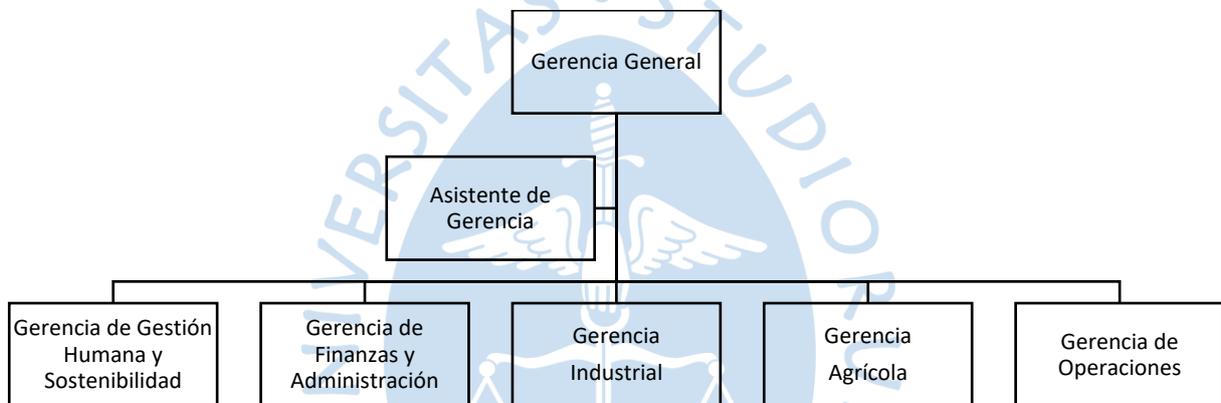
La empresa pertenece al sector agroindustrial de la región de Piura. Por motivos de confidencialidad, la autora del presente TSP no brindará información de la misión, visión y valores de la organización, pues permitiría conocer la identidad de la empresa.

##### 1.1.1 Organización

La empresa está conformada por cinco gerencias lideradas por un Gerente General. Por motivos de confidencialidad se presenta organigrama referencial (Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Organigrama referencial de la Gerencia General*



*Nota.* Elaboración propia

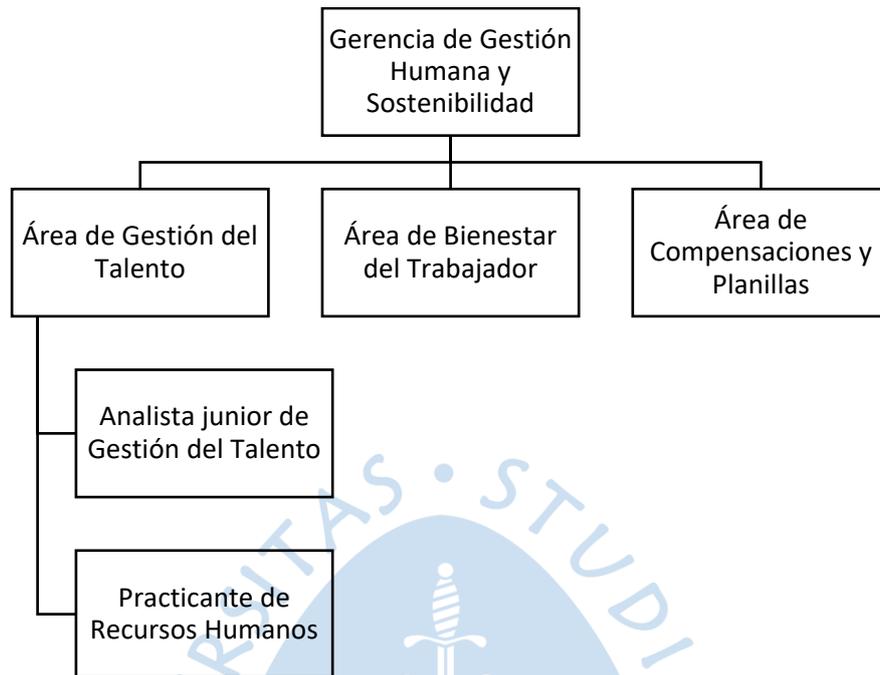
#### 1.2 Descripción general de la experiencia profesional

##### 1.2.1 Actividad profesional desempeñada

En 2019, la autora del presente TSP, realizó sus prácticas profesionales en el área de Recursos Humanos en donde brindaba soporte a las sub áreas de gestión del talento. A continuación, se presenta organigrama referencial de la Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad como resguardo de información de la empresa (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Organigrama referencial de la Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad*



*Nota.* Elaboración propia

Como principal aporte, la autora pudo participar en el proyecto de rediseño de modelo de competencias de los trabajadores. En febrero de 2020, la autora fue promovida como analista junior de gestión del talento en donde las funciones desempeñadas fueron las siguientes:

- Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal empleado en la empresa.
- Ejecutar la evaluación de gestión de desempeño en la empresa.
- Actualizar las descripciones de puesto de todo el personal que labora en la empresa.
- Asegurar el cumplimiento del programa de capacitación dentro de la empresa.
- Liderar el plan de comunicación interna.
- Desarrollar y asegurar el cumplimiento del plan de acción de clima laboral.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El analista junior de gestión de talento tiene como propósito contribuir a la búsqueda eficiente de candidatos, de proporcionar las herramientas necesarias que permitan destacar a aquellas personas con alto potencial; además, retener y atraer a aquellas personas con talento y reconocer a fondo sus recursos y posibilidad para el logro de sus funciones.

### **1.2.3 Producto o proceso objeto del informe**

El objetivo del presente trabajo es desarrollar y ejecutar el plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19, con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral y tener una buena

comunicación interna corporativa. Asimismo, asegurar la continuidad de las operaciones frente a un contexto desconocido.

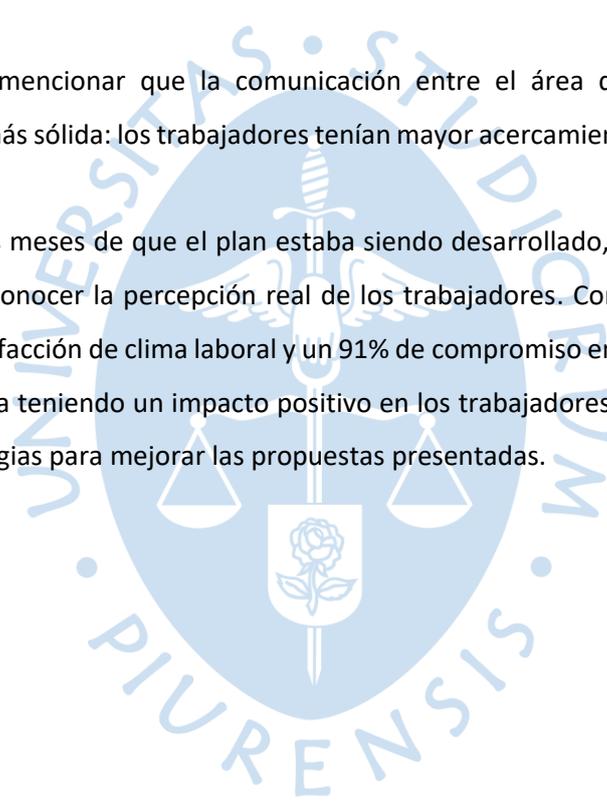
#### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Uno de los principales resultados fue la organización de las actividades que se iban a desarrollar en el plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19; de esta manera los tiempos de ejecución y responsables estaban coordinados, además de las pautas establecidas. Esto permitió cumplir con todo lo propuesto de manera ordenada y, sobre todo, tomar buenas decisiones.

Asimismo, se pudo lograr el compromiso de los jefes de área en todo momento al ser soporte en la comunicación y tener conversaciones continuas con su equipo de trabajo. Esto permitió que los trabajadores se sintieran seguros y sobre todo pudieran tener conocimiento de las actividades que se estaban desarrollando.

Es importante mencionar que la comunicación entre el área de Gestión Humana y los trabajadores se volvió más sólida: los trabajadores tenían mayor acercamiento y confianza en expresar su sentir y pedir ayudar.

Después de tres meses de que el plan estaba siendo desarrollado, se realizó un cuestionario Pulso lo cual permitió conocer la percepción real de los trabajadores. Como principal resultado fue obtener un 82% de satisfacción de clima laboral y un 91% de compromiso en la empresa. Esto permitió conocer si el plan estaba teniendo un impacto positivo en los trabajadores frente al contexto difícil y elaborar nuevas estrategias para mejorar las propuestas presentadas.





## Capítulo 2

### Fundamentación

#### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Para el desarrollo del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19, en este capítulo la autora del presente TSP considera la teoría de clima laboral y los factores que intervienen en el mismo, con hincapié en la comunicación interna y la satisfacción laboral. Asimismo, se presentan los conceptos de tecnologías de información y comunicación, como soporte para el desarrollo del plan.

##### 2.1.1 Clima laboral

En el presente apartado, se han tomado los conceptos de los autores Reichers, Schneider y Apuy para un mejor entendimiento al momento del desarrollo del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19.

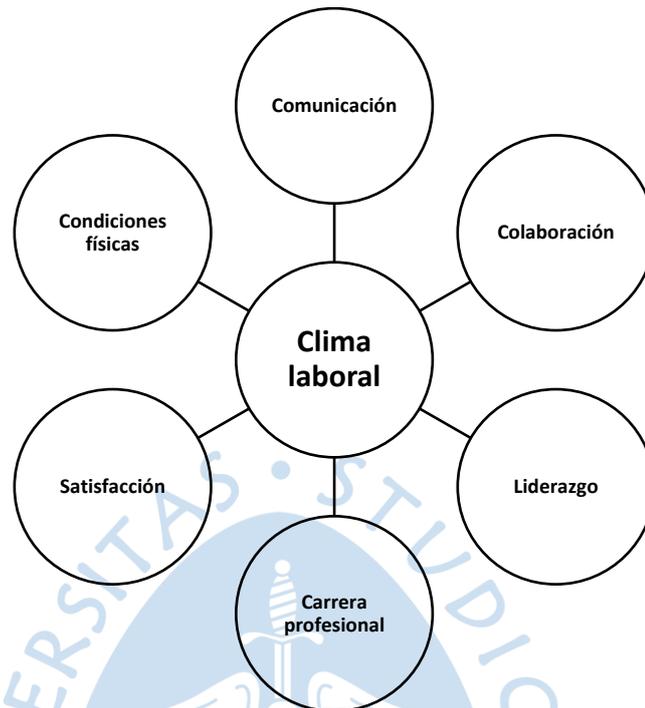
Según Reichers y Schneider (como se citó en Olaz, 2013) el clima laboral “se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.

El clima organizacional es considerado un nexo entre la cultura de la empresa y la conducta de cada uno de los empleados. Esto quiere decir que su comportamiento está sujeto a su apreciación subjetiva del entorno, así como de los puntos objetivos del mismo (Apuy, 2008).

**2.1.1.1 Factores que intervienen en el clima laboral.** Existen factores internos y externos que pueden influir en el clima laboral de una organización; y esto también puede afectar en el rendimiento de los involucrados. Para Bergeron (como se citó en Apuy, 2008) el clima organizacional “abarca una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea”.

Sampieri (como se citó en Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla, 2016) sostiene que “mientras mayor sea la estabilidad, mayor será el rendimiento de los funcionarios de dicha organización o entidad de trabajo”. Por otro lado, Reyes (como se citó en Pilligua y Arteaga, 2019) “describe seis factores relevantes para el clima laboral” (Ver Figura 3).

**Figura 3**  
Factores relevantes para el clima laboral



*Nota.* Datos adaptados de El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda (s/p), por de C. F. Lucas & F. M. Arteaga, 2009, Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Según el contexto en el que se realizó el plan de acción de clima laboral, la autora del presente TSP tomó en cuenta los seis factores presentados en la Figura 3, poniendo énfasis en la comunicación y la satisfacción. Para ello, se precisó de la definición de comunicación interna y satisfacción laboral.

Para Berceruelo y otros (2014), la comunicación interna es el instrumento que permite compartir el propósito, procedimientos y cultura de la organización en un ambiente adecuado, a todos sus trabajadores. Adicionalmente, permite introducir nuevos lineamientos para alcanzar los objetivos que se planteen.

Por consiguiente, Bermúdez (s/f, p. 9) postula que la comunicación interna “tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas”.

Según Capriotti (como se citó en Lifonso y Salvador, 2019) la comunicación interna “es un conjunto de acciones y mensajes bidireccionales, por un lado contar a la organización lo que se está haciendo y por el otro contar con la organización”.

Para Grillo (como se citó en Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado, 2017) cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

La autora del presente TSP consideró a la comunicación interna como uno de los factores más importantes para el desarrollo del plan de acción de clima laboral, pues en principio hubo una gran incertidumbre por parte de los trabajadores sobre el actuar de la empresa frente a un escenario que no se había experimentado.

De esta manera, todas las actividades presentadas en el plan, además de los mensajes de motivación y fortaleza hacia los trabajadores de parte de la Gerencia General, serían comunicados de forma clara, rápida y oportuna.

Por otro lado, según Rosero y Ramírez (como se citó en Bello-Escamilla y otros, 2017) la satisfacción laboral “es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

La satisfacción laboral es uno de los tópicos con mayor importancia en las empresas, a nivel global, muchas de las empresas tienen como prioridad a sus trabajadores, pues son ellos el factor de impulso más importante en las organizaciones (Lifonso y Salvador, 2019).

Para Robbins (como se citó en Lifonso y Salvador, 2019) “existe una relación muy importante entre la satisfacción laboral y el desempeño”.

Por lo presentado anteriormente, la autora del presente TSP, también consideró este factor para la realización del plan de acción de clima laboral, con el fin de brindar tranquilidad a los trabajadores para el desempeño de sus labores en una coyuntura incierta como la del COVID – 19 y, además, conocer la percepción de los mismos sobre las propuestas de la Gerencia de Gestión Humana y Sostenibilidad. De esta manera, la propuesta también tuvo como objetivo asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa.

### **2.1.2 Tecnologías de la información y comunicación como soporte para el plan de acción de clima laboral**

Para el desarrollo del plan de acción de clima laboral, se recurrió a los medios tecnológicos con los que contaba la empresa. Fernández (2016) sostiene que el avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han causado un gran impacto en las empresas, llevándolas a investigar nuevas opciones digitales. Cabe resaltar que las TIC, son consideradas nuevas metodologías de comunicación que predominan en planes de comunicación interna que puedan llevar a cabo las organizaciones.

- Correo electrónico: este medio permite a las empresas remitir de manera rápida mensajes importantes de cumplimiento o sobre las actividades que realiza la empresa. Adicionalmente permite adjuntar distintos tipos de contenido y escoger el destinatario (Fernández, 2016).
- Redes sociales: este instrumento destaca por su rapidez de llegada hacia los grupos de interés, sin embargo, es difícil para la organización realizar un seguimiento exacto de lo que se comparte. Las empresas tienen la opción de crear grupos cerrados donde el acceso se limite solo a los trabajadores (Fernández, 2016).
- WhatsApp: Fernández (2016) destaca la facilidad de uso de esta aplicación, su bajo costo y sobre todo, la facilidad para llegar a diversos grupos de personas, inclusive para el envío de documentos de manera sencilla.
- Office 365: este instrumento tecnológico a pesar de su alto precio, tiene muchas funcionalidades para los trabajadores de una empresa. Adicionalmente, permite la conexión en línea desde cualquier artefacto o dispositivo tecnológico y la custodia de archivos importantes para la organización (Fernández, 2016).

De esta manera, para los trabajadores que tenían correos corporativos y teléfono celular, en su mayoría mandos medios, jefaturas y gerencias, se utilizaron los medios tecnológicos mencionados anteriormente para el desarrollo del plan.

Es importante mencionar que el plan fue adaptado a la población que trabaja en campo (agricultores) puesto que la mayoría aún no cuenta con un medio telefónico con aplicación de WhatsApp o correo electrónico personal. Si no tenía ninguno de los medios mencionados anteriormente, se optaba por la llamada telefónica y anuncios a través de radios de la zona. Adicionalmente los anuncios eran reforzados con charlas antes de iniciar labores, visitas por parte del área de Gestión Humana y periódicos murales.

## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de experiencias

#### 3.1 Aportes

Según lo mencionado en capítulos anteriores y considerando el estado de emergencia del COVID – 19, la autora del presente TSP elaboró e implementó el plan de acción de clima laboral, con el fin de que la empresa cuente con un programa de actividades frente a las circunstancias. Es importante mencionar que el área de Gestión Humana debía tener claridad de los objetivos pretendidos con la ejecución del mismo. Esto último porque no se tuvo referencia de un contexto similar al momento de su realización.

La implementación de este plan de acción de clima laboral ayudó al área de Gestión Humana a tener claridad en las actividades programadas y de esta manera poder realizar seguimiento y retroalimentación continua sobre las percepciones de los trabajadores. De esta manera el plan podía mejorar y adaptarse continuamente.

Adicionalmente, se decidió realizar una encuesta Pulso, a través de un tercero, con el objetivo de obtener resultado de manera imparcial. Se decidió que esta evaluación se realizaría pasado los tres meses después de la implementación. Las mejoras en el plan estarían basadas en los resultados obtenidos en el cuestionario y en las percepciones y sentir de los colaboradores.

La participación de los líderes de equipo fue clave pues con ellos se pudo asegurar la comunicación interna y la realización de las actividades, siempre con el acompañamiento del área de Gestión Humana.

Como se muestra en la Figura 4, el plan se dividió en tres componentes:

**Figura 4**

*Componentes del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19*



*Nota.* Elaboración propia

- Cuidado y salud del trabajador: Se plantearon actividades que tenían como objetivo brindar seguridad al trabajador, que ellos sintieran que se encontraban en un lugar en donde su salud no se encontraba en riesgo. El COVID -19 ha demandado especial cuidado del bienestar físico y mental (MINSA, 2020).
- Entretenimiento para el trabajador: las actividades presentadas tenían como objetivo liberar al trabajador de situaciones de estrés, preocupación, entre otras implicancias que podía ocasionarles la coyuntura. Para Harnois y Gabriel (como se citó en el Ministerio de Salud, 2020) el estrés laboral es “una respuesta física y emocional nociva, que ocurre en consecuencia al desequilibrio entre la exigencia laboral y las capacidades, necesidades y/o los recursos disponibles del trabajador para cumplir con su labor”.
- Interacción con el trabajador: en este componente, el objetivo era mantener la motivación de los trabajadores a través de actividades en donde ellos pudieran participar con sus compañeros de una manera creativa y sobre todo, respetando los protocolos establecidos.

Trechera (como se citó en Naranjo, 2009) sostiene que el término motivación:

Procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

### **3.2 Desarrollo de la experiencia**

Para el desarrollo del plan, la autora del presente TSP decidió elaborar un Gantt para la organización de las actividades: fechas de realización, responsables, progreso, entre otras. Cabe resaltar que se inició con una lluvia de ideas de lo que se podía realizar en la coyuntura. Al momento de elegir las propuestas, se tomó en cuenta los protocolos de bioseguridad establecidos, las herramientas digitales con las que contaba la empresa y principalmente, la percepción de los trabajadores que se encontraban laborando presencialmente y realizando trabajo remoto por el estado de emergencia.

A partir de lo mencionado anteriormente, se pudieron realizar las estrategias de cada factor dentro del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19 (Ver Tabla 1). Cuando se tuvo claridad del desarrollo, se procedió a realizar una presentación para Gerencia General para su aprobación.

**Tabla 1***Factores y estrategias del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19*

<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>
Cuidado y salud del trabajador	Comunicación frecuente Capacitación constante Encuestas virtuales y telefónicas
Entretenimiento para el trabajador	Deporte en línea Webinars/Cursos Cocina en casa Viernes de películas
Interacción con el trabajador	Concursos virtuales Juegos en línea Boletín virtual

*Nota.* Elaboración propia

Siguiendo con el desarrollo del plan, se detallaron las actividades dentro de cada factor a tener en cuenta. Dentro del cuadro utilizado, se consideró una celda para la medición del porcentaje de avance, el cual era revisado los días lunes con el gerente de área. De igual manera se consideró el presupuesto de cada actividad para aprobación de gerencia general. Por motivos de confidencialidad no se expondrá el presupuesto utilizado. Se presenta cuadro descriptivo en el Apéndice A.

Cabe mencionar que en la empresa no se contaba con una posición que tuviera como función la comunicación interna y externa corporativa. De esta manera, estas funciones también fueron contempladas en el descriptivo de puesto de la analista junior de gestión del talento.

### **3.2.1 Limitaciones**

Durante el desarrollo del plan, se presentaron limitaciones expuestas a continuación:

- Se tuvo retrasos en poder añadir a todos los trabajadores a los grupos de WhatsApp y Facebook, pues se debía contar con el consentimiento del uso de datos personales. De esta manera, al inicio los grupos no contaban con muchos integrantes, pero progresivamente se tuvo mayor participación.
- En el caso del personal de campo, se usó la llamada telefónica para seguimiento continuo y radios para anuncios masivos que la empresa quería realizar; además de los líderes de equipo y murales ubicados en puntos estratégicos. Sin embargo, en ciertas ocasiones hubo complicaciones pues había cierto grupo de personal de riesgo que tuvo que realizar cuarentena obligatoria al inicio del estado de emergencia, que no contaba con teléfono celular. Sin embargo, se buscaban alternativas a través de los compañeros de trabajo o visitas con los protocolos de bioseguridad, según calendario de la trabajadora social.

- En ciertas ocasiones, se tuvieron que anular actividades por temas de presupuesto. Esto debido al estado de emergencia, se daba prioridad a implementos de bioseguridad: Equipos de protección personal (EPPs) COVID, donativos, entre otros.
- Se tuvieron algunas observaciones de trabajadores que no eran comunicados por su jefe directo de las actividades contempladas. Sin embargo, esto mejoró considerablemente después de una primera reunión pactada con gerentes y jefes de la empresa. Además del seguimiento continuo por parte del área de Gestión Humana.

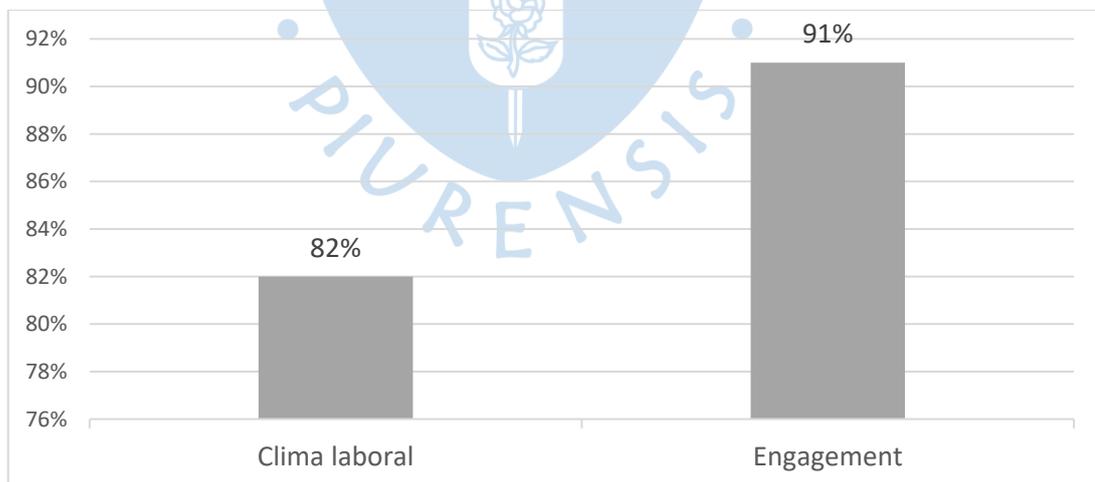
### 3.2.2 Cuestionario Pulso

Según lo mencionado anteriormente, se creyó conveniente realizar un cuestionario Pulso con un tercero con el objetivo de conocer y medir las percepciones de los trabajadores frente al plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19. De esta manera, se podría tener un mejor enfoque en lo que se podía mejorar del plan. El cuestionario estuvo compuesto por 29 enunciados cerrados y cinco preguntas abiertas. Se tuvo un 95% de participación. Como se muestra en la Figura 5, la metodología del cuestionario comprendió dos factores de medición: clima laboral y engagement (compromiso).

- Clima laboral como el nivel de satisfacción de los trabajadores con distintas jerarquías en la organización.
- Engagement como el nivel de compromiso y entusiasmo de los trabajadores con la organización.

En resultados generales la empresa obtuvo los siguientes resultados:

**Figura 5**  
Factores de medición del cuestionario Pulso



*Nota.* Elaboración propia

De esta manera, con el cuestionario Pulso se pudo conocer que 82% de los trabajadores se encontraban satisfechos con el ambiente de trabajo y el 91% de trabajadores se sentían comprometidos y entusiasmado en la empresa.

A continuación, se compartirán algunos comentarios de las preguntas abiertas que pudimos obtener (Ver Tabla 2). Por temas de confidencialidad, no se especifica el área de procedencia de cada una de las respuestas.

**Tabla 2**  
*Preguntas y respuestas del cuestionario Pulso*

Preguntas	Respuestas
Dentro de las acciones tomadas por la empresa, ¿qué es lo que más valoras y por qué?	<p>Que haya un seguimiento personalizado de las personas infectadas y que haya una respuesta inmediata hacia las personas con síntomas del virus.</p> <p>Que se preocuparan por la salud mental de sus empleados</p> <p>La preocupación por los trabajadores, porque siempre brinda información clara y oportuna</p> <p>Las facilidades para poder realizar nuestras labores desde casa, esto contribuye al cuidado de la salud de cada uno de sus trabajadores, y los correos informativos sobre los cuidados que debemos tener.</p> <p>Valoramos mucho que han tomado acciones para continuar trabajando desde casa y por los trabajadores que necesariamente tienen que asistir al centro de producción, están tomando todas las medidas del caso.</p>
¿Cuál es tu mayor preocupación en este momento?	<p>Llegar a enfermarme o algún miembro de mi familia y no nos puedan atender por falta de medicina</p> <p>No poder cumplir con todas las tareas que mi puesto demanda</p> <p>Tener que volver a la oficina cuando termine la cuarentena, por miedo a contagiarme de COVID-19</p> <p>Bienestar de mi familia, sobre todo de mi hija recién nacida.</p> <p>Que un familiar se contagie y fallezca.</p> <p>La situación de mucha incertidumbre en la que estamos viviendo, tanto en el aspecto de la salud como económico.</p>
¿Qué consideras que podríamos adoptar como empresa para hacerte sentir más apoyado en el contexto actual?	<p>Más comunicados sobre las medidas implementadas y a implementar para prevenir contagios.</p> <p>Continuar con las charlas de medidas de prevención ante el COVID – 19 y los días de películas para los que nos quedamos en campamento.</p> <p>Me he sentido muy apoyado</p> <p>Hasta ahorita todas las medidas tomadas son las adecuadas. La información compartida por el grupo cerrado es bastante entretenida, me gusta participar de los ejercicios.</p> <p>Más precisión en los protocolos, es decir más específico para mayor claridad.</p>

*Nota.* Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos del cuestionario Pulso, se pudo reforzar algunos puntos de comunicación interna corporativa y buscar otras estrategias visuales para que el mensaje pueda llegar a todos. Si bien los resultados estaban siendo positivos, era recomendable que se siguiera teniendo un esfuerzo constante por parte del área de Gestión Humana y por los aliados estratégicos para seguir teniendo una buena ejecución del plan.

Finalmente, es importante mencionar que la propuesta estaba siendo muy bien aceptada por los trabajadores y por ende por Gerencia General. Los resultados obtenidos permitieron solicitar mayor soporte económico para poder implementar y mejorar los beneficios y actividades brindadas.



## Conclusiones

La implementación del plan, ha contribuido a mejorar el clima laboral de la empresa, poniendo énfasis en la comunicación interna corporativa y la satisfacción laboral, logrando un 82% de satisfacción en el ambiente de trabajo y un 91% de compromiso con la empresa.

El plan de acción de clima laboral ha sido desarrollado y ejecutado en el contexto actual del COVID – 19 con el objetivo de conocer el sentir de los trabajadores frente a la incertidumbre de la situación, y de esta manera contar con un programa de reacción oportuna ante los cambios presentados.

Las tecnologías de información y comunicación fueron de vital importancia para el desarrollo del plan. Es importante mencionar que antes de la pandemia, la comunicación era en su mayoría presencial y por ende algunas herramientas no eran aprovechadas. Lo anterior permitió que la empresa se ajuste al entorno tecnológico y sepa adaptarse con mayor rapidez a lo digital.

Los resultados en el cuestionario Pulso han sido una herramienta importante para el área de Gestión Humana, logrando una mayor y mejor comunicación de los jefes de área con sus equipos de trabajo y un mayor involucramiento de los trabajadores en las actividades presentadas en el plan, además de los comentarios positivos hacia el área de Gestión Humana por el compromiso y trabajo diario frente a la coyuntura.

En el desarrollo del plan se presentaron ciertas dificultades para la adaptación del mismo a lo digital, sin embargo, esto ayudó a poner en marcha nuevos proyectos para el área de TI en nuevas herramientas para uso de todas las áreas.



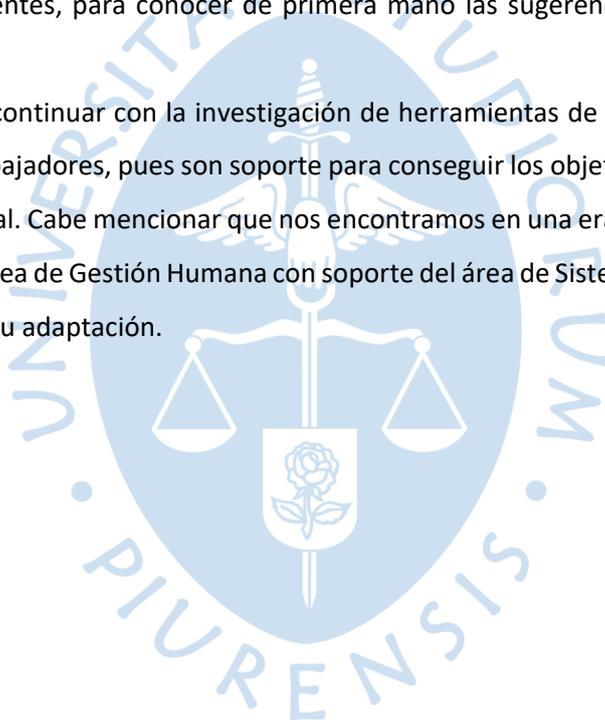
## Recomendaciones

Se recomienda que el área de Gestión Humana continúe con el desarrollo del plan de acción de clima laboral para continuar con la mejora de la comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa, explorando otras fuentes dinámicas para las actividades planteadas.

Se recomienda que el área de Gestión Humana continúe incentivando el involucramiento de los jefes de área en el plan para el desarrollo de las actividades. Asimismo, seguir incentivando la participación de los trabajadores para generar y reforzar la cultura organizacional.

Se recomienda que la analista junior de gestión del talento continúe con los cuestionarios Pulso, y otras metodologías de medición, para seguir adaptando y mejorando el plan de acuerdo a los comentarios que se puedan obtener. Asimismo, se recomienda la realización de visitas por parte del área de Gestión Humana a las demás áreas de la empresa con frecuencia mensual teniendo los protocolos correspondientes, para conocer de primera mano las sugerencias que puedan tener los trabajadores.

Se recomienda continuar con la investigación de herramientas de TI que puedan ser útiles e interactivas para los trabajadores, pues son soporte para conseguir los objetivos propuestos en el plan de acción de clima laboral. Cabe mencionar que nos encontramos en una era de transformación digital y es importante que el área de Gestión Humana con soporte del área de Sistema pueda brindar soporte a los trabajadores para su adaptación.





## Lista de referencias

- Apuy, L. (2008). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008* (tesis de maestría). Universidad Estatal a distancia, Costa Rica.
- Bello-Escamilla, N. y otros (2017, enero - abril). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>
- Berceruelo, B. & otros (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Recuperado de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Bermúdez, C. (s/f). *La comunicación interna en las organizaciones* (tesis de maestría). ICADE BUSINESS SCHOOL, España.
- Fernández, A. (2016). *COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN* (tesis de maestría). Universidad de León, España.
- Jiménez-Bonilla, D. & Jiménez-Bonilla, E. (2016, junio). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*. Recuperado de <file:///C:/Users/IP%20S340/Downloads/Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750.pdf>.
- Lifonso, S. & Salvador, M. (2019). *SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL, TRUJILLO 2017* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Ministerio de Salud (2020). *GUÍA TÉCNICA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD MENTAL DEL PERSONAL DE LA SALUD EN EL CONTEXTO DEL COVID-19*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/5000.pdf>
- Naranjo, M. (2009, 5 de octubre). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Educación*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Olaz, A. (2013, enero - marzo). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>.
- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E. & Montañó-Colorado, M. (2017, 23 de octubre). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. Recuperado de <file:///C:/Users/IP%20S340/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>

Pilligua, C. & Arteaga, F. (2019, enero - junio). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>



## Apéndices





## Apéndice A. Actividades del plan de acción de clima laboral frente al COVID – 19

Factor	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
Cuidado y Salud del colaborador	Diseñar y enviar comunicados sobre temas de Salud (física)	Analista junior Gestión del Talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según el desarrollo de identidad en adelante. Contar con información/contenido para los próximos comunicados a lanzar.	Correo corporativo Facebook WhatsApp
	Diseñar y enviar comunicados sobre temas de Salud Mental	Analista junior Gestión del Talento	Continuo estudio de las charlas de interés del personal. Contacto con Nutricionista. Contacto con Psicólogo.	Correo corporativo Facebook WhatsApp Banners
	Enviar cuestionario de prevención frente al COVID – 19	En coordinación con el área de Bienestar del Trabajador	Modalidad: Encuestas virtuales y aplicación de manera telefónica a aquellos que no cuentan con correo corporativo. Frecuencia: lunes y viernes. Apertura de líneas telefónicas para personal con sintomatología.	Correo corporativo Facebook WhatsApp
	Realizar Charlas virtuales: <i>Médico en Línea</i>	En coordinación con Bienestar del Trabajador	Contar con información/contenido para las próximas charlas. Confirmación por parte de la bróker a la Trabajadora Social con la empresa de seguros.	Microsoft Teams Zoom
	Crear Grupo Privado de Facebook	En coordinación con el área de TI	En evaluación y a espera de aprobaciones correspondientes.	Facebook
	Definir información a publicar en grupo privado	Analista junior Gestión del Talento	Se publicará información según lo contemplado.	Facebook
	Añadir miembros a grupo privado	Analista junior Gestión del Talento	Seguimiento continuo.	Facebook
Entretención para el colaborador	Publicar información de manera constante	Analista junior Gestión del Talento	Se publicará información según lo contemplado.	Facebook
	Crear carpeta de contenido (libros, etc.)	En coordinación con el área de TI	Se creará una carpeta en el <i>Público</i> con contenido de libros, recetas, películas, etc. Evaluación de Proyecto: Biblioteca de la empresa.	Office 365
	Diseñar y enviar comunicados sobre webinars/charlas virtuales	Analista junior Gestión del Talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según el desarrollo de identidad en adelante. Contar con información/contenido para los próximos comunicados a lanzar.	Facebook
	Diseñar y enviar comunicados sobre deporte o películas	Analista junior Gestión del Talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según el desarrollo de identidad en adelante. Contar con información/contenido para los próximos comunicados a lanzar.	Correo corporativo Facebook WhatsApp
	Diseñar y enviar comunicados sobre libros o recetas	Analista junior Gestión del Talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según el desarrollo de identidad en adelante. Contar con información/contenido para los próximos comunicados a lanzar.	Correo corporativo Facebook WhatsApp
Interacción con el colaborador	Enviar comunicado de lanzamiento del Concurso Frase Motivadora	Analista junior Gestión del Talento	Lanzamiento de comunicado de expectativa e inscripción.	Correo corporativo Facebook WhatsApp
	Enviar comunicado de todas las frases recolectadas - Frase Motivadora	Analista junior Gestión del Talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según identidad de la empresa.	Correo corporativo Facebook

Factor	Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta
Interacción con el colaborador	Enviar comunicado de los ganadores - Concurso Frase Motivadora	Analista junior de gestión del talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según identidad de la empresa.	Correo corporativo Facebook
	Realizar la premiación de los ganadores - Concurso Frase Motivadora	En coordinación con el área de Bienestar del Trabajador	Definición de los premios a entregar. En coordinación con Gerente se realizará la entrega de los premios del concurso.	-
	Inaugurar Torneo Ludo Club	Analista junior de gestión del talento	Definir el modelo de comunicado que se utilizará, según identidad de la empresa. Lanzamiento del torneo por confirmar.	Correo corporativo Facebook

*Nota.* Elaboración propia



Anexos





## Anexo 1. Curriculum vitae



**SOMMER NATTZU  
SILVA MORAN**  
Administradora  
**24 años**

Motivada a aprender y crecer, con experiencia en gestión y planificación de proyectos. Me he desempeñado como Analista Junior de Gestión del Talento, me gustan los retos y estoy a la disposición de ampliar mis conocimientos en diferentes rubros.



### Aptitudes

Proactiva /Organizada  
Solución de conflictos  
Comunicadora asertiva  
Pasión por la excelencia  
Trabajo en equipo

### Conocimientos

Microsoft Office Intermedio  
Power BI  
Canva  
Inglés Intermedio



Teléfono:  
+51 948368620

E-mail:  
sommer.nattzu.silva.moran@  
gmail.com

## EXPERIENCIA LABORAL

- Promart
  1. **Analista de Selección** (mayo 2021 – actualidad)
- Caña Brava
  1. **Analista Junior de Gestión del Talento** (febrero 2020 – enero 2021)
    - Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal empleado en la empresa.
    - Ejecutar la evaluación de Gestión del Desempeño (GEDES) en la empresa.
    - Asegurar el cumplimiento del Programa de Capacitación dentro de la empresa.
    - Ejecutar el Modelo de Competencias para el personal en la empresa.
    - Asegurar el cumplimiento del Plan de Acción de Clima Laboral.
    - Proponer Proyectos de Desarrollo Organizacional.
  2. **Practicante Profesional de Recursos Humanos** (febrero 2019 – enero 2020)
- EsSalud – Red Asistencial Piura (enero 2018 – marzo 2018)  
**Practicante Pre Profesional en el área de Capacitación, Investigación y Docencia.**

## FORMACIÓN ACADÉMICA

- **Bachiller de Administración de Empresas en Universidad de Piura (2014 – 2018)**  
Semi Beca Concurso – Tercio Superior

## CONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES

- **Gestión de Recursos Humanos 3.0 – CENTRUM PUCP**  
Julio – Agosto 2020 // 24 horas
- **Top Ten del Reto Iberoamericano Company Game (2018)**  
Simulación de negocios - Categoría Hotel.

## ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

- **Súmate Empresas Universidad de Piura 2014 - 2018**
- **Comitiva de promoción de la Facultad de Empresas: 2017 - 2018**
- **Inauguración Olimpiadas Ramón Múgica Universidad de Piura**
- **Apoyo estudiantil Universidad de Piura: Jefe de prácticas: 2015 - 2018**