

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PRIVADO  
JOHN VON NEUMANN**

**PROGRAMA DE ESTUDIO DE NIVEL  
PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**



**“Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para  
fortalecer el clima laboral en la empresa AEROMATER S.A.,  
Tacna – 2026”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORA:**

Adriana Nicole Reinoso Hidalgo

**MODALIDAD:**

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA (PROPUESTA DE MEJORA)

**TACNA – PERÚ**

**2026**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, por ser mi principal fuente de apoyo, fortaleza y motivación durante mi formación profesional. Su confianza, comprensión y compañía me impulsaron a continuar ante cada dificultad y a culminar esta importante etapa de mi vida.

Asimismo, dedico este logro a todas las personas que confiaron en mis capacidades y me alentaron a perseverar en el cumplimiento de mis objetivos personales y profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi sincero agradecimiento a mi familia por su apoyo constante, comprensión y confianza durante el desarrollo de mi formación profesional y la elaboración del presente trabajo de investigación.

Agradezco al Instituto Neumann, a sus docentes y a mi asesor de tesis por los conocimientos, las orientaciones y el acompañamiento brindados durante este proceso académico.

De manera especial, agradezco a la empresa AEROMATER S.A. por permitir el desarrollo de esta investigación y facilitar el acceso a la información necesaria. Asimismo, agradezco a sus directivos y colaboradores por su tiempo, disposición y participación, cuyos aportes fueron fundamentales para la elaboración del diagnóstico y la propuesta de mejora.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este trabajo.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en AEROMATER S.A., Tacna, 2026. Se desarrolló un estudio aplicado, de enfoque mixto con predominio cuantitativo, alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental y transversal.

La población estuvo conformada por diez colaboradores y se trabajó mediante censo. El cuestionario de dieciocho ítems con escala tipo Likert fue respondido por los diez colaboradores; además, se realizaron nueve entrevistas semiestructuradas y una revisión documental parcial. La ficha de observación se mantuvo como apoyo contextual, sin utilizarse para sustentar hallazgos independientes. Los datos cuantitativos se procesaron en Excel mediante frecuencias, porcentajes y promedios, mientras que las entrevistas se organizaron por categorías y se triangularon con la evidencia disponible.

Los resultados mostraron un nivel medio en gestión del talento humano ( $M = 3.01$ ) y un nivel alto en clima laboral ( $M = 3.98$ ). Las principales brechas fueron reconocimiento y motivación ( $M = 2.65$ ), evaluación y retroalimentación ( $M = 2.80$ ), capacitación y desarrollo ( $M = 3.20$ ) y comunicación y participación ( $M = 3.40$ ). La mayor fortaleza fue relaciones y trabajo en equipo ( $M = 4.35$ ). Las entrevistas corroboraron que la capacitación es principalmente informal, la retroalimentación suele ser correctiva, el reconocimiento es ocasional y la comunicación requiere mayor organización. Con base en el diagnóstico se diseñó un plan de doce meses con acciones de capacitación, retroalimentación, reconocimiento, comunicación, gobernanza e indicadores de seguimiento. Se concluye que la propuesta es pertinente para las necesidades identificadas; su efecto deberá evaluarse después de la implementación.

**Palabras clave:** gestión del talento humano; clima laboral; capacitación; reconocimiento; propuesta de mejora.

## ABSTRACT

This research aimed to develop a human talent management improvement proposal to strengthen the workplace climate at AEROMATER S.A., Tacna, in 2026. An applied mixed-method study with quantitative predominance, a descriptive-propositional scope, and a non-experimental cross-sectional design was conducted.

The population consisted of ten employees and was studied through a census. All ten employees completed an eighteen-item Likert-scale questionnaire, and nine semi-structured interviews were conducted together with a partial documentary review. The observation form remained a contextual aid and was not used to support independent findings. Quantitative data were processed in Excel using frequencies, percentages, and means, while interview responses were categorized and triangulated with the available evidence.

The results showed a medium level of human talent management ( $M = 3.01$ ) and a high level of workplace climate ( $M = 3.98$ ). The main gaps were recognition and motivation ( $M = 2.65$ ), performance evaluation and feedback ( $M = 2.80$ ), training and development ( $M = 3.20$ ), and communication and participation ( $M = 3.40$ ). Interpersonal relations and teamwork were the strongest dimension ( $M = 4.35$ ). The interviews confirmed that training is mainly informal, feedback is usually corrective, recognition is occasional, and communication requires greater organization. Based on the diagnosis, a twelve-month plan was designed with training, feedback, recognition, communication, governance, and monitoring actions. The proposal was considered relevant to the identified needs; its effects must be evaluated after implementation.

**Keywords:** human talent management; workplace climate; training; recognition; improvement proposal.

## ÍNDICE

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                      | 14 |
| CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....                              | 17 |
| 1.1. Título del Tema.....                                               | 17 |
| 1.2. Planteamiento del Problema.....                                    | 17 |
| 1.3. Objetivo General.....                                              | 21 |
| 1.4. Objetivos Específicos .....                                        | 21 |
| 1.5. Justificación .....                                                | 21 |
| 1.6. Definiciones Operacionales .....                                   | 24 |
| 1.7. Metodología.....                                                   | 26 |
| 1.8. Alcances y Limitaciones .....                                      | 28 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....                                         | 30 |
| 2.1. Presentación de las Bases Teóricas.....                            | 30 |
| 2.1.1. Evolución y concepto de la gestión del talento humano .....      | 30 |
| 2.1.2. Finalidad y carácter estratégico de la gestión del talento ..... | 32 |
| 2.1.3. Procesos y dimensiones de la gestión del talento humano .....    | 34 |
| Capacitación y desarrollo.....                                          | 34 |
| Evaluación y retroalimentación del desempeño .....                      | 35 |
| Reconocimiento y motivación.....                                        | 36 |
| Comunicación y participación.....                                       | 37 |
| 2.1.4. Modelos explicativos de la gestión del talento .....             | 39 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.5. Concepto y características del clima laboral.....               | 41 |
| 2.1.6. Diferencia entre clima y cultura organizacional .....           | 42 |
| 2.1.7. Dimensiones del clima laboral.....                              | 43 |
| Liderazgo y supervisión .....                                          | 44 |
| Relaciones interpersonales y trabajo en equipo.....                    | 44 |
| Satisfacción laboral.....                                              | 45 |
| Compromiso y sentido de pertenencia .....                              | 46 |
| Condiciones de trabajo .....                                           | 46 |
| 2.1.8. Relación entre gestión del talento humano y clima laboral ..... | 48 |
| 2.1.9. Gestión del cambio y sostenibilidad de la propuesta .....       | 49 |
| 2.1.10. Síntesis de antecedentes empíricos.....                        | 50 |
| 2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas .....                  | 52 |
| 2.2.1. Coincidencias entre los enfoques.....                           | 53 |
| 2.2.2. Diferencias conceptuales y metodológicas.....                   | 54 |
| 2.2.3. Complementariedad para el diagnóstico de AEROMATER S.A. ....    | 56 |
| 2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas .....                      | 57 |
| 2.3.1. Posición teórica adoptada .....                                 | 57 |
| 2.3.2. Pertinencia para el contexto de la empresa.....                 | 58 |
| 2.3.3. Limitaciones de las bases y decisiones de adaptación.....       | 59 |
| 2.3.4. Modelo conceptual aplicado al estudio.....                      | 61 |
| 2.3.5. Criterios derivados para la propuesta.....                      | 62 |
| CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL .....                                    | 64 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Reseña Histórica de la Organización .....                           | 64 |
| 3.1.1. Origen y autorizaciones iniciales .....                           | 64 |
| 3.1.2. Evolución de la capacidad operativa .....                         | 65 |
| 3.1.3. Lectura histórica para la investigación.....                      | 67 |
| 3.2. Filosofía Organizacional .....                                      | 68 |
| 3.2.1. Misión y orientación del servicio .....                           | 68 |
| 3.2.2. Visión y objetivos institucionales .....                          | 68 |
| 3.2.3. Principios declarados y cultura por validar .....                 | 69 |
| 3.3. Diseño Organizacional.....                                          | 71 |
| 3.3.1. Estructura organizacional.....                                    | 71 |
| 3.3.2. Funciones principales y relación con el estudio.....              | 72 |
| 3.3.3. Coordinación y responsabilidad sobre el talento .....             | 74 |
| 3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos .....                             | 75 |
| 3.4.1. Depósito temporal .....                                           | 75 |
| 3.4.2. Depósito simple.....                                              | 75 |
| 3.4.3. Servicios complementarios .....                                   | 76 |
| 3.4.4. Soporte físico, tecnológico y humano del servicio .....           | 78 |
| 3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial.....                       | 78 |
| 3.5.1. Contexto sectorial y regulatorio .....                            | 78 |
| 3.5.2. Análisis PESTEL .....                                             | 80 |
| 3.5.3. Análisis FODA preliminar .....                                    | 81 |
| 3.5.4. Diagnóstico preliminar de la gestión del talento y del clima..... | 83 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.6. Análisis Crítico Referencial .....                                 | 84  |
| 3.6.1. Coherencia entre trayectoria, filosofía y situación actual ..... | 84  |
| 3.6.2. Vinculación con el problema de investigación .....               | 85  |
| 3.6.3. Criterios referenciales para el capítulo de desarrollo .....     | 86  |
| CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA .....                                   | 89  |
| 4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar .....                 | 89  |
| 4.1.1. Delimitación del área de intervención .....                      | 89  |
| 4.1.2. Relación con los objetivos de la investigación .....             | 91  |
| 4.1.3. Criterios de intervención .....                                  | 92  |
| 4.2. Diagnóstico .....                                                  | 92  |
| 4.2.1. Estado y ruta del diagnóstico .....                              | 92  |
| 4.2.2. Procesamiento de los resultados cuantitativos .....              | 94  |
| 4.2.3. Resultados cuantitativos por dimensión .....                     | 96  |
| 4.2.4. Resultados cualitativos y triangulación .....                    | 97  |
| 4.2.5. Priorización de brechas .....                                    | 99  |
| 4.2.6. Matriz de priorización .....                                     | 100 |
| 4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción .....                  | 101 |
| 4.3.1. Denominación, finalidad y alcance de la propuesta .....          | 101 |
| 4.3.2. Objetivos de la propuesta .....                                  | 102 |
| 4.3.3. Gobernanza y responsabilidades .....                             | 103 |
| 4.3.4. Estrategia 1: gobernanza y base documental .....                 | 104 |
| 4.3.5. Estrategia 2: capacitación y aprendizaje .....                   | 105 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.6. Estrategia 3: evaluación y retroalimentación .....        | 106 |
| 4.3.7. Estrategia 4: reconocimiento y motivación .....           | 106 |
| 4.3.8. Estrategia 5: comunicación y participación.....           | 107 |
| 4.3.9. Estrategia 6: seguimiento y medición del clima .....      | 108 |
| 4.3.10. Plan de acción.....                                      | 108 |
| 4.3.11. Cronograma de implementación .....                       | 111 |
| 4.3.12. Recursos y presupuesto referencial .....                 | 111 |
| 4.3.13. Riesgos de implementación y medidas de respuesta.....    | 113 |
| 4.3.14. Gestión del cambio y sostenibilidad .....                | 114 |
| 4.4. Definición de Mecanismos de Control.....                    | 117 |
| 4.4.1. Modelo de seguimiento .....                               | 117 |
| 4.4.2. Indicadores clave de desempeño.....                       | 118 |
| 4.4.3. Semáforo y reglas de decisión .....                       | 119 |
| 4.4.4. Calendario de control y devolución.....                   | 121 |
| 4.4.5. Gobernanza de datos y confidencialidad.....               | 122 |
| 4.4.6. Evaluación y mejora continua.....                         | 123 |
| CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS .....                                    | 125 |
| 5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios .....               | 125 |
| 5.2. Sugerencias de Implementación.....                          | 127 |
| CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES .....                           | 130 |
| 6.1. Conclusiones y evaluación de los objetivos alcanzados ..... | 130 |
| 6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización .....   | 134 |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA .....                           | 138 |
| CAPÍTULO 8: ANEXOS .....                                 | 141 |
| Anexo A. Cuestionario para colaboradores .....           | 141 |
| Anexo B. Guía de entrevista semiestructurada.....        | 144 |
| Anexo C. Ficha de observación y revisión documental..... | 146 |
| Anexo D. Resumen de resultados cuantitativos.....        | 147 |
| Anexo E. Matriz de categorías de las entrevistas .....   | 149 |
| Anexo F. Evidencias de las entrevistas .....             | 150 |
| Anexo G. Evidencia de aplicación del cuestionario.....   | 199 |
| Anexo H. Evidencia documental de capacitación .....      | 200 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> .....  | 24 |
| <b>Tabla 2</b> .....  | 25 |
| <b>Tabla 3</b> .....  | 39 |
| <b>Tabla 4</b> .....  | 47 |
| <b>Tabla 5</b> .....  | 52 |
| <b>Tabla 6</b> .....  | 55 |
| <b>Tabla 7</b> .....  | 61 |
| <b>Tabla 8</b> .....  | 66 |
| <b>Tabla 9</b> .....  | 70 |
| <b>Tabla 10</b> ..... | 73 |
| <b>Tabla 11</b> ..... | 77 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>Tabla 12</b> ..... | 80  |
| <b>Tabla 13</b> ..... | 82  |
| <b>Tabla 14</b> ..... | 87  |
| <b>Tabla 15</b> ..... | 90  |
| <b>Tabla 16</b> ..... | 94  |
| <b>Tabla 17</b> ..... | 95  |
| <b>Tabla 18</b> ..... | 96  |
| <b>Tabla 19</b> ..... | 98  |
| <b>Tabla 20</b> ..... | 100 |
| <b>Tabla 21</b> ..... | 102 |
| <b>Tabla 22</b> ..... | 104 |
| <b>Tabla 23</b> ..... | 109 |
| <b>Tabla 24</b> ..... | 111 |
| <b>Tabla 25</b> ..... | 112 |
| <b>Tabla 26</b> ..... | 114 |
| <b>Tabla 27</b> ..... | 116 |
| <b>Tabla 28</b> ..... | 118 |
| <b>Tabla 29</b> ..... | 120 |
| <b>Tabla 30</b> ..... | 121 |
| <b>Tabla 31</b> ..... | 128 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Figura 1</b> ..... | 72 |
| <b>Figura 2</b> ..... | 93 |

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye un componente fundamental para el funcionamiento sostenible de las organizaciones, debido a que permite articular las capacidades, conocimientos y experiencias de los trabajadores con los objetivos institucionales. Procesos como la capacitación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento, la comunicación y la participación influyen en la forma en que los colaboradores desarrollan sus actividades y perciben su ambiente de trabajo. Por ello, disponer de prácticas organizadas para gestionar al personal representa una necesidad tanto para las grandes instituciones como para las empresas que cuentan con estructuras administrativas reducidas.

En las organizaciones vinculadas con las actividades logísticas y aduaneras, la coordinación entre las áreas administrativas y operativas, el cumplimiento de procedimientos, la comunicación oportuna y la seguridad resultan esenciales para garantizar la continuidad del servicio. En este contexto, AEROMATER S.A., empresa dedicada a brindar servicios de almacenamiento en la ciudad de Tacna, no cuenta con un área formal especializada en gestión del talento humano. Las funciones relacionadas con el personal se encuentran distribuidas entre la Gerencia, la Administración y los responsables operativos. Asimismo, aunque se han desarrollado capacitaciones externas relacionadas con la seguridad, se ha identificado la necesidad de organizar otras acciones vinculadas con el desarrollo de competencias, la evaluación, la retroalimentación, el reconocimiento y la comunicación interna.

Frente a esta situación, el presente trabajo tuvo como objetivo elaborar una

propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en AEROMATER S.A., Tacna, 2026. El estudio no asumió de manera anticipada que el clima laboral fuera desfavorable; realizó un diagnóstico para conocer las percepciones de los colaboradores, identificar las principales brechas de gestión y establecer prioridades de intervención sustentadas en información obtenida directamente de la organización.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque mixto con predominio cuantitativo, fue de tipo aplicada, tuvo alcance descriptivo-propositivo y utilizó un diseño no experimental y transversal. La población estuvo integrada por diez colaboradores de las áreas administrativas y operativas. El cuestionario fue respondido por los diez trabajadores y se realizaron nueve entrevistas semiestructuradas; estas fuentes se complementaron con revisión documental parcial. La ficha de observación se consideró únicamente como apoyo contextual. La integración permitió contrastar las percepciones del personal con las prácticas descritas por los participantes y con las evidencias organizacionales disponibles.

El documento está organizado de acuerdo con la estructura establecida en la Guía para la mejora del Prototipo del TAP. El primer capítulo presenta los antecedentes, el problema, los objetivos, la justificación, las definiciones operacionales, la metodología, los alcances y las limitaciones. El segundo capítulo desarrolla las bases teóricas, su comparación y el análisis crítico correspondiente. El tercer capítulo describe el marco referencial de AEROMATER S.A. El cuarto capítulo comprende el diagnóstico, la presentación de los resultados y el diseño de la propuesta y sus mecanismos de control. El quinto capítulo contiene las sugerencias de investigación e implementación; el sexto expone las conclusiones finales; y los capítulos séptimo y octavo reúnen la bibliografía y los anexos, respectivamente.

De esta manera, la investigación proporciona a AEROMATER S.A. una herramienta de gestión realista y adaptable, integrada por estrategias, actividades, responsables, recursos, plazos e indicadores de seguimiento. La propuesta responde a las brechas diagnosticadas y busca contribuir a la organización de los procesos relacionados con el personal, sin afirmar efectos que todavía no han sido medidos después de su implementación.

## **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del Tema**

Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en la empresa AEROMATER S.A., Tacna, 2026.

El título delimita con precisión el producto principal de la investigación, las dos variables organizacionales diagnosticadas, la unidad de estudio, el ámbito geográfico y el periodo de desarrollo. La gestión del talento humano constituye el componente de intervención sobre el cual se formularon estrategias y acciones; el clima laboral representa el ámbito organizacional que se busca fortalecer. Al tratarse de una propuesta, el estudio culmina con el diseño de un plan de mejora viable y no con la demostración de efectos posteriores a su implementación.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

En el ámbito internacional, las organizaciones enfrentan el desafío de sostener su desempeño en entornos de cambio tecnológico, nuevas exigencias de seguridad, presión competitiva y transformación de las expectativas laborales. En este escenario, la gestión del talento humano ya no se limita al registro administrativo del personal, sino que comprende procesos articulados de capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento, comunicación, desarrollo y participación. Cuando estos procesos carecen de planificación, las organizaciones pierden capacidad para desarrollar competencias, coordinar actividades y generar vínculos estables con sus colaboradores.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2026) sostiene que el entorno psicosocial del trabajo está determinado por la forma en que los puestos son diseñados, organizados y gestionados, así como por las políticas, prácticas y relaciones que regulan la actividad laboral.

Entre los factores modificables se encuentran las demandas del puesto, la claridad de funciones, la autonomía, la supervisión, el apoyo, las oportunidades de desarrollo, las recompensas y la gestión del desempeño. Por ello, las decisiones relacionadas con las personas repercuten simultáneamente en el bienestar del trabajador y en el desempeño de la organización.

Desde la perspectiva de la administración, Chiavenato (2017) plantea que las personas aportan conocimientos, habilidades y capacidades indispensables para la consecución de los objetivos institucionales. Esta visión exige que la organización promueva condiciones para atraer, integrar, desarrollar y conservar el talento. De manera complementaria, Robbins y Judge (2017) explican que las percepciones compartidas sobre el liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales influyen en las actitudes y comportamientos de los trabajadores. En consecuencia, la gestión del talento humano y el clima laboral forman parte de un mismo sistema organizacional, aunque deben ser evaluados mediante dimensiones e indicadores diferenciados.

La evidencia empírica reciente refuerza esta relación. Minaya-Serna et al. (2024), en un estudio realizado en el Perú, identificaron una asociación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, destacando la importancia del reconocimiento, las condiciones de trabajo y la aplicación ordenada de los procesos de personal. Asimismo, Zapata Terán y Tovar Molina (2024) encontraron una relación positiva entre el clima organizacional y la productividad, con especial relevancia de la comunicación, la estructura, el ambiente social y la disponibilidad de recursos. Estos resultados muestran que la ausencia de prácticas sistemáticas puede afectar tanto la experiencia laboral como la capacidad operativa de una organización.

En el contexto peruano, la necesidad de fortalecer las competencias del personal continúa siendo un problema relevante. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023),

con base en la Encuesta de Habilidades al Trabajo, informó que el 47 % de los empleadores manifestó dificultades para cubrir vacantes; además, señaló que la falta de habilidades socioemocionales y de formación técnica se encontraba entre las causas de las brechas observadas. Estos datos evidencian que la capacitación y el desarrollo de competencias deben responder a necesidades reales del puesto y no únicamente a obligaciones formales o actividades aisladas.

El clima laboral también posee implicancias para la salud y el funcionamiento de las instituciones. El Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi (2022) advirtió que un ambiente laboral caracterizado por conflictos, tensión y comunicación inadecuada puede incrementar el estrés y afectar la salud física y mental de los trabajadores. En sentido contrario, la comunicación asertiva, el respeto y la capacidad para resolver conflictos favorecen el bienestar y la convivencia. Por tanto, las empresas necesitan mecanismos que permitan conocer las percepciones del personal, identificar riesgos y establecer acciones preventivas y de mejora.

En el sector logístico y aduanero, la gestión de personas adquiere una importancia particular, debido a que las operaciones requieren coordinación entre áreas administrativas y operativas, cumplimiento de procedimientos, actualización técnica, respuesta oportuna y observancia de estándares de seguridad. AEROMATER S.A. brinda servicios de almacenamiento como depósito temporal autorizado para regímenes aduaneros y desarrolla operaciones en Tacna desde 1994. La organización señala que atiende a actores de la cadena de comercio exterior y que dispone de infraestructura y sistemas destinados a la custodia de mercancías (AEROMATER S.A., s. f.-a). Estas características demandan personal capacitado, roles claros, comunicación fluida y seguimiento continuo del desempeño.

La información institucional proporcionada para el estudio confirma que AEROMATER S.A. no dispone de un área formal especializada en gestión del talento humano y que la población considerada para el diagnóstico está integrada por diez colaboradores. Las funciones vinculadas con el personal se distribuyen principalmente entre Gerencia, Administración y los responsables operativos. Asimismo, la revisión documental acredita al menos una capacitación externa en seguridad; por ello, la situación problemática no se formula como ausencia total de capacitación, sino como la necesidad de ampliar y sistematizar el desarrollo de competencias, la evaluación y retroalimentación del desempeño, el reconocimiento, la motivación y la comunicación interna. Las percepciones y prioridades específicas se contrastarán mediante los instrumentos de campo.

Al formular el estudio, la inexistencia de procedimientos sistemáticos dificultaba determinar con claridad qué competencias necesitaban fortalecerse, con qué criterios se evaluaba el desempeño, cómo se comunicaban las decisiones y qué mecanismos de reconocimiento eran valorados por el personal. Por prudencia, no se asumió que el clima laboral fuera desfavorable antes de recoger los datos; la ausencia de medición y seguimiento se consideró una brecha de gestión. Esta precaución permitió que las prioridades se definieran después con evidencia de los colaboradores y no solo con percepciones individuales.

El problema central consiste, por tanto, en la limitada formalización de la gestión del talento humano y en la carencia de un diagnóstico integral que permita conocer cómo los colaboradores perciben su ambiente de trabajo. Frente a esta situación, la investigación propone evaluar los procesos actuales, identificar los aspectos críticos y diseñar un plan de mejora ajustado a la capacidad operativa de la empresa. La propuesta deberá integrar acciones de capacitación, evaluación, reconocimiento, comunicación y seguimiento, vinculándolas con dimensiones del clima laboral como liderazgo, relaciones interpersonales, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo.

A partir de lo expuesto, se formula la siguiente pregunta general de investigación:  
¿Qué propuesta de mejora de la gestión del talento humano se puede diseñar para fortalecer el clima laboral en AEROMATER S.A., Tacna, 2026?

### **1.3. Objetivo General**

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en AEROMATER S.A., Tacna, 2026.

### **1.4. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión del talento humano en AEROMATER S.A.
- Evaluar la percepción de los colaboradores respecto del clima laboral de la empresa.
- Identificar los aspectos críticos de la gestión del talento humano que requieren intervención prioritaria.
- Diseñar estrategias y un plan de acción que establezca actividades, responsables, recursos y cronograma para fortalecer el clima laboral.
- Definir indicadores y mecanismos de seguimiento para evaluar el cumplimiento de la propuesta de mejora.

### **1.5. Justificación**

La investigación se justifica porque permitirá transformar una problemática organizacional identificada de manera preliminar en un diagnóstico sustentado y en una propuesta de intervención ordenada. Su utilidad no se limita a describir percepciones, sino que busca ofrecer a AEROMATER S.A. un conjunto de decisiones factibles para organizar la gestión del personal y fortalecer las condiciones internas que influyen en el clima laboral.

**Justificación teórica:** El estudio permitirá aplicar y articular los fundamentos de la gestión del talento humano y del clima laboral en una empresa del sector logístico y aduanero. La revisión

teórica facilitará comprender cómo la capacitación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y la comunicación se relacionan con el liderazgo, las relaciones interpersonales, la satisfacción y el compromiso. Además, aportará una lectura contextualizada de modelos desarrollados para organizaciones con áreas formales de recursos humanos, evaluando su adaptación a una empresa cuya gestión de personal se encuentra distribuida entre funciones administrativas y operativas.

La importancia teórica también radica en diferenciar dos conceptos que suelen emplearse de manera general. La gestión del talento humano comprende políticas, procesos y prácticas ejecutadas por la organización; el clima laboral corresponde a las percepciones compartidas que se forman a partir de la experiencia cotidiana de los trabajadores. Esta distinción permitirá evitar conclusiones causales que el diseño no puede demostrar y, al mismo tiempo, construir un diagnóstico integrado que explique qué prácticas requieren fortalecimiento.

**Justificación práctica:** La propuesta brinda a la gerencia una ruta de acción para atender necesidades que no cuentan con procedimientos suficientemente formalizados. Los resultados permitieron priorizar la capacitación, establecer criterios básicos para evaluar el desempeño, crear mecanismos de reconocimiento, organizar espacios de comunicación y definir responsables para el seguimiento. Al incorporar actividades, plazos, recursos e indicadores, la empresa dispone de una herramienta aplicable y ajustable, en lugar de recomendaciones generales difíciles de ejecutar.

Los beneficiarios directos son los colaboradores de AEROMATER S.A., quienes podrán contar con procesos más claros, oportunidades de desarrollo, retroalimentación y espacios de participación. La organización también puede beneficiarse, porque una gestión ordenada contribuye a la coordinación entre áreas, reduce errores derivados de fallas comunicativas,

refuerza el cumplimiento de procedimientos y favorece la continuidad del servicio. El impacto real deberá evaluarse después de la implementación; por ello, la tesis formula indicadores para medir avances sin presentar como logrados resultados que todavía son esperados.

**Justificación metodológica:** El estudio integró información cuantitativa y cualitativa para obtener una comprensión más completa del problema. La encuesta permitió medir tendencias en las percepciones de los colaboradores, mientras que las entrevistas y el análisis documental contribuyeron a interpretar las prácticas existentes y las restricciones operativas. La ficha de observación se mantuvo como apoyo contextual. La triangulación redujo el riesgo de sustentar la propuesta en una sola opinión y permitió relacionar los resultados con evidencias organizacionales disponibles.

Como producto metodológico, se elaboraron instrumentos adaptados a las características de la empresa: un cuestionario con escala tipo Likert, una guía de entrevista semiestructurada y una ficha de observación y revisión documental. Antes de la aplicación se efectuó una revisión académica de claridad, pertinencia y correspondencia con las dimensiones. La aplicación censal del cuestionario alcanzó diez respuestas válidas y las entrevistas se realizaron a nueve colaboradores.

**Justificación organizacional y social:** La investigación promueve una gestión centrada en el respeto, la participación y el desarrollo de las personas. Un entorno de trabajo en el que existen reglas claras, comunicación asertiva, reconocimiento y oportunidades de aprendizaje favorece el bienestar y fortalece la confianza entre trabajadores y responsables. En una empresa vinculada con operaciones logísticas y aduaneras, estos elementos también contribuyen a sostener una cultura de coordinación, responsabilidad y seguridad, aspectos relevantes para el personal, los clientes y la continuidad de las operaciones.

## 1.6. Definiciones Operacionales

Las variables se definen en términos observables para orientar la construcción de los instrumentos y el análisis. Debido a que el estudio no manipulará condiciones ni comprobará causalidad, se emplean las expresiones variables de intervención y variable organizacional de resultado, en lugar de asumir una relación experimental entre variable independiente y dependiente.

**Tabla 1**

*Definición operacional de la gestión del talento humano*

| ASPECTO                        | DEFINICIÓN OPERACIONAL PARA EL ESTUDIO                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición conceptual</b>   | Conjunto articulado de políticas y prácticas mediante las cuales una organización integra, desarrolla, evalúa, reconoce y conserva las capacidades de sus colaboradores para alcanzar objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017).                                                              |
| <b>Definición operacional</b>  | Será evaluada a partir de la percepción de los colaboradores y de la evidencia de prácticas internas relacionadas con capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y comunicación. Los resultados se expresarán mediante frecuencias, porcentajes y niveles descriptivos por dimensión. |
| <b>Dimensiones</b>             | Capacitación y desarrollo; evaluación y retroalimentación del desempeño; reconocimiento y motivación; comunicación y participación del personal.                                                                                                                                                  |
| <b>Indicadores</b>             | Identificación de necesidades, frecuencia y pertinencia de capacitaciones, claridad de criterios, retroalimentación, reconocimiento de logros, oportunidades de participación, acceso a información y canales de comunicación.                                                                    |
| <b>Técnicas e instrumentos</b> | Encuesta mediante cuestionario tipo Likert; entrevista semiestructurada a responsables; observación y análisis documental de registros disponibles.                                                                                                                                               |

**Nota.** Los indicadores y los ítems corresponden a las dimensiones del estudio; su redacción fue revisada antes de la aplicación.

**Tabla 2***Definición operacional del clima laboral*

| ASPECTO                        | DEFINICIÓN OPERACIONAL PARA EL ESTUDIO                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definición conceptual</b>   | Percepción compartida que los miembros forman sobre las condiciones, relaciones, prácticas y características del entorno en el que desarrollan su trabajo (Robbins & Judge, 2017; OIT, 2026).                                           |
| <b>Definición operacional</b>  | Será medido a través de las respuestas de los colaboradores sobre su experiencia cotidiana en la empresa. Los resultados se organizarán por dimensiones y se interpretarán en niveles descriptivos definidos antes del procesamiento.   |
| <b>Dimensiones</b>             | Liderazgo y supervisión; relaciones interpersonales y trabajo en equipo; satisfacción laboral; compromiso y sentido de pertenencia; condiciones de trabajo.                                                                             |
| <b>Indicadores</b>             | Claridad de orientación, apoyo de responsables, respeto, colaboración, resolución de conflictos, valoración del trabajo, disposición a contribuir, identificación con la empresa, disponibilidad de recursos y percepción de seguridad. |
| <b>Técnicas e instrumentos</b> | Encuesta mediante cuestionario tipo Likert; entrevista semiestructurada; ficha de observación de las condiciones e interacciones laborales.                                                                                             |

**Nota.** Los indicadores y los ítems corresponden a las dimensiones del estudio; su redacción fue revisada antes de la aplicación.

Para los ítems de encuesta se empleó una escala de cinco alternativas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La codificación numérica permitió describir los resultados y los intervalos de interpretación se mantuvieron de manera uniforme durante el análisis.

## 1.7. Metodología

**Enfoque de investigación:** Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque mixto permite integrar información cuantitativa y cualitativa para lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. En la presente investigación se adoptó un enfoque mixto con predominio cuantitativo. El componente cuantitativo permitió medir las percepciones de los colaboradores mediante un cuestionario estructurado, mientras que el componente cualitativo contribuyó a comprender los procesos internos, las causas de las brechas y las posibilidades de implementación mediante entrevistas semiestructuradas y una revisión documental parcial. La observación se consideró únicamente como apoyo contextual complementario y la integración de los resultados se efectuó mediante la triangulación de la evidencia disponible.

**Tipo, alcance y diseño.** La investigación fue aplicada, porque se orientó a resolver una necesidad concreta de la organización mediante una propuesta de mejora. Tuvo alcance descriptivo-propositivo: caracterizó el estado de la gestión del talento humano y del clima laboral y utilizó el diagnóstico para diseñar estrategias y mecanismos de control. El diseño fue no experimental y transversal, pues no se manipularon variables y la información se recogió en un periodo determinado.

**Unidad de análisis, población y muestra:** La unidad de análisis estuvo conformada por cada colaborador incluido en el estudio. La población comprendió diez trabajadores de funciones administrativas y operativas. Debido al tamaño reducido, se empleó un censo para el cuestionario y se obtuvieron diez respuestas válidas, equivalentes al 100 % de la población. El componente cualitativo incluyó nueve entrevistas, equivalentes al 90 %; una entrevista no pudo realizarse por incompatibilidad horaria.

**Técnicas e instrumentos de recolección:** Se planificaron cuatro técnicas complementarias. La encuesta se aplicó mediante un cuestionario de dieciocho ítems con escala tipo Likert y la entrevista semiestructurada empleó una guía de diez preguntas. El análisis documental revisó el organigrama funcional y la evidencia disponible de capacitación en seguridad, incluido un certificado emitido por ASHISA TACNA E.I.R.L. La ficha de observación se conservó como apoyo contextual; al no contarse con un registro formal completo, no se utilizó para generar resultados independientes. Las respuestas se trataron de manera anónima.

**Revisión y consistencia de los instrumentos:** El cuestionario, la guía de entrevista y la ficha de observación fueron revisados académicamente para comprobar claridad, pertinencia, coherencia y correspondencia con las dimensiones. Durante el procesamiento se verificó la integridad de los diez cuestionarios, la ausencia de valores fuera del rango de 1 a 5 y la codificación uniforme. Con una población de diez personas, no se utilizaron coeficientes psicométricos como fundamento principal de las decisiones.

**Procedimiento:** Se coordinó la aplicación con la empresa sin interferir con las operaciones. Cada participante recibió información sobre la finalidad académica, la voluntariedad y la confidencialidad del estudio. El cuestionario se aplicó mediante Google Forms y las entrevistas se desarrollaron con la guía semiestructurada. Posteriormente, se descargó la base, se depuraron las respuestas, se codificaron los resultados y se organizaron las entrevistas mediante códigos E1 a E9.

**Procesamiento y análisis de datos:** Las respuestas cerradas se procesaron en Excel mediante estadística descriptiva. Se calcularon frecuencias, porcentajes, promedios por ítem, dimensión y variable, así como el porcentaje favorable correspondiente a las respuestas 4 y 5. Las entrevistas se organizaron en categorías y se contrastaron con la encuesta y la revisión

documental disponible. Debido al carácter censal, descriptivo y al tamaño reducido de la población, no se realizaron pruebas inferenciales.

**Criterios éticos:** La participación fue voluntaria y la información se utilizó exclusivamente con fines académicos. El cuestionario no solicitó nombres y los resultados se presentan de manera agrupada. Las entrevistas fueron identificadas con códigos E1 a E9 y no se incorporaron datos que permitan reconocer a los participantes. Las bases individuales y los registros de campo se mantuvieron con acceso restringido.

### **1.8. Alcances y Limitaciones**

Alcance temático: El estudio abarcó la gestión del talento humano en las dimensiones de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, comunicación y participación. El clima laboral se evaluó mediante liderazgo y supervisión, relaciones interpersonales, satisfacción, compromiso, sentido de pertenencia y condiciones de trabajo. No se desarrolló una auditoría integral de las obligaciones laborales ni se evaluaron procesos técnicos aduaneros sin relación directa con el problema investigado.

Alcance organizacional, geográfico y temporal: La investigación se desarrolló en AEROMATER S.A., ubicada en Tacna, y comprendió sus áreas administrativas y operativas. El diagnóstico corresponde a las percepciones y evidencias obtenidas durante 2026. Por tratarse de un estudio de caso, las conclusiones describen la realidad de la organización y no se generalizan estadísticamente a todas las empresas del sector logístico o aduanero.

Alcance del producto: El resultado final es una propuesta de mejora compuesta por objetivos, estrategias, actividades, responsables, cronograma, recursos e indicadores de

seguimiento. La investigación diseña la intervención y establece condiciones para su ejecución; la implementación completa y la medición de impactos posteriores dependen de la decisión y disponibilidad de la empresa. En consecuencia, las conclusiones evalúan la elaboración y pertinencia de la propuesta, pero no presentan como alcanzados cambios que todavía no han sido medidos.

Limitaciones: El tamaño de la población limita la generalización de los resultados fuera de AEROMATER S.A. y exige cautela al interpretar porcentajes, porque cada respuesta representa diez puntos porcentuales. En el componente cualitativo no fue posible entrevistar a uno de los diez colaboradores debido a la incompatibilidad entre su turno nocturno y la disponibilidad horaria de la investigadora. Esta limitación se compensó parcialmente con la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población y con la triangulación de nueve entrevistas y la revisión documental disponible. La observación no contó con un registro formal completo y se trató únicamente como apoyo contextual.

Otra limitación corresponde al carácter transversal del estudio, pues las percepciones fueron recogidas en un momento específico y pueden variar ante cambios de personal, liderazgo o carga operativa. Además, la propuesta no fue implementada dentro del mismo diseño; por ello, no es posible afirmar que las acciones hayan generado mejoras en el clima laboral. Esa comprobación requerirá mediciones posteriores con indicadores comparables.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Presentación de las Bases Teóricas**

El marco teórico reúne los conceptos y modelos que permiten comprender la gestión del talento humano y el clima laboral como fenómenos distintos, pero estrechamente vinculados dentro de la organización. La primera variable se refiere a las decisiones, políticas y prácticas mediante las cuales se incorpora, desarrolla, evalúa, reconoce y conserva a las personas. La segunda corresponde a las percepciones compartidas que los trabajadores forman acerca de su experiencia cotidiana, especialmente respecto del liderazgo, las relaciones, las condiciones de trabajo y la coherencia de las prácticas institucionales. Esta diferenciación es necesaria para evitar que la propuesta confunda acciones de gestión con resultados perceptuales.

La exposición se organiza desde una perspectiva aplicada. En primer lugar, se revisan la evolución y los principales procesos de la gestión del talento humano; en segundo lugar, se explican el concepto, las características y las dimensiones del clima laboral; después se presentan modelos que ayudan a interpretar la relación entre ambas variables y a orientar la implementación del cambio. Las bases seleccionadas no se adoptan de manera automática, sino que se valoran según su capacidad para explicar la realidad de AEROMATER S.A., empresa en la que las funciones de personal se encuentran distribuidas y requieren instrumentos sencillos, responsables definidos y seguimiento verificable.

#### **2.1.1. Evolución y concepto de la gestión del talento humano**

La administración de personas ha evolucionado desde una orientación centrada en el control de asistencia, el cumplimiento de normas y el pago de remuneraciones hacia una perspectiva que reconoce el aporte estratégico del trabajador. En el enfoque tradicional, el personal era tratado principalmente como un costo o un recurso sustituible; en la visión

contemporánea, se considera que los conocimientos, las habilidades, la experiencia y la capacidad de aprender constituyen activos que permiten sostener la calidad, la innovación y la respuesta ante los cambios. Esta evolución no elimina las tareas administrativas, pero exige integrarlas con decisiones de desarrollo, participación y bienestar.

Chiavenato (2017) define la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas, entre ellos la incorporación, la capacitación, la evaluación, la remuneración y el mantenimiento de condiciones adecuadas. Su planteamiento destaca que las personas no deben ser entendidas únicamente como recursos pasivos, porque aportan inteligencia, iniciativa y capacidad para tomar decisiones. Esta concepción resulta pertinente para el estudio, dado que permite analizar si los procesos existentes en AEROMATER S.A. están articulados o si responden de manera aislada a necesidades inmediatas.

Alles (2015) incorpora el enfoque de gestión por competencias y sostiene que la estrategia de recursos humanos debe traducir las necesidades de la organización en comportamientos observables. Una competencia integra conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que se manifiestan en el desempeño. Por ello, capacitar no significa únicamente impartir información; supone definir qué conductas necesita cada puesto, detectar brechas y comprobar si el aprendizaje se transfiere al trabajo. En una operación logística y aduanera, este enfoque favorece la conexión entre formación, seguridad, cumplimiento de procedimientos, servicio al cliente y coordinación entre áreas.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión del talento humano busca alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos institucionales. Esta alineación implica anticipar necesidades, asignar responsabilidades, establecer criterios de evaluación y generar

condiciones para que el personal contribuya de manera sostenida. En empresas que no cuentan con un área especializada, la función no desaparece: se distribuye entre la gerencia, la administración y los responsables operativos. La dificultad surge cuando dicha distribución no está formalizada, porque pueden existir decisiones inconsistentes, información fragmentada y ausencia de mecanismos para dar seguimiento al desarrollo o al desempeño.

Para la presente investigación, la gestión del talento humano se entiende como un sistema organizacional y no como una suma de actividades independientes. La capacitación pierde efectividad si no existe una evaluación que identifique brechas; la evaluación genera rechazo si no incluye retroalimentación; el reconocimiento puede percibirse como arbitrario si los criterios no son transparentes; y la comunicación no promueve participación si solo transmite instrucciones. En consecuencia, la propuesta deberá relacionar los procesos, definir responsables y establecer evidencias mínimas de ejecución, de modo que la empresa pueda comprobar avances y realizar ajustes.

### **2.1.2. Finalidad y carácter estratégico de la gestión del talento**

La finalidad de la gestión del talento es crear una correspondencia sostenible entre las necesidades de la organización y las expectativas legítimas de sus colaboradores. Para la empresa, ello significa disponer de personas competentes, comprometidas y capaces de ejecutar los procesos con calidad. Para el trabajador, implica contar con claridad de funciones, oportunidades de aprendizaje, trato respetuoso, retroalimentación y reconocimiento. Cuando ambas perspectivas se integran, la gestión deja de ser exclusivamente administrativa y se convierte en un mecanismo para fortalecer la capacidad organizacional.

El carácter estratégico se observa en la forma en que las prácticas de personal

contribuyen a las prioridades del negocio. En AEROMATER S.A., la custodia y el movimiento de mercancías, el cumplimiento de procedimientos aduaneros, la atención oportuna y la coordinación entre funciones administrativas y operativas requieren capacidades específicas. Por ello, el plan de talento humano debe partir de riesgos y necesidades reales: errores recurrentes, cambios normativos, incidentes, dificultades de comunicación, rotación de funciones o demandas de clientes. Una programación genérica de actividades no garantiza que se desarrollen las competencias necesarias para la operación.

Jiang et al. (2012), mediante un metaanálisis, explican que las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados organizacionales a través de mecanismos intermedios vinculados con las habilidades, la motivación y las oportunidades de contribuir. Este planteamiento, conocido como lógica AMO por las palabras inglesas ability, motivation y opportunity, permite ordenar la intervención: la capacitación desarrolla capacidades; la evaluación y el reconocimiento influyen en la disposición para aportar; y la comunicación y participación brindan oportunidades para expresar ideas y aplicar conocimientos. La utilidad del modelo reside en mostrar que una práctica aislada difícilmente produce resultados sostenibles.

La gestión estratégica también requiere coherencia vertical y horizontal. La coherencia vertical significa que las acciones de personal apoyan los objetivos de la empresa; la horizontal supone que capacitación, evaluación, reconocimiento y comunicación se refuerzan entre sí. Si se capacita sobre un procedimiento, pero el desempeño se evalúa con criterios distintos, existe incoherencia. Si se solicita participación, pero las sugerencias no reciben respuesta, el mecanismo pierde credibilidad. La propuesta para AEROMATER S.A. deberá revisar ambas formas de coherencia y priorizar acciones que puedan mantenerse con los recursos disponibles.

### **2.1.3. Procesos y dimensiones de la gestión del talento humano**

Los modelos integrales de gestión suelen incluir procesos de incorporación, organización del trabajo, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación. Sin embargo, el alcance de una investigación aplicada debe responder al problema delimitado. En este estudio se priorizan cuatro dimensiones: capacitación y desarrollo; evaluación y retroalimentación del desempeño; reconocimiento y motivación; y comunicación y participación. Estas dimensiones fueron seleccionadas porque pueden ser diagnosticadas mediante percepciones y evidencias internas, y porque ofrecen puntos de intervención concretos para fortalecer la experiencia laboral sin pretender reemplazar todo el sistema administrativo de la empresa.

#### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación es un proceso planificado para reducir la distancia entre las capacidades actuales del trabajador y las que exige su puesto. Su punto de partida es la detección de necesidades, la cual puede apoyarse en incidentes, cambios normativos, evaluaciones de desempeño, observación, entrevistas o metas operativas. Después deben definirse objetivos de aprendizaje, contenidos, responsables, participantes, modalidad, recursos y criterios de evaluación. La asistencia a una actividad es solo una evidencia de ejecución; para conocer su utilidad se requiere verificar comprensión, aplicación en el puesto y mejora de resultados relacionados.

El desarrollo posee un horizonte más amplio que la capacitación inmediata. Incluye oportunidades para asumir nuevas responsabilidades, fortalecer competencias transferibles, aprender de otros y prepararse para cambios futuros. En una empresa con una estructura compacta, el desarrollo no depende necesariamente de ascensos frecuentes. Puede concretarse mediante rotación planificada, tutoría interna, participación en proyectos, transferencia de

conocimiento, actualización técnica o preparación de reemplazos. Estas alternativas favorecen la continuidad operativa y reducen la dependencia de conocimientos concentrados en una sola persona.

Para que la capacitación contribuya al clima laboral debe percibirse como pertinente, accesible y equitativa. Si las oportunidades se asignan sin criterios claros, pueden generar comparaciones desfavorables; si los contenidos no responden a las tareas, se convierten en una exigencia sin valor práctico. Por ello, el diagnóstico debe examinar si el personal conoce los objetivos de la formación, si puede participar sin afectar injustificadamente su jornada y si recibe apoyo para aplicar lo aprendido. La propuesta deberá vincular cada actividad con una necesidad, un indicador y una evidencia de transferencia.

### **Evaluación y retroalimentación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se compara la actuación observada con criterios previamente comunicados. Su finalidad formativa consiste en reconocer logros, identificar brechas y acordar acciones de mejora; no debe reducirse a una calificación ocasional ni emplearse únicamente cuando ocurre un problema. Los criterios pueden incluir calidad, cumplimiento de procedimientos, seguridad, puntualidad, servicio, colaboración y aprendizaje, siempre que correspondan a las responsabilidades del puesto y puedan sustentarse con evidencias.

La retroalimentación transforma la evaluación en una conversación útil. Debe ser oportuna, específica, respetuosa y orientada a conductas modificables. Una observación general, tardía o centrada en la persona puede generar defensividad; en cambio, explicar la situación, la conducta observada, su efecto y la expectativa futura facilita el aprendizaje. También es necesario

escuchar la perspectiva del colaborador, porque el desempeño puede estar condicionado por instrucciones contradictorias, recursos insuficientes o coordinación deficiente. Así, la evaluación proporciona información tanto sobre el trabajador como sobre el sistema de trabajo.

En AEROMATER S.A., un mecanismo sencillo podría combinar metas del puesto, comportamientos críticos y acuerdos de desarrollo. Su frecuencia debe ser compatible con la dinámica operativa y evitar formatos excesivamente complejos. La existencia de registros breves permitiría dar continuidad a los acuerdos y distinguir la retroalimentación cotidiana de una evaluación formal. Para fortalecer el clima, los trabajadores deben conocer con anticipación qué se espera, quién evalúa, cómo se documenta la información y qué oportunidades existen para aclarar o complementar los resultados.

### **Reconocimiento y motivación**

El reconocimiento comprende las expresiones formales e informales mediante las cuales la organización valora una contribución. Puede adoptar formas monetarias, simbólicas, sociales o de desarrollo, pero su efectividad depende de la oportunidad, la autenticidad y la justicia percibida. Reconocer no significa elogiar de manera indiscriminada; supone identificar una conducta o resultado valioso y explicar por qué contribuye a los objetivos. Cuando los criterios son transparentes, el reconocimiento refuerza expectativas y favorece que las buenas prácticas sean observadas por el equipo.

Herzberg (1968) distingue entre factores higiénicos, cuya deficiencia genera insatisfacción, y factores motivadores vinculados con el contenido del trabajo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. La distinción advierte que mejorar condiciones básicas puede reducir el malestar, pero no siempre produce motivación duradera. A

su vez, Maslow (1954) organiza las necesidades humanas en niveles y resalta que la seguridad, la pertenencia, la estima y la autorrealización influyen en la conducta. Ambos modelos ofrecen categorías útiles, aunque no deben aplicarse como secuencias rígidas ni universales.

La teoría de la autodeterminación aporta una explicación contemporánea sobre la calidad de la motivación. Deci et al. (2017) diferencian la motivación autónoma, basada en el interés o en la aceptación personal del valor de una tarea, de la motivación controlada, sostenida por presión externa o interna. Los contextos que apoyan autonomía, competencia y vínculo favorecen una participación más voluntaria y un bienestar mayor. En la empresa, esto implica explicar el sentido de las decisiones, ofrecer márgenes razonables de elección, facilitar el aprendizaje y mantener relaciones respetuosas, sin confundir autonomía con ausencia de normas.

La propuesta deberá considerar que las personas valoran formas distintas de reconocimiento. Algunos colaboradores pueden preferir una felicitación pública; otros, una conversación privada, una oportunidad de aprendizaje o mayor responsabilidad. Por ello, conviene combinar mecanismos y consultar preferencias, manteniendo criterios comunes. También se debe evitar prometer incentivos que la empresa no pueda sostener. Un sistema pequeño, consistente y verificable puede resultar más creíble que una campaña amplia de corta duración.

### **Comunicación y participación**

La comunicación interna permite coordinar tareas, transmitir prioridades, prevenir errores y construir significado compartido. Comprende flujos descendentes, ascendentes y horizontales. El flujo descendente informa decisiones y expectativas; el ascendente recoge consultas, alertas y sugerencias; el horizontal facilita la coordinación entre personas o áreas. Cuando solo existe

comunicación descendente, la organización puede confundir informar con dialogar. Para fortalecer el clima, es necesario que los trabajadores sepan dónde obtener información confiable, cómo plantear una inquietud y qué respuesta pueden esperar.

La calidad de la comunicación depende de la claridad, la oportunidad, la consistencia y la posibilidad de retroalimentación. Un mensaje técnicamente correcto puede perder utilidad si llega tarde, se contradice con otra instrucción o no considera las condiciones del receptor. En operaciones logísticas, estas fallas pueden afectar la secuencia de actividades y generar tensión entre áreas. Por ello, los canales deben definirse según el tipo de información: instrucciones críticas, cambios de turno, incidentes, coordinación cotidiana, propuestas y reconocimientos no requieren necesariamente el mismo medio ni el mismo responsable.

La participación consiste en crear oportunidades reales para que los colaboradores aporten información y contribuyan a decisiones relacionadas con su trabajo. No significa que todas las decisiones sean colectivas, sino que la experiencia del personal se incorpora cuando puede mejorar la calidad de una solución. La participación fortalece la percepción de voz y puede revelar riesgos que no son visibles desde la administración. Sin embargo, solicitar sugerencias sin analizarlas ni responderlas produce frustración; por ello, cada mecanismo debe incluir recepción, evaluación, devolución y registro.

**Tabla 3**

*Dimensiones de la gestión del talento humano consideradas en el estudio*

| <b>DIMENSIÓN</b>                      | <b>PROPÓSITO</b>                                               | <b>PRÁCTICAS<br/>OBSERVABLES</b>                                                      | <b>APORTE<br/>ESPERADO</b>                                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Capacitación y desarrollo</b>      | Cerrar brechas y preparar capacidades futuras.                 | Detección de necesidades, plan, actividades, evaluación y transferencia.              | Mayor competencia, seguridad y capacidad de respuesta.     |
| <b>Evaluación y retroalimentación</b> | Orientar el desempeño con criterios claros.                    | Metas, comportamientos, evidencia, conversación y acuerdos de mejora.                 | Claridad de expectativas y aprendizaje continuo.           |
| <b>Reconocimiento y motivación</b>    | Valorar contribuciones y sostener la disposición para aportar. | Criterios, reconocimiento oportuno, incentivos viables y oportunidades de desarrollo. | Percepción de valoración, justicia y compromiso.           |
| <b>Comunicación y participación</b>   | Coordinar el trabajo y facilitar la voz del colaborador.       | Canales definidos, reuniones breves, consultas, sugerencias y respuesta.              | Confianza, cooperación y reducción de fallas informativas. |

**Nota.** Elaboración propia a partir de Chiavenato (2017), Alles (2015), Jiang et al. (2012) y Deci et al. (2017).

#### **2.1.4. Modelos explicativos de la gestión del talento**

El enfoque de capital humano sostiene que el conocimiento y las capacidades acumuladas por las personas poseen valor porque permiten ejecutar actividades, resolver problemas y generar mejoras. Aplicado a la organización, este enfoque justifica invertir en aprendizaje y

conservar conocimientos relevantes. No obstante, la inversión no produce beneficios de manera automática: necesita estar vinculada con el trabajo, contar con condiciones para aplicar lo aprendido y acompañarse de mecanismos que reduzcan la pérdida de conocimiento. En AEROMATER S.A., esta perspectiva respalda la elaboración de un plan de capacitación basado en necesidades y la transferencia interna de conocimientos críticos.

El modelo AMO complementa esa perspectiva al afirmar que el desempeño depende de tres condiciones: capacidad para realizar la tarea, motivación para esforzarse y oportunidad para participar. Jiang et al. (2012) agrupan las prácticas de recursos humanos según esos mecanismos y muestran que los resultados se producen mediante rutas intermedias, no por una relación directa y simple. Esta idea es central para la tesis: una capacitación puede mejorar habilidades, pero su efecto se limita si no existe retroalimentación, reconocimiento o espacio para aplicar la competencia. La propuesta debe equilibrar las tres condiciones y no concentrarse únicamente en cursos.

La teoría del intercambio social explica que las relaciones laborales se construyen mediante reciprocidad. Blau (1964) señala que, cuando una parte ofrece apoyo o beneficios cuya devolución no está completamente especificada, se generan obligaciones sociales y confianza. En el trabajo, los colaboradores interpretan las prácticas organizacionales como señales acerca del valor que se les concede. Si perciben apoyo, justicia y preocupación genuina, es más probable que respondan con cooperación y compromiso; si encuentran inconsistencia o trato arbitrario, la reciprocidad puede debilitarse. Esta teoría conecta las prácticas de talento con las actitudes que componen el clima.

La integración de capital humano, AMO e intercambio social permite distinguir tres preguntas de diagnóstico. La primera es si el personal sabe y puede realizar lo requerido; la

segunda, si encuentra razones y reconocimiento para aportar; la tercera, si dispone de canales y condiciones para hacerlo. Estas preguntas convierten los modelos en criterios aplicables. También evitan atribuir todos los problemas al individuo: una dificultad de desempeño puede originarse en falta de capacidad, motivación, oportunidad, recursos o coordinación, y cada causa exige una respuesta distinta.

#### **2.1.5. Concepto y características del clima laboral**

El clima laboral u organizacional se refiere a las percepciones que los miembros comparten sobre las políticas, las prácticas, los procedimientos y los comportamientos que la organización espera, apoya y recompensa. Schneider et al. (2013) destacan que el clima no equivale simplemente a una opinión individual ni a un estado de ánimo pasajero; surge cuando las experiencias de distintos trabajadores muestran suficiente convergencia para formar un significado colectivo. Por ello, su medición debe recoger respuestas de varias personas y analizar patrones, evitando concluir a partir de un caso aislado.

El clima se construye mediante señales cotidianas. Las decisiones de los responsables, la forma de distribuir tareas, la respuesta ante un error, el acceso a información, el reconocimiento y las condiciones de trabajo comunican qué se considera importante. Cuando las señales son coherentes, los colaboradores desarrollan expectativas relativamente estables; cuando son contradictorias, aumenta la incertidumbre. Esta característica explica por qué las políticas escritas no bastan: el clima refleja tanto lo declarado como la manera en que las prácticas son implementadas y vividas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2026) utiliza el concepto de entorno psicosocial del trabajo para reunir condiciones derivadas del diseño de los puestos, la

organización y gestión del trabajo, y las políticas y relaciones que rodean la actividad laboral. Entre ellas se encuentran las demandas, la autonomía, la claridad de rol, el apoyo, las oportunidades de desarrollo, las recompensas y la gestión del desempeño. Aunque el enfoque de la OIT se orienta especialmente al bienestar y a la prevención de riesgos, coincide con el estudio del clima al destacar que las condiciones organizacionales son modificables y deben gestionarse de manera sistemática.

El clima puede estudiarse de forma global o mediante climas específicos, por ejemplo, de seguridad, servicio o innovación. Schneider et al. (2026) resaltan que la investigación contemporánea presta atención a la finalidad estratégica del clima: las personas interpretan qué conductas reciben apoyo y qué resultados son prioritarios. Para esta tesis se adopta una evaluación general, porque la necesidad planteada comprende liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo. Sin embargo, se incorporan aspectos de coordinación y seguridad por su relevancia en las actividades logísticas.

#### **2.1.6. Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Clima y cultura son conceptos relacionados, pero no intercambiables. El clima se concentra en las percepciones compartidas sobre lo que ocurre y sobre las conductas que son esperadas o recompensadas. La cultura se refiere a supuestos, valores y significados más profundos que un grupo aprende a lo largo del tiempo. Schein (2010) distingue artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos, señalando que estos últimos suelen operar de manera poco consciente. Así, una encuesta puede describir cómo se percibe la comunicación, pero no explica por sí sola todos los supuestos históricos que sostienen esas prácticas.

La distinción posee consecuencias metodológicas. El clima puede medirse mediante

escalas de percepción y compararse entre dimensiones en un momento determinado. La cultura requiere técnicas más intensivas, como entrevistas profundas, observación prolongada y análisis de historias o símbolos. El presente estudio no pretende diagnosticar integralmente la cultura de AEROMATER S.A.; utilizará algunos elementos cualitativos para interpretar el contexto, pero mantendrá como objeto principal el clima laboral. Esta delimitación evita extender el alcance más allá de las evidencias que pueden obtenerse.

A pesar de sus diferencias, ambos fenómenos se influyen. Los valores y supuestos orientan las prácticas de liderazgo, mientras que las prácticas reiteradas confirman o cuestionan esos significados. Schneider et al. (2013) proponen integrar el análisis observando que la cultura ayuda a comprender por qué existen determinadas prácticas y el clima muestra cómo son percibidas. En una propuesta de mejora, modificar un formato resulta insuficiente si los responsables continúan actuando de manera contradictoria; por ello, el componente de cambio debe acompañar los instrumentos con comunicación, ejemplo y seguimiento.

#### **2.1.7. Dimensiones del clima laboral**

No existe una lista única de dimensiones válida para todas las organizaciones. La selección debe mantener coherencia con la pregunta de investigación, las características del trabajo y las posibilidades de intervención. En este estudio se consideran liderazgo y supervisión; relaciones interpersonales y trabajo en equipo; satisfacción laboral; compromiso y sentido de pertenencia; y condiciones de trabajo. Las dimensiones permiten ordenar el diagnóstico, pero no representan compartimentos independientes: una decisión de liderazgo puede afectar la comunicación, la satisfacción y la cooperación de manera simultánea.

## **Liderazgo y supervisión**

El liderazgo se manifiesta en la capacidad de orientar, coordinar y apoyar a las personas para alcanzar objetivos compartidos. En el nivel cotidiano, los trabajadores observan si el responsable comunica expectativas claras, escucha, toma decisiones consistentes, reconoce aportes y trata los errores como oportunidades de aprendizaje cuando corresponde. La supervisión también debe asegurar el cumplimiento y corregir desviaciones; un clima favorable no implica ausencia de exigencia, sino ejercicio justo y respetuoso de la autoridad. La coherencia entre discurso y conducta constituye una fuente central de credibilidad.

En estructuras compactas, la proximidad con los responsables puede facilitar la comunicación, pero también aumentar la dependencia de estilos personales. Si no existen criterios comunes, cada área puede experimentar formas distintas de dirección. El diagnóstico debe observar claridad, disponibilidad de apoyo, calidad de retroalimentación, justicia y participación. La propuesta podrá establecer prácticas mínimas de supervisión, como reuniones breves, acuerdos registrados y pautas de retroalimentación, sin pretender imponer un modelo rígido para todas las situaciones.

## **Relaciones interpersonales y trabajo en equipo**

Las relaciones interpersonales comprenden el respeto, la confianza, el apoyo y la forma de resolver desacuerdos. El trabajo en equipo añade coordinación hacia un resultado compartido, interdependencia y responsabilidad por los compromisos. Una relación cordial no garantiza coordinación efectiva; del mismo modo, un equipo puede cumplir una tarea bajo tensión sin construir vínculos sostenibles. Por ello, la medición debe diferenciar convivencia, colaboración, manejo de conflictos y cooperación entre áreas.

En operaciones que combinan actividades administrativas y operativas, los errores suelen atravesar fronteras funcionales. Cuando predomina la atribución de culpa, las personas pueden ocultar información o evitar pedir apoyo. Una cultura de aprendizaje requiere analizar procesos, precisar responsabilidades y corregir sin descalificar. Las estrategias de comunicación y retroalimentación deben favorecer conversaciones centradas en hechos y acuerdos. El objetivo no es eliminar todo conflicto, sino desarrollar mecanismos para que las diferencias sean tratadas antes de afectar el servicio o el bienestar.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una actitud evaluativa hacia el trabajo y sus diferentes facetas. Puede incluir satisfacción con las tareas, la supervisión, los compañeros, las oportunidades, el reconocimiento y las condiciones. Robbins y Judge (2017) señalan que las actitudes laborales se relacionan con experiencias y valoraciones, aunque no determinan por sí solas cada conducta. En el estudio, la satisfacción funcionará como una dimensión perceptual del clima y no como prueba automática de productividad. Esta cautela evita convertir una asociación teórica en una conclusión causal no demostrada.

La satisfacción tampoco debe interpretarse como conformidad permanente. Un colaborador puede valorar su equipo y, al mismo tiempo, señalar oportunidades de mejora en la comunicación o la capacitación. Por eso, el cuestionario debe incluir afirmaciones específicas y permitir respuestas diferenciadas. Los resultados por dimensión serán más útiles que un promedio global aislado, porque mostrarán dónde se concentran fortalezas y brechas. La entrevista ayudará a comprender qué experiencias explican las tendencias sin exponer opiniones individuales.

## **Compromiso y sentido de pertenencia**

El compromiso expresa la vinculación del colaborador con la organización y su disposición para contribuir. El sentido de pertenencia se relaciona con sentirse parte del grupo, reconocer un propósito común y percibir que la contribución personal tiene valor. Desde el intercambio social, estas actitudes pueden fortalecerse cuando la organización muestra apoyo y cumple sus compromisos. Sin embargo, no deben utilizarse para justificar disponibilidad ilimitada ni confundir compromiso con obediencia. Una relación saludable reconoce límites, responsabilidades recíprocas y condiciones dignas.

Para evaluar esta dimensión se pueden examinar orgullo de pertenencia, intención de aportar, recomendación de la organización y disposición a participar en mejoras. La interpretación debe considerar que la permanencia puede responder a múltiples razones y no equivale necesariamente a compromiso afectivo. Del mismo modo, una crítica constructiva puede expresar interés por el futuro de la empresa. La propuesta debe crear oportunidades para que el compromiso se traduzca en conductas observables, como participación, cooperación y cumplimiento de acuerdos.

## **Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo incluyen recursos, infraestructura, organización del tiempo, seguridad, carga, claridad de funciones y elementos que permiten ejecutar las tareas. En el plano psicosocial, la OIT (2026) destaca la importancia de equilibrar demandas con control, apoyo y recursos. Una propuesta sobre talento humano no puede resolver por sí sola todas las condiciones materiales, pero debe registrar las brechas que afectan el desempeño y derivarlas al responsable correspondiente. Ignorar estos factores podría atribuir a la motivación dificultades originadas en el diseño del trabajo.

En AEROMATER S.A., la observación deberá considerar las diferencias entre áreas y evitar generalizaciones. El personal operativo y administrativo puede enfrentar demandas, horarios, riesgos y recursos distintos. Por ello, el análisis agregado se complementará, cuando el tamaño de la población y la confidencialidad lo permitan, con una lectura por tipo de función. La propuesta priorizará medidas viables y distinguirá acciones de gestión de personas, coordinación operativa, seguridad e infraestructura, asignando responsables sin duplicar funciones.

**Tabla 4**

*Dimensiones del clima laboral consideradas en el estudio*

| DIMENSIÓN                             |   | CONTENIDO CENTRAL                                       | INDICADORES ORIENTADORES                                                 | RELACIÓN CON LA PROPUESTA                           |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Liderazgo y supervisión</b>        | y | Orientación, apoyo, justicia y coherencia.              | Claridad, escucha, retroalimentación, trato y participación.             | Pautas de supervisión y reuniones de seguimiento.   |
| <b>Relaciones y trabajo en equipo</b> | y | Respeto, confianza, cooperación y manejo de conflictos. | Apoyo, coordinación, solución de desacuerdos y colaboración entre áreas. | Acuerdos de coordinación y espacios de integración. |
| <b>Satisfacción laboral</b>           |   | Valoración del trabajo y de sus principales facetas.    | Tareas, supervisión, reconocimiento, aprendizaje y condiciones.          | Acciones focalizadas según las brechas observadas.  |
| <b>Compromiso y pertenencia</b>       | y | Vinculación y disposición para contribuir.              | Orgullo, participación, identificación y cumplimiento de                 | Comunicación de propósito, voz y reconocimiento.    |

---

|                               |                                                              |                                                                     |                                                           |  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--|
|                               |                                                              |                                                                     | acuerdos.                                                 |  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | Recursos y organización que permiten trabajar con seguridad. | Carga, medios, claridad de rol, coordinación y seguridad percibida. | Derivación y priorización según responsabilidad y riesgo. |  |

---

**Nota.** Elaboración propia a partir de Schneider et al. (2013), Robbins y Judge (2017) y OIT (2026).

### 2.1.8. Relación entre gestión del talento humano y clima laboral

Las prácticas de talento humano constituyen señales que los trabajadores interpretan para formar percepciones sobre la organización. Un procedimiento de evaluación claro puede comunicar justicia y orientación al desarrollo; una capacitación pertinente puede expresar inversión en las personas; un reconocimiento consistente puede reforzar la valoración; y un canal de participación puede demostrar apertura. No obstante, la respuesta no depende solo de la existencia formal de la práctica, sino de su implementación, su coherencia y el significado que adquiere para los colaboradores. Esta condición explica por qué el diagnóstico debe combinar documentos, entrevistas y percepciones.

El modelo AMO describe mecanismos asociados con capacidad, motivación y oportunidad; el intercambio social explica respuestas de reciprocidad; y la teoría del clima muestra cómo las experiencias se convierten en percepciones compartidas. La integración sugiere una secuencia razonable: la organización diseña e implementa prácticas, los trabajadores evalúan su utilidad y justicia, esas interpretaciones influyen en actitudes y conductas, y los resultados generan nueva información para ajustar la gestión. Esta secuencia orienta la propuesta, pero no constituye una relación causal comprobada por el diseño transversal del estudio.

La evidencia empírica respalda la conveniencia de estudiar ambas variables de manera

articulada. Minaya-Serna et al. (2024) identificaron una asociación significativa entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en un contexto peruano. Zapata Terán y Tovar Molina (2024) informaron una relación positiva entre clima organizacional y productividad, destacando elementos como comunicación, ambiente social y recursos. Aunque los contextos, instrumentos y muestras no son idénticos a los de AEROMATER S.A., estos estudios muestran que las prácticas de personas y las percepciones laborales constituyen ámbitos relevantes para la gestión.

La aplicación al caso exige prudencia. No se debe asumir que toda debilidad de clima proviene de la gestión del talento ni que una mejora administrativa producirá por sí sola un cambio perceptual. Factores como carga operativa, condiciones del mercado, infraestructura, liderazgo informal o experiencias previas también pueden intervenir. Por ello, la propuesta se formulará a partir de las brechas realmente encontradas y establecerá indicadores de proceso y resultado. Los primeros medirán si las actividades se ejecutan; los segundos permitirán observar cambios posteriores en las percepciones y el desempeño.

#### **2.1.9. Gestión del cambio y sostenibilidad de la propuesta**

Diseñar una práctica no garantiza que sea utilizada. La gestión del cambio aporta criterios para preparar a las personas, implementar nuevas conductas y consolidarlas. Lewin (1947) explica el cambio mediante una dinámica de fuerzas que favorecen o restringen el movimiento de un sistema. Su modelo suele expresarse en tres momentos: descongelamiento, cambio y recongelamiento. El primero cuestiona prácticas actuales y genera disposición; el segundo introduce y prueba nuevas formas de trabajo; el tercero estabiliza aquello que ha demostrado utilidad mediante normas, hábitos y seguimiento.

En la etapa de preparación, AEROMATER S.A. deberá comunicar la necesidad de la

propuesta, escuchar preocupaciones, identificar actores influyentes y precisar beneficios y responsabilidades. La resistencia no debe ser tratada únicamente como oposición, porque puede revelar sobrecarga, falta de información, experiencias fallidas o riesgos no considerados. Un diagnóstico participativo permite ajustar el diseño antes de exigir su cumplimiento. La gerencia cumple una función central al demostrar coherencia, asignar tiempo y evitar que las actividades compitan permanentemente con la urgencia operativa.

Durante el cambio conviene iniciar con acciones prioritarias y de alcance controlado, como una reunión de retroalimentación estructurada, un registro simple de necesidades de capacitación o un mecanismo de reconocimiento. Los pilotos permiten observar dificultades y recoger evidencia antes de ampliar la práctica. La capacitación de responsables debe preceder al uso de instrumentos, porque un formato aplicado sin habilidades conversacionales puede aumentar la desconfianza. La comunicación de avances y la respuesta a observaciones mantienen la participación.

La consolidación requiere incorporar las prácticas a rutinas, responsabilidades e indicadores. Debe definirse quién convoca, registra, revisa y reporta; qué evidencia se conserva; con qué frecuencia se evalúa; y qué decisión se toma cuando una meta no se cumple. El seguimiento no busca burocratizar la empresa, sino impedir que la propuesta dependa exclusivamente del entusiasmo inicial. El ciclo de revisión permitirá eliminar actividades poco útiles, simplificar formatos y actualizar prioridades según los resultados y los cambios de la operación.

#### **2.1.10. Síntesis de antecedentes empíricos**

Los antecedentes revisados permiten ubicar el estudio en una línea aplicada que relaciona

prácticas organizacionales con experiencias laborales. Jiang et al. (2012) integraron resultados de múltiples investigaciones y mostraron que los sistemas de recursos humanos se vinculan con resultados a través de capital humano, motivación y oportunidades. Su aporte es explicativo y general; no prescribe una lista única de acciones. Para AEROMATER S.A., su valor radica en ofrecer una lógica para clasificar las intervenciones y comprobar si el plan atiende capacidades, disposición y participación.

Minaya-Serna et al. (2024) aportan evidencia reciente del contexto peruano al analizar la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. El estudio confirma la pertinencia de examinar la percepción del personal y de considerar prácticas como desarrollo, reconocimiento y condiciones. No obstante, sus resultados no pueden trasladarse mecánicamente a otra organización, porque la composición de la población, el sector y los instrumentos pueden diferir. Se utilizará como antecedente para sustentar la relevancia del problema, no como sustituto del diagnóstico propio.

Zapata Terán y Tovar Molina (2024) relacionan el clima organizacional con la productividad y destacan dimensiones vinculadas con comunicación, estructura, ambiente social y recursos. Su contribución muestra que el clima posee implicancias para el funcionamiento, pero también exige distinguir percepción y resultado operativo. La tesis no medirá productividad como variable principal ni afirmará efectos económicos directos. Los indicadores de la propuesta podrán incluir coordinación, participación o cumplimiento, siempre que la empresa disponga de datos válidos para establecer una línea base.

En conjunto, los antecedentes muestran tres necesidades. Primero, medir las percepciones mediante instrumentos coherentes, claros y vinculados con las dimensiones del estudio. Segundo, interpretar los resultados en su contexto, evitando generalizaciones. Tercero,

transformar el diagnóstico en acciones con responsables, recursos, plazos e indicadores. La contribución del presente estudio será aplicar esa secuencia a una empresa logística de Tacna y formular una propuesta ajustada a su estructura, sin presentar como ejecutados o logrados los efectos que correspondan a una etapa posterior.

## 2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

El análisis comparativo permite identificar convergencias, diferencias y límites entre los enfoques revisados. La comparación se realiza con cuatro criterios: unidad principal de análisis, mecanismo explicativo, aporte para el diagnóstico y utilidad para la propuesta. Ningún modelo cubre por sí solo todas las dimensiones del problema. Los enfoques de gestión describen prácticas; los modelos motivacionales explican necesidades y calidad de la motivación; el intercambio social interpreta la reciprocidad; las teorías de clima y cultura se concentran en significados compartidos; y la gestión del cambio orienta la implementación.

**Tabla 5**

*Comparación de los principales enfoques teóricos*

| ENFOQUE                                 | UNIDAD CENTRAL                       | MECANISMO                                          | APORTE AL ESTUDIO                                   | LÍMITE PRINCIPAL                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Gestión del talento (Chiavenato)</b> | Políticas y procesos de personas.    | Integración y desarrollo de capacidades.           | Ordena las prácticas que serán diagnosticadas.      | Puede resultar amplio si no se delimita.            |
| <b>Competencias (All es)</b>            | Conductas y capacidades requeridas.  | Alineación entre puestos, aprendizaje y desempeño. | Vincula capacitación con evidencias del trabajo.    | Exige perfiles y criterios bien definidos.          |
| <b>AMO (Jiang et al.)</b>               | Capacidad, motivación y oportunidad. | Mecanismos mediadores de las prácticas de RR. HH.  | Evita concentrar la propuesta solo en capacitación. | No prescribe acciones idénticas para cada contexto. |

|                                  |                                  |                                                    |                                                   |                                                        |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Intercambio social (Blau)</b> | Vínculos recíprocos .            | Apoyo y trato generan obligaciones sociales.       | Explica compromiso, con fianza y cooperación.     | La valoración también depende de factores externos.    |
| <b>Clima (Schneider et al.)</b>  | Visiones compartidas.            | Significado de políticas, prácticas y recompensas. | Fundamenta la medición del ambiente laboral.      | Requiere suficiente convergencia entre miembros.       |
| <b>Cultura (Schein)</b>          | Valores y supuestos compartidos. | Aprendizaje histórico del grupo.                   | Ayuda a interpretar la persistencia de prácticas. | Exige un estudio más profundo que el alcance previsto. |
| <b>Cambio (Lewin)</b>            | Sistema de fuerzas y conductas.  | Preparar, introducir y estabilizar el cambio.      | Orienta la implementación y el seguimiento.       | La realidad puede requerir iteraciones no lineales.    |

---

**Nota.** Elaboración propia con base en los autores señalados.

---

### 2.2.1. Coincidencias entre los enfoques

Una primera coincidencia es el reconocimiento de que las conductas laborales no dependen exclusivamente de características individuales. Chiavenato (2017) enfatiza las prácticas organizacionales; Jiang et al. (2012) incorporan oportunidades y sistemas; Schneider et al. (2013) explican el significado de políticas y procedimientos; y la OIT (2026) destaca el diseño y la gestión del trabajo. En conjunto, estos aportes desplazan la explicación desde una supuesta falta de actitud del trabajador hacia un análisis de condiciones, recursos, capacidades, liderazgo y señales institucionales.

La segunda coincidencia corresponde a la necesidad de coherencia. El enfoque por competencias exige relacionar el perfil con la capacitación y la evaluación; AMO requiere combinar habilidad, motivación y oportunidad; el clima se fortalece cuando las políticas y las conductas transmiten mensajes consistentes; y Lewin destaca la estabilización del cambio. Para AEROMATER S.A., esta convergencia implica que cada estrategia debe conectarse con un

problema diagnosticado, una conducta esperada, un responsable y un indicador. La coherencia se convierte así en criterio de diseño y no solo en principio teórico.

La tercera coincidencia es la importancia de la participación. El desarrollo contemporáneo del talento reconoce al trabajador como agente; la autodeterminación valora autonomía y vínculo; AMO incluye oportunidades para contribuir; el intercambio social se construye mediante reciprocidad; y la gestión del cambio requiere escuchar las fuerzas restrictivas. Aunque los modelos utilizan conceptos distintos, todos justifican mecanismos de voz y retroalimentación. La participación, sin embargo, debe estar delimitada y acompañada de respuesta para no generar expectativas que la empresa no pueda cumplir.

### **2.2.2. Diferencias conceptuales y metodológicas**

Los enfoques difieren en el nivel de análisis. La gestión del talento se sitúa principalmente en las prácticas de la organización; la motivación se concentra en procesos psicológicos; el intercambio social observa relaciones; el clima requiere percepciones compartidas; y la cultura estudia significados profundos. Esta diversidad explica por qué no deben medirse con un único indicador. Una evidencia documental puede comprobar que existe una capacitación, pero no demuestra que sea percibida como útil; una encuesta puede detectar insatisfacción, pero no identifica por sí sola el procedimiento que debe modificarse.

También existen diferencias en la forma de comprender la motivación. Maslow (1954) propone categorías de necesidades; Herzberg (1968) diferencia fuentes de insatisfacción y motivación; Deci et al. (2017) analizan la calidad autónoma o controlada de la regulación; y AMO considera la motivación como un mecanismo dentro de un sistema de prácticas. Maslow y Herzberg ofrecen lenguajes accesibles para clasificar acciones, mientras que la

autodeterminación explica con mayor precisión por qué un incentivo externo puede apoyar o debilitar la motivación según el modo en que sea aplicado.

Lewin (1947) se diferencia porque su propósito principal no es diagnosticar contenido de talento o clima, sino comprender el movimiento desde una situación actual hacia otra deseada. Su utilidad aparece después de priorizar brechas. El modelo aporta una secuencia, pero la implementación contemporánea debe entenderse de manera iterativa: preparar, probar, aprender y ajustar. En una empresa operativa, algunas acciones podrán consolidarse mientras otras aún están en prueba. Por ello, las etapas funcionarán como momentos orientadores y no como fases rígidas que ocurren una sola vez.

**Tabla 6**

*Comparación de teorías de motivación aplicables a la propuesta*

| TEORÍA                          | PREGUNTA QUE RESPONDE                                         | APLICACIÓN POSIBLE                                                     | PRECAUCIÓN DE USO                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Jerarquía de necesidades</b> | ¿Qué categorías de necesidades pueden orientar la conducta?   | Revisar seguridad, pertenencia, estima y desarrollo.                   | No asumir una secuencia idéntica para todas las personas.  |
| <b>Dos factores</b>             | ¿Qué reduce insatisfacción y qué favorece motivación?         | Distinguir condiciones básicas de reconocimiento, logro y crecimiento. | Las categorías pueden variar según contexto y experiencia. |
| <b>Autodeterminación</b>        | ¿La persona actúa por elección y sentido o por presión?       | Apoyar autonomía, competencia y relaciones respetuosas.                | Autonomía no equivale a eliminar normas o responsabilidad. |
| <b>AMO</b>                      | ¿Existen capacidad, motivación y oportunidad para contribuir? | Equilibrar capacitación, reconocimiento y participación.               | Requiere identificar el mecanismo de cada práctica.        |

**Nota.** Elaboración propia a partir de Maslow (1954), Herzberg (1968), Jiang et al. (2012) y Deci et al. (2017).

### **2.2.3. Complementariedad para el diagnóstico de AEROMATER S.A.**

La comparación muestra que las bases pueden organizarse en capas complementarias. La primera capa corresponde a las prácticas: qué hace la empresa para capacitar, evaluar, reconocer y comunicar. La segunda comprende los mecanismos: cómo esas prácticas influyen en capacidad, motivación, oportunidad y reciprocidad. La tercera reúne las percepciones de clima: cómo los colaboradores interpretan liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones. La cuarta se refiere al cambio: cómo convertir el diagnóstico en nuevas rutinas. Esta organización evita utilizar teorías como listas independientes y facilita construir una lógica de intervención.

Para el diagnóstico se utilizó la triangulación. El cuestionario recogió percepciones y permitió comparar dimensiones; la entrevista describió criterios, recursos y restricciones; y los documentos aportados confirmaron la existencia de prácticas específicas. La ficha de observación quedó como apoyo complementario para la verificación en la empresa. Las coincidencias entre fuentes dieron mayor sustento a las prioridades y las discrepancias se interpretaron como hallazgos, por ejemplo, cuando una práctica existía de manera informal o no era conocida por todo el personal.

En términos de aplicabilidad, Chiavenato y Alles ofrecen categorías para ordenar procesos; AMO permite evaluar el equilibrio de la propuesta; Schneider sustenta las dimensiones perceptuales; Deci, Herzberg y Maslow enriquecen la comprensión de motivación; Blau explica reciprocidad; Schein previene una lectura superficial; y Lewin organiza la implementación. La elección no consiste en declarar un autor como único fundamento, sino en asignar a cada enfoque una función específica y compatible con el alcance descriptivo-propositivo.

## **2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas**

El análisis crítico adopta una posición integradora y contextual. Se reconoce que la gestión del talento humano puede contribuir al fortalecimiento del clima laboral, pero no se sostiene que exista una relación automática, lineal o exclusivamente causal. Las prácticas son interpretadas por personas con experiencias distintas y se desarrollan dentro de condiciones operativas específicas. Además, el diseño transversal permitirá describir percepciones y formular una propuesta, no comprobar efectos posteriores. Esta postura delimita lo que la teoría puede explicar y evita promesas que no cuentan todavía con evidencia.

### **2.3.1. Posición teórica adoptada**

La investigación adopta como eje la gestión estratégica del talento humano y utiliza el modelo AMO para organizar los mecanismos de intervención. Esta elección responde a que el problema no se limita a la ausencia de un departamento formal, sino a la necesidad de articular prácticas que desarrollen capacidades, sostengan la motivación y creen oportunidades de participación. Chiavenato (2017) proporciona la visión sistémica; Alles (2015) vincula capacidades con conductas del puesto; y Jiang et al. (2012) permiten comprobar si el conjunto de acciones mantiene equilibrio.

El clima laboral se interpreta desde Schneider et al. (2013, 2026), quienes lo entienden como un significado compartido sobre políticas, prácticas, procedimientos y conductas recompensadas. Esta posición es preferible a una definición que reduzca el clima a satisfacción individual, porque permite analizar la coherencia de la gestión. La satisfacción será una dimensión, pero no representará la totalidad del constructo. Liderazgo, relaciones, compromiso y condiciones aportarán información diferenciada y permitirán identificar prioridades más precisas.

La teoría del intercambio social y la autodeterminación explican por qué la misma práctica puede generar respuestas distintas. Un reconocimiento puede fortalecer reciprocidad y competencia si es justo y significativo, o percibirse como control si es arbitrario. Una evaluación puede orientar el aprendizaje si ofrece claridad y voz, o aumentar tensión si solo sanciona. Por ello, la propuesta no valorará las acciones únicamente por su existencia, sino por criterios de justicia, utilidad, participación, consistencia y apoyo a la autonomía responsable.

Lewin (1947) se incorpora como marco operativo para implementar y consolidar las acciones. No se utilizará como explicación total de la conducta ni se asumirá que el cambio ocurre de manera irreversible. La empresa necesitará ciclos de preparación, prueba, revisión y estabilización. Esta adaptación conserva el aporte central del análisis de fuerzas y reconoce que las prioridades pueden modificarse según la evidencia. La sostenibilidad dependerá de liderazgo, recursos, responsables y seguimiento, no solo de la aceptación inicial.

### **2.3.2. Pertinencia para el contexto de la empresa**

La principal exigencia contextual es la proporcionalidad. Un modelo diseñado para organizaciones con áreas especializadas puede generar estructuras innecesarias si se traslada de forma literal. AEROMATER S.A. requiere prácticas claras y técnicamente sustentadas, pero compatibles con su tamaño, distribución de funciones y continuidad operativa. Por ello, se priorizarán formatos breves, periodicidad realista, roles explícitos y evidencia mínima suficiente. La simplificación no debe eliminar criterios de validez, confidencialidad o seguimiento; debe reducir complejidad que no agrega valor.

La segunda exigencia es reconocer la interdependencia entre áreas administrativas y operativas. Las percepciones pueden variar por exposición a riesgos, horarios, tipo de supervisión

y acceso a información. Un promedio general puede ocultar diferencias; sin embargo, segmentar demasiado en una población pequeña puede comprometer la confidencialidad. El análisis deberá equilibrar utilidad y protección de participantes. Cuando no sea posible reportar por área, la entrevista y la observación podrán aportar contexto sin atribuir respuestas a personas identificables.

La tercera exigencia es distinguir hallazgos de supuestos preliminares. La ausencia de un área formal no demuestra por sí misma una mala gestión ni un clima desfavorable. Pueden existir prácticas informales eficaces que convenga conservar y documentar. Del mismo modo, una política escrita no garantiza una experiencia positiva. El diagnóstico deberá registrar fortalezas, brechas y diferencias entre lo formal y lo vivido. La propuesta debe construir sobre recursos existentes en vez de asumir que todo proceso necesita ser reemplazado.

La cuarta exigencia corresponde al sector. La capacitación, la comunicación y la evaluación deben conectarse con cumplimiento, seguridad, custodia, coordinación y servicio, evitando convertir la tesis en una auditoría aduanera. Los indicadores de talento pueden utilizar evidencias operativas cuando guarden relación directa, por ejemplo cumplimiento de capacitaciones, aplicación de procedimientos o cierre de acuerdos de mejora. La información sensible del negocio se tratará de forma agregada y únicamente con autorización.

### **2.3.3. Limitaciones de las bases y decisiones de adaptación**

Los modelos generales presentan el riesgo de simplificar relaciones complejas. AMO organiza mecanismos, pero no determina qué práctica será valorada en cada contexto; el intercambio social explica reciprocidad, pero no todos los colaboradores responden de manera idéntica; y el clima resume percepciones compartidas, aunque también pueden existir subclimas.

Para reducir este riesgo, la investigación combinará dimensiones predefinidas con preguntas abiertas y observará discrepancias. Las categorías orientarán el análisis, pero no sustituirán la evidencia recogida en la empresa.

Las teorías de Maslow y Herzberg poseen valor pedagógico, pero deben utilizarse con cautela. Las necesidades no aparecen siempre en una secuencia fija y la clasificación de un factor puede variar según el trabajador y el contexto. La teoría de la autodeterminación ofrece un marco más dinámico, aunque tampoco elimina diferencias culturales o laborales. En consecuencia, la propuesta no asignará una única motivación a todo el personal; combinará condiciones básicas, reconocimiento, desarrollo, autonomía responsable y relaciones de apoyo, y recogerá retroalimentación sobre su pertinencia.

El modelo de Lewin puede interpretarse de forma excesivamente lineal si se presenta como tres etapas cerradas. En la práctica, algunos cambios se consolidan, otros se revisan y nuevos problemas exigen volver al diagnóstico. La adaptación propuesta será cíclica: preparar, ejecutar un piloto, medir, ajustar y formalizar. Esta lectura mantiene la disciplina del seguimiento y permite aprendizaje. La consolidación no significará inmovilidad, sino incorporación de una práctica a la rutina con revisiones programadas.

Finalmente, los antecedentes empíricos disponibles no reemplazan una línea base propia. Las diferencias de sector, tamaño, instrumento y periodo limitan la transferencia de resultados; su función es mostrar relaciones plausibles y criterios de análisis. Las decisiones para AEROMATER S.A. se basaron en los datos recogidos en 2026 y en la viabilidad organizacional. Las estrategias se priorizaron cuando respondían a una brecha diagnosticada y se analizaron las necesidades locales con los principios generales del marco.

#### 2.3.4. Modelo conceptual aplicado al estudio

El modelo conceptual parte de cuatro prácticas de gestión del talento: capacitación y desarrollo; evaluación y retroalimentación; reconocimiento y motivación; y comunicación y participación. Estas prácticas se analizarán como un sistema que puede fortalecer capacidad, motivación, oportunidad y percepción de apoyo. A su vez, se examinará cómo los colaboradores valoran liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo. El diagnóstico resultante permitirá priorizar estrategias y formular un plan con actividades, responsables, recursos, cronograma e indicadores.

La dirección propuesta es lógica y no experimental. Se espera que prácticas coherentes contribuyan a un clima más favorable, pero la tesis no manipulará variables ni medirá un efecto posterior. Por esta razón, los resultados se expresarán como niveles, percepciones, coincidencias y brechas, evitando verbos que impliquen causalidad demostrada. La efectividad del plan solo podrá evaluarse después de su implementación mediante una nueva medición y la comparación con la línea base.

**Tabla 7**

*Integración de las bases teóricas en el modelo aplicado*

| COMPONENTE | FUNDAMENTO                          | PREGUNTA DE DIAGNÓSTICO                                          | DECISIÓN QUE ORIENTA                                 |
|------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Capacidad  | Capital humano, competencias y AMO. | ¿El personal dispone de conocimientos y habilidades pertinentes? | Necesidades, objetivos y evaluación de capacitación. |

|                     |                                        |                                                                       |                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Motivación          | AMO, dos factores y autodeterminación. | ¿Las prácticas favorecen valoración, sentido, competencia y justicia? | Reconocimiento, retroalimentación y oportunidades de desarrollo.              |
| Oportunidad y apoyo | AMO e intercambio social.              | ¿Existen voz, recursos, apoyo y posibilidad de aplicar capacidades?   | Canales, participación, coordinación y derivación de condiciones.             |
| Clima laboral       | Schneider, Robbins y OIT.              | ¿Qué percepciones comparten los colaboradores sobre su trabajo?       | Prioridades en liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones. |
| Cambio sostenible   | Lewin y enfoque de seguimiento.        | ¿Qué fuerzas facilitan o dificultan incorporar las prácticas?         | Preparación, piloto, ajuste, formalización e indicadores.                     |

**Nota.** Elaboración propia. El modelo orienta una investigación descriptiva-propositiva y no representa causalidad comprobada.

### 2.3.5. Criterios derivados para la propuesta

Del análisis crítico se derivan seis criterios. El primero es pertinencia: cada actividad debe responder a una brecha comprobada. El segundo es coherencia: las prácticas deben reforzarse entre sí y alinearse con prioridades organizacionales. El tercero es participación: los colaboradores deben contar con información, voz y devolución. El cuarto es justicia: criterios y responsabilidades deben ser conocidos y aplicados de manera consistente. El quinto es viabilidad: tiempo, costo y capacidad de seguimiento deben ser realistas. El sexto es

evaluabilidad: cada acción necesita una meta, una evidencia y una frecuencia de revisión.

Estos criterios se utilizaron para priorizar las estrategias del capítulo de desarrollo. Una acción podía ser teóricamente deseable, pero no prioritaria si no respondía al diagnóstico o si la empresa no podía sostenerla. La matriz de propuesta vincula problema, objetivo, actividad, responsable, recurso, plazo, indicador y medio de verificación. También distingue productos inmediatos, como un procedimiento aprobado, de resultados posteriores, como una mejora en la percepción del liderazgo. Esta distinción permite evaluar avances sin confundir ejecución con impacto.

El seguimiento combina indicadores cuantitativos y cualitativos. Entre los primeros se incluyen el porcentaje de actividades ejecutadas, la participación, el cumplimiento de acuerdos y la cobertura de retroalimentación. Entre los segundos se encuentran comentarios recurrentes, barreras de aplicación y valoración de utilidad. Los indicadores se definieron a partir del diagnóstico y se vincularon con la línea base disponible. Las metas no se presentan como resultados alcanzados antes de la implementación.

En síntesis, la posición teórica seleccionada comprende a las personas como agentes que aportan capacidades y construyen significados sobre su experiencia laboral. La organización influye mediante prácticas, recursos, relaciones y decisiones; los colaboradores interpretan esas señales y responden dentro de un contexto determinado. Fortalecer el clima laboral requiere actuar sobre brechas reales, acompañar el cambio y revisar resultados. Esta síntesis proporciona la base para analizar la realidad de AEROMATER S.A. y diseñar una propuesta técnicamente sustentada, proporcional y evaluable.

## **CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña Histórica de la Organización**

#### **3.1.1. Origen y autorizaciones iniciales**

AEROMATER S.A. es una empresa vinculada con el almacenamiento y la atención de operaciones de comercio exterior en Tacna. De acuerdo con la reseña institucional publicada por la propia organización, en 1994 obtuvo autorización para funcionar como Depósito Aduanero Autorizado mediante la Resolución de Intendencia N.º 002092-94. Este antecedente constituye el punto de partida documentado de su actividad y permite ubicar su trayectoria dentro de un sector sometido a autorización, control y coordinación permanente con la administración aduanera (AEROMATER S.A., s. f.-a).

En 1995, mediante la Resolución de Intendencia N.º 000758, la empresa pasó a operar como Terminal de Almacenamiento Marítimo y Terrestre, denominación que posteriormente se corresponde con la figura de depósito temporal. La modificación no debe entenderse solo como un cambio nominal: expresa la adaptación de la organización a la evolución del marco aduanero y a las necesidades de custodia, recepción y despacho de mercancías. La continuidad de una operación autorizada supone conservar procedimientos, infraestructura, registros y capacidades humanas compatibles con las exigencias de la cadena logística.

La Ley General de Aduanas define el depósito temporal como el local donde ingresan y se almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante. Esta definición sitúa a AEROMATER S.A. en un punto de enlace entre usuarios, transportistas, agentes y autoridad aduanera, y explica por qué la precisión documental, la trazabilidad y la seguridad forman parte del trabajo cotidiano (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2008). La reseña histórica, por tanto, no se limita a una

cronología societaria; permite comprender el origen de las responsabilidades que hoy recaen sobre el personal.

### **3.1.2. Evolución de la capacidad operativa**

La información institucional disponible muestra que la empresa ha desarrollado una plataforma para atender tanto mercancías sujetas a trámites aduaneros como bienes nacionales o nacionalizados. AEROMATER S.A. declara un área aduanera autorizada de 11 273 m<sup>2</sup>, cuatro almacenes, un patio de maniobras, tres zonas de reconocimiento físico y un área destinada a productos químicos peligrosos. También informa que dispone de montacargas, transpaletas hidráulicos y una balanza electrónica con capacidad de hasta 80 toneladas, calibrada y certificada por el Instituto Nacional de Calidad (AEROMATER S.A., s. f.-a).

A esta infraestructura se agregan medidas de vigilancia permanente, circuito cerrado de televisión, detección y extinción de incendios, además de sistemas informáticos para el control de las operaciones. Estos elementos revelan una evolución hacia un servicio apoyado simultáneamente en instalaciones, equipos, información y protocolos de seguridad. Sin embargo, la tecnología no sustituye la intervención humana: su aprovechamiento depende de que los trabajadores comprendan los procedimientos, registren datos correctamente, coordinen movimientos y respondan ante incidencias con criterios conocidos.

La ubicación en el Parque Industrial de Tacna, en el distrito de Pocollay, vincula a la empresa con la dinámica fronteriza y comercial de la región. En 2025, el comercio de bienes canalizado por la Aduana de Tacna alcanzó US\$ 1 743 millones y creció 16 % respecto del año anterior; las exportaciones aumentaron 30 % y las importaciones 12 %. Esta cifra se refiere a operaciones registradas por la aduana y no debe confundirse con el valor de las exportaciones

originadas en toda la región. Aun con esa precisión, el dato muestra un entorno de actividad creciente que puede elevar las exigencias de oportunidad, coordinación y continuidad del servicio (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2026).

La trayectoria institucional también evidencia la necesidad de conservar conocimiento organizacional. Los cambios regulatorios, tecnológicos y comerciales demandan actualización; a la vez, la experiencia acumulada por el personal constituye un recurso para interpretar situaciones y prevenir errores. Cuando el aprendizaje permanece solo en la memoria individual, la empresa queda expuesta a discontinuidades. Por ello, la gestión del talento humano debe facilitar la transferencia de conocimientos, la capacitación pertinente y la documentación de prácticas críticas sin duplicar los controles propios del sistema aduanero.

**Tabla 8**

*Hitos verificables y significado organizacional*

| PERIODO | HITO                                                                                                    | SIGNIFICADO PARA LA ORGANIZACIÓN                                                     | IMPLICACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1994    | Autorización como Depósito Aduanero Autorizado mediante Resolución de Intendencia N.º 002092-94.        | Inicio documentado de una actividad regulada y sujeta a control aduanero.            | Necesidad de personal que conozca procedimientos, registros y responsabilidades de custodia. |
| 1995    | Cambio a Terminal de Almacenamiento Marítimo y Terrestre mediante Resolución de Intendencia N.º 000758. | Adecuación de la operación y ampliación de su función dentro de la cadena logística. | Actualización de roles, coordinación entre áreas y aprendizaje frente a cambios normativos.  |

|                  |                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Situación actual | Operación como depósito temporal, depósito simple y prestador de servicios complementarios. | Diversificación del servicio con soporte de infraestructura, equipos, sistemas y seguridad. | Competencias técnicas, atención al cliente, trazabilidad, prevención de riesgos y trabajo interdependiente. |
| 2026             | Formulación de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano.                    | Oportunidad de ordenar prácticas de personas de acuerdo con el diagnóstico.                 | Formalización gradual de capacitación, retroalimentación, reconocimiento, comunicación y seguimiento.       |

**Nota.** Elaboración propia con base en AEROMATER S.A. (s. f.-a) y en la delimitación del presente estudio. Los hitos internos adicionales deberán sustentarse con resoluciones, memorias, registros u otros documentos de la empresa.

### 3.1.3. Lectura histórica para la investigación

Los hitos verificables permiten reconocer una organización con más de tres décadas de presencia, pero no autorizan a afirmar que todos sus procesos internos se hayan formalizado con igual intensidad. Una empresa puede consolidar infraestructura y procedimientos operativos mientras conserva prácticas de personal predominantemente informales. Esta posibilidad debe ser evaluada, no asumida. Por ello, el estudio distinguirá la antigüedad institucional de la madurez de la gestión del talento y solicitará evidencia sobre responsables, formatos, periodicidad y seguimiento de las prácticas existentes.

La historia aporta dos criterios para la propuesta. El primero es continuidad: cualquier mejora debe respetar el conocimiento operativo acumulado y evitar interrupciones innecesarias. El segundo es adaptación: la misma capacidad con la que la empresa respondió a cambios aduaneros y tecnológicos puede aplicarse al ordenamiento de sus procesos de personas. La propuesta no partirá de la idea de reemplazar la experiencia disponible, sino de convertirla en

procedimientos simples, criterios transparentes y oportunidades de aprendizaje compartido.

## **3.2. Filosofía Organizacional**

### **3.2.1. Misión y orientación del servicio**

La misión institucional expresa el compromiso de brindar un servicio personalizado con calidad y profesionalismo, orientado a satisfacer necesidades operativas, de almacenamiento y logística. Asimismo, incorpora los criterios de calidad, eficiencia y seguridad, y reconoce como ventaja su posición estratégica en Tacna (AEROMATER S.A., s. f.-a). Esta declaración sitúa al cliente en el centro del servicio y, al mismo tiempo, establece expectativas concretas respecto del comportamiento de quienes ejecutan y coordinan las operaciones.

Desde la perspectiva del talento humano, la personalización exige escucha, información oportuna y capacidad para responder sin apartarse de los procedimientos. La calidad requiere exactitud y consistencia; la eficiencia demanda coordinación y uso responsable de recursos; y la seguridad obliga a prevenir riesgos y comunicar incidencias. Por tanto, la misión solo se materializa si las personas conocen su contribución, disponen de competencias adecuadas y reciben retroalimentación sobre el modo en que su desempeño afecta al proceso completo.

### **3.2.2. Visión y objetivos institucionales**

La visión plantea que AEROMATER S.A. sea reconocida como la mejor opción de depósito temporal y de almacenamiento de mercancías nacionales o nacionalizadas, mediante soluciones efectivas e innovadoras. Los objetivos difundidos por la empresa aluden a satisfacer a los clientes con personal competente, procesos controlados, infraestructura y tecnología adecuadas; ofrecer infraestructura de almacenamiento destacada; mejorar el servicio con apoyo informático; y ampliar el mercado y los servicios (AEROMATER S.A., s. f.-a).

Existe una relación directa entre esa aspiración y la gestión de personas. La innovación requiere que el personal tenga oportunidades para aprender y proponer mejoras; los procesos controlados demandan criterios de desempeño y retroalimentación; el crecimiento del mercado exige preparar capacidades antes de que aparezcan sobrecargas; y el uso de tecnología necesita acompañamiento, práctica y resolución de dudas. Por ello, una propuesta de talento humano no es un componente accesorio, sino un soporte para convertir los objetivos declarados en conductas repetibles.

### **3.2.3. Principios declarados y cultura por validar**

En la fuente pública revisada no se identifica una lista separada de valores corporativos. No corresponde, entonces, atribuir a la empresa valores formales que no han sido expresamente publicados. Sí es posible reconocer principios presentes en su misión, visión y objetivos: orientación al cliente, calidad, profesionalismo, eficiencia, seguridad, innovación, competencia del personal y control de procesos. Estos principios constituyen una referencia inicial; la existencia de un código, reglamento, manual o declaración interna de valores deberá confirmarse con documentación de la organización.

La cultura no se determina únicamente por lo escrito. Se construye mediante decisiones repetidas, formas de supervisión, criterios de reconocimiento, manejo de errores y respuestas frente a la presión operativa. Si la calidad y la seguridad son principios centrales, el personal debería percibir que comunicar un riesgo, solicitar una aclaración o reportar una desviación recibe una respuesta consistente. Si la práctica premia solo la rapidez, podría producirse una señal contradictoria. El diagnóstico deberá observar la correspondencia entre los principios declarados y la experiencia de los colaboradores.

Esta correspondencia es relevante para el clima laboral porque las políticas y prácticas comunican qué conductas son esperadas y respaldadas. Schneider et al. (2013) señalan que el clima refleja significados compartidos sobre procedimientos, prácticas y comportamientos reconocidos. En AEROMATER S.A., la coherencia entre discurso y acción podrá examinarse mediante dimensiones como liderazgo, comunicación, relaciones, reconocimiento y condiciones de trabajo. La propuesta deberá reforzar los principios institucionales con prácticas visibles, sin convertirlos en mensajes aislados.

**Tabla 9**

*Traducción de la filosofía organizacional a prácticas de talento humano*

| <b>PRINCIPIO IDENTIFICADO</b>    | <b>MANIFESTACIÓN ESPERADA</b>                                     | <b>PRÁCTICA DE TALENTO VINCULADA</b>                                       | <b>EVIDENCIA POSIBLE</b>                                      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación al cliente</b>    | Atención oportuna, respetuosa y ajustada a cada operación.        | Inducción al servicio, coordinación y retroalimentación sobre incidencias. | Protocolos, registros de atención y acuerdos de mejora.       |
| <b>Calidad y profesionalismo</b> | Exactitud, cumplimiento y conducta responsable.                   | Perfiles de puesto, capacitación y criterios claros de desempeño.          | Perfiles, evaluaciones, listas de verificación y constancias. |
| <b>Eficiencia</b>                | Uso coordinado de tiempo, información, infraestructura y equipos. | Definición de roles, comunicación entre turnos y revisión de procesos.     | Flujos, responsables, reuniones breves e indicadores.         |
| <b>Seguridad</b>                 | Prevención, reporte y respuesta ante riesgos e incidencias.       | Formación, simulación, liderazgo preventivo y reconocimiento de            | Registros de capacitación, reportes y acciones correctivas.   |

---

|                   |                                                      |                                                                    |                                                                     |
|-------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                      | conductas seguras.                                                 |                                                                     |
| <b>Innovación</b> | Uso de tecnología y propuestas aplicables de mejora. | Aprendizaje, participación y canales de sugerencias con respuesta. | Ideas recibidas, pilotos, lecciones aprendidas y mejoras adoptadas. |

---

**Nota.** Elaboración propia a partir de la misión, visión y objetivos publicados por AEROMATER S.A. (s. f.-a). La tabla no sustituye la validación de los valores formales ni de las prácticas efectivamente existentes.

### 3.3. Diseño Organizacional

#### 3.3.1. Estructura organizacional

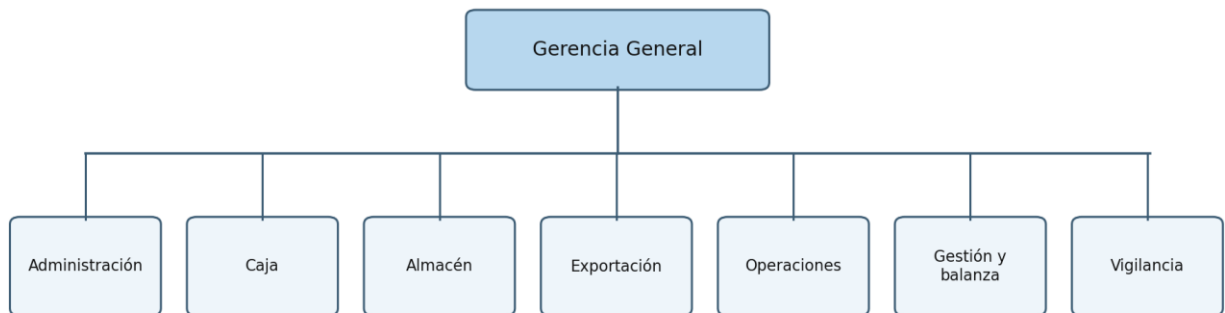
El formulario institucional de definición del tema incorpora una estructura encabezada por la Gerencia General y organizada en las funciones de Administración, Caja, Almacén, Exportación, Operaciones, Gestión y Balanza, y Vigilancia. Para el presente trabajo se conserva esa distribución funcional y se omiten los nombres personales que aparecen en el documento de origen, con el fin de proteger la identidad de los colaboradores. La estructura sirve para describir la coordinación general del trabajo, pero no sustituye los perfiles de puesto ni los documentos formales que la empresa utilice internamente.

La organización presenta una configuración funcional: la gerencia concentra la dirección y las unidades se diferencian por tareas administrativas, de control, almacenamiento, atención de operaciones y seguridad. Este tipo de estructura puede facilitar la especialización, aunque exige mecanismos de coordinación porque una misma operación atraviesa varias funciones. La recepción de información, el movimiento físico, el pesaje, el almacenamiento, el registro y la atención al usuario deben conservar consistencia; una demora o comunicación incompleta en un punto puede trasladarse al resto del proceso.

La estructura también determina cómo se distribuye la gestión del talento humano. La información institucional confirma que no existe un área especializada; por ello, Gerencia y Administración asumen funciones generales vinculadas con el personal y los responsables operativos participan en la inducción, supervisión y retroalimentación cotidiana. La ausencia de una unidad exclusiva no equivale por sí misma a una gestión deficiente. El diagnóstico deberá establecer si los responsables, criterios, registros y mecanismos de seguimiento son suficientes y conocidos por los colaboradores.

**Figura 1**

*Síntesis funcional de la estructura organizacional de AEROMATER S.A.*



Síntesis funcional basada en el organigrama incluido en el formulario institucional

Se omiten los nombres personales para proteger la identidad de los colaboradores

**Nota.** Elaboración propia a partir del organigrama incluido en el formulario institucional de definición del tema. Se presentan únicamente funciones y líneas generales; los nombres personales fueron omitidos para proteger la identidad.

### 3.3.2. Funciones principales y relación con el estudio

La descripción funcional que sigue tiene carácter analítico. No pretende aprobar perfiles de puesto ni asignar obligaciones que la empresa no haya formalizado. Su finalidad es identificar

los puntos en los que las áreas se relacionan con la capacitación, el liderazgo, la comunicación y las condiciones de trabajo. Las funciones generales se derivan del formulario institucional y deberán contrastarse, cuando corresponda, con perfiles, contratos, procedimientos, entrevistas y observación del proceso.

**Tabla 10**

*Funciones generales de las áreas y vínculo con el talento humano*

| ÁREA O FUNCIÓN          | FUNCIÓN GENERAL                                                                              | INTERDEPENDENCIA PRINCIPAL                           | NECESIDAD DE GESTIÓN DE PERSONAS                                                        |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gerencia General</b> | Orientar la estrategia, aprobar decisiones y supervisar resultados.                          | Todas las áreas y actores externos relevantes.       | Liderazgo, criterios consistentes, comunicación de prioridades y patrocinio de mejoras. |
| <b>Administración</b>   | Gestionar documentación, recursos y procesos administrativos, incluidos asuntos de personal. | Gerencia, unidades operativas y proveedores.         | Registros, responsables de talento, inducción, capacitación y seguimiento.              |
| <b>Caja</b>             | Procesar cobros, comprobantes y controles asociados al servicio.                             | Administración, atención y clientes.                 | Exactitud, confidencialidad, servicio y coordinación de información.                    |
| <b>Almacén</b>          | Custodiar, ubicar y controlar mercancías dentro de las zonas habilitadas.                    | Operaciones, balanza, vigilancia y control aduanero. | Seguridad, trazabilidad, orden, trabajo en equipo y actualización técnica.              |
| <b>Exportación</b>      | Atender documentación y coordinación vinculada con despachos de exportación.                 | Clientes, agentes, administración y operaciones.     | Conocimiento normativo, comunicación oportuna y gestión de contingencias.               |
| <b>Operaciones</b>      | Coordinar movimientos, carga, descarga y uso de equipos e instalaciones.                     | Almacén, balanza, vigilancia y transportistas.       | Competencia técnica, supervisión, prevención de riesgos y retroalimentación.            |

|                          |                                                                        |                                                  |                                                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión y Balanza</b> | Controlar el pesaje y los registros asociados a la operación.          | Operaciones, almacén, transportistas y sistemas. | Precisión, mantenimiento de competencias, claridad de rol y comunicación.      |
| <b>Vigilancia</b>        | Controlar accesos, apoyar la protección física y reportar incidencias. | Todas las áreas, usuarios y proveedores.         | Protocolos, turnos, reporte, trato respetuoso y coordinación ante emergencias. |

**Nota.** Elaboración propia a partir del formulario institucional y su organigrama. La tabla resume funciones generales para fines analíticos y no sustituye perfiles o manuales de puesto.

### 3.3.3. Coordinación y responsabilidad sobre el talento

La operación descrita posee una alta interdependencia. La información y la mercancía siguen recorridos relacionados, pero no idénticos: un documento puede estar listo mientras el movimiento físico depende de espacio, equipo o autorización; del mismo modo, una maniobra puede requerir datos que otra unidad administra. Esta realidad hace necesario definir puntos de transferencia, responsables y canales para resolver excepciones. Desde el clima laboral, las fallas de coordinación pueden experimentarse como falta de apoyo, sobrecarga o trato inequitativo, aun cuando su origen sea un proceso insuficientemente definido.

La propuesta deberá asignar la coordinación general de talento a un responsable formal, sin asumir de antemano que se creará una nueva jefatura. Una alternativa proporcional consiste en designar a Administración como articulador, con aprobación de Gerencia y participación de los responsables de área. Los supervisores aportarían la detección de necesidades y la retroalimentación; Administración consolidaría registros e indicadores; y Gerencia revisaría prioridades y recursos. Esta distribución solo será válida si la empresa confirma capacidades, disponibilidad y autoridad para cada función.

También se requiere proteger la confidencialidad. En una población reducida, los

comentarios sobre clima pueden resultar identificables si se reportan por áreas muy pequeñas. La estructura deberá utilizarse para comprender diferencias, pero la presentación de resultados tendrá que agrupar información cuando exista riesgo de reconocer a una persona. La utilidad del diagnóstico no justifica exponer respuestas individuales; por ello, los responsables internos deberán recibir pautas sobre acceso, devolución y tratamiento de datos.

### **3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos**

#### **3.4.1. Depósito temporal**

El servicio principal corresponde al depósito temporal. Según la empresa, comprende el ingreso y almacenamiento de contenedores, carga suelta, carga de proyecto o sobredimensionada, vehículos, big bags y planchas de acero, entre otras presentaciones. Incluye actividades relacionadas con la custodia y manipulación, el control de días de almacenamiento, la emisión del volante, la verificación de datos y las transmisiones electrónicas hacia la autoridad aduanera (AEROMATER S.A., s. f.-b). La diversidad de mercancías exige adaptar la coordinación sin perder control documental ni seguridad.

Este servicio combina atención administrativa y ejecución operativa. Los errores de registro, las instrucciones incompletas o una transferencia tardía de información pueden afectar tiempos y generar reprocesos. Por ello, el talento requerido no se limita a habilidad física o conocimiento normativo; incluye comunicación, atención, disciplina documental, uso de sistemas y capacidad de actuar ante situaciones no rutinarias. La capacitación debería diseñarse a partir de riesgos y tareas reales, y no como una programación genérica desvinculada de los procesos.

#### **3.4.2. Depósito simple**

El depósito simple está destinado a mercancías nacionales o importadas cuyos derechos

se encuentran pagados. AEROMATER S.A. ofrece almacenamiento en áreas abiertas o cubiertas, junto con control y seguridad (AEROMATER S.A., s. f.-b). Aunque no presenta exactamente las mismas condiciones del depósito temporal, conserva exigencias de identificación, ubicación, conservación, acceso y coordinación con el usuario. La coexistencia de modalidades hace necesario que el personal distinga reglas, documentación y alcances para evitar respuestas contradictorias.

La experiencia del cliente se forma durante todo el contacto con la organización. Una instalación adecuada puede perder valor si el usuario recibe información fragmentada o si no existe claridad acerca de responsables y tiempos. De igual manera, un colaborador puede conocer su tarea inmediata y desconocer cómo se relaciona con la promesa de servicio. La inducción y la retroalimentación deben mostrar el flujo completo, los puntos críticos y la contribución de cada puesto, fortaleciendo una visión compartida de calidad.

### **3.4.3. Servicios complementarios**

Los servicios complementarios comprenden descarga, carga, manipulación y uso de infraestructura, con apoyo de montacargas y transpaletas hidráulicas operadas por personal capacitado. Estas actividades se encuentran próximas a fuentes de riesgo físico y requieren coordinación con transportistas, almacén, vigilancia y responsables del movimiento. La competencia técnica debe acompañarse de autorización, comunicación previa, verificación de condiciones y reporte de incidentes o desviaciones (AEROMATER S.A., s. f.-b).

La empresa también declara sistemas integrados disponibles las 24 horas y mecanismos de seguridad permanentes. Una operación continua o extendida puede producir necesidades diferenciadas por turno, acceso desigual a la información y dificultades para reunir al personal. La propuesta deberá considerar modalidades breves, repetibles y registrables de capacitación y

comunicación, de modo que el cumplimiento no dependa de que todos los trabajadores coincidan en un mismo horario. Las condiciones reales de jornada y turnos deberán confirmarse antes de programar actividades.

**Tabla 11**

*Relación entre servicios, procesos y competencias requeridas*

| <b>SERVICIO</b>          | <b>PROCESOS REPRESENTATIVOS</b>                                                  | <b>COMPETENCIAS RELEVANTES</b>                                                  | <b>RIESGO DE GESTIÓN DE PERSONAS</b>                                                     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Depósito temporal</b> | Ingreso, registro, transmisión, custodia, reconocimiento y salida de mercancías. | Normativa, sistemas, exactitud, trazabilidad, coordinación y servicio.          | Conocimiento desactualizado, errores de transferencia o criterios distintos entre áreas. |
| <b>Depósito simple</b>   | Recepción, ubicación, control, conservación y entrega de bienes.                 | Orden, control de inventario, comunicación, seguridad y orientación al cliente. | Falta de claridad entre modalidades, roles o condiciones de atención.                    |
| <b>Carga y descarga</b>  | Planificación de maniobras, uso de equipos, movilización y verificación.         | Operación segura, atención, trabajo en equipo y respuesta ante contingencias.   | Capacitación no transferida, presión de tiempo o coordinación insuficiente.              |
| <b>Pesaje y soporte</b>  | Control en balanza, registro, validación de datos y soporte de infraestructura.  | Precisión, uso de equipos, comunicación y registro documental.                  | Dependencia de pocas personas, fallas de relevo o retroalimentación tardía.              |

|                  |                                                                         |                                                                     |                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seguridad</b> | Control de accesos, vigilancia, detección, reporte y respuesta inicial. | Observación, protocolos, comunicación, criterio y trato respetuoso. | Subregistro de incidencias, instrucciones contradictorias o desgaste por turnos. |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

**Nota.** Elaboración propia con base en AEROMATER S.A. (s. f.-a, s. f.-b). Las competencias son referenciales y deberán contrastarse con los perfiles, procedimientos e incidencias de la empresa.

#### **3.4.4. Soporte físico, tecnológico y humano del servicio**

El portafolio permite observar que el servicio depende de tres soportes inseparables. El primero es físico: áreas autorizadas, almacenes, patio, zonas de reconocimiento, equipos y sistemas de protección. El segundo es informacional: registros, transmisiones, validaciones y comunicación entre actores. El tercero es humano: personas que interpretan requisitos, operan recursos, atienden consultas, coordinan movimientos y deciden cómo responder ante una incidencia. La continuidad exige que los tres funcionen de manera coherente.

Esta interdependencia justifica el objeto de estudio. Una propuesta de talento humano no pretende resolver por sí solas fallas de infraestructura o sistema, pero puede mejorar la capacidad para usar recursos, comunicar limitaciones y aprender de eventos. Del mismo modo, una encuesta de clima no sustituye una evaluación de seguridad. Cuando una condición técnica aparezca en las respuestas, deberá derivarse al responsable competente y conservarse la distinción entre percepción laboral y control operativo. Así se evita atribuir a una única variable problemas de naturaleza diferente.

### **3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial**

#### **3.5.1. Contexto sectorial y regulatorio**

El sector de almacenamiento aduanero opera dentro de un marco de control público y responsabilidad sobre mercancías. La autorización y los procedimientos de SUNAT establecen

obligaciones que condicionan registros, comunicaciones y operaciones. Para la gestión del talento, esta característica genera una necesidad continua de actualización y evidencia: no basta con que una persona afirme conocer un procedimiento; la organización debe poder demostrar capacitación, autorizaciones o cumplimiento cuando corresponda. La propuesta deberá alinearse con los documentos operativos vigentes y no crear instrucciones paralelas.

El entorno regional presenta oportunidades y presiones. El reporte anual de MINCETUR indica que, en 2025, las exportaciones de bienes de Tacna alcanzaron un récord de US\$ 2 584 millones, impulsadas principalmente por minería y agroexportación. En forma separada, el comercio registrado por la Aduana de Tacna llegó a US\$ 1 743 millones. Las cifras poseen alcances estadísticos distintos, pero ambas muestran la relevancia del comercio exterior para la región y un escenario en el que los prestadores logísticos deben responder con confiabilidad y capacidad de adaptación (MINCETUR, 2026).

La actividad no crece de manera uniforme ni garantiza por sí misma mayor demanda para una empresa específica. Los flujos dependen de decisiones productivas, precios, rutas, clientes y condiciones regulatorias. En consecuencia, el aumento regional se interpreta como una oportunidad de entorno, no como evidencia de crecimiento de ventas o participación de AEROMATER S.A. Para sostener afirmaciones sobre desempeño propio se requerirán registros internos autorizados, tales como número de operaciones, ocupación, tiempos o cartera, tratados de forma no sensible.

La digitalización es otro factor relevante. La empresa declara transmisiones electrónicas y sistemas integrados de control, lo que incrementa la dependencia de la calidad del dato y de la capacidad de los usuarios. Una actualización tecnológica puede mejorar trazabilidad, pero también producir brechas si la capacitación es tardía o si solo algunas personas dominan el

sistema. La gestión del talento debe incluir acompañamiento, práctica y soporte, además de un mecanismo para documentar lecciones y errores frecuentes.

### 3.5.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL ordena factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la organización. No predice resultados ni reemplaza un estudio de mercado; su utilidad consiste en reconocer condiciones externas que deben considerarse al diseñar las acciones internas. En esta investigación se aplica de manera focalizada al vínculo entre el entorno, la operación y las necesidades de las personas.

**Tabla 12**

*Análisis PESTEL referencial de AEROMATER S.A.*

| FACTOR                        | CONDICIÓN RELEVANTE                                                                             | POSIBLE EFECTO ORGANIZACIONAL                                                   | RESPUESTA DE TALENTO HUMANO                                                        |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Político-institucional</b> | Prioridades públicas de facilitación, control y seguridad del comercio exterior.                | Cambios de énfasis en fiscalización, coordinación o servicio.                   | Comunicar cambios, actualizar responsables y reforzar conducta íntegra.            |
| <b>Económico</b>              | Crecimiento del comercio por la Aduana de Tacna en 2025, con variación entre sectores y flujos. | Oportunidad de actividad, acompañada de demanda variable y presión por tiempos. | Planificar capacidades, relevos y formación según carga real, evitando sobrecarga. |
| <b>Social-laboral</b>         | Expectativas de trato respetuoso, seguridad, aprendizaje y comunicación en                      | El clima puede influir en coordinación, compromiso y disposición a              | Liderazgo cercano, participación, reconocimiento justo y canales de escucha.       |

|                    |                                                                                                     |                                                                               |                                                                                        |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | trabajos interdependientes.                                                                         | reportar problemas.                                                           |                                                                                        |
| <b>Tecnológico</b> | Transmisiones electrónicas, sistemas integrados, equipos de movimiento y control.                   | Mayor trazabilidad, pero dependencia de competencias y continuidad operativa. | Capacitación práctica, soporte, evaluación de dominio y transferencia de conocimiento. |
| <b>Ambiental</b>   | Manejo de mercancías diversas y áreas para productos químicos peligrosos.                           | Necesidad de prevención, respuesta y cuidado de instalaciones y entorno.      | Formación vinculada al puesto, reporte preventivo y coordinación con seguridad.        |
| <b>Legal</b>       | Ley General de Aduanas, procedimientos de SUNAT y obligaciones laborales y de seguridad aplicables. | Exigencia de cumplimiento documentado y actualización permanente.             | Matriz de necesidades, registros, responsables y revisión de cambios normativos.       |

**Nota.** Elaboración propia con base en SUNAT (2008), MINCETUR (2026) y la información institucional de AEROMATER S.A. El análisis debe actualizarse si cambian las normas, operaciones o condiciones regionales.

### 3.5.3. Análisis FODA preliminar

El FODA diferencia factores internos —fortalezas y debilidades— de condiciones externas —oportunidades y amenazas—. Las fortalezas asociadas con autorización, infraestructura y portafolio cuentan con respaldo público. La información institucional confirma la inexistencia de un área formal especializada en talento humano y aporta evidencia de al menos una capacitación externa en seguridad. Las demás brechas de gestión y clima se mantienen como hallazgos preliminares hasta completar el trabajo de campo.

**Tabla 13***Matriz FODA preliminar*

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                               | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                    | <b>DEBILIDADES PRELIMINARES</b>                                                                                       | <b>AMENAZAS O RIESGOS EXTERNOS</b>                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Trayectoria documentada desde 1994 y autorización para operar como depósito.                                    | Crecimiento del comercio canalizado por la Aduana de Tacna durante 2025.                | No existe un área formal especializada en talento humano; sus funciones se distribuyen entre responsables.            | Cambios regulatorios o de procedimiento que exigen rápida actualización.               |
| Infraestructura autorizada, almacenes, patio, zonas de reconocimiento y equipos.                                | Uso de tecnología para mejorar trazabilidad, comunicación y aprendizaje.                | La planificación integral de capacitación, evaluación, reconocimiento y comunicación aún no se encuentra documentada. | Variabilidad de flujos comerciales y presión de usuarios por oportunidad.              |
| Portafolio de depósito temporal, depósito simple y servicios complementarios.                                   | Aprovechamiento del conocimiento acumulado para crear instructores o tutores internos.  | Posibles diferencias de acceso a información y formación entre áreas o turnos.                                        | Riesgos operativos, de seguridad y reputación inherentes a la custodia y manipulación. |
| Sistemas de control, vigilancia y seguridad declarados, con evidencia de una capacitación externa en seguridad. | Articulación de la filosofía institucional con prácticas de liderazgo y reconocimiento. | Al inicio del estudio no existía una línea base sobre clima laboral ni indicadores de seguimiento.                    | Competencia sectorial y necesidad de sostener confiabilidad, innovación y servicio.    |

**Nota.** Elaboración propia a partir de información pública y documentación institucional. La ausencia de un área formal de talento y la evidencia de una capacitación de seguridad están documentadas; las demás brechas se contrastaron mediante el trabajo de campo presentado en el capítulo 4.

#### **3.5.4. Diagnóstico preliminar de la gestión del talento y del clima**

El problema formulado en el capítulo 1 identifica prácticas de talento humano poco sistematizadas y la necesidad de fortalecer el clima laboral. El capítulo 3 aporta el contexto institucional y sectorial que sustenta el diagnóstico, mientras que los porcentajes, niveles y hallazgos obtenidos se presentan en el capítulo 4. Esta separación permite distinguir la información referencial de la evidencia empírica y evita atribuir al marco organizacional resultados que provienen del trabajo de campo.

La revisión documental se orientó a comprobar la disponibilidad de perfiles de puesto, inducción, programación de capacitaciones, listas de asistencia, evaluaciones, retroalimentación, reconocimientos, reuniones, canales de sugerencias y seguimiento de acuerdos. Cuando la evidencia estuvo disponible, se consideraron su vigencia, cobertura, responsable y uso. Esta revisión permitió distinguir entre prácticas formalizadas y acciones útiles que todavía se realizan de manera informal.

Como evidencia documental se revisó un certificado emitido por ASHISA TACNA E.I.R.L. (2024) por una capacitación en manejo de materiales peligrosos, realizada en Tacna el 18 de junio de 2024, con una duración de dos horas lectivas. El documento acredita la existencia de al menos una acción formativa externa en seguridad, pero no permite inferir por sí solo un plan anual, la cobertura de todo el personal, la evaluación del aprendizaje o la transferencia al puesto. Esta distinción orientó la interpretación de los demás registros de capacitación.

El cuestionario recogió percepciones sobre liderazgo, relaciones interpersonales, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo. La información se analizó por dimensión y mediante un promedio global, manteniendo los resultados de forma agregada para proteger la confidencialidad. Las entrevistas permitieron interpretar las puntuaciones y reconocer fortalezas

que conviene conservar, evitando que la propuesta se concentre únicamente en las deficiencias.

La evaluación del clima y la comunicación interna se articulan con el análisis crítico y con el diagnóstico del capítulo 4. La evaluación constituye la fuente de la línea base que orienta el plan, mientras que la comunicación se estudia como práctica de talento y como condición transversal de la operación. Esta organización mantiene la estructura exigida por la guía TAP y vincula el marco referencial con el desarrollo empírico y la propuesta.

La priorización consideró cinco criterios: magnitud de la brecha, importancia para la operación y las personas, viabilidad, urgencia y posibilidad de seguimiento. Una acción no se consideró prioritaria solo por resultar atractiva. Por ejemplo, una plataforma compleja puede ser innecesaria si la brecha principal es la falta de claridad en reuniones y relevos; en cambio, un formato breve de retroalimentación puede tener alto valor cuando existen liderazgo disponible y criterios compartidos.

### **3.6. Análisis Crítico Referencial**

#### **3.6.1. Coherencia entre trayectoria, filosofía y situación actual**

La trayectoria de AEROMATER S.A. muestra continuidad en una actividad regulada y una evolución apoyada en infraestructura, equipos, seguridad y sistemas. La filosofía institucional refuerza calidad, profesionalismo, eficiencia, seguridad e innovación. En conjunto, estos elementos configuran una promesa de confiabilidad. La gestión del talento debe traducir esa promesa en capacidades y prácticas consistentes, porque el servicio no se produce únicamente por la disponibilidad de espacio o tecnología, sino mediante decisiones e interacciones cotidianas.

El principal punto crítico es la asimetría entre el grado de formalización operativa y el de

las prácticas de personas. La revisión documental confirma al menos una capacitación externa en seguridad, pero esa evidencia aislada no demuestra la existencia de un plan integral, cobertura periódica, evaluación de transferencia ni articulación con desempeño, reconocimiento y comunicación. La ausencia de un departamento especializado tampoco demuestra por sí sola una gestión deficiente. Mediante la encuesta y las entrevistas se determinaron las prácticas percibidas, sus responsables informales y las brechas que requieren continuidad.

La estructura referencial sugiere que distintas áreas participan en una misma cadena de servicio. Esta interdependencia aumenta el valor del liderazgo y de la comunicación. Una instrucción clara en Gerencia puede perder precisión si no se adapta al flujo; una mejora propuesta por Operaciones puede no implementarse si carece de canal; y una necesidad detectada en Almacén puede repetirse si no se registra. El clima se relaciona con estas experiencias porque las personas interpretan el apoyo, la justicia y la coordinación a partir de hechos repetidos.

### **3.6.2. Vinculación con el problema de investigación**

El problema de investigación se vincula con la necesidad de fortalecer el clima laboral mediante una propuesta de gestión del talento humano. El marco referencial aporta tres razones para esa relación. Primero, el servicio depende de competencias técnicas y transversales que requieren desarrollo. Segundo, la interdependencia hace necesaria una retroalimentación oportuna y canales de coordinación. Tercero, la filosofía solo adquiere credibilidad cuando los principios se reflejan en decisiones de liderazgo, reconocimiento, participación y seguridad.

No obstante, la propuesta no deberá atribuir todas las dificultades del clima a la gestión del talento. Las percepciones pueden estar relacionadas con carga de trabajo, infraestructura,

horarios, sistemas, eventos externos o características del puesto. Algunas condiciones podrán atenderse con comunicación o capacitación; otras requerirán decisiones técnicas, presupuestales o de organización del trabajo. El diagnóstico debe identificar el responsable adecuado y evitar que una actividad formativa se utilice para compensar un problema material no resuelto.

Tampoco corresponde afirmar una causalidad comprobada. El diseño descriptivo-propositivo permitirá reconocer niveles, brechas y coincidencias entre fuentes, y con esa base formular estrategias. La efectividad sobre el clima solo podrá determinarse después de implementar el plan y repetir la medición. Esta precisión fortalece la tesis: diferencia el producto del estudio —una propuesta sustentada y evaluable— de un impacto futuro que depende de ejecución, recursos y tiempo.

### **3.6.3. Criterios referenciales para el capítulo de desarrollo**

Del análisis se derivaron criterios para el capítulo 4. La propuesta es proporcional a la estructura real, utiliza responsables disponibles y evita burocracia innecesaria. Se alinea con seguridad, calidad y servicio; incluye a las áreas administrativas y operativas; considera turnos y continuidad; protege la confidencialidad; y establece indicadores que distinguen ejecución, resultado e impacto. Cada estrategia vincula una brecha comprobada con una actividad y un medio de verificación.

La capacitación deberá partir de necesidades y evaluar transferencia; la evaluación del desempeño necesitará criterios comunicados y conversaciones de mejora; el reconocimiento tendrá que ser justo, oportuno y no exclusivamente económico; y la comunicación deberá incluir devolución y cierre de acuerdos. Estas prácticas se refuerzan entre sí. Formar sin retroalimentar reduce la aplicación; solicitar ideas sin responder debilita participación; y reconocer sin criterios

puede producir percepciones de favoritismo.

La población de diez colaboradores y la estructura funcional se definieron para el estudio. El cuestionario fue respondido por los diez colaboradores y se realizaron nueve entrevistas; una no pudo efectuarse por incompatibilidad de horario con el turno nocturno. Con los resultados se priorizaron brechas, se ajustaron las herramientas y se formularon mecanismos viables. La implementación requerirá una secuencia gradual que reconozca los momentos de mayor carga y se coordine con los responsables de seguridad y operación.

**Tabla 14**

*Síntesis crítica y orientación de la propuesta*

| HALLAZGO REFERENCIAL                         | TENSIÓN O BRECHA REFERENCIAL                                         | CRITERIO DE PROPUESTA                                                           | EVIDENCIA REQUERIDA                                            |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Trayectoria y actividad regulada             | La experiencia puede estar concentrada o no documentada.             | Transferencia de conocimiento e inducción basada en riesgos.                    | Antigüedad, relevos, instructivos, registros y entrevistas.    |
| Filosofía de calidad, eficiencia y seguridad | Posible distancia entre principios declarados y experiencia laboral. | Liderazgo coherente, retroalimentación y reconocimiento de conductas alineadas. | Encuesta, entrevistas, comunicaciones e incidencias agregadas. |
| Estructura funcional e interdependiente      | Roles de talento y canales de coordinación posiblemente dispersos.   | Responsable articulador, participación de jefaturas y flujos simples.           | Organigrama, perfiles, responsables, reuniones y seguimiento.  |
| Portafolio e infraestructura                 | Capacidades distintas por servicio, puesto o turno.                  | Matriz de necesidades, formación práctica y cobertura equitativa.               | Perfiles, turnos, plan de capacitación y evaluación de         |

---

|                                 |                                                                        |                                                                   |                                                                         |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                                        |                                                                   | aplicación.                                                             |
| Entorno comercial y tecnológico | Mayor actividad o cambios pueden generar presión y brechas de dominio. | Planificación, soporte, aprendizaje y revisión periódica.         | Volumen interno autorizado, cambios de sistema y consultas recurrentes. |
| Línea base del clima laboral    | Los resultados empíricos se desarrollan en el capítulo 4.              | Diagnóstico confidencial y priorización con criterios explícitos. | Cuestionario, entrevista, observación y revisión documental.            |

---

**Nota.** Elaboración propia. La síntesis orientó la recolección y el diseño; los resultados empíricos se presentan en el capítulo 4.

En síntesis, el marco referencial presenta a AEROMATER S.A. como una organización con trayectoria, infraestructura y servicios que demandan coordinación, capacidad técnica y conducta segura. Sus declaraciones institucionales ofrecen principios útiles para orientar la gestión de personas y su estructura ha sido documentada a nivel funcional. Las prácticas internas y las percepciones del personal fueron contrastadas mediante la encuesta y las entrevistas cuyos resultados se desarrollan en el capítulo 4. El contexto regional confirma la relevancia del comercio exterior, pero no permite inferir por sí solo resultados particulares de la empresa.

La contribución de este capítulo consiste en delimitar el escenario real de la propuesta y evitar dos extremos: diseñar un sistema genérico desconectado del servicio o convertir supuestos preliminares en hallazgos. El capítulo 4 reúne la evidencia, establece la línea base y selecciona acciones viables. Con esa base se definieron actividades, responsables, recursos, cronograma e indicadores con correspondencia directa entre diagnóstico y propuesta.

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA**

### **4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar**

#### **4.1.1. Delimitación del área de intervención**

El área de intervención es la gestión del talento humano de AEROMATER S.A., entendida como el conjunto de prácticas mediante las cuales la organización desarrolla capacidades, orienta el desempeño, reconoce aportes y facilita la comunicación y participación del personal. La elección no se sustenta únicamente en la ausencia preliminar de un departamento especializado. Responde, sobre todo, a la necesidad de articular funciones que actualmente podrían encontrarse distribuidas entre Gerencia, Administración y responsables operativos, y de convertirlas en un sistema simple, verificable y compatible con la continuidad del servicio.

La variable organizacional que se busca fortalecer es el clima laboral. Este se analizará a partir de las percepciones de los colaboradores sobre liderazgo y supervisión, relaciones interpersonales, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo. La gestión del talento constituye el objeto directo de la propuesta; el clima representa el ámbito en el que se espera observar cambios después de la implementación. Esta distinción evita presentar como demostrado un efecto que la investigación, por su diseño descriptivo-propositivo, no medirá durante la elaboración del plan.

El alcance se concentra en cuatro procesos: capacitación y desarrollo; evaluación y retroalimentación del desempeño; reconocimiento y motivación; y comunicación y participación. No se pretende diseñar un sistema integral de nóminas, compensaciones, contratación o cumplimiento laboral, ni sustituir los procedimientos técnicos, aduaneros o de seguridad. Cuando el diagnóstico detecte una condición fuera de este alcance, deberá derivarse a la instancia competente y registrarse como factor contextual.

La población de estudio estuvo conformada por diez colaboradores de funciones administrativas y operativas. Se aplicó un censo y se obtuvieron diez cuestionarios válidos, equivalentes al 100 % de la población. El componente cualitativo comprendió nueve entrevistas, equivalentes al 90 %. Para proteger la confidencialidad no se presentan resultados desagregados por cargo o área.

La cobertura alcanzada permitió disponer de una línea base completa para el cuestionario. Las respuestas se procesaron de manera agregada y se contrastaron con nueve entrevistas y la documentación disponible. La ficha de observación se mantuvo como referencia contextual, sin emplearse para sustentar hallazgos independientes. La entrevista restante no se realizó por incompatibilidad horaria; esta circunstancia se registra como limitación y no se reemplazó con datos estimados.

**Tabla 15**

*Variables, dimensiones y decisiones vinculadas con la mejora*

| VARIABLE                   | DIMENSIONES<br>CONSIDERADAS    | PREGUNTA DE ANÁLISIS                                                             | DECISIÓN QUE ORIENTA                                                    |
|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Gestión del talento humano | Capacitación y desarrollo.     | ¿Las actividades responden a necesidades del puesto y se verifica su aplicación? | Plan de capacitación, tutores, cobertura y evaluación de transferencia. |
| Gestión del talento humano | Evaluación y retroalimentación | ¿Existen criterios conocidos y conversaciones periódicas de mejora?              | Formato, periodicidad, responsables y compromisos de desempeño.         |
| Gestión del talento humano | Reconocimiento y motivación.   | ¿Los aportes son valorados mediante criterios justos y                           | Mecanismos de reconocimiento individual y colectivo con                 |

|                                   |                                                                |                                                                                |                                                             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                                | comprensibles?                                                                 | revisión de equidad.                                        |
| <b>Gestión del talento humano</b> | Comunicación y participación.                                  | ¿La información llega oportunamente y las sugerencias reciben respuesta?       | Canales, reuniones breves, cierre de acuerdos y devolución. |
| <b>Clima laboral</b>              | Liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones. | ¿Qué percepciones comparten los colaboradores sobre su experiencia de trabajo? | Línea base, prioridades y evaluación posterior del plan.    |

---

**Nota.** Elaboración propia con base en las definiciones operacionales y en los resultados de campo. Las prioridades se establecieron mediante triangulación.

---

#### 4.1.2. Relación con los objetivos de la investigación

La delimitación responde al objetivo general de elaborar una propuesta para fortalecer el clima laboral. El primer objetivo específico se atenderá mediante la revisión de prácticas de talento; el segundo, a través del cuestionario de percepción; el tercero, mediante la triangulación y priorización; el cuarto, con las estrategias y el plan de acción; y el quinto, por medio del tablero de indicadores. Esta correspondencia permite verificar que cada producto del capítulo tenga una función y evita incluir actividades que no respondan al problema formulado.

El capítulo se organiza como una cadena de evidencia. La identificación de la variable determina qué datos se necesitan; el diagnóstico explica las brechas; la propuesta asigna respuestas; y los mecanismos de control definen cómo se observará el cumplimiento. Si una actividad no puede vincularse con un hallazgo o con un riesgo organizacional pertinente, deberá revisarse. Del mismo modo, una brecha prioritaria no puede quedar sin responsable, plazo, recurso e indicador.

#### **4.1.3. Criterios de intervención**

La intervención se guiará por pertinencia, proporcionalidad, participación, justicia, confidencialidad, continuidad operativa y evaluabilidad. La pertinencia exige responder a evidencia; la proporcionalidad evita procedimientos complejos para una estructura reducida; la participación permite recoger conocimiento del personal; la justicia demanda criterios transparentes; la confidencialidad protege las respuestas; la continuidad evita interferencias con el servicio; y la evaluabilidad obliga a definir resultados observables.

Estos criterios también limitan la propuesta. No se recomienda crear de manera automática una nueva jefatura de recursos humanos, realizar reconocimientos competitivos sin reglas ni programar capacitaciones genéricas. Antes de elegir una solución se debe comprobar la brecha, considerar los recursos disponibles y valorar los efectos no deseados. Una herramienta simple y aplicada con constancia puede aportar más que un sistema amplio que la organización no pueda mantener.

### **4.2. Diagnóstico**

#### **4.2.1. Estado y ruta del diagnóstico**

El diagnóstico integró tres fuentes de evidencia: cuestionario a colaboradores, entrevistas semiestructuradas y revisión documental parcial. Se obtuvieron diez cuestionarios completos y nueve entrevistas. La documentación corroboró una estructura funcional y una capacitación externa en seguridad. La ficha de observación quedó como apoyo contextual y, al no disponerse de un registro formal completo, no sustentó hallazgos independientes. La triangulación permitió diferenciar fortalezas, brechas y acciones de seguimiento.

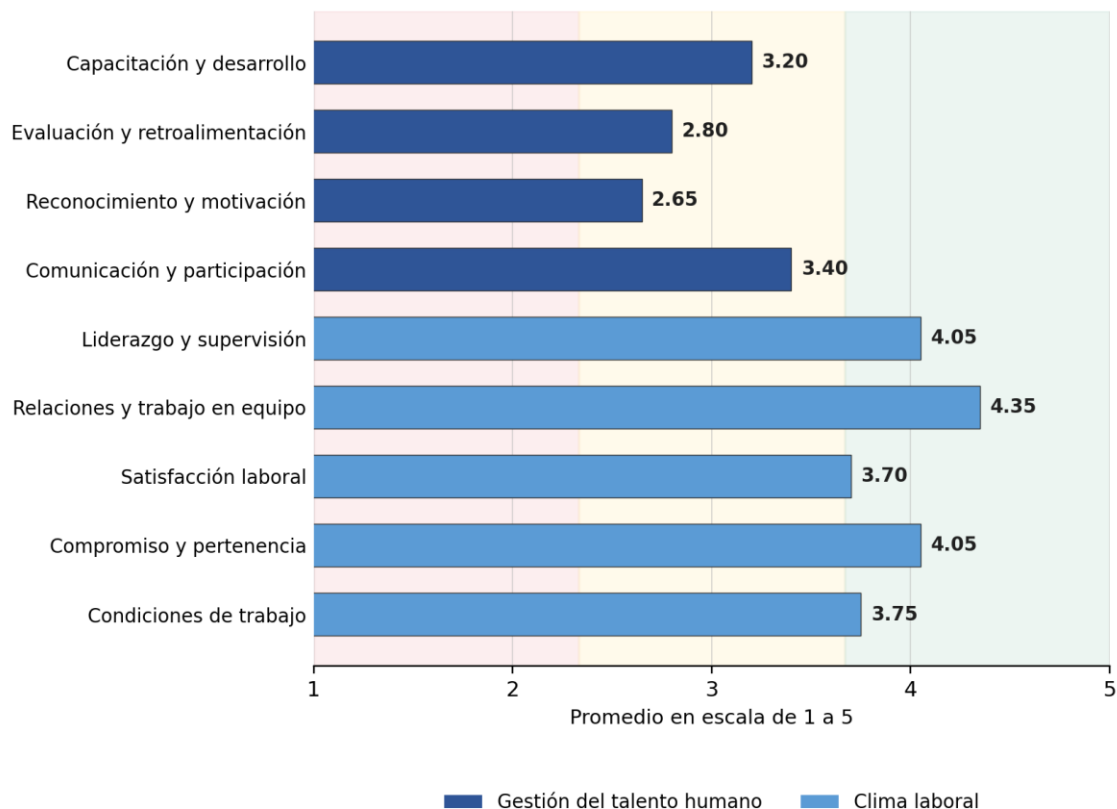
El cuestionario estuvo compuesto por dieciocho afirmaciones en una escala de cinco puntos y cubrió nueve dimensiones con dos ítems por dimensión. Las diez personas de la

población respondieron los ítems cerrados, por lo que no se registraron datos faltantes. La pregunta abierta opcional fue contestada por cinco participantes. Las entrevistas utilizaron diez preguntas y se codificaron como E1 a E9.

Al haberse obtenido diez respuestas, cada persona representa el 10 % de la población. Por esta razón, los resultados se presentan con frecuencias, porcentajes y promedios, sin efectuar cruces por áreas o cargos que pudieran facilitar la identificación. La interpretación principal se realizó a nivel global y por dimensión, complementada con los hallazgos cualitativos.

**Figura 2**

*Promedios obtenidos por dimensión de gestión del talento humano y clima laboral*



**Nota.** Elaboración propia con base en diez cuestionarios. Rangos: 1.00–2.33 = bajo/desfavorable; 2.34–3.67 = medio/intermedio; 3.68–5.00 = alto/favorable.

**Tabla 16***Fuentes diagnósticas y estado de la evidencia*

| FUENTE                                      | FINALIDAD                                                   | EVIDENCIA OBTENIDA                                                                    | ESTADO                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Información institucional pública</b>    | Describir historia, filosofía, infraestructura y servicios. | Páginas institucionales y normativa citadas en el capítulo 3.                         | Verificada.                                   |
| <b>Revisión documental</b>                  | Comprobar prácticas y responsables de talento.              | Organigrama funcional y certificado de capacitación de ASHISA.                        | Parcial; registros integrales no disponibles. |
| <b>Cuestionario</b>                         | Medir percepciones sobre talento y clima.                   | Diez respuestas válidas, sin omisiones en los 18 ítems.                               | Completo: 10/10 (100 %).                      |
| <b>Entrevistas</b>                          | Comprender procesos, causas, barreras y viabilidad.         | Nueve entrevistas codificadas E1–E9.                                                  | Completo para 9/10 (90 %).                    |
| <b>Observación directa (complementaria)</b> | Aportar contexto sobre condiciones y áreas de trabajo.      | Ficha prevista y referencias contextuales; no se recibió un registro formal completo. | Complementaria ; no concluyente.              |
| <b>Triangulación</b>                        | Contrastar coincidencias, diferencias y vacíos.             | Matriz integrada y prioridades justificadas.                                          | Completada.                                   |

**Nota.** Elaboración propia. La triangulación se efectuó con la evidencia disponible, sin imputar la entrevista no realizada ni atribuir a la observación resultados independientes.

#### 4.2.2. Procesamiento de los resultados cuantitativos

Las respuestas del cuestionario se codificaron de 1 a 5: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los dieciocho ítems estuvieron formulados en sentido positivo, por lo que no requirieron inversión de

puntuación. La base se conservó sin nombres y con un código anónimo por participante.

Para cada ítem se calcularon frecuencias y porcentajes por alternativa. Después se obtuvo el promedio por dimensión y por variable. También se calculó el porcentaje favorable como la suma de las respuestas 4 y 5. La gestión del talento humano alcanzó un promedio de 3.01 y 38.8 % de respuestas favorables; el clima laboral obtuvo 3.98 y 83.0 %; el resultado global fue 3.55 y 63.3 %.

El control de calidad verificó diez registros completos, valores dentro del rango de 1 a 5 y correspondencia entre ítems y dimensiones. El análisis fue descriptivo y no causal. Los promedios sintetizan tendencias, pero se interpretaron junto con la distribución de respuestas, las entrevistas y la evidencia documental para evitar conclusiones basadas en una sola cifra.

Para mantener una interpretación uniforme se utilizaron tres intervalos: bajo o desfavorable, medio o intermedio y alto o favorable. Estos rangos constituyen un criterio descriptivo del estudio y no una norma clínica o sectorial. La prioridad final también consideró la relevancia operativa, la coincidencia entre fuentes, la viabilidad y la urgencia.

**Tabla 17**

*Criterios de interpretación de la escala*

| PROMEDIO  | CATEGORÍA           | LECTURA PARA LA GESTIÓN                     | TRATAMIENTO                                   |
|-----------|---------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.00–2.33 | Bajo / desfavorable | Brecha marcada o práctica poco consolidada. | Intervenir con prioridad y contrastar causas. |
| 2.34–3.67 | Medio / intermedio  | Percepción mixta o práctica irregular.      | Aplicar mejora focalizada y                   |

|           |                  |                                           |                                      |
|-----------|------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|
|           |                  |                                           | seguimiento.                         |
| 3.68–5.00 | Alto / favorable | Fortaleza percibida con margen de mejora. | Sostener, estandarizar y monitorear. |

**Nota.** Baremo de elaboración propia aplicado de manera uniforme a los promedios por ítem, dimensión y variable.

#### 4.2.3. Resultados cuantitativos por dimensión

La Tabla 18 muestra los resultados de las nueve dimensiones. En gestión del talento humano, reconocimiento y motivación presentó el promedio más bajo (2.65) y solo 20 % de respuestas favorables, seguido de evaluación y retroalimentación (2.80; 25 %), capacitación y desarrollo (3.20; 55 %) y comunicación y participación (3.40; 55 %). Las cuatro dimensiones se ubicaron en el nivel medio, pero sus distribuciones evidencian necesidades distintas de intervención.

**Tabla 18**

*Resultados descriptivos por dimensión*

| VARIABLE Y DIMENSIÓN                    | N  | PROM. | % FAV. | NIVEL | PRIORIDAD  |
|-----------------------------------------|----|-------|--------|-------|------------|
| Gestión: capacitación y desarrollo      | 10 | 3.20  | 55 %   | Medio | Alta       |
| Gestión: evaluación y retroalimentación | 10 | 2.80  | 25 %   | Medio | Alta       |
| Gestión: reconocimiento y motivación    | 10 | 2.65  | 20 %   | Medio | Muy alta   |
| Gestión: comunicación y participación   | 10 | 3.40  | 55 %   | Medio | Media-alta |
| Clima: liderazgo y supervisión          | 10 | 4.05  | 85 %   | Alto  | Mantener   |
| Clima: relaciones y trabajo en          | 10 | 4.35  | 100 %  | Alto  | Fortaleza  |

---

equipo

|                                 |    |      |      |      |             |
|---------------------------------|----|------|------|------|-------------|
| Clima: satisfacción laboral     | 10 | 3.70 | 65 % | Alto | Seguimiento |
| Clima: compromiso y pertenencia | 10 | 4.05 | 85 % | Alto | Mantener    |
| Clima: condiciones de trabajo   | 10 | 3.75 | 80 % | Alto | Seguimiento |

---

**Nota.** n = 10. El porcentaje favorable corresponde a las respuestas 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

En clima laboral, relaciones y trabajo en equipo fue la principal fortaleza (M = 4.35; 100 % favorable). También se obtuvieron niveles altos en liderazgo y supervisión (M = 4.05; 85 %), compromiso y pertenencia (M = 4.05; 85 %), condiciones de trabajo (M = 3.75; 80 %) y satisfacción laboral (M = 3.70; 65 %). A nivel de ítems, el menor promedio correspondió al reconocimiento justo de logros y aportes (ítem 5; M = 2.10), mientras que el respeto entre compañeros obtuvo el mayor promedio (ítem 11; M = 4.40).

#### 4.2.4. Resultados cualitativos y triangulación

Las nueve entrevistas se organizaron mediante los códigos E1 a E9 y se analizaron en las categorías de gobernanza, capacitación, desempeño, reconocimiento, comunicación, clima, condiciones y barreras de implementación. No se incorporaron nombres, cargos específicos ni citas que pudieran facilitar la identificación. El análisis se centró en patrones recurrentes y en su coincidencia o diferencia con el cuestionario.

Los participantes describieron una distribución de responsabilidades por áreas y una gestión del personal apoyada en la supervisión directa. La inducción y el aprendizaje ocurren principalmente mediante instrucciones, práctica y apoyo de compañeros con experiencia; la capacitación formal es ocasional. La evaluación se asocia con el cumplimiento de tareas y la corrección de errores, mientras que el reconocimiento suele ser verbal o poco sistemático. La

comunicación utiliza conversaciones directas y mensajes, aunque se señalaron oportunidades para ordenar la coordinación y la respuesta a sugerencias.

La triangulación confirmó las principales brechas cuantitativas. El bajo resultado de reconocimiento coincidió con la ausencia de criterios regulares; la evaluación y retroalimentación se relacionó con prácticas principalmente correctivas; y la capacitación apareció como prioridad en cuatro de las cinco respuestas abiertas. A la vez, el alto resultado de relaciones y trabajo en equipo fue coherente con las menciones de respeto, cooperación y experiencia del personal. La evidencia de una capacitación de seguridad demuestra que existen acciones formativas, pero no sustituye un plan integral por puesto o área.

**Tabla 19**

*Síntesis de entrevistas y triangulación de resultados*

| CATEGORÍA                      | SÍNTESIS DE ENTREVISTAS                                                                                             | CONVERGENCIA                                                      | DECISIÓN                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Gobernanza                     | Las responsabilidades se distribuyen por áreas y supervisión directa; no existe una coordinación formal de talento. | Coincide con la revisión organizacional.                          | Designar coordinación y registros mínimos.            |
| Capacitación                   | Predominan instrucciones, práctica y apoyo de compañeros; la formación formal es ocasional.                         | M = 3.20; cuatro de cinco respuestas abiertas piden capacitación. | Plan por puesto o área y evaluación de transferencia. |
| Evaluación y retroalimentación | El desempeño se observa por cumplimiento y errores; la retroalimentación es                                         | M = 2.80 y 25 % favorable.                                        | Conversación trimestral con criterios simples.        |

---

|                     |                                                                                                                               |                                                        |                                                          |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                     | principalmente correctiva.                                                                                                    |                                                        |                                                          |
| Reconocimiento      | El reconocimiento es poco frecuente, verbal o sin criterios regulares.                                                        | M = 2.65; ítem 5 = 2.10.                               | Mecanismo justo, oportuno y no necesariamente monetario. |
| Comunicación        | Se usan conversaciones y mensajes; existen brechas de coordinación y respuesta a sugerencias.                                 | M = 3.40; resultados desiguales entre los ítems 7 y 8. | Ordenar canales, acuerdos y devolución.                  |
| Clima y condiciones | Se destacan respeto, cooperación, experiencia y responsabilidad; el tiempo, los turnos y los recursos pueden limitar mejoras. | Relaciones = 4.35; clima global = 3.98.                | Proteger fortalezas y monitorear seguridad y recursos.   |

---

**Nota.** Síntesis de nueve entrevistas codificadas E1–E9, encuesta censal, observación y revisión documental. No se presentan datos identificables.

#### 4.2.5. Priorización de brechas

Las brechas se valoraron de 1 a 5 según magnitud, relevancia operativa, coincidencia entre fuentes, viabilidad y urgencia, con ponderaciones de 25 %, 25 %, 20 %, 15 % y 15 %, respectivamente. El reconocimiento y la percepción de justicia obtuvieron la prioridad más alta (4.75), seguidos de capacitación y transferencia (4.65) y evaluación y retroalimentación (4.35).

La comunicación y el cierre de acuerdos alcanzaron 3.85; la gobernanza y los responsables de talento, 3.75; y las condiciones y recursos, 3.20. Estas prioridades medias no se descartan: la gobernanza funciona como soporte para ejecutar las demás acciones y las condiciones de trabajo requieren seguimiento por su relevancia para la seguridad y continuidad

operativa. Las fortalezas en liderazgo, compromiso y trabajo en equipo se utilizarán como apoyo para el cambio.

#### 4.2.6. Matriz de priorización

La priorización combina los resultados numéricos con la evidencia cualitativa y no debe interpretarse como una medición causal. Los puntajes iguales o superiores a 4.00 se consideran de prioridad alta; los comprendidos entre 3.00 y 3.99, de prioridad media; y los inferiores a 3.00, de prioridad baja. Un riesgo grave de seguridad podrá elevarse de prioridad si se documenta la razón.

La secuencia propuesta inicia con una acción habilitante de gobernanza y, en paralelo, atiende reconocimiento, capacitación y retroalimentación. Posteriormente se consolidan comunicación, participación y seguimiento del clima. Esta secuencia reconoce que una brecha de menor puntaje puede ser necesaria para sostener una intervención de mayor prioridad.

El clima laboral no fue diagnosticado como desfavorable: alcanzó un nivel alto. Por ello, la propuesta busca conservar sus fortalezas y corregir procesos de talento que todavía son informales o poco consistentes. La medición posterior deberá comprobar si las acciones se implementaron y si las percepciones se mantienen o mejoran, sin atribuir cambios antes de contar con evidencia comparable.

**Tabla 20**

*Priorización de brechas con evidencia de campo*

| BRECHA                               | M | R | C | V | U | TOTAL / NIVEL |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------|
| Gobernanza y responsables de talento | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.75 / Media  |
| Capacitación y transferencia         | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4.65 / Alta   |

|                                   |   |   |   |   |   |              |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Evaluación y retroalimentación    | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4.35 / Alta  |
| Reconocimiento y justicia         | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4.75 / Alta  |
| Comunicación y cierre de acuerdos | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3.85 / Media |
| Condiciones y recursos de trabajo | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3.20 / Media |

**Nota.** Escala de 1 a 5. Total ponderado =  $M \times 0.25 + R \times 0.25 + C \times 0.20 + V \times 0.15 + U \times 0.15$ .  
M = magnitud; R = relevancia; C = coincidencia; V = viabilidad; U = urgencia.

### 4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

#### 4.3.1. Denominación, finalidad y alcance de la propuesta

Se propone el «Plan integral de gestión del talento humano y clima laboral de AEROMATER S.A. 2026–2027». Su finalidad es formalizar prácticas esenciales mediante herramientas breves, responsables definidos y seguimiento periódico. El plan responde a las brechas de reconocimiento, capacitación, retroalimentación y comunicación identificadas en el diagnóstico. No presupone la creación inmediata de un departamento independiente; plantea una coordinación funcional liderada por Administración, patrocinada por Gerencia y apoyada por los responsables de área.

El horizonte inicial será de doce meses desde la aprobación. Los tres primeros meses se dedicarán a ordenar la base, validar responsables y ejecutar pilotos; del cuarto al noveno mes se desplegarán las prácticas; y del décimo al duodécimo se evaluará, ajustará y formalizará lo que resulte viable. El cronograma utiliza meses relativos para no atribuir fechas que la empresa todavía no ha autorizado.

La propuesta se apoya en el modelo AMO: desarrolla capacidad mediante capacitación, fortalece motivación con retroalimentación y reconocimiento, y crea oportunidad mediante comunicación y participación. También adopta una implementación gradual inspirada en Lewin:

preparar, probar, revisar y consolidar. Estos fundamentos no se presentan como garantías de impacto, sino como criterios para diseñar un sistema coherente y evaluable.

#### 4.3.2. Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es establecer prácticas proporcionales y articuladas de gestión del talento humano que contribuyan al fortalecimiento del clima laboral y a la continuidad del servicio. Los objetivos específicos son: definir la gobernanza del proceso; desarrollar competencias pertinentes; implementar evaluación y retroalimentación periódicas; establecer reconocimiento justo; mejorar la comunicación y participación; y operar un sistema de seguimiento basado en la línea base obtenida.

**Tabla 21**

*Objetivos, estrategias y resultados esperados de la propuesta*

| OBJETIVO ESPECÍFICO                  | ESTRATEGIA                                   | RESULTADO INMEDIATO                                                  | RESULTADO POSTERIOR ESPERADO                        |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Ordenar la gestión del talento.      | E1. Gobernanza y base documental.            | Responsable, procedimiento, perfiles y registros mínimos aprobados.  | Mayor claridad y continuidad de las prácticas.      |
| Desarrollar capacidades pertinentes. | E2. Capacitación y aprendizaje en el puesto. | Matriz de necesidades, plan, actividades y evaluación de aplicación. | Mejor dominio de tareas y percepción de desarrollo. |
| Orientar el desempeño.               | E3. Evaluación y retroalimentación .         | Criterios simples, conversaciones trimestrales y compromisos.        | Mayor claridad, apoyo y mejora continua.            |
| Valorar aportes de forma justa.      | E4. Reconocimiento y motivación.             | Criterios transparentes y mecanismos individuales y colectivos.      | Mayor percepción de valoración y equidad.           |

|                             |                                   |                                                              |                                                              |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Fortalecer la coordinación. | E5. Comunicación y participación. | Canales definidos, reuniones breves y cierre de sugerencias. | Mayor acceso a información, voz y colaboración.              |
| Sostener la mejora.         | E6. Seguimiento y clima laboral.  | Tablero, revisiones y medición posterior.                    | Decisiones basadas en evidencia y aprendizaje institucional. |

---

**Nota.** Elaboración propia con base en el diagnóstico. Los efectos deberán medirse después de la implementación.

### 4.3.3. Gobernanza y responsabilidades

La gobernanza propuesta distribuye responsabilidades sin crear duplicidad. Gerencia aprueba, asigna recursos y revisa resultados; Administración coordina, mantiene registros y prepara el tablero; los responsables de área detectan necesidades, realizan retroalimentación y facilitan actividades; y los colaboradores participan, aportan información y cumplen acuerdos. Cuando una capacitación requiera especialidad no disponible, podrá incorporarse un facilitador externo con alcance y costo previamente aprobados.

Se recomienda una reunión trimestral de seguimiento con Gerencia, Administración y responsables. En una empresa pequeña no se justifica un comité permanente con alta carga administrativa; basta una agenda estructurada, acuerdos, responsable y fecha. La persona coordinadora no deberá acceder a respuestas individuales del cuestionario si ello compromete la confidencialidad. El análisis puede mantenerse en una base anónima y reportarse de forma agrupada.

**Tabla 22***Roles propuestos para la ejecución del plan*

| ROL                           | RESPONSABILIDADES PRINCIPALES                                                        | DECISIONES                                                        | EVIDENCIAS                                               |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Gerencia General              | Patrocinar, aprobar prioridades, asignar recursos y remover barreras.                | Aprobación del plan, presupuesto, responsables y ajustes mayores. | Acta de aprobación y minutas trimestrales.               |
| Administración / coordinación | Consolidar necesidades, cronograma, registros, comunicaciones e indicadores.         | Programación operativa y alertas dentro de la autoridad asignada. | Plan, base de seguimiento, comunicaciones y tablero.     |
| Responsables de área          | Identificar brechas, facilitar participación, retroalimentar y verificar aplicación. | Acuerdos de desempeño y acciones del área.                        | Formatos de retroalimentación y verificaciones.          |
| Colaboradores                 | Participar voluntariamente en mediciones, formación, sugerencias y acuerdos.         | Aportes y compromisos dentro de su puesto.                        | Asistencia, productos y sugerencias sin datos sensibles. |
| Apoyo externo opcional        | Facilitar formación o asesoría especializada.                                        | Recomendaciones técnicas sin sustituir a la empresa.              | Términos de referencia, material e informe.              |

**Nota.** Elaboración propia. Las denominaciones se basan en el formulario institucional; la asignación detallada de responsabilidades deberá ajustarse a los perfiles y procedimientos internos.

#### 4.3.4. Estrategia 1: gobernanza y base documental

La primera estrategia crea la base para las demás. Durante el primer mes se designará a la persona coordinadora y se aprobará un procedimiento de máximo cinco componentes:

identificación de necesidades, programación, ejecución, registro y revisión. Se actualizará una matriz de puestos y competencias esenciales, sin convertirla en un manual extenso. Para cada puesto se consignarán propósito, funciones críticas, competencias, riesgos de aprendizaje y responsable de validación.

También se establecerá un expediente de evidencias con acceso controlado: plan de capacitación, asistencia, evaluación, retroalimentación, reconocimientos y acuerdos. Los datos personales se limitarán a lo necesario y los resultados de clima se conservarán separados de los expedientes laborales. La calidad del sistema se medirá por su uso y actualización, no por la cantidad de formatos creados.

#### **4.3.5. Estrategia 2: capacitación y aprendizaje**

La capacitación comenzará con una detección semestral de necesidades basada en cambios normativos o tecnológicos, incidentes, observación, resultados de desempeño y solicitudes de los responsables. Esta estrategia responde al promedio medio de capacitación y desarrollo (3.20) y a las respuestas abiertas, en las que cuatro de cinco participantes priorizaron la capacitación. Cada necesidad se vinculará con una competencia y un resultado esperado, dando prioridad a seguridad, cumplimiento, continuidad y requerimientos específicos por puesto o área.

El plan utilizará sesiones breves, demostraciones, tutoría y aprendizaje en el puesto. Para no interrumpir la operación, una misma actividad podrá repetirse por grupos o turnos. La evaluación tendrá tres niveles: reacción o utilidad percibida, aprendizaje mediante prueba o demostración y transferencia verificada por el responsable después de treinta a sesenta días. La asistencia no se considerará evidencia suficiente de eficacia.

Los trabajadores con experiencia podrán actuar como tutores internos cuando acepten el rol y dispongan de tiempo. La tutoría deberá reconocer su aporte, proporcionar una guía y evitar que la responsabilidad se añada sin coordinación. Este mecanismo facilita la transferencia de conocimiento, pero no reemplaza a un especialista cuando el contenido requiera certificación o competencia externa.

#### **4.3.6. Estrategia 3: evaluación y retroalimentación**

La evaluación y retroalimentación obtuvo un promedio de 2.80 y 25 % de respuestas favorables. Para atender esta brecha se propone una conversación trimestral de desempeño, de aproximadamente treinta minutos y con un formato de una página. Los criterios se derivarán del puesto e incluirán, según corresponda, calidad, cumplimiento, seguridad, servicio, colaboración y aprendizaje. Antes del piloto, los responsables recibirán orientación sobre evidencia, escucha y formulación de acuerdos.

La conversación registrará logros, brechas, apoyo requerido y uno o dos compromisos. No se utilizará para sancionar ni para comparar públicamente a personas. Los hechos deben describirse con ejemplos y fechas, evitando etiquetas personales. La persona evaluada podrá agregar observaciones y ambas partes acordarán una revisión. Si la empresa cuenta con un procedimiento disciplinario, se mantendrá separado de la retroalimentación formativa.

#### **4.3.7. Estrategia 4: reconocimiento y motivación**

El reconocimiento y motivación fue la dimensión de menor promedio (2.65) y la primera prioridad de la matriz. El mecanismo se diseñará con participación del personal y criterios vinculados con calidad, seguridad, colaboración, servicio, aprendizaje o mejora. Se evitará basarlo exclusivamente en la nominación discrecional de un «trabajador del mes», porque puede

generar competencia o favoritismo en un equipo pequeño. Se priorizarán agradecimientos específicos, visibilización de contribuciones, reconocimiento de equipos, oportunidades de aprendizaje y participación en mejoras.

La coordinación llevará un registro agregado para verificar que los mecanismos no se concentren siempre en las mismas personas o áreas. Reconocer no significa distribuir premios por turnos, sino asegurar que cualquier colaborador pueda ser considerado bajo criterios conocidos. Cada trimestre se recogerá una breve valoración de justicia y utilidad. Si el mecanismo produce incomodidad o competencia no deseada, se ajustará.

#### **4.3.8. Estrategia 5: comunicación y participación**

La comunicación y participación alcanzó un promedio de 3.40 y mostró una diferencia marcada entre acceso a información y posibilidad de expresar sugerencias. La comunicación se ordenará por finalidad: las instrucciones operativas continuarán en los canales autorizados; los asuntos de personas utilizarán un canal institucional; las reuniones breves tendrán agenda y acuerdos; y las sugerencias contarán con registro de recepción, responsable y respuesta. Crear nuevos grupos de mensajería no resolverá por sí solo una brecha si no se aclara qué información corresponde a cada canal.

Se propone una reunión mensual de quince a veinte minutos por área o grupo operativo, adaptada a turnos. La agenda incluirá información relevante, reconocimiento, lecciones aprendidas y acuerdos. Las sugerencias podrán ser identificadas o anónimas, pero siempre recibirán una respuesta de aceptación, derivación o no viabilidad con explicación. La participación pierde credibilidad cuando las ideas desaparecen sin devolución.

Para los relevos se utilizará una pauta breve de información crítica, pendientes y riesgos. Su contenido deberá coordinarse con los procedimientos existentes para no duplicar registros. Administración consolidará únicamente asuntos que requieran seguimiento transversal. La efectividad se medirá por acuerdos cerrados y percepción de acceso a información, no por cantidad de mensajes enviados.

#### **4.3.9. Estrategia 6: seguimiento y medición del clima**

La sexta estrategia integra las evidencias y protege las fortalezas del clima laboral, cuyo promedio fue 3.98. Administración actualizará mensualmente los indicadores de ejecución; Gerencia revisará resultados trimestralmente; y se aplicará un pulso breve al sexto mes y una medición comparable al mes doce. El instrumento de seguimiento conservará ítems esenciales de la línea base para permitir comparaciones, sin utilizar la medición para sancionar a personas.

Las mediciones se acompañarán de devolución al personal. Comunicar solo los resultados favorables debilitaría la confianza; deberán informarse fortalezas, dos o tres prioridades y acciones acordadas. La empresa no está obligada a aceptar todas las sugerencias, pero sí a explicar cómo se tomaron las decisiones. El seguimiento se orientará al aprendizaje y no a buscar responsables individuales de una puntuación.

#### **4.3.10. Plan de acción**

El plan de acción integra actividades, responsables, productos y plazos relativos. Su contenido se deriva de la priorización realizada y podrá ajustarse por decisión sustentada de Gerencia, sin perder trazabilidad con la línea base. Los productos se formularon como entregables verificables. El impacto sobre el clima no se confunde con estos productos: aprobar un procedimiento o realizar una capacitación demuestra ejecución, pero la evolución de las percepciones requiere una medición posterior.

**Tabla 23***Plan de acción propuesto*

| ESTRATEGIA       | ACTIVIDAD                                                                     | RESPONSABLE PRINCIPAL              | PRODUCTO O EVIDENCIA                       | PLAZO     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| E1. Gobernanza   | Consolidar la línea base, los registros existentes y la estructura funcional. | Administración con responsables.   | Matriz de evidencia y línea base aprobada. | M1        |
| E1. Gobernanza   | Designar coordinación y aprobar procedimiento básico.                         | Gerencia.                          | Responsable y procedimientos aprobados.    | M1        |
| E1. Gobernanza   | Actualizar puestos y competencias críticas.                                   | Coordinación y jefaturas.          | Matriz de puestos y competencias.          | M1–2      |
| E2. Capacitación | Detectar y priorizar necesidades.                                             | Coordinación y responsables.       | Matriz semestral de necesidades.           | M2        |
| E2. Capacitación | Aprobar y ejecutar plan de aprendizaje.                                       | Gerencia y coordinación.           | Plan, materiales y registros.              | M3–10     |
| E2. Capacitación | Evaluar aprendizaje y transferencia.                                          | Facilitador y responsable de área. | Resultados y verificación a 30–60 días.    | Después   |
| E3. Desempeño    | Definir criterios y formato de retroalimentación.                             | Coordinación y responsables.       | Formato de una página y guía.              | M2        |
| E3. Desempeño    | Realizar piloto y ciclos                                                      | Responsables de área.              | Conversaciones y                           | M3, 6, 9, |

|                    |                                                  |               |     |                                             |               |
|--------------------|--------------------------------------------------|---------------|-----|---------------------------------------------|---------------|
|                    | trimestrales.                                    |               |     | compromisos registrados.                    | 12            |
| E4. Reconocimiento | Validar criterios con el personal.               | Coordinación. |     | Criterios comunicados y mecanismo aprobado. | M3            |
| E4. Reconocimiento | Aplicar reconocimientos específicos y de equipo. | Gerencia      | y   | Registro agregado y comunicaciones.         | Mens. / trim. |
| E5. Comunicación   | Definir mapa de canales y pauta de reuniones.    | Coordinación. |     | Mapa, responsables y plantilla de acuerdos. | M2            |
| E5. Comunicación   | Implementar reuniones y registro de sugerencias. | Responsables  | y   | Minutas breves, sugerencias y respuestas.   | M3–12         |
| E6. Seguimiento    | Construir tablero y revisar indicadores.         | Coordinación  | y   | Tablero mensual y minutas trimestrales.     | Desde M1      |
| E6. Seguimiento    | Aplicar pulso y medición final de clima.         | Coordinación  | con | Informe agregado y plan ajustado.           | M6 y M12      |

**Nota.** Elaboración propia. Los plazos se cuentan desde la aprobación de la propuesta y podrán reprogramarse según la operación.

#### 4.3.11. Cronograma de implementación

El cronograma agrupa las actividades en cuatro fases. La fase de preparación establece la base; el piloto permite probar herramientas; el despliegue amplía las prácticas; y la consolidación evalúa y formaliza. La programación deberá cruzarse con periodos de mayor demanda, vacaciones y turnos antes de aprobar fechas exactas.

**Tabla 24**

*Cronograma referencial de doce meses*

| FASE / ACTIVIDAD                                              | M1–2 | M3 | M4–6 | M7–9 | M10–12 |
|---------------------------------------------------------------|------|----|------|------|--------|
| Preparación: población, gobernanza, evidencia y perfiles.     | D    | P  | S    | S    | V      |
| Socialización de la línea base y confirmación de prioridades. | P    | V  | —    | S    | V      |
| Capacitación y aprendizaje.                                   | D    | P  | E    | E    | V      |
| Desempeño y retroalimentación.                                | D    | P  | E    | E    | V      |
| Reconocimiento.                                               | D    | P  | E    | E    | V      |
| Comunicación y participación.                                 | D    | P  | E    | E    | V      |
| Control y revisión gerencial.                                 | D    | P  | S    | S    | V      |

**Nota.** Elaboración propia. D = diseño o preparación; P = piloto o primera aplicación; E = ejecución; S = seguimiento; V = evaluación o cierre; — = sin actividad específica.

#### 4.3.12. Recursos y presupuesto referencial

Los recursos principales son tiempo de Gerencia, coordinación administrativa, participación de responsables, espacios o plataformas de reunión, materiales y, de manera opcional, facilitación externa. El tiempo interno no se monetiza en la estimación porque dependerá de remuneraciones y disponibilidad que no se han proporcionado; deberá registrarse como costo

de oportunidad al aprobar el plan.

Se presentan dos escenarios. El básico prioriza facilitación interna y herramientas existentes; el reforzado incorpora apoyo externo para contenidos especializados y materiales adicionales. Los montos son referenciales, expresados en soles y no constituyen cotizaciones. Antes de la ejecución deberán solicitarse precios, revisar impuestos y ajustar cantidades.

**Tabla 25**

*Presupuesto referencial de implementación*

| CONCEPTO              | SUPUESTO                                       | ESCENARIO<br>BÁSICO (S/) | ESCENARIO<br>REFORZADO (S/) | OBSERVACIÓN                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|
| Formatos y materiales | Impresión mínima y recursos digitales.         | 250                      | 400                         | Priorizar archivos digitales y reutilizables. |
| Talleres internos     | Materiales y logística para sesiones breves.   | 600                      | 800                         | No incluye horas del personal.                |
| Facilitación externa  | Hasta cuatro intervenciones especializadas.    | 0                        | 3 200                       | Sujeto a necesidad, perfil y cotización.      |
| Reconocimiento        | Materiales simbólicos y actividades de equipo. | 600                      | 1 000                       | No implica bonos ni premios permanentes.      |
| Comunicación          | Piezas, señalización y soporte de reuniones.   | 300                      | 500                         | Usar canales institucionales existentes.      |

---

|                   |                                           |       |       |                                         |
|-------------------|-------------------------------------------|-------|-------|-----------------------------------------|
| Contingencia      | 10 % de los costos monetarios anteriores. | 175   | 590   | Para ajustes menores autorizados.       |
| Total referencial | Sin monetizar tiempo interno.             | 1 925 | 6 490 | Monto sujeto a aprobación y cotización. |

---

**Nota.** Elaboración propia. Valores referenciales para fines de planificación académica; no representan precios de mercado verificados.

La selección del escenario deberá considerar las brechas confirmadas y la capacidad operativa. Si el conocimiento técnico existe dentro de la empresa, la facilitación interna puede ser suficiente; si se requiere certificación o actualización especializada, se justificará apoyo externo. No se recomienda comprometer presupuesto de reconocimiento antes de validar qué formas son apreciadas por el personal.

#### **4.3.13. Riesgos de implementación y medidas de respuesta**

La viabilidad no depende solo del presupuesto. Los principales riesgos son la falta de tiempo, la desconfianza sobre confidencialidad, la aplicación irregular por parte de responsables, la sobrecarga de formatos, expectativas de recompensas económicas y pérdida de continuidad ante cambios de personal. Cada riesgo necesita una señal temprana, una respuesta y un propietario.

**Tabla 26***Riesgos de implementación y tratamiento*

| RIESGO                         | N | SEÑAL TEMPRANA                              | RESPUESTA                                                   | A CARGO             |
|--------------------------------|---|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------|
| Interferencia con la operación | 3 | Cambios de fecha y baja asistencia.         | Sesiones breves, repetidas y coordinadas con carga real.    | Coord. y jefaturas  |
| Baja confianza                 | 3 | No respuesta o respuestas uniformes.        | Aplicación anónima, reporte agregado y comunicación previa. | Coord. metodológica |
| Aplicación inconsistente       | 3 | Formatos incompletos o criterios distintos. | Piloto, guía, acompañamiento y revisión trimestral.         | Gerencia y coord.   |
| Burocracia o duplicidad        | 2 | Registros que no se consultan.              | Eliminar campos sin uso e integrar documentos existentes.   | Coord.              |
| Percepción de favoritismo      | 3 | Quejas sobre reconocimiento.                | Criterios públicos, evidencias y revisión de equidad.       | Gerencia            |
| Presupuesto insuficiente       | 2 | Actividades postergadas.                    | Priorizar escenario básico y acciones internas.             | Gerencia            |
| Cambio de responsables         | 1 | Pérdida de seguimiento.                     | Repositorio, respaldo y transferencia documentada.          | Admin.              |

**Nota.** Elaboración propia. Nivel 3 = probabilidad media e impacto alto; nivel 2 = probabilidad e impacto medios; nivel 1 = probabilidad baja e impacto alto. La valoración deberá revisarse con los responsables antes de iniciar.

#### 4.3.14. Gestión del cambio y sostenibilidad

La adopción del plan requiere una gestión del cambio proporcional. En una organización pequeña, las personas pueden interpretar los nuevos formatos como control adicional o como una crítica a la manera en que han trabajado. La comunicación inicial deberá explicar el problema

que se busca resolver, los límites de la propuesta y los beneficios esperados para la operación y el personal. También deberá indicar qué aspectos son pilotos y cómo se recogerá retroalimentación antes de formalizarlos.

La preparación incluirá conversaciones con Gerencia y responsables para identificar fuerzas favorables y restrictivas. Entre las primeras pueden encontrarse la experiencia acumulada, la cercanía entre áreas y la orientación a la seguridad; entre las restrictivas, la carga operativa, el temor a la exposición y la falta de tiempo. Cada restricción se atenderá con una medida concreta. La falta de tiempo exige programación; la desconfianza, confidencialidad; y la falta de experiencia para retroalimentar, formación y acompañamiento.

El piloto se aplicará a una herramienta por vez. Durante el primer trimestre podrán probarse el formato de retroalimentación, la reunión breve y el registro de sugerencias. Cada piloto tendrá criterio de aceptación: comprensión, tiempo requerido, utilidad, facilidad de registro y ausencia de efectos adversos. Una herramienta que no cumpla deberá simplificarse antes de ampliarse. La ejecución simultánea de todos los componentes elevaría la carga y dificultaría conocer cuál necesita ajuste.

La sostenibilidad dependerá de integrar las prácticas en responsabilidades y ciclos existentes. El plan de capacitación deberá incorporarse al calendario anual; la retroalimentación, a la supervisión; los acuerdos, a las reuniones; y el tablero, a la revisión gerencial. Si una práctica depende exclusivamente de la voluntad de una persona, existe riesgo de interrupción. Por ello, cada proceso tendrá titular, respaldo, ubicación del registro y fecha de revisión.

La participación del personal será utilizada para mejorar el diseño, no para trasladarle la responsabilidad de resolver restricciones organizacionales. Los colaboradores podrán valorar

utilidad, proponer ajustes y señalar riesgos, mientras Gerencia conservará la decisión sobre recursos y condiciones. Esta delimitación evita que la consulta genere expectativas que la empresa no puede cumplir y fortalece la transparencia sobre lo que es viable.

**Tabla 27**

*Factores críticos para la sostenibilidad del plan*

| FACTOR                    | CONDICIÓN DE SOSTENIBILIDAD                                | SEÑAL DE RIESGO                                    | RESPUESTA PREVISTA                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Patrocinio de Gerencia    | Revisión periódica y decisiones oportunas.                 | Reuniones canceladas o acuerdos sin recursos.      | Agenda trimestral y escalamiento documentado.       |
| Responsable y respaldo    | Coordinador con autoridad definida y persona de reemplazo. | Dependencia de una sola persona.                   | Designación formal, repositorio y transferencia.    |
| Simplicidad               | Formatos breves que se consultan y actualizan.             | Duplicidad o campos que nadie utiliza.             | Revisión de uso y eliminación de carga innecesaria. |
| Participación             | Devolución sobre resultados y sugerencias.                 | Baja respuesta o percepción de consulta simbólica. | Comunicar decisiones y razones de no viabilidad.    |
| Capacidad de responsables | Habilidad para retroalimentar, registrar y acompañar.      | Criterios distintos o conversaciones evitadas.     | Formación, piloto y observación de calidad.         |
| Aprendizaje y ajuste      | Revisión de utilidad, resultados y efectos adversos.       | Conservación automática de actividades sin valor.  | Modificar, integrar o suspender con evidencia.      |

**Nota.** Elaboración propia. Los factores deberán revisarse en cada corte trimestral.

#### **4.4. Definición de Mecanismos de Control**

##### **4.4.1. Modelo de seguimiento**

El control se organizará en tres niveles. El nivel de ejecución verificará mensualmente si las actividades y productos se realizaron. El nivel de resultado revisará trimestralmente cobertura, calidad y cierre de acuerdos. El nivel de efecto observará semestral y anualmente la evolución de las percepciones de clima. Esta separación evita concluir que una actividad produjo impacto solo porque se completó.

Administración mantendrá un tablero con definición, fórmula, fuente, responsable, frecuencia, meta y resultado. Gerencia revisará las desviaciones y aprobará acciones correctivas. Los responsables de área aportarán evidencias y explicaciones, pero no modificarán resultados sin trazabilidad. Cada corte conservará fecha y versión para permitir comparación.

Las metas se presentan como referencias iniciales y deberán revisarse a partir de la línea base obtenida, la capacidad operativa y los resultados de los primeros cortes. Una meta exigente pero imposible puede incentivar registros artificiales; una demasiado baja no promueve mejora. Cuando una meta cambie, la minuta deberá indicar el motivo, la nueva fecha y el efecto sobre la evaluación.

#### 4.4.2. Indicadores clave de desempeño

**Tabla 28**

*Tablero de indicadores de la propuesta*

| INDICADOR Y<br>FÓRMULA                                                                                | FUENTE                         | FRECUENCIA        | RESPONSABLE            | META<br>REFERENCIAL |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------|---------------------|
| Prácticas formalizadas =<br>productos aprobados /<br>productos planificados ×<br>100.                 | Documentos y<br>formatos.      | Mensual,<br>M1–M3 | Coordinación           | 100 % al mes 3      |
| Cobertura de<br>capacitación =<br>participantes / personal<br>objetivo × 100.                         | Listas y población.            | Por actividad     | Coordinación           | ≥ 90 %              |
| Logro de aprendizaje =<br>participantes que<br>cumplen criterio /<br>evaluados × 100.                 | Prueba o<br>demostración.      | Por actividad     | Facilitador            | ≥ 80 %              |
| Transferencia =<br>participantes que<br>aplican la competencia /<br>evaluados × 100.                  | Verificación a 30–<br>60 días. | Por actividad     | Responsable<br>de área | ≥ 75 %              |
| Cobertura de<br>retroalimentación =<br>colaboradores con<br>conversación / población<br>activa × 100. | Formatos<br>trimestrales.      | Trimestral        | Responsables           | ≥ 90 %              |
| Cierre de compromisos<br>= compromisos cerrados<br>/ compromisos vencidos<br>× 100.                   | Registro de<br>acuerdos.       | Trimestral        | Coordinación           | ≥ 80 %              |
| Respuesta a                                                                                           | Registro de                    | Mensual           | Coordinación           | ≥ 90 %              |

---

|                                                                                                   |                                |                  |                       |                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| sugerencias =<br>sugerencias<br>respondidas en plazo /<br>recibidas × 100.                        | sugerencias.                   |                  |                       |                                   |
| Cierre de acuerdos de<br>comunicación =<br>acuerdos cerrados /<br>vencidos × 100.                 | Minutas breves.                | Mensual          | Responsables          | ≥ 85 %                            |
| Percepción favorable de<br>reconocimiento =<br>respuestas 4 y 5 /<br>respuestas válidas ×<br>100. | Pulso o encuesta.              | Semestral        | Apoyo<br>metodológico | Meta tras línea<br>base           |
| Clima laboral favorable<br>= respuestas 4 y 5 /<br>respuestas válidas ×<br>100.                   | Cuestionario<br>comparable.    | Base y mes<br>12 | Apoyo<br>metodológico | Mejora referencial<br>de 10 p. p. |
| Participación en<br>medición = cuestionarios<br>válidos / población<br>activa × 100.              | Control anónimo de<br>entrega. | Cada<br>medición | Coordinación          | ≥ 85 %                            |

---

**Nota.** Elaboración propia. Las metas se contrastarán con la línea base de diez encuestas y nueve entrevistas; no constituyen resultados alcanzados.

Para indicadores con denominador cero, el resultado se reportará como no aplicable y no como cero. Por ejemplo, si no vencieron compromisos durante el periodo, no puede calcularse una tasa de cierre. Las metas de percepción se expresarán en puntos porcentuales y no en porcentaje de incremento relativo. Si la línea base favorable fuera 60 % y la medición final 70 %, la variación sería de 10 puntos porcentuales.

#### 4.4.3. Semáforo y reglas de decisión

Cada indicador tendrá semáforo. Verde significa cumplimiento igual o superior a la meta;

amarillo, resultado entre 85 % y 99 % de la meta; y rojo, resultado inferior al 85 %. Para indicadores de percepción sin meta inicial, el primer corte establecerá la línea base y no recibirá color de desempeño. En indicadores donde un valor menor sea mejor, la regla deberá invertirse y declararse en la ficha.

El color no reemplaza la explicación. Un indicador amarillo por ausencia justificada puede requerir reprogramación; uno verde basado en registros incompletos necesita corrección de datos. Toda desviación roja tendrá causa, acción, responsable y fecha. Si permanece roja durante dos cortes, Gerencia revisará alcance, recursos o diseño de la actividad.

**Tabla 29**

*Reglas de seguimiento y respuesta*

| ESTADO         | CRITERIO GENERAL               | PREGUNTA DE REVISIÓN                                                                 | ACCIÓN MÍNIMA                                                         |
|----------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Verde          | Meta cumplida o superada.      | ¿La evidencia es completa y la práctica puede sostenerse?                            | Mantener, documentar aprendizaje y reconocer aportes.                 |
| Amarillo       | Entre 85 % y 99 % de la meta.  | ¿Qué barrera puntual impidió el cumplimiento?                                        | Ajustar plazo, apoyo o comunicación y revisar en el siguiente corte.  |
| Rojo           | Menos de 85 % de la meta.      | ¿Existe una causa de diseño, recurso, liderazgo o registro?                          | Definir acción correctiva, responsable y fecha; escalar si se repite. |
| Sin línea base | No existe medición comparable. | ¿Se encuentran definidos el instrumento, la fecha y el número de respuestas válidas? | Medir antes de fijar una meta de mejora.                              |
| No aplicable   | No existe denominador o        | ¿La ausencia estaba programada y está                                                | Registrar motivo; no usar cero para penalizar.                        |

---

actividad en el      documentada?  
periodo.

---

**Nota.** Elaboración propia. La ficha de cada indicador debe declarar si la regla general requiere adaptación.

#### 4.4.4. Calendario de control y devolución

El calendario combina control operativo y aprendizaje. El corte mensual debe ser breve y centrarse en datos; la revisión trimestral analiza tendencias y decisiones; el pulso semestral recoge percepción sin repetir un cuestionario extenso; y la evaluación anual compara con la línea base. Después de cada revisión se comunicará al personal qué se observó y qué se hará, manteniendo la confidencialidad.

**Tabla 30**

*Calendario de seguimiento, evaluación y comunicación*

| FRECUENCIA | ACTIVIDAD                                                        | PARTICIPANTES                          | PRODUCTO                                  | COMUNICACIÓN                          |
|------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| Mensual    | Actualizar ejecución, acuerdos, sugerencias y alertas.           | Coordinación y responsables.           | Tablero y acciones correctivas.           | Resumen operativo cuando corresponda. |
| Trimestral | Revisar estrategias, indicadores y riesgos.                      | Gerencia, coordinación y responsables. | Minuta con decisiones, recursos y plazos. | Avances y prioridades al personal.    |
| Semestral  | Aplicar pulso breve y revisar percepción de utilidad y justicia. | Colaboradores y apoyo metodológico.    | Informe agregado y ajustes.               | Fortalezas, brechas y acciones.       |

---

|                |                                                                    |                                           |                                              |                                        |
|----------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Anual / mes 12 | Repetir medición comparable y evaluar el plan.                     | Población de estudio: diez colaboradores. | Informe final, comparación y plan siguiente. | Devolución general sin identificación. |
| Extraordinaria | Revisar ante cambio relevante, incidente o desviación persistente. | Gerencia y responsables pertinentes.      | Decisión documentada.                        | Según alcance y confidencialidad.      |

**Nota.** Elaboración propia. Las fechas exactas deberán aprobarse con el cronograma operativo.

#### 4.4.5. Gobernanza de datos y confidencialidad

El control de la propuesta utilizará datos de personas y percepciones; por ello, su gobernanza debe definirse antes de recolectarlos. La base del cuestionario se almacenará sin nombres, documentos de identidad, teléfonos ni correos. Cada participante recibirá un código aleatorio que no será relacionado con su expediente laboral. La hoja que registre entrega o devolución, si se requiere, se mantendrá separada de las respuestas y se eliminará cuando concluya el control de participación.

El acceso a la base individual se limitará a la persona responsable del procesamiento o al apoyo metodológico autorizado. Gerencia recibirá resultados agregados. Con una población de diez personas, no se publicarán tablas por cargo, sexo, edad, antigüedad o área si una categoría contiene menos de tres respuestas. Esta regla reduce el riesgo de identificación, aunque no lo elimina por completo; por eso las citas cualitativas se parafrasearán cuando un detalle revele a la persona.

Los formatos de desempeño y capacitación tendrán una finalidad distinta de la encuesta de clima. No deberán vincularse para buscar quién emitió una opinión ni utilizarse para sancionar. Las evidencias operativas se conservarán según las políticas de la empresa, mientras la base

académica deberá mantenerse bajo acceso restringido durante el periodo necesario para revisión y luego eliminarse o anonimizarse de forma permanente. Estas condiciones se explicarán a los participantes en lenguaje claro antes de la aplicación.

La calidad de datos también forma parte del control. Antes de calcular indicadores se verificará duplicidad, valores fuera de rango, omisiones y coherencia del denominador. Toda corrección dejará registro de fecha, motivo y persona autorizada. Si una respuesta falta, no se reemplazará con el promedio sin una decisión metodológica expresa. Se reportará el número válido para cada dimensión y se conservará una copia de solo lectura del cierre original.

La devolución de resultados utilizará cifras y temas agrupados. No se compartirán capturas de respuestas individuales, audios o transcripciones completas. Si durante una entrevista se comunica un riesgo grave que requiere actuación, se informará al participante sobre el límite de confidencialidad y se seguirá el canal institucional correspondiente. La investigación no debe prometer secreto absoluto frente a situaciones que impliquen obligaciones de protección o seguridad.

#### **4.4.6. Evaluación y mejora continua**

La evaluación del plan deberá distinguir productos, resultados e impacto. Son productos un procedimiento, un plan o un formato; son resultados la cobertura, la transferencia o el cierre de acuerdos; y el impacto esperado corresponde a una percepción de clima más favorable y a mejoras organizacionales sostenibles. Esta tesis diseña el sistema y la línea de evaluación, pero el impacto solo podrá afirmarse con datos posteriores comparables.

Al finalizar el ciclo, Gerencia decidirá qué prácticas se institucionalizan, ajustan o

suspenden. La decisión utilizará evidencia, viabilidad y percepción del personal. Una actividad ejecutada puede suspenderse si no genera utilidad o produce efectos adversos; una práctica informal puede formalizarse si demuestra valor. La mejora continua consiste en aprender y adaptar, no en conservar todas las acciones por haber sido incluidas en el plan original.

Con este mecanismo, la propuesta responde al objetivo de definir indicadores y seguimiento sin exceder el alcance del estudio. AEROMATER S.A. cuenta con una línea base, prioridades justificadas, acciones proporcionales y una ruta para observar su evolución. La implementación y la medición posterior determinarán qué prácticas deben institucionalizarse, ajustarse o suspenderse.

## **CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS**

### **5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios**

La presente propuesta se concentra en elaborar una respuesta aplicable a la gestión del talento humano y al clima laboral de AEROMATER S.A. Su alcance descriptivo-propositivo y la población de diez colaboradores no permiten establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otras empresas. Por ello, los estudios posteriores deberán partir de los datos que finalmente se obtengan, declarar sus límites y distinguir entre el cumplimiento de las actividades del plan y los cambios sostenidos en la percepción de los colaboradores.

Una primera línea complementaria consiste en realizar un seguimiento longitudinal después de la implementación. Podrían compararse la línea base, un pulso intermedio y una medición al cierre de doce meses, conservando el mismo instrumento y reglas de cálculo. El objetivo sería observar la dirección y estabilidad de las percepciones sobre capacitación, retroalimentación, reconocimiento, comunicación, liderazgo, relaciones, satisfacción, compromiso y condiciones de trabajo. Debido al número reducido de participantes, la comparación deberá presentar frecuencias y resultados agregados, sin identificar cargos o áreas pequeñas.

También sería pertinente estudiar la aplicabilidad del plan en otras micro y pequeñas empresas vinculadas con servicios aduaneros, logísticos o de comercio exterior en Tacna. Un diseño comparativo permitiría reconocer prácticas comunes, diferencias de estructura y condiciones que facilitan o limitan la formalización de la gestión del talento humano. La comparación no debería asumir que una práctica exitosa puede copiarse de manera automática; tendría que considerar tamaño, turnos, especialización, cultura, exposición a riesgos y recursos disponibles.

Otra línea de trabajo puede explorar la relación entre las prácticas de talento, la experiencia laboral y resultados operativos que la empresa ya registre de forma confiable, como asistencia, rotación, cumplimiento de actividades formativas, cierre de compromisos o continuidad de procesos. El análisis deberá evitar atribuir un cambio operativo únicamente al clima, porque pueden intervenir demanda, tecnología, estacionalidad, liderazgo, seguridad y otros factores. Un diseño con varios momentos de medición y fuentes independientes ofrecería evidencia más sólida que una sola encuesta.

Una línea metodológica complementaria consiste en examinar el comportamiento del cuestionario en una población externa más amplia y con características comparables. El instrumento actual cubre nueve dimensiones mediante dieciocho ítems y es suficiente para el diagnóstico descriptivo previsto, pero un estudio posterior podría analizar con mayor estabilidad su estructura y consistencia, comparar versiones y proponer mejoras de redacción sin perder cobertura conceptual. Ese trabajo sería independiente de la aplicación censal a los diez colaboradores de AEROMATER S.A.

Finalmente, podría desarrollarse un estudio cualitativo sobre liderazgo cotidiano, comunicación entre áreas y percepción de justicia en el reconocimiento. Las entrevistas permitirían comprender cómo se forman las expectativas, qué situaciones generan confianza y qué prácticas se consideran útiles o excesivamente burocráticas. Esta aproximación complementaría los puntajes del cuestionario y ayudaría a explicar por qué una misma práctica puede ser valorada de forma distinta por colaboradores con experiencias diferentes.

## **5.2. Sugerencias de Implementación**

La implementación debe comenzar con la socialización de la línea base y la aprobación de las prioridades diagnosticadas. Gerencia y Administración deberán revisar el plan, confirmar responsables, recursos y fechas, y comunicar al personal qué acciones se ejecutarán. Las estrategias del capítulo 4 constituyen una propuesta académica sustentada en diez encuestas, nueve entrevistas y evidencia complementaria; su adopción corresponde a la empresa.

Se sugiere adoptar una secuencia gradual. Durante la preparación se designará a la persona coordinadora, se organizarán los documentos existentes y se comunicará el propósito del plan. En el piloto se probarán pocas herramientas: una pauta de retroalimentación, una reunión breve con registro de acuerdos y un mecanismo de sugerencias. El despliegue procederá solo cuando las herramientas sean comprendidas, útiles y sostenibles. La consolidación integrará las prácticas aceptadas en los ciclos habituales de supervisión y revisión gerencial.

La confidencialidad deberá tratarse como una condición de participación y no como una formalidad. Las respuestas del cuestionario se almacenarán sin nombres y las entrevistas utilizarán códigos. En una población pequeña, aun los datos aparentemente generales pueden permitir inferir identidades; por ello, no se recomienda publicar resultados por cargo, sexo, antigüedad o área cuando existan categorías mínimas. Gerencia recibirá información agregada y no utilizará los instrumentos académicos para evaluar o sancionar a personas.

La comunicación inicial debe explicar qué problema se busca atender, qué decisiones todavía no están tomadas y cómo se devolverán los resultados. La participación del personal servirá para mejorar el diseño y advertir riesgos, pero no trasladará a los colaboradores la obligación de resolver limitaciones de recursos o estructura. Cuando una sugerencia no sea viable, la respuesta deberá indicar el motivo y, cuando corresponda, una alternativa o fecha de

revisión. Esta devolución es necesaria para evitar la percepción de una consulta simbólica.

Los recursos se aprobarán por etapas. Antes de contratar apoyo externo o adquirir materiales se solicitarán cotizaciones y se verificará si la capacidad ya existe dentro de la empresa. El escenario básico puede iniciar con formatos digitales, reuniones breves y facilitación interna; el escenario reforzado se justificará solo cuando la brecha requiera conocimiento especializado. El tiempo de Gerencia, coordinación y responsables se registrará como recurso, aunque no se convierta inmediatamente en un monto monetario.

El seguimiento deberá combinar ejecución, resultado y efecto. Cada mes se verificará si las actividades y evidencias fueron completadas; trimestralmente se revisarán cobertura, calidad, acuerdos y riesgos; y al cierre se compararán las percepciones con la línea base. Una actividad realizada no equivale por sí misma a una mejora del clima. Los indicadores deberán interpretarse junto con comentarios, incidentes, cambios operativos y calidad de los registros.

**Tabla 31**

*Condiciones sugeridas para una implementación responsable*

| CONDICIÓN  | ANTES DE INICIAR                                                                   | EVIDENCIA MÍNIMA                 | ALERTA                                             | RESPUESTA                                           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Patrocinio | Aprobar alcance, responsable y revisión trimestral.                                | Acta o decisión registrada.      | Acuerdos sin recursos o seguimiento.               | Escalar y reprogramar con motivo.                   |
| Evidencia  | Tomar como línea base las diez encuestas, nueve entrevistas y revisión documental. | Base anónima y matriz integrada. | Decisiones que ignoran prioridades diagnosticadas. | Revisar la evidencia y justificar cualquier cambio. |

|               |                                                           |                                              |                                            |                                               |
|---------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Datos seguros | Separar identidades, respuestas y registros laborales.    | Protocolo y accesos definidos.               | Solicitud de respuestas individuales.      | Detener la entrega y reportar solo agregados. |
| Capacidad     | Verificar tiempo, habilidades y respaldo del responsable. | Cronograma y sustitución prevista.           | Dependencia de una sola persona.           | Asignar respaldo y documentar transferencia.  |
| Consulta      | Comunicar finalidad, límites y devolución.                | Información previa y registro de aceptación. | Baja respuesta o desconfianza.             | Aclarar dudas y revisar el canal.             |
| Evaluación    | Confirmar fórmula, fuente, meta y frecuencia.             | Ficha de indicador y línea base.             | Resultados sin denominador o trazabilidad. | Corregir la base antes de interpretar.        |

**Nota.** Elaboración propia. Las condiciones se formularon a partir de los resultados y deberán actualizarse con las decisiones de AEROMATER S.A.

Se recomienda documentar las decisiones de ajuste. Si una actividad cambia de fecha, responsable, presupuesto o meta, la minuta deberá registrar el motivo y el efecto esperado. Si una herramienta genera carga sin aportar información útil, podrá simplificarse o suspenderse. La sostenibilidad depende de que los registros sean consultados para decidir y no solo producidos para demostrar cumplimiento.

Las sugerencias se sustentan en las fortalezas y brechas del diagnóstico. El trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso pueden utilizarse como apoyo para el cambio, mientras que reconocimiento, capacitación y retroalimentación orientan la primera fase de intervención. La comunicación y la gobernanza deben acompañar todo el proceso para evitar acciones aisladas y asegurar continuidad.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES**

### **6.1. Conclusiones y evaluación de los objetivos alcanzados**

La investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en AEROMATER S.A., Tacna, 2026. Para alcanzar dicho propósito se desarrolló un diagnóstico sustentado en diez cuestionarios, nueve entrevistas semiestructuradas y una revisión documental parcial. La integración de estas fuentes permitió conocer las prácticas actuales de gestión del personal, identificar las principales fortalezas y brechas y diseñar una propuesta ajustada a las características y posibilidades operativas de la empresa.

Respecto del primer objetivo específico, orientado a diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión del talento humano, se determinó que esta variable alcanzó un promedio general de 3.01, correspondiente a un nivel medio o intermedio. Este resultado demuestra que AEROMATER S.A. cuenta con prácticas relacionadas con la capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y comunicación; sin embargo, varias de ellas se desarrollan de manera informal, irregular o dependiente de las decisiones de los responsables de cada área.

El diagnóstico evidenció que la empresa no dispone de una unidad independiente de recursos humanos ni de una coordinación formal que integre los procesos vinculados con el personal. Las responsabilidades se distribuyen entre la gerencia, la administración y los responsables de las áreas operativas. Esta forma de organización permite atender las necesidades inmediatas, pero dificulta la planificación, el registro, la continuidad y el seguimiento de las acciones. Por consiguiente, el primer objetivo específico se considera alcanzado, debido a que se identificaron las prácticas existentes, sus características y las principales limitaciones que afectan su formalización.

En relación con el segundo objetivo específico, referido a evaluar la percepción de los colaboradores respecto del clima laboral, se obtuvo un promedio general de 3.98, ubicado en el nivel alto o favorable. Este resultado indica que los trabajadores mantienen una valoración positiva de su experiencia laboral, especialmente en los aspectos relacionados con el respeto, la cooperación, el liderazgo, el compromiso y el sentido de pertenencia.

La dimensión mejor evaluada fue relaciones interpersonales y trabajo en equipo, con un promedio de 4.35 y el 100 % de respuestas favorables. También alcanzaron un nivel alto liderazgo y supervisión, con 4.05; compromiso y pertenencia, con 4.05; condiciones de trabajo, con 3.75; y satisfacción laboral, con 3.70. Estos resultados permiten concluir que AEROMATER S.A. posee fortalezas internas que pueden facilitar la aplicación de futuras acciones de mejora. No obstante, el diagnóstico no debe interpretarse como ausencia de dificultades, debido a que un clima general favorable puede coexistir con procesos de gestión del personal que todavía requieren mayor organización.

El segundo objetivo específico se considera alcanzado porque se obtuvo una línea base cuantitativa sobre las percepciones de los diez colaboradores. Esta línea base permitirá efectuar comparaciones posteriores, siempre que la empresa decida implementar la propuesta y vuelva a aplicar el cuestionario bajo condiciones equivalentes.

En cuanto al tercer objetivo específico, destinado a identificar los aspectos críticos de la gestión del talento humano que requieren intervención prioritaria, se estableció que la principal brecha corresponde a reconocimiento y motivación, dimensión que obtuvo un promedio de 2.65. Dentro de ella, el ítem relacionado con el reconocimiento justo de los logros y aportes alcanzó el promedio más bajo del cuestionario, con 2.10. Esto demuestra la necesidad de establecer

criterios transparentes, oportunos y comprensibles para valorar las contribuciones individuales y colectivas.

La segunda brecha identificada fue evaluación y retroalimentación, con un promedio de 2.80. Las entrevistas permitieron comprender que el desempeño se observa principalmente a partir del cumplimiento de las tareas y de los errores que se presentan durante el trabajo. La retroalimentación suele producirse después de una dificultad y no siempre mediante conversaciones programadas con criterios previamente conocidos. Por esta razón, se requiere establecer momentos periódicos de diálogo que permitan reconocer logros, identificar necesidades de apoyo y acordar compromisos de mejora.

Capacitación y desarrollo obtuvo un promedio de 3.20. Aunque existen capacitaciones externas vinculadas principalmente con la seguridad y se dispone de evidencia documental de una actividad realizada por ASHISA TACNA E.I.R.L., los participantes indicaron que buena parte del aprendizaje ocurre mediante instrucciones directas, práctica cotidiana y apoyo de los compañeros con mayor experiencia. Esta situación evidencia la conveniencia de organizar las necesidades formativas por puesto o área, definir actividades periódicas y verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos.

La dimensión comunicación y participación alcanzó un promedio de 3.40. Se identificó que la información se transmite mediante conversaciones directas y mensajes; sin embargo, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la coordinación entre áreas, la atención de sugerencias y el cierre de acuerdos. En consecuencia, el tercer objetivo específico se considera alcanzado porque se determinaron y priorizaron las brechas de reconocimiento, evaluación, capacitación y comunicación, sin dejar de considerar las fortalezas existentes en el clima laboral.

Respecto del cuarto objetivo específico, orientado a diseñar estrategias y un plan de acción con actividades, responsables, recursos y cronograma, se elaboró el “Plan integral de gestión del talento humano y clima laboral de AEROMATER S.A. 2026–2027”. La propuesta plantea un horizonte referencial de doce meses y se organiza en seis estrategias: gobernanza y base documental; capacitación y aprendizaje; evaluación y retroalimentación; reconocimiento y motivación; comunicación y participación; y seguimiento del clima laboral.

El plan incorpora actividades específicas, responsables principales, productos o evidencias, plazos relativos, recursos y un cronograma organizado en fases de preparación, aplicación piloto, ejecución, seguimiento y evaluación. También considera los posibles riesgos de implementación y plantea medidas de respuesta. Se priorizaron instrumentos breves y mecanismos compatibles con el tamaño de la empresa, evitando proponer la creación inmediata de una estructura administrativa que pueda resultar difícil de sostener. Por consiguiente, el cuarto objetivo específico se considera alcanzado, dado que se diseñó una propuesta organizada, gradual y relacionada directamente con las brechas encontradas.

En relación con el quinto objetivo específico, referido a definir indicadores y mecanismos de seguimiento, la propuesta incorpora medidas para controlar la ejecución de las actividades, la obtención de productos y la evolución de las percepciones de los colaboradores. Entre los indicadores se consideran el porcentaje de actividades ejecutadas, la cobertura de capacitación, el cumplimiento de conversaciones de retroalimentación, el registro de reconocimientos, el cierre de acuerdos y sugerencias y la variación de los promedios de gestión del talento humano y clima laboral.

La línea base estará constituida por los resultados de los diez cuestionarios y las nueve entrevistas desarrolladas en la presente investigación. Se propone realizar una medición

intermedia y una evaluación final después de la implementación, manteniendo el anonimato y las mismas condiciones de aplicación. De esta manera, el quinto objetivo específico también se considera alcanzado, debido a que se establecieron indicadores, responsables, medios de verificación y momentos de seguimiento.

En términos generales, los cinco objetivos específicos permitieron cumplir el objetivo general de la investigación. El principal aporte del estudio consiste en transformar una situación caracterizada por prácticas parcialmente informales en una propuesta estructurada que puede orientar las decisiones de la empresa. La propuesta no pretende reemplazar la experiencia ni las formas de cooperación que actualmente funcionan, sino organizarlas, fortalecerlas y complementarlas con herramientas sencillas de planificación, comunicación, reconocimiento y seguimiento.

Debe precisarse que la investigación culmina con el diseño de la propuesta y no con su implementación integral. Por ello, no se afirma que las acciones ya hayan generado cambios en el clima laboral. La comprobación de sus efectos requerirá que AEROMATER S.A. ejecute las estrategias y realice mediciones posteriores. Asimismo, los resultados deben interpretarse dentro de la realidad específica de la empresa, considerando que la población estuvo conformada por diez colaboradores y que se realizaron nueve entrevistas debido a la incompatibilidad horaria con el turno nocturno de uno de los trabajadores.

## **6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización**

La implementación de la propuesta podría generar un impacto favorable en la organización de los procesos relacionados con el personal. En primer lugar, se espera que la estrategia de gobernanza y base documental permita definir una coordinación responsable, establecer

procedimientos mínimos y ordenar la información relacionada con capacitación, desempeño, reconocimiento y comunicación. Esto reduciría la dependencia de decisiones aisladas y facilitaría la continuidad de las prácticas cuando se produzcan cambios de responsables, horarios o necesidades operativas.

En materia de capacitación, el impacto esperado consiste en pasar de actividades principalmente reactivas o informales a una planificación vinculada con las necesidades de los puestos y las áreas. La detección periódica de brechas permitiría orientar mejor los recursos y priorizar contenidos relacionados con seguridad, cumplimiento de procedimientos, atención al cliente, coordinación operativa y desarrollo de competencias. La evaluación posterior ayudaría a comprobar si los conocimientos fueron comprendidos y aplicados en el trabajo.

En evaluación y retroalimentación, se espera que las conversaciones periódicas permitan que los colaboradores conozcan con mayor claridad qué se espera de su desempeño, qué aspectos realizan adecuadamente y qué apoyo necesitan para mejorar. Una retroalimentación oportuna, respetuosa y basada en hechos podría contribuir a reducir la percepción de que las observaciones solo aparecen después de los errores. También facilitaría la definición de compromisos realistas y el seguimiento de los avances alcanzados.

En cuanto al reconocimiento y la motivación, la propuesta podría fortalecer la percepción de justicia y valoración mediante criterios previamente comunicados. El reconocimiento no tendría que limitarse a incentivos económicos, pues también podría expresarse mediante felicitaciones específicas, valoración del trabajo en equipo, oportunidades de aprendizaje, participación en determinadas actividades o reconocimiento de aportes relacionados con la seguridad, responsabilidad, servicio y mejora continua. Su aplicación deberá evitar comparaciones públicas o decisiones arbitrarias que puedan generar efectos contrarios a los esperados.

La estrategia de comunicación y participación busca mejorar el acceso oportuno a la información, la coordinación entre áreas y la respuesta a sugerencias o preocupaciones. Las reuniones breves, las pautas para transmitir información crítica y el registro de acuerdos podrían reducir confusiones y facilitar la continuidad de las actividades. El impacto esperado no se medirá por la cantidad de mensajes o reuniones realizadas, sino por el cumplimiento de los acuerdos, la solución de asuntos pendientes y la percepción de que la información necesaria se encuentra disponible.

Sobre el clima laboral, la propuesta pretende conservar las fortalezas relacionadas con el respeto, la cooperación, el liderazgo y el compromiso. Debido a que estas dimensiones obtuvieron resultados favorables, las acciones no deben alterar innecesariamente las dinámicas positivas existentes. Por el contrario, la formalización de procesos deberá apoyarse en la experiencia de los colaboradores y en la capacidad de trabajo conjunto que ya posee la empresa.

Desde una perspectiva organizacional, la aplicación gradual del plan podría contribuir a una mayor claridad de responsabilidades, mejor coordinación entre las funciones administrativas y operativas, continuidad de los procesos de aprendizaje y disponibilidad de evidencias para la toma de decisiones. También podría disminuir algunos riesgos relacionados con fallas de comunicación, ausencia de seguimiento, pérdida de conocimientos y aplicación desigual de criterios. Estos efectos son esperados y deberán comprobarse mediante registros y mediciones posteriores.

Para evaluar el impacto será necesario comparar los resultados posteriores con la línea base obtenida en la investigación. La empresa podrá observar la variación de los promedios de cada dimensión, el porcentaje de respuestas favorables y el cumplimiento de los indicadores de

ejecución. Una mejora sostenible no dependerá únicamente de elevar un promedio, sino de demostrar que las prácticas se aplican de manera periódica, que los responsables cumplen sus funciones y que los colaboradores perciben mayor claridad, reconocimiento, apoyo y acceso a la información.

El logro de estos impactos dependerá del compromiso de la gerencia, la designación de una persona coordinadora, la disponibilidad de tiempo y recursos y la adaptación de las actividades a los turnos y momentos de mayor carga laboral. La implementación debe comenzar con acciones prioritarias y de alcance controlado, evaluar su funcionamiento y realizar los ajustes necesarios antes de ampliar la propuesta. De esta forma, la organización podrá evitar la incorporación de formatos o actividades que no resulten útiles para su realidad.

En conclusión, el impacto esperado de la propuesta consiste en fortalecer la gestión del talento humano sin perder las fortalezas que actualmente caracterizan el clima laboral de AEROMATER S.A. La propuesta ofrece una ruta viable para organizar prácticas, desarrollar capacidades, orientar el desempeño, reconocer los aportes, mejorar la comunicación y sostener decisiones basadas en evidencia. Su efectividad real solo podrá establecerse después de su implementación y evaluación, por lo que el seguimiento constituirá una condición esencial para convertir las acciones propuestas en mejoras sostenibles.

## CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- AEROMATER S.A. (s. f.-a). *Nuestros servicios*. <https://www.aeromater.com.pe/es/page/nuestros-servicios>
- AEROMATER S.A. (s. f.-b). *¿Quiénes somos?* <https://www.aeromater.com.pe/es/page/quienes-somos>
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- ASHISA Tacna E.I.R.L. (2024). *Certificado de capacitación en manejo de materiales peligrosos* [Documento interno no publicado].
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi. (2022, 9 de mayo). *Ambiente laboral negativo reduce productividad y ocasiona problemas en la salud física y*

mental. <https://www.gob.pe/institucion/inism/noticias/612877-ambiente-laboral-negativo-reduce-productiva-y-ocasiona-problemas-en-la-salud-fisica-y-mental>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Minaya-Serna, A. E., Ruíz-Gómez, A. A., Concha-Huarcaya, M. A., & Alva-Olivos, M. A. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 130–140. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2026). *Reporte de comercio regional: Tacna, anual 2025*. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8214612-reportede-comercio-reporte-comercio-regional-rcr-tacna-2025-anual>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Agenda temprana del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2023*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7792723/6579114-21-agenda-temprana-del-ministerio-de-trabajo-y-promocion-del-empleo-mtpe-2023.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2026). *The psychosocial working environment: Global developments and pathways for action*. <https://doi.org/10.54394/00033223>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2026). Organizational climate and culture: History, current status, integration, and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 309–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2008). *Ley General de Aduanas* (Decreto Legislativo N.º 1053). <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03normasoc.htm>

Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

## CAPÍTULO 8: ANEXOS

### Anexo A. Cuestionario para colaboradores

Objetivo. Recoger la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de gestión del talento humano y el clima laboral de AEROMATER S.A. La participación es voluntaria y anónima. No se solicitan nombres. Los resultados se presentarán de manera agrupada y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Instrucciones. Lea cada afirmación y escriba en la columna Respuesta un número de 1 a 5: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo. Marque una sola alternativa. Si una afirmación no se comprende, solicite aclaración sin indicar cuál sería la respuesta esperada.

### Tabla A1

*Ítems del cuestionario de gestión del talento humano y clima laboral*

| # | AFIRMACIÓN                                                                     | DIMENSIÓN                      | VALOR<br>1-5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| 1 | Las capacitaciones que recibo se relacionan con las necesidades de mi trabajo. | Capacitación y desarrollo      | y            |
| 2 | Tengo oportunidades para aprender y aplicar nuevos conocimientos en mi puesto. | Capacitación y desarrollo      | y            |
| 3 | Conozco los criterios con los que se valora mi desempeño.                      | Evaluación y retroalimentación | y            |
| 4 | Recibo retroalimentación útil para mejorar mi trabajo.                         | Evaluación y retroalimentación | y            |
| 5 | Los logros y aportes del personal                                              | Reconocimiento y               | y            |

---

|    |                                                                               |                                |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|    | son reconocidos con criterios justos.                                         | motivación                     |
| 6  | Siento que mi esfuerzo y contribución son valorados por la empresa.           | Reconocimiento y motivación    |
| 7  | Recibo oportunamente la información necesaria para realizar mi trabajo.       | Comunicación y participación   |
| 8  | Puedo expresar sugerencias o preocupaciones y recibir una respuesta.          | Comunicación y participación   |
| 9  | Mi responsable brinda orientaciones claras sobre las prioridades del trabajo. | Liderazgo y supervisión        |
| 10 | Cuando surge una dificultad, recibo apoyo adecuado de mi responsable.         | Liderazgo y supervisión        |
| 11 | En mi lugar de trabajo predomina el respeto entre compañeros.                 | Relaciones y trabajo en equipo |
| 12 | Las áreas y compañeros colaboran para resolver los problemas del trabajo.     | Relaciones y trabajo en equipo |
| 13 | Me siento satisfecho(a) con la experiencia de trabajar en esta empresa.       | Satisfacción laboral           |
| 14 | Considero que mi trabajo tiene utilidad y sentido dentro de la organización.  | Satisfacción laboral           |
| 15 | Me siento identificado(a) con los objetivos de la empresa.                    | Compromiso y pertenencia       |
| 16 | Estoy dispuesto(a) a contribuir responsablemente al logro de las              | Compromiso y pertenencia       |

---

---

|    |                                                                                  |                        |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
|    | metas comunes.                                                                   |                        |  |
| 17 | Dispongo de los recursos necesarios para realizar mis tareas de manera adecuada. | Condiciones de trabajo |  |
| 18 | Percibo que la empresa promueve condiciones seguras para desarrollar el trabajo. | Condiciones de trabajo |  |

---

**Nota.** Instrumento de elaboración propia. Consta de dieciocho ítems y fue aplicado mediante Google Forms a los diez colaboradores.

Pregunta abierta opcional. ¿Qué cambio concreto considera más importante para mejorar la gestión del personal y el ambiente de trabajo en AEROMATER S.A.?

---



---

## Anexo B. Guía de entrevista semiestructurada

La guía fue aplicada a nueve colaboradores que conocían los procesos de trabajo y de personal. Las preguntas se complementaron con repreguntas de aclaración cuando fue necesario. Para proteger la confidencialidad, las entrevistas se identificaron mediante los códigos E1 a E9.

**Tabla B1**

*Guía de entrevista de diez preguntas*

| # | PREGUNTA                                                                                           | PROPÓSITO                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1 | ¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?   | Identificar gobernanza y responsables.       |
| 2 | ¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?           | Conocer planificación y desarrollo.          |
| 3 | ¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?                 | Examinar evaluación y acompañamiento.        |
| 4 | ¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?          | Analizar reconocimiento y justicia.          |
| 5 | ¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?             | Revisar comunicación y participación.        |
| 6 | ¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?                      | Comprender clima y trabajo interdependiente. |
| 7 | ¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral? | Identificar factores contextuales.           |

---

|    |                                                                                                  |                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 8  | ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano? | Obtener diagnóstico y prioridades. |
| 9  | ¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?          | Evaluar viabilidad y riesgos.      |
| 10 | ¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?             | Orientar propuesta y control.      |

---

**Nota.** Instrumento de elaboración propia. Las diez preguntas orientaron nueve entrevistas semiestructuradas.

## Anexo C. Ficha de observación y revisión documental

La ficha registra evidencias visibles o documentales sin evaluar técnicamente procesos aduaneros. Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar o área: \_\_\_\_\_ Observador(a): \_\_\_\_\_  
Autorización: sí / no. Para cada aspecto se anotará evidencia concreta, fuente y condición: existente y vigente, existente por actualizar, no disponible o no aplica.

**Tabla C1**

### *Aspectos para observación y revisión documental*

| ASPECTO                  | EVIDENCIA A BUSCAR                                              | REGISTRO /<br>CONDICIÓN |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Estructura y funciones   | Organigrama, perfiles, responsables y líneas de reporte.        |                         |
| Inducción y capacitación | Plan, necesidades, materiales, asistencia y evaluación.         |                         |
| Desempeño                | Criterios, formatos, retroalimentación y compromisos.           |                         |
| Reconocimiento           | Criterios, comunicaciones y registros agregados.                |                         |
| Comunicación             | Canales, reuniones, minutas, relevos y respuestas.              |                         |
| Participación            | Sugerencias, consultas y evidencia de devolución.               |                         |
| Condiciones              | Recursos visibles, orden, señalización y derivación de riesgos. |                         |
| Confidencialidad         | Acceso, almacenamiento y tratamiento de datos de personal.      |                         |

**Nota.** Instrumento de elaboración propia incluido como apoyo contextual. No se remitió un registro formal completo; por ello, no se utilizó para sustentar hallazgos independientes.

## Anexo D. Resumen de resultados cuantitativos

La tabla presenta los promedios y porcentajes favorables de los dieciocho ítems. Los códigos C1 a C10 se conservaron únicamente en la base de procesamiento y no se vincularon con nombres, cargos o áreas.

**Tabla D1**  
*Resultados por ítem del cuestionario*

| ÍTEM | AFIRMACIÓN RESUMIDA                                          | DIMENSIÓN      | MEDIA | %<br>FAVORABLE |
|------|--------------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------|
| 1    | Las capacitaciones responden a las necesidades del trabajo.  | Capacitación   | 3.10  | 50 %           |
| 2    | Existen oportunidades para aprender y aplicar conocimientos. | Capacitación   | 3.30  | 60 %           |
| 3    | Se conocen los criterios de valoración del desempeño.        | Evaluación     | 3.10  | 30 %           |
| 4    | Se recibe retroalimentación útil para mejorar.               | Evaluación     | 2.50  | 20 %           |
| 5    | Los logros se reconocen con criterios justos.                | Reconocimiento | 2.10  | 10 %           |
| 6    | El esfuerzo y la contribución son valorados.                 | Reconocimiento | 3.20  | 30 %           |
| 7    | La información necesaria llega oportunamente.                | Comunicación   | 2.60  | 20 %           |
| 8    | Se pueden expresar sugerencias y recibir respuesta.          | Comunicación   | 4.20  | 90 %           |
| 9    | El responsable comunica prioridades claras.                  | Liderazgo      | 3.90  | 80 %           |
| 10   | Se recibe apoyo del responsable ante dificultades.           | Liderazgo      | 4.20  | 90 %           |

|    |                                                        |              |      |       |
|----|--------------------------------------------------------|--------------|------|-------|
| 11 | Predomina el respeto entre compañeros.                 | Relaciones   | 4.40 | 100 % |
| 12 | Las áreas y compañeros colaboran ante problemas.       | Relaciones   | 4.30 | 100 % |
| 13 | Existe satisfacción con la experiencia de trabajar.    | Satisfacción | 3.70 | 60 %  |
| 14 | El trabajo tiene utilidad y sentido.                   | Satisfacción | 3.70 | 70 %  |
| 15 | Existe identificación con los objetivos de la empresa. | Compromiso   | 4.10 | 90 %  |
| 16 | Existe disposición para contribuir a metas comunes.    | Compromiso   | 4.00 | 80 %  |
| 17 | Se dispone de recursos para realizar las tareas.       | Condiciones  | 4.00 | 90 %  |
| 18 | La empresa promueve condiciones seguras.               | Condiciones  | 3.50 | 70 %  |

**Nota.** n = 10. % favorable = respuestas 4 y 5. Los enunciados se presentan de forma resumida; el instrumento completo figura en el Anexo A.

La pregunta abierta opcional recibió cinco respuestas. Cuatro señalaron la capacitación como cambio prioritario y dos de ellas añadieron reconocimiento o incentivos; una respuesta mencionó la disciplina. Estos aportes se utilizaron como evidencia complementaria y no se convirtieron en porcentajes de la población total.

## Anexo E. Matriz de categorías de las entrevistas

Las entrevistas se organizaron con los códigos E1 a E9. La matriz conserva el sentido de las respuestas, pero omite nombres, cargos específicos y expresiones que pudieran identificar a una persona.

**Tabla E1**

*Matriz de categorías y hallazgos cualitativos*

| CATEGORÍA            | HALLAZGO SINTETIZADO                                                                       | CÓDIGOS | IMPLICACIÓN                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------|
| Gobernanza           | Responsabilidades distribuidas por áreas y supervisión directa.                            | E1–E9   | Coordinación funcional y registros básicos.                  |
| Capacitación         | Aprendizaje principalmente práctico e informal; capacitación formal ocasional.             | E1–E9   | Plan por puesto o área, tutoría y transferencia.             |
| Desempeño            | Observación del cumplimiento y corrección posterior a errores.                             | E1–E9   | Criterios claros y retroalimentación trimestral.             |
| Reconocimiento       | Reconocimiento poco frecuente, verbal o sin criterios estables.                            | E1–E9   | Mecanismo justo y oportuno.                                  |
| Comunicación         | Uso de diálogo directo y mensajes; brechas de coordinación y cierre.                       | E1–E9   | Canales definidos, acuerdos y respuesta.                     |
| Fortalezas del clima | Respeto, cooperación, experiencia, responsabilidad y apoyo entre compañeros.               | E1–E9   | Usar estas fortalezas como soporte del cambio.               |
| Barreras             | Carga de trabajo, turnos distintos, tiempo limitado y dificultad para detener operaciones. | E1–E9   | Sesiones breves, repetición por turnos y despliegue gradual. |

**Nota.** Elaboración propia con base en nueve entrevistas semiestructuradas. La presencia de los códigos indica cobertura temática y no una cuantificación estadística.

## Anexo F. Evidencias de las entrevistas

Las entrevistas se presentan en orden correlativo y corresponden a los códigos E1 a E9. Se omiten nombres y cargos específicos para proteger la confidencialidad de los participantes.

GUÍA DE ENTREVISTA

AEROMATER S.A. - TACNA 2026

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

### Guía de entrevista semiestructurada

Propuesta de mejora de la gestión del talento humano para fortalecer el clima laboral en la empresa AEROMATER S.A., Tacna – 2026

|                                       |                                       |                                              |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| 10 preguntas<br>Guía semiestructurada | 15-20 minutos<br>Duración referencial | Confidencial<br>Uso exclusivamente académico |
|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|

#### Presentación al participante

Estimado(a) colaborador(a): esta entrevista forma parte del trabajo académico sobre la gestión del talento humano y el clima laboral en AEROMATER S.A. Su participación es voluntaria. No se solicitarán nombres; las respuestas se codificarán, analizarán de forma conjunta y utilizarán solo con fines académicos.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Puede omitir información reservada, solicitar aclaraciones o no responder alguna pregunta. La entrevistadora podrá formular repreguntas breves para comprender mejor su experiencia.

#### Indicaciones para responder

1. Responda con sinceridad y de acuerdo con su experiencia en la empresa.
2. Brinde respuestas concretas y ejemplos generales, sin mencionar nombres.
3. Si una pregunta no corresponde, indique "No aplica" y explique brevemente.
4. Puede responder de forma oral o escrita; la entrevistadora registrará lo expresado.
5. Antes de tomar notas o grabar audio se solicitará su autorización.

#### Datos de aplicación

|                |                                 |          |                                 |
|----------------|---------------------------------|----------|---------------------------------|
| Código         | E____                           | Fecha    | 24/07/2026                      |
| Modalidad      | Presencial / Llamada / WhatsApp | Duración | 10 minutos                      |
| Entrevistadora | Adriana Nicole Reinoso Hidalgo  | Lugar    | Aeromater S.A                   |
| Participación  | Acepta: Sí / No                 | Registro | Notas: Sí / No · Audio: Sí / No |

### Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

#### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Bueno, cada encargado organiza las actividades de su Área. A veces no todo está muy claro y eso puede generar un poco de confusión.

#### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La mayoría de veces aprendemos con la práctica o con la ayuda de compañeros que tienen más experiencia. Creo que sería bueno tener capacitaciones más seguidas.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se fijan en cómo hacemos nuestro trabajo y si cumplimos con nuestras tareas. Pero no siempre recibimos comentarios sobre cómo estamos trabajando.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La verdad, el reconocimiento no es muy frecuente. Creo que sería bueno que se valorara más el esfuerzo de los trabajadores.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Normalmente nos comunican las cosas directamente o por mensajes. Creo que sería bueno tener un espacio donde podamos dar nuestras sugerencias con más confianza.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Hay momentos en que existe buena coordinación, pero también hay algunas dificultades de comunicación entre áreas. Entre compañeros tratamos de apoyarnos

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

A veces pueden faltar algunos recursos que necesitamos para trabajar. En cuanto a la seguridad, creo que siempre es importante seguir reforzándola.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que una fortaleza es la experiencia de los trabajadores. Como aspectos por mejorar, diría que la comunicación, la capacitación y el reconocimiento.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

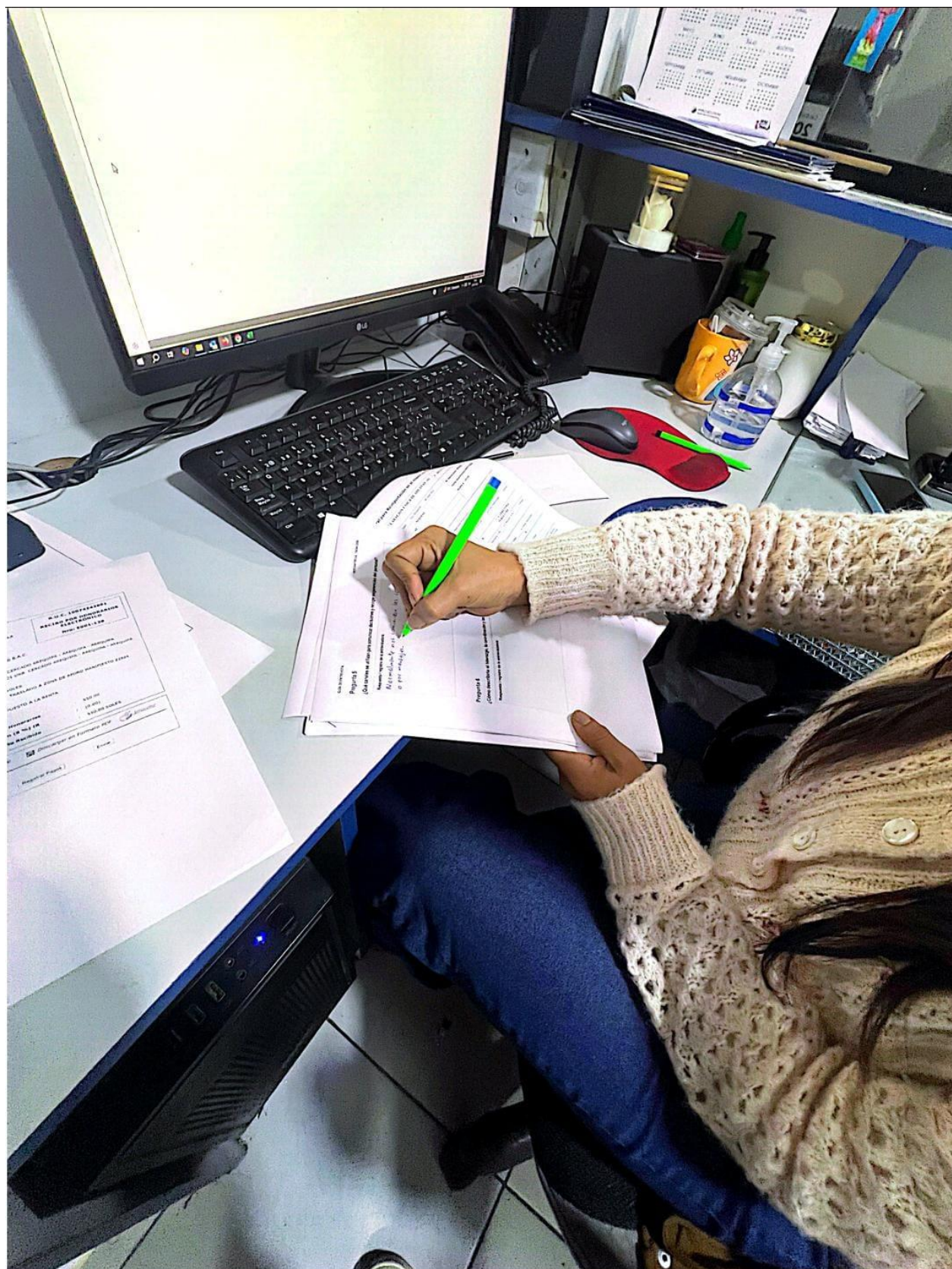
tal vez la falta de tiempo por la carga de trabajo podría dificultar algunas mejoras. también puede ser complicado cambiar ciertas formas de trabajar.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Yo priorizaría mejorar la comunicación, realizar más capacitaciones y reconocer el esfuerzo del personal. Creo que se podría ver si funciona observando si mejora el ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores.



## Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

cada área tiene sus propias funciones y en balanza nos encargamos principalmente del pesaje y registro de la información.

### Pregunta 2

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se detectan las necesidades de capacitación?

### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

cuando se necesita aprender algo nuevo, normalmente nos explican en el momento o aprendemos con la práctica.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se considera principalmente que el trabajo se haga correctamente y que la información registrada sea precisa.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Generalmente no hay un reconocimiento formal. A veces solo recibimos algún comentario cuando el trabajo se realiza bien.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La información normalmente se comunica de forma directa o mediante mensajes. Las sugerencias se comentan con los encargados.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La coordinación es necesaria porque tenemos contacto con otras áreas. En general es buena, aunque a veces se presentan algunas dificultades.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Es importante contar con equipos que funcionen bien y tener las condiciones necesarias para realizar el trabajo de forma segura.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Considero que la experiencia del personal es una fortaleza. Como mejorar, sería bueno tener más capacitaciones y comunicación.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La falta de tiempo y la cantidad de trabajo podrían dificultar la aplicación de algunas mejoras.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que se debería mejorar la comunicación y capacitar más al personal. Se podría evaluar si disminuyen los errores y mejora la coordinación.

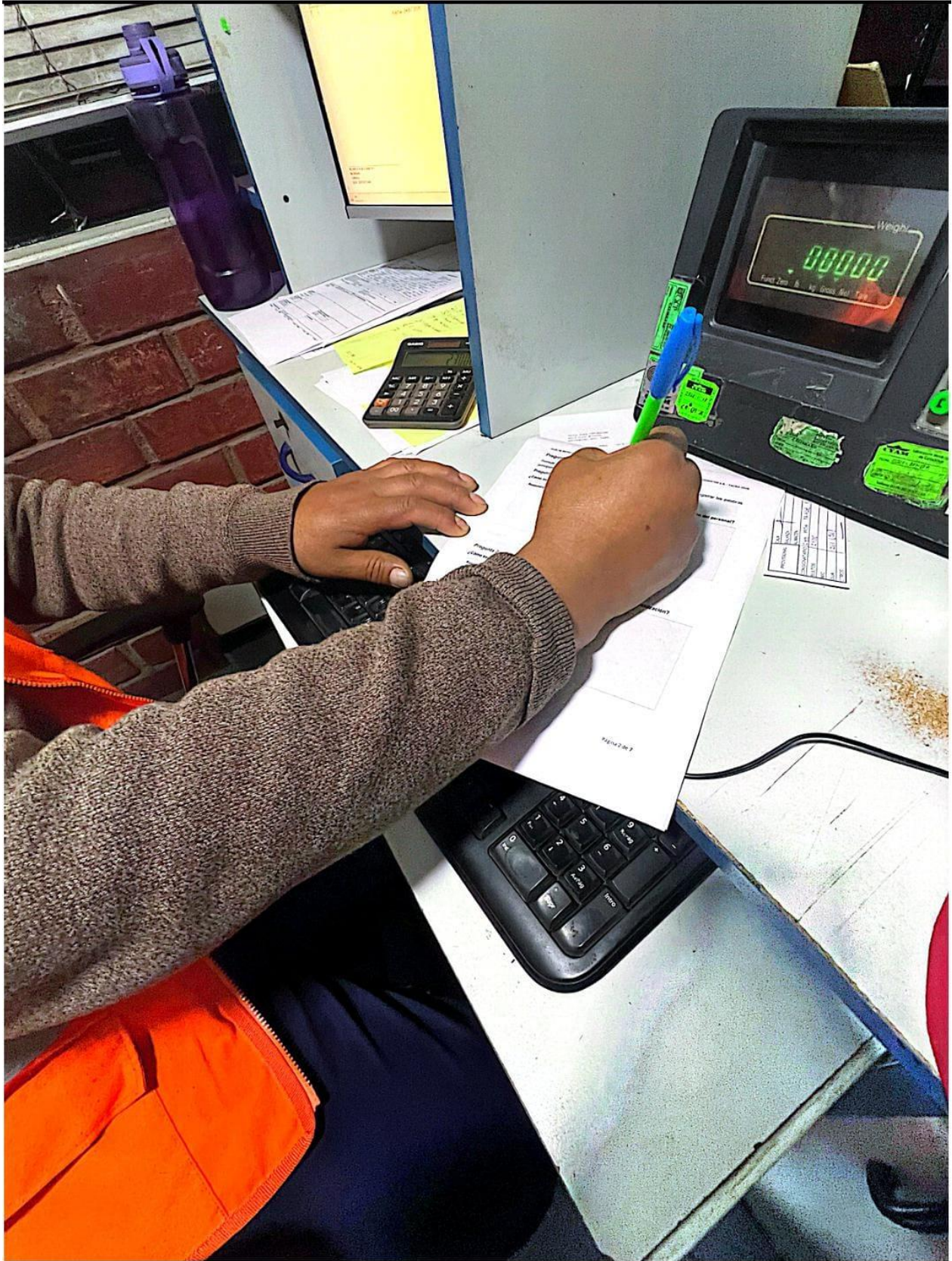
**Observaciones de la entrevistadora**

Registre incidencias de aplicación, aclaraciones pendientes o aspectos de contexto que ayuden a interpretar la entrevista, sin incluir juicios personales.

**Respuesta / registro de la entrevistadora:**

La entrevistada respondió las preguntas de manera clara y de acuerdo con su experiencia en la empresa. La entrevista se desarrolló con normalidad y no se presentaron inconvenientes."

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.



## Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cada uno tiene sus funciones dentro del almacén y nos organizamos según el trabajo que haya durante el día.

### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La verdad, no tenemos capacitaciones constantes. Muchas cosas las aprendemos trabajando o preguntando a los compañeros que tienen más experiencia.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se fijan en que hagamos bien nuestras funciones y cumplamos con el trabajo si cometemos algún error, nos indican cómo corregirlo.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

El reconocimiento no es muy frecuente. A veces te felicitan o te dicen que hiciste bien tu trabajo.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Normalmente nos comunican las cosas directamente o por mensajes. Si tenemos alguna sugerencia, se la comentamos al encargado.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

En general tratamos de coordinarnos entre todos, porque en el almacén las áreas tienen que trabajar juntas. A veces sí hay algunos problemas de comunicación.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para trabajar bien necesitamos los recursos necesarios y recibiendo más capacitaciones podríamos realizar mejor nuestras funciones y trabajar con mayor seguridad.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que una fortaleza es la experiencia de los trabajadores. Lo que falta es tener más capacitaciones para mejorar nuestro trabajo.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

A veces la cantidad de trabajo y la falta de tiempo podrían dificultar que se realicen capacitaciones.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

yo creo que sería bueno tener capacitaciones relacionadas con el trabajo que hacemos, porque así podríamos mejorar y cometer menos errores.

### Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

#### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cada área tiene sus propias responsabilidades y cada trabajador sabe qué función debe cumplir dentro del almacén.

#### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cuando ingresamos, aprendemos principalmente con la orientación de los compañeros. No tenemos un programa de capacitaciones que se realice de manera continua.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se toma en cuenta que cumplamos con nuestras tareas y que el trabajo se realice correctamente. Las observaciones se hacen cuando es necesario.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Normalmente no hay un reconocimiento específico, si el trabajo sale bien, simplemente se continúa con las actividades.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Las indicaciones generalmente se dan de manera verbal o por mensajes, dependiendo de la situación.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La coordinación es importante porque varias áreas dependen unas de otras. En algunos momentos podrían mejorar la comunicación entre los trabajadores.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para realizar bien el trabajo necesitamos tener los recursos adecuados y conocer correctamente los procedimientos. Una capacitación ayudaría bastante en ese aspecto.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

considero que la experiencia de los trabajadores es una fortaleza, como aspecto por mejorar, falta preparar y capacitar más al personal.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Una dificultad podría ser encontrar el tiempo necesario para capacitar al personal sin afectar las actividades del almacén.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Sería bueno implementar capacitaciones de acuerdo con cada puesto de trabajo y evaluar después si el personal realiza mejor sus funciones.

## Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

cada trabajador tiene sus tareas asignadas y nos organizamos según las operaciones que se presentan durante la jornada.

### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La capacitación se da principalmente cuando ingresamos o cuando surge alguna actividad nueva. Después, muchas cosas se aprenden con la experiencia.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se observa que cumplamos con nuestras tareas y que las operaciones se realicen correctamente. Si hay algún problema, se conversa con el trabajador.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

No siempre se reconoce el trabajo de manera formal, aunque a veces los encargados felicitan cuando se cumple bien con las actividades.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Generalmente las indicaciones se dan de forma verbal o por mensaje. Las sugerencias se pueden comunicar directamente a los responsables.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La coordinación es necesaria porque las áreas del almacén trabajan relacionadas. En ocasiones puede haber algunos inconvenientes por falta de comunicación.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para trabajar adecuadamente necesitamos que los equipos y materiales estén disponibles. también sería importante recibir más orientación sobre los procedimientos y la seguridad.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Una de las fortalezas es que varios trabajadores ya conocen bien las operaciones. Una dificultad es que no siempre existen capacitaciones para reforzar esos conocimientos.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La cantidad de trabajo y los diferentes horarios podrían dificultar la organización de capacitaciones para todos.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Considero que sería útil realizar capacitaciones periódicas según las necesidades de cada área y verificar si ayudan a mejorar el trabajo y disminuir errores.

### Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

#### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

En el almacén cada uno conoce las actividades que debe realizar y nos vamos coordinando según el trabajo que se presenta.

#### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cuando hay alguna duda, normalmente preguntamos a los compañeros que ya conocen más el trabajo. No contamos con capacitaciones programadas de manera regular.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se tiene cuenta que cumplamos con nuestras tareas y que el trabajo se realice de forma correcta y ordenada.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

El reconocimiento no está disponible en esta empresa, simplemente si hacemos algun logro solo nos dicen que lo hicimos bien.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La mayoría de veces lo que utiliza la empresa es mediante un mensaje de texto del mismo gerente, y no tenemos un grupo específico donde nos informen a todos.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La relación entre los trabajadores es muy buena, pero hay días por las cuales no hay buena comunicación y suelen discutir un poco.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Es importante tener los equipos y materiales necesarios para trabajar. también sería bueno recibir más capacitaciones sobre los procedimientos que realizamos.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que la responsabilidad y la experiencia del personal son fortalezas. Como dificultad, considero que falta una capacitación más organizada.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

El trabajo diario puede ser una dificultad, porque a veces no hay tiempo suficiente para detener las actividades y realizar capacitaciones.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Considero que sería bueno poder capacitarnos de acuerdo con las necesidades de cada puesto, para que todos podamos desempeñarnos mejor.

## Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cada Área tiene asignada sus funciones dentro del almacén.

### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

En mi caso, muchas cosas las he aprendido con la práctica y preguntando a mis compañeros. La verdad, no contamos con capacitaciones constantes.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se fijan en que cumplan con mis tareas y que el trabajo se realice correctamente. Si cometo algún error, me indican que debo corregir.

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

No recibimos reconocimientos, solo te felicitan cuando realizas bien tu trabajo.

**Pregunta 5**

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Generalmente las indicaciones las recibo directamente de los encargados. Si tengo alguna duda se lo hago saber al jefe personalmente.

**Pregunta 6**

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Yo considero que nos coordinamos bastante entre compañeros, porque necesitamos apoyarnos para que el trabajo salga bien.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Necesitamos contar con los recursos necesarios y conocer bien los procedimientos, con más capacitaciones nos ayudarían a realizar mejor nuestro trabajo

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para mí, una fortaleza es la experiencia que tenemos los trabajadores. Lo que si considero es que falta recibir más capacitaciones.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que la carga de trabajo y la falta de tiempo pueden dificultar que se realicen capacitaciones para todos los trabajadores.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Yo creo que sería bueno que la empresa implemente capacitaciones relacionados con cada puesto.

### Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

#### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se distribuyen actualmente por distintas Áreas y q  
que cada uno tiene distintas responsabilidades.

#### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Generalmente aprendemos realizando el trabajo.  
Cuando aparece alguna tarea nueva, solo nos  
explícan como hacerlas, pero no tenemos  
capacitaciones.

### Pregunta 3

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

se evalúa principalmente que cumplamos con el trabajo y que las actividades se realicen sin inconvenientes.

### Pregunta 4

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

A veces recibimos algún comentario positivo por parte del encargado, pero no existe un reconocimiento.

### Pregunta 5

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Las indicaciones suelen darse directamente durante la jornada de trabajo a través de los medios de comunicación.

### Pregunta 6

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La relación entre compañeros es buena y tratamos de apoyarnos

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para trabajar correctamente es necesario contar con distintas capacitaciones para que nos permita realizar mejor nuestras funciones.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Una de las fortalezas es que los trabajadores conocemos las actividades por la experiencia y como dificultad considero que falta capacitaciones.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La principal dificultad sería organizar los horarios, porque el trabajo del almacén continúa y no siempre es fácil disponer de tiempo.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Considero que sería importante capacitar al personal de acuerdo con las necesidades de cada área.

## Preguntas de la entrevista

Formule cada pregunta en el orden previsto. Utilice el espacio de respuesta para registrar las palabras principales del participante y las aclaraciones obtenidas.

### Pregunta 1

¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades relacionadas con la gestión del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

En mi área cada uno tiene sus propias responsabilidades y nos organizamos según las actividades que se presenten.

### Pregunta 2

¿Cómo se detectan y atienden las necesidades de inducción, capacitación y actualización?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Cuando tengo alguna duda, normalmente le consulto a un compañero o con el mismo encargado. No tenemos capacitaciones programadas con frecuencia.

**Pregunta 3**

¿Qué criterios se utilizan para observar el desempeño y brindar retroalimentación?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Se toma en cuenta que cumplamos con nuestras tareas y que realicemos correctamente las actividades

**Pregunta 4**

¿Qué formas de reconocimiento se aplican y cómo se decide quién o qué aporte se reconoce?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

No hay reconocimiento, los encargados reconocen verbalmente felicitandolos por el buen trabajo realizado

### Pregunta 5

¿Qué canales se utilizan para comunicar decisiones y recoger sugerencias del personal?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

La información se transmite de manera verbal o por mensaje del mismo gerente.

### Pregunta 6

¿Cómo describiría el liderazgo, la coordinación y las relaciones entre áreas?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

tratamos de mantener una buena coordinación, aunque en algunas ocasiones pueden surgir problemas de comunicación entre las áreas.

**Pregunta 7**

¿Qué condiciones, recursos o aspectos de seguridad influyen actualmente en la experiencia laboral?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Para trabajar correctamente necesitamos contar con los recursos necesarios como las capacitaciones porque nos ayudaría para estar mejor preparados.

**Pregunta 8**

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas en la gestión del talento humano?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Creo que la experiencia de los trabajadores es una de las fortalezas de la empresa. Como aspecto por mejorar, considero que sería bueno capacitar más al personal.

**Pregunta 9**

¿Qué barreras podrían dificultar un plan de mejora y qué recursos estarían disponibles?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Una dificultad sería encontrar un horario que permita capacitar a todos sin afectar las actividades diarias del almacén.

**Pregunta 10**

¿Qué acciones deberían priorizarse y qué indicadores permitirían saber si funcionan?

Respuesta / registro de la entrevistadora:

Considero que se deberían realizar variedad de capacitaciones para poder aprender diversas funciones.

## Anexo G. Evidencia de aplicación del cuestionario

PreguntasRespuestas10Configuración

### Cuestionario sobre gestión del talento humano y clima laboral

Estimado(a) colaborador(a): este cuestionario forma parte de un trabajo académico sobre la gestión del talento humano y el clima laboral en AEROMATER S.A. Su participación es voluntaria y anónima. No se solicitarán nombres y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos.

Lea cada afirmación y seleccione una alternativa: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo.

1. [Capacitación y desarrollo] Las capacitaciones que recibo se relacionan con las necesidades de mi trabajo. \*

12345

Totalmente en desacuerdo☐ ☐ ☐ ☐ ☐Totalmente de acuerdo

Anexo H. Evidencia documental de capacitación

| ASHISA TACNA E.I.R.L.                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |
| ASESORÍA, SEGURIDAD,<br>HIGIENE INDUSTRIAL Y<br>SANEAMIENTO<br>AMBIENTAL TACNA<br>E.I.R.L.                                                                                                                                                                            |                                                                 |
| <h1>CERTIFICADO</h1>                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |
| ASHISA TACNA E.I.R.L., certifica a:                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                 |
| <b>EDGAR COTRADO MAQUERA</b>                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                 |
| Personal de la empresa AEROMATER S.A., en calidad de PARTICIPANTE por haber culminado satisfactoriamente la “CAPACITACIÓN EN MANEJO DE MATERIALES PELIGROSOS”, realizado en la ciudad de Tacna el día 18 de junio del presente con una duración de 02 horas lectivas. |                                                                 |
| <b>TEMARIO</b><br>1. Acciones preventivas o de control.<br>2. Planificación de actividades.<br>3. Procedimiento de trabajo seguro.<br>4. Almacenaje y manejo.<br>5. Incompatibilidad de sustancias.<br>6. Identificación y rotulado.                                  |                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | Tacna, 18 de junio del 2024                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | <br>ASHISA TACNA E.I.R.L.<br>WILSON DAVID MEDINA-ARA<br>GERENTE |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | .....<br>PONENTE                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>SU SEGURIDAD ES NUESTRA PRIORIDAD</b>                        |

11:57

Safari

4G

25

Venta y Recarga de Extintores

Fumigaciones y Desratizaciones

Limpieza y mantenimiento

Planes de Seguridad





## Ashisa Extintores y Fumigaciones

305 seguidores • 57 seguidos • 73 publicaciones

Somos una empresa tacneña con 21 años de experiencia, realizamos fumigaciones, desinfecciones y desratizaciones, venta y recarga de extintores, planes de seguridad, limpieza y mantenimiento en general.

 Servicio de salud y seguridad ocupacional

 Seguir

 Mensaje

Todo

Fotos

Reels

Menciones

### Detalles



1 opinión



Abierto ahora



Urb. Villa Hermosa Av. Cusco B-15, Tacna, Peru, 51



Tacna, Perú

### Información de contacto



959 846 643



ashisainformes@gmail.com

 Inicio

 2

Reels

 Amigos

 Marketplace

 Notificaciones

 Perfil

201