



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE
CAPACITACIÓN DE UN *CALL CENTER* EN LIMA**

PRESENTADA POR
NADIA KATHERINA BOGGIO MONTES

ASESOR
ADEMAR VARGAS DIAZ

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

LIMA – PERÚ

2021



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN
DE UN *CALL CENTER* EN LIMA**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR:
NADIA KATHERINA BOGGIO MONTES**

**ASESOR:
VARGAS DIAZ ADEMAR
ORCID: 0000-0001-5192-3161**

**LIMA, PERÚ
2022**

*Para mis padres, Elva y Gabriel, por la
confianza puesta en mí.*

*Para Claudia y Diego, mis
ejemplos por seguir.*

*Para Vinnie, que me acompañó en los
momentos que más lo necesitaba.*

Gracias por su apoyo.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Fundamentación del tema.....	12
1.1.1 Descripción de la sede.....	12
1.1.2 Descripción del área evaluada.....	14
1.2 Fundamentación teórica.....	14
1.2.1 Antecedentes históricos.....	14
1.2.2 Definiciones de Clima Organizacional.....	16
1.2.3 Características del Clima Organizacional.....	17
1.2.4 Tipos de Clima Organizacional.....	19
1.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	21
1.2.6 Importancia del Clima Organizacional.....	22
1.2.7 Teorías del Clima Organizacional.....	24
1.2.8 Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional.....	29
CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO.....	31

2.1	Diagnóstico.....	31
2.1.1	Modelos de Diagnóstico.....	31
2.1.2	Indicadores de conflicto.....	36
2.1.3	Análisis Situacional.....	36
2.1.4	Identificación de causas.....	45
2.1.5	Análisis de resultados.....	46
2.2	Intervención.....	56
2.2.1	Criterios para la determinación del Programa de Intervención.....	56
2.2.2	Diseño del programa.....	57
2.2.3	Coordinación del programa.....	62
2.2.4	Implementación del programa.....	63
2.2.5	Ejecución del programa.....	66
CAPÍTULO III: MONITOREO.....		83
3.1	Evaluación y seguimiento del programa.....	83
PROGRAMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO.....		86
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		93
4.1.	Comparación del pre y post intervención.....	93

CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1 Resumen.....	96
5.2 Conclusiones.....	97
5.3 Recomendaciones.....	99
Carta de permiso para la aplicación del programa de intervención.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de la perspectiva de investigación sobre Clima y Cultura Organizacional	30
Tabla 2. Análisis FODA de SCC Call Center el Perú	37
Tabla 3. Análisis de factores interno	40
Tabla 4. Análisis de factores externos.....	41
Tabla 5. Ficha Técnica de Cuestionario de Clima Organizacional	43
Tabla 6. Diagrama de Gantt	59
Tabla 7. Programa de intervención	60
Tabla 8. Presupuesto financiero.....	63
Tabla 9. Espiral del conocimiento	65
Tabla 10. “Sesión de bienvenida”	67
Tabla 11. “Somos hermanos”	69
Tabla 12. “¿Qué siente el otro?”	71
Tabla 13. “Juntos de la mano”	74
Tabla 14. “Yo por ti, tú por mí”	76
Tabla 15. “¿En dónde me veo un futuro?”	78
Tabla 16. “Todos somos CS”	80

Tabla 17. "Sesión de cierre" 82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	13
Figura 2.....	27
Figura 3.....	32
Figura 4.....	33
Figura 5.....	34
Figura 6.....	46
Figura 7.....	47
Figura 8.....	48
Figura 9.....	49
Figura 10.....	50
Figura 11.....	51
Figura 12.....	52
Figura 13.....	53
Figura 14.....	54
Figura 15.....	55
Figura 16.....	93
Figura 17.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A..... 106

Anexo B..... 107

Anexo C..... 109

Anexo D..... 110

Anexo E..... 111

Anexo F..... 113

INTRODUCCIÓN

El estudio tiene como título “Programa de Intervención Clima Laboral en el área de capacitación de un *Call Center* en Lima”. Tiene por finalidad identificar la situación actual con respecto al ambiente laboral para conocer cuál es la percepción de los colaboradores dentro de la organización.

En el primer capítulo, llamado Marco Teórico, se detallará la teoría de mi estudio de caso, en este caso, definiciones de términos relacionados al Clima Organizacional, cuáles son las características de esta, cuáles son los tipos de clima que existen, entre otros; la información brindada en este capítulo se reafirmará al momento de observar los resultados.

Con respecto al segundo capítulo, Programa de Desarrollo del caso, se divide en dos partes, la primera es el diagnóstico en dónde mediante un cuestionario de Clima Organizacional, se obtiene cuál es el estado actual de la empresa; la segunda parte es la intervención, en dónde se explicará el Programa de intervención, y se dará a conocer, paso a paso, de qué manera se ejecutó el programa.

En el tercer capítulo, llamado Monitoreo, se detallará un programa de monitoreo, en donde, a profundidad, se explica de qué manera se podría realizar un seguimiento progresivo e identificar futuras mejoras de la empresa.

En el penúltimo capítulo, Análisis de Resultados, se evidenciarán los resultados antes y después de realizar la intervención, consecuencia de ello, se obtendrá una figura en dónde se observará cuánto ha sido la mejora desde la realización del programa.

En el último capítulo, llamado Resumen, Conclusiones y Recomendaciones, se explicará a detalle cuáles han sido las dimensiones que han tenido una mejora considerable y se optará por brindar recomendaciones para mantener esa mejora en el tiempo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación del tema

1.1.1 Descripción de la sede

La entidad por evaluar es una organización del rubro de telecomunicaciones con más de 10 años de experiencia en territorio peruano, se especializa en desarrollar soluciones de centros de contacto. Entre sus servicios están Gestión de Atención de Cliente, Experiencia de Omnicanal, *Speech Analytics*, *Chatbots*, IVR Cognitivo y Soporte Técnico.

a. Misión

Brindar una solución rápida y precisa a los usuarios finales, logrando un alto nivel de satisfacción en sus clientes.

b. Visión

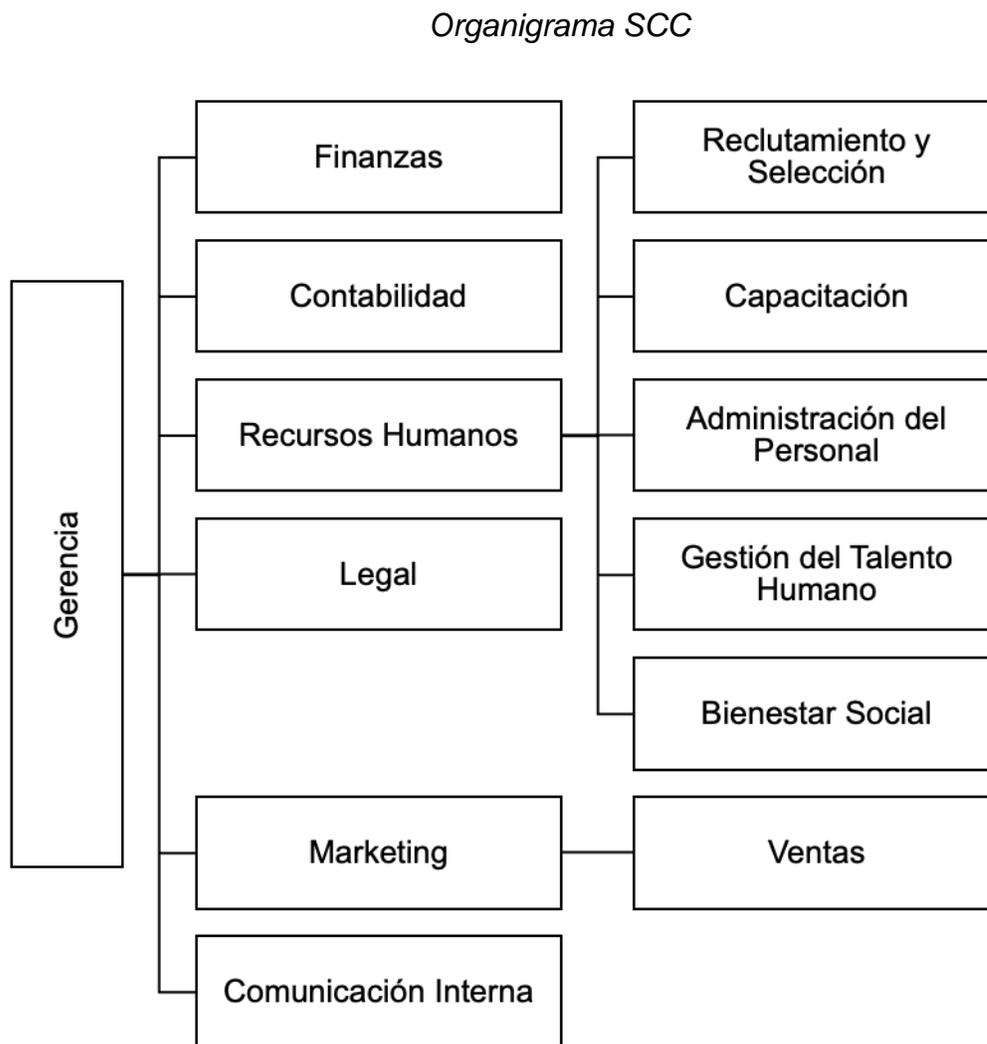
Ser el mejor *Contact Center* en innovación, productividad y calidad de servicio para sus clientes y usuarios finales.

c. Valores corporativos

- ✓ Centrado en el cliente
- ✓ Excelencia, calidad y cumplimiento
- ✓ Pasión y perseverancia
- ✓ Personas éticas y transparentes
- ✓ Vocación emprendedora
- ✓ Cultura de innovación
- ✓ Trabajo en equipo.

d. Organigrama

Figura 1



Nota. La figura representa el organigrama de la empresa de *call center*.

1.1.2 Descripción del área evaluada

El área evaluada es la de Capacitación, la cual está conformada por 20 personas, dentro de las cuales se encuentra la Coordinadora del área, 3 analistas, 1 asistente y 15 capacitadores; con un total de 20 colaboradores.

Dicha área está encargada de realizar programas a los colaboradores con el objetivo de capacitarlos y que se les promueva laboralmente, reforzándolos en habilidades blandas y duras. Además, con respecto a nuevos ingresos, capacitan a candidatos que han sido seleccionados para el puesto, le brindan información de los clientes con los que tratarán y cuáles son los procesos por seguir.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Antecedentes históricos

Para el presente estudio de caso, se tomó en cuenta las siguientes fuentes de información como antecedentes nacionales:

Cabrera (2018) realizó un estudio de Clima Organizacional, llamado “Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Institución Pública Peruana” en dónde se determinó cuál es el nivel del clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron que el clima organizacional de los colaboradores es “muy favorable” lo que estaría justificado por la posición de la empresa en la lista de “*Great Place to Work*” y, además, por la motivación que tienen sus colaboradores al laborar allí. En adición a ello, su satisfacción laboral tiene un nivel “medio”, siendo un resultado consistente.

Pastor (2018) realizó un estudio de Clima Organizacional, llamado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos” en dónde determinó la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral. Se obtuvo como resultado la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral, probándose que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa.

Para el presente estudio de caso, se tomó en cuenta las siguientes fuentes de información como antecedentes internacionales:

Guevara (2018) investigó acerca del Clima Organizacional, titulado a su investigación “Clima organizacional, nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa” en dónde se buscó describir la percepción del clima organizacional y su incidencia en la satisfacción del personal que labora en la Unidad Educativa Particular (UEP) La Dolorosa; como resultados, se obtuvo un nivel aceptable de clima organizacional (75.2%), lo cuál se refleja en el adecuado comportamiento del personal, su apropiado trabajo y el estar de acuerdo con las políticas de la UEP, manteniendo así, relaciones adecuadas con los demás integrantes.

González (2019) ejecutó un estudio acerca del Clima Organizacional, llamado “Estudio diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa constructora”, el cuál tuvo como finalidad conocer cuál fue la mirada que tenían acerca del clima laboral en la industria constructora. Finalmente, se dio a conocer que existe un alto grado de

satisfacción, los colaboradores de la empresa tienen un alto sentido de pertenencia y estaban interesados por el futuro de la organización.

1.2.2 Definiciones de Clima Organizacional

El Clima Organizacional es la manera en cómo el personal de una organización, empresa o entidad percibe el entorno de este, es decir, de qué forma ve el lugar en dónde trabaja y pasa la mayor parte del tiempo.

Según Goncalves (1997), “El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.” (p.123).

Dessler (1976) señaló que el clima organizacional son descripciones de cada individuo del marco social o contextual del cuál se es parte o pertenece en una organización.

Robbins (1999) definió al Clima Organizacional como la unión de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Chiavenato (2020) definió al clima organizacional como la peculiaridad del ambiente laboral que son experimentadas por los clientes internos y que, además, tienen una relación directa en el comportamiento de los colaboradores.

García (2003):

El Clima Organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cuál trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. (p.47)

Méndez (2006) plantea que el Clima Organizacional es el resultado de la forma en cómo las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. A partir de ello, se podría decir que el clima organizacional es la combinación de valores, actitudes y creencias que tiene una organización para lograr el desempeño esperado de sus colaboradores.

García (2009) piensa que el término Clima Organizacional se utiliza para explicar la sensación, personalidad o carácter del ambiente de una entidad, el cual es una cualidad que perdura de manera interna en la organización, esta influye en el comportamiento de los miembros y, por ende, en el desempeño de estos.

Litwin y Stringer (como se citó en García, 2009) piensan que el clima organizacional es un conjunto de efectos subjetivos, tomando en cuenta el sistema formal e informal, las condicionales ambientales y sobre todo las actitudes, creencias, valores y motivación de los colaboradores.

Según Ramos y Tejera (2017) afirman, “El clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales” (p.226).

1.2.3 Características del Clima Organizacional

Brunet (1967) afirma, “El clima organizacional constituye una configuración de características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (p.12). Esto quiere decir que el clima organizacional es en gran parte, importante dentro de una organización porque va a definir en qué tipo de organización se trabaja, se va a dar a conocer el espíritu y

personalidad de esta, lo cual va a influir en cómo se trate a los colaboradores y en la percepción que tengan ellos.

Se debe tener en cuenta que esta variable es multidimensional, es decir, no solo se define en un ámbito en particular, por el contrario, abarca diferentes aspectos, desde las estructuras de las oficinas de la empresa, la luz que entra de afuera, cuánta oxigenación hay en las oficinas, si se cuenta con una calidad o intensidad de luz adecuada (amarilla/blanca) o hasta en el tipo de las relaciones interpersonales.

Brunet (1967) afirma:

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima laboral dotado de sus propias características que representa en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión". (p.12)

Esto quiere decir que una organización puede verse afectada en su totalidad si no se tiene en cuenta la ergonomía de esta, evaluar el lugar de trabajo que se le ofrece al colaborador es lo más importante para evitar que la productividad o desempeño disminuya.

El autor Goncalves (como se citó en Guevara, 2018) indica que las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. (Goncalves, 1997, p.22)

Estas características del Clima Organizacional son percibidas por el colaborador de manera directa o indirectamente y tienen un impacto en el Clima Organizacional que puede influir en el comportamiento de estos, interfiriendo en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. (Guevara, 2018).

Además de ello, existen características fundamentales para organización, sin ellas no se llegarían a desarrollar adecuadamente en el mercado laboral. Entre ellas tenemos a la comunicación, motivación, creatividad, participación de los colaboradores, liderazgo, confianza y planificación (Guevara, 2018).

1.2.4 Tipos de Clima Organizacional

Existen dos tipos de Clima Organizacional:

1.2.4.1 Clima Organizacional autoritario

○ Sistema I. Autoritario explotador

En el primer sistema no existe confianza del colaborador hacia el directivo. Existe temor en el ambiente, no existe las relaciones directas e indirectas entre los superiores y subordinados. Las decisiones son tomadas por altos mandos y no consultan opiniones del equipo (Brunet, 1967).

○ Sistema II. Autoritario Paternalista

Es conocida por la confianza que se tiene entre colaborador y alto mando. Como medidas de motivación en los colaboradores se recurre a recompensas y castigos. Este tipo de clima da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado, sin embargo, los alto directivos juegan con las necesidades del colaborador (Brunet, 1967).

Como se observa, el Sistema I y II, denotan un clima no flexible, cerrado, en donde son muy rígidos ante los cambios, generando así, un clima desfavorable.

1.2.4.2 Clima Organizacional participativo

○ Sistema III. Consultivo

Existe un alto nivel de confianza por parte de los altos directos hacia los subordinados. Los colaboradores pueden tomar decisiones por su cuenta y hay interacción entre ambas partes, lo cuál genera dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar (Brunet, 1967).

○ Sistema IV. Participación en grupo

Los altos directivos tienen confianza en sus colaboradores, la toma de decisiones es un derecho para cada integrante, por lo cual se evidencia un alto nivel de comunicación en todas las direcciones, horizontal, ascendente, descendente. Hay una mejor relación entre los integrantes del equipo y se basa en compartir responsabilidades, utilizando la participación estratégica para el logro de objetivos (Brunet, 1967).

El Sistema III y IV son flexibles, abiertos, en donde la estructura crea un clima favorable y beneficioso tanto para la organización como para el colaborador.

1.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer (1968) son:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los colaboradores de la organización acerca de las normas establecidas, las reglas y procedimientos de la organización.
- Responsabilidad individual: Es el sentimiento de la autonomía que tiene el colaborador para la toma de decisiones dentro de la organización.
- Remuneración: Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de la recompensa por el trabajo realizado.
- Riesgos y tomas de decisiones: Hace referencia a los riesgos que toman los colaboradores al realizar los retos impuestos.

- Relaciones: Es la percepción que tienen los colaboradores acerca de las interacciones que se tiene con los pares y del grato ambiente de trabajo.
- Apoyo: Representa la ayuda que se le dan entre pares para lograr un objetivo o en común.
- Tolerancia al conflicto: Es la percepción que tienen los colaboradores frente a opiniones distintas a las que se tiene y de no presentar temor al exponerlas.
- Estándares de desempeño: Representa la percepción que posee el colaborador frente a las normas de rendimiento de la institución.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia de los colaboradores en la organización.

1.2.6 Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional cumple una función importante en una organización debido a que cumple el papel del vínculo entre los aspectos objetivos y el comportamiento subjetivo de los colaboradores (Dessler, 1976).

Hall (1996) afirma: “la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización” (p.17).

Esto quiere decir que cada colaborador tiene su propia percepción del Clima Organizacional en base a las experiencias que haya tenido y no solamente a los factores organizacionales que existan en la misma.

Guevara (2018) afirma: “estas percepciones que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen, pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización” (p.19).

Por otro lado, Sacramento (2019) afirma: “el clima de trabajo de la agencia influye directamente en el desempeño de las funciones de sus trabajadores” (p. 129).

Esto quiere decir que según cómo se desarrolle el clima organizacional en el trabajo, los colaboradores rendirán frutos mediante las funciones que realizan.

Por consiguiente, se tiene conocimiento que el clima organizacional va de la mano con la motivación de los colaboradores. Al contar con un elevado nivel de clima laboral, se contará con relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los colaboradores; mientras que, si la motivación es baja, ya sea por diversos factores internos, el clima organizacional tiende a bajar, es decir, no solo depende de la organización, sino también del colaborador o cliente interno (Echeverry, Echeverry y Moreno, 2015).

Sánchez (2019), afirma. “las empresas consideran el clima organizacional como un simple indicador y no observan el verdadero impacto de la información que habla de las prácticas organizacionales y su relación de aceptación o rechazo de las personas frente a las mismas” (p. 18).

El autor menciona que el clima laboral debe ser considerado como un elemento fundamental para la gestión de las funciones de los clientes internos, debido a que esa herramienta permite realizar las funciones con éxito para obtener resultados deseados.

1.2.7 Teorías del Clima Organizacional

1.2.7.1 Teoría de los Sistemas de Likert

Brunet (1967) piensa que esta es una de las teorías más nutridas de información para visualizar causa y efecto en el Clima Organizacional. Esta teoría nos indica que el comportamiento que tenga el colaborador dentro de la organizacional es consecuencia del comportamiento administrativo y por la percepción de las condiciones laborales, ya sean los valores, capacidades y esperanzas de lograr algo en la organización. Además, afirma que la reacción que tenga una persona ante una situación será en base a la percepción que tenga de la misma, dándonos a entender que no se basa en una realidad subjetiva. Esto quiere decir que, si la realidad subjetiva impacta en la percepción de cada persona, es ella quien define el comportamiento o la postura de cada colaborador. Por otra parte, es fundamental definir cuáles son los factores que influyen en la percepción de cada persona en base al Clima Organizacional, lo cual ayudará también a explicar los microclimas. Estos factores son los siguientes:

- Los parámetros en general, en donde abarca temas de tecnología y estructura del sistema organizacional.

- La posición de jerarquía, en donde se indica cual es la posición del colaborador dentro de la organización, en el cuál influye a la vez, el salario económico.
- Los factores personales, indica como se percibe una persona, cuál es la personalidad que posee y el nivel de satisfacción que tenga en su vida.
- La percepción de los subordinados y altos directivos acerca del Clima Organizacional.

Según Likert hay tres variables que influyen en la percepción del colaborador en base al Clima Organizacional:

1. Variables causales, son las variables independientes, las cuales indican la evolución y los resultados de la organización, abarcando la estructura de la organización y su administración, normas, decisiones, competencias y actitudes.
2. Variables intermedias, cumplen la función de medir la salud de la organización, es decir el estado interno, reflejando la motivación del colaborador, el rendimiento en sus labores, la comunicación con sus pares y toma de decisiones. Estas variables son muy importantes porque originan los procesos organizacionales.
3. Variables finales, estas son las dependientes, se dan como efecto de las variables causales e intermedias, las cuales reflejan los resultados obtenidos por la organización, ya sea productividad, ganancia y/o pérdida.

1.2.7.2 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

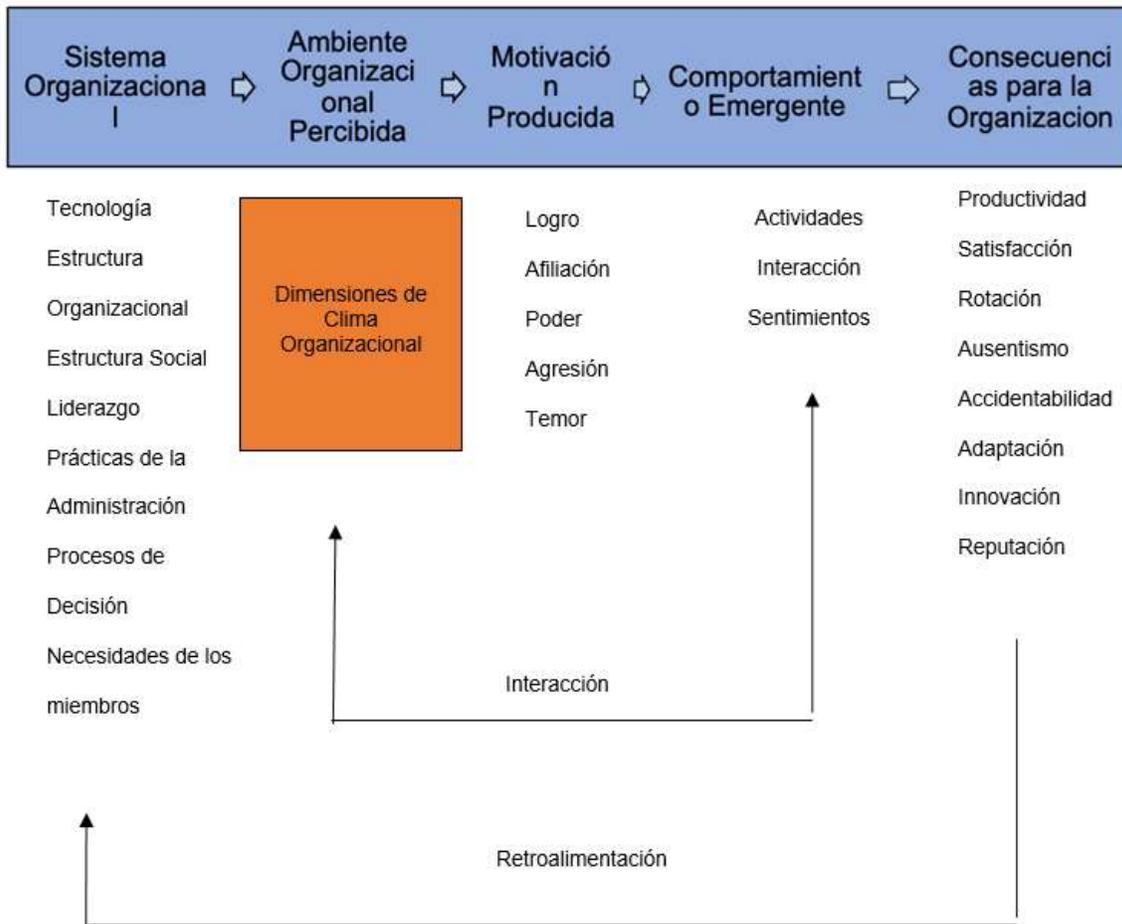
Litwin y Stringer dan a conocer que el comportamiento de los colaboradores cumple el papel de determinantes situaciones y ambientales, los cuales impactan sobre la conducta y percepción del mismo. El Clima Organizacional es visto como el conjunto de características del entorno de trabajo que son visibles y percibidas por el colaborador, afectando tanto el comportamiento como la motivación.

Existen nueve dimensiones dentro del Clima Organizacional de una organización. Estas son decisivas en la conducta o características que surgen de la interacción social y denotan cultura, valores, tradiciones que impactan en el comportamiento del colaborador.

- Estructura
- Responsabilidad individual
- Remuneración
- Riesgos y tomas de decisiones
- Relaciones
- Apoyo
- Tolerancia al conflicto
- Estándares de desempeño
- Identidad

Figura 2

Esquema de Clima Organizacional



Nota. La figura representa el proceso del Clima Organizacional y como la interacción y retroalimentación forman gran parte de ello.

1.2.7.3 Teoría de la Gerencia Científica de Taylor

Según Molina (s.f) esta teoría brinda un sistema de cómo administrar el trabajo, estructurando de manera más elaborada y formal los perfiles de puesto, es decir los puestos de trabajo. Se demostró cómo se debe estructurar el trabajo

y cuán importante es la línea de autoridades, es decir la jerarquía en una organización. Al tener una jerarquía marcada se logrará conocer con facilidad cuales son las funciones de cada puesto, en donde se trabajará en un ambiente de seguridad y conformidad entre los colaboradores.

Se sabe que muchos factores influyen en el Clima Organizacional, esta teoría nos indica que, al contar con los cimientos, es decir, una base clara, desde el perfil de puesto, en donde se detallan las funciones del colaborador, y ese logrará que el se sienta cómodo con su lugar de trabajo o con su equipo. El llevarse bien con su equipo, formará relaciones adecuadas y por ende, un Clima Organizacional apropiado.

1.2.7.4 Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch

La teoría de Lawrence y Lorsch (1967) nos habla acerca de la interacción de fuerzas, la suma del ambiente, tecnología, estructura y desempeño, haciendo énfasis en las dimensiones de la organización, exactamente en la estructura y en las relaciones entre los colaboradores. Comentan que existe una relación causa-efecto, entre cómo la estructura interna se acopla a las exigencias del ambiente y cuan bien se cumplen los objetivos en la organización. Se quiso mostrar cómo las demandas técnicas influyen en el clima organizacional a través de las expectativas que se tenga del trabajo. Los autores encontraron que Lawrence y Lorsch mientras más se enfrente un colaborador a sus diferencias y a trata de resolverlas, más eficiente se volverá la organización (Molina, P).

Al tener a un personal que se enfoque en mejorar progresivamente en aspectos de debilidad, contará con un colaborador capaz de ayudar a los demás a mejorar de la misma manera, lo cual generará una cadena de buenas relaciones, reflejándose ello en un clima adecuado para el desarrollo profesional y comodidad de cada uno de ellos.

1.2.7.5 Teoría de Clima Organizacional de Gilamar

Según Molina (s.f) el Clima Organizacional es percibido por sus colaboradores según la manera en cómo sientan que es la variable de ambiente físico, variable estructural, variable de ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional. Es decir, según el concepto que tengan ellos de las condiciones laborales, se formará una idea de cómo es el clima en la organización.

1.2.8 Diferencia entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

Durante mucho tiempo se han visto confusiones acerca de la comparación entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional, es por ello por lo que se recurre a Denison (1996) para tener un panorama más claro y específico con respecto a las variables mencionadas.

Tabla 1

Comparación de la perspectiva de investigación sobre Clima y Cultura Organizacional

Diferencias	Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Epistemología	Comparativa	Contextualización
Punto de vista	Etic (perspectiva del investigador)	Emic (perspectiva de los miembros)
Metodología	Cuantitativa / Encuestas	Cualitativa / Observación de campo
Nivel de análisis	Consenso sobre percepciones	Valores y presunciones subyacentes
Orientación histórica	Instantánea	Evolución histórica
Fundamentación teórica	Perspectiva Lewiniana	Construccionismo social
Disciplina	Psicología	Sociología / Antropología

Fuente: Denison (1996)

Nota. Esta tabla muestra las diferencias entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

Con el cuadro de comparación que aporta Denison, se permite comprobar las diferencias entre Clima y Cultura Organizacional, siendo la Cultura Organizacional la suma de los valores, tradiciones o normas de una organización y el Clima Organizacional, la perspectiva o percepción que tiene el colaborador frente a su ambiente de trabajo.

Por otro lado, Moran y Volkwein (1992) afirmaron lo siguiente:

La posición más común es que la cultura tiene que ver con asunciones o significados compartidos, mientras que el Clima tiene que ver con percepciones compartidas sobre comportamiento organizacional. Se trataría por tanto de constructos diferentes, si bien con interrelación entre sí. (p. 305)

CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1 Diagnóstico

2.1.1 Modelos de Diagnóstico

Entre los modelos que consideran viables para el estudio de caso, se encontraron lo siguientes:

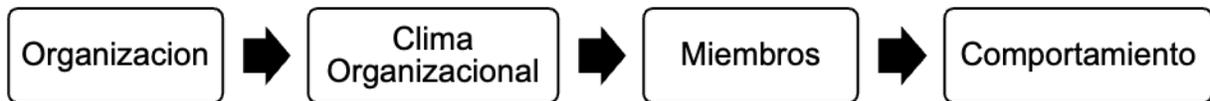
2.1.1.1 Modelo de Schneider y Hall

El modelo de Schneider y Hall (1982) nos indica que el comportamiento de un colaborador depende de las percepciones que tenga el mismo en base a diversos factores y no de los factores organizacionales. Sin embargo, las percepciones también dependen de las experiencias, actividades e interacciones que haya tenido el colaborador en el tiempo que trabajó en la empresa (Williams, 2013).

De esa manera, parte que el Clima Organizacional es el reflejo de la interacción entre lo personal y organizacional. El clima que se obtenga influirá en el comportamiento de cada colaborador, teniendo consecuencias en la organización y por ende en el clima, completando el circuito respectivamente (Williams, 2013).

Figura 3

Modelo de Schneider y Hall



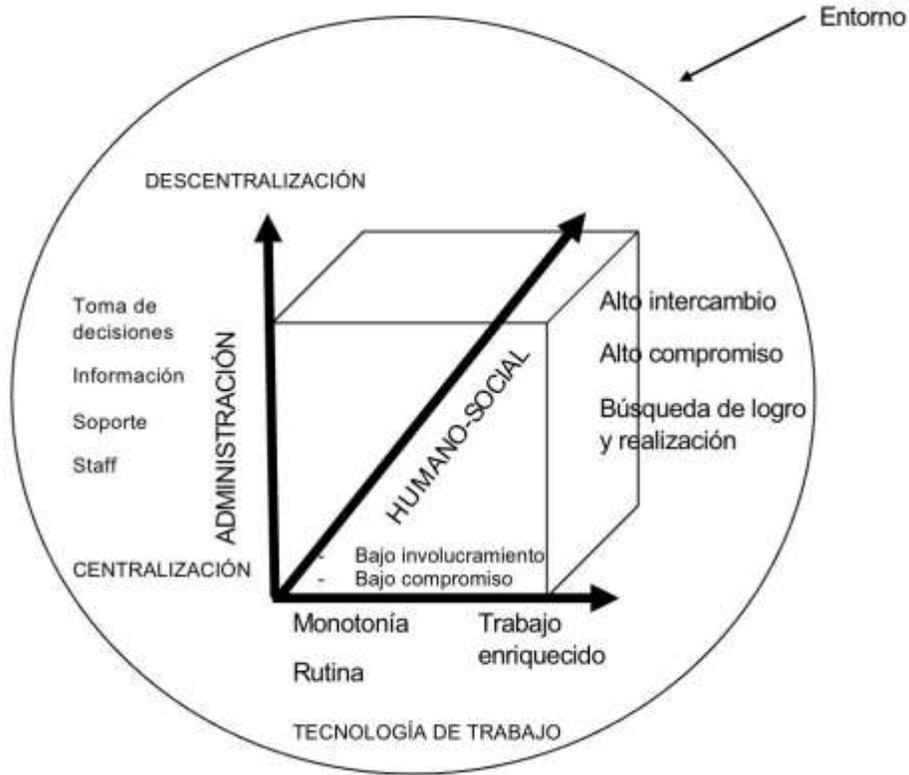
Nota. La figura representa el modelo de los autores Schneider y Hall con respecto al Clima Organizacional.

2.1.1.2 Modelo Tridimensional de Patrick Williams

Según Williams (1982) este modelo busca tener una visión del todo organizacional (organización integrada), de tal manera que todos los subsistemas se interacciones entre si y con el medio ambiente. Los subsistemas son los siguientes: Tecnológico, Humano, Administrativo y el Entorno o medio.

Figura 4

Modelo Tridimensional de Patrick Williams



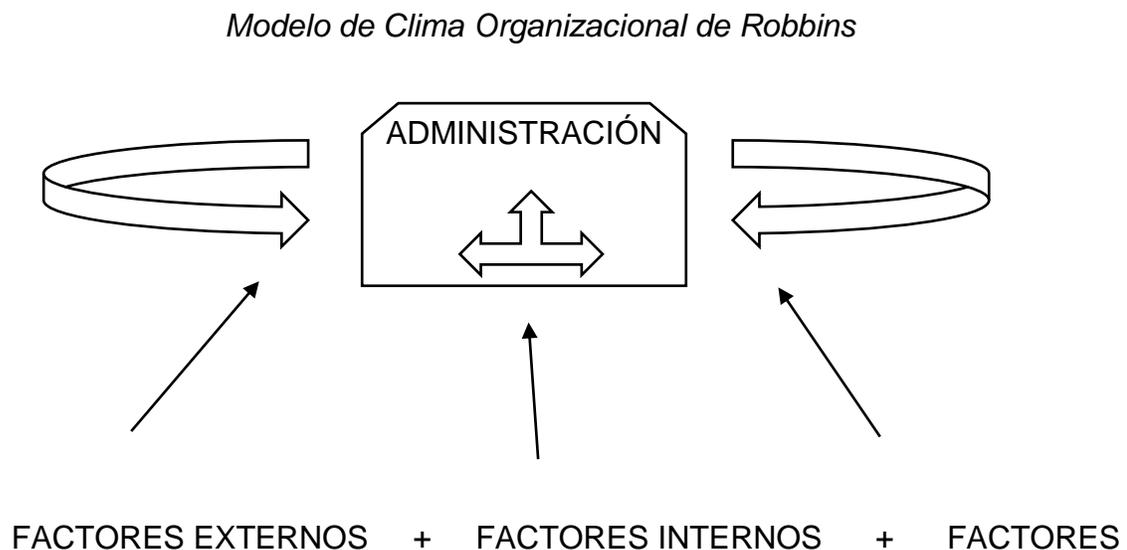
Nota. La figura representa el modelo que el autor Patrick Williams toma en cuenta con respecto al Clima Organizacional.

2.1.1.3 Modelo de Clima Organizacional de Robbins

El siguiente modelo de Robbins (1999) indicó que el comportamiento de un colaborador no es la consecuencia de factores organizacionales, tanto externos como internos, sino que depende mucho de las percepciones que el

miembro de la organización tenga de cada uno de los factores. De manera que las actividades, interacciones y experiencias influyen en el Clima Organizacional. Este modelo se relaciona en gran magnitud el de Schneider y Hall, mencionado con anterioridad.

Figura 5



Nota. La figura representa el modelo de Clima Organizacional que era considerado por el autor Robbins.

En este caso, se tomó en cuenta el modelo de diagnóstico de Robbins debido a que se relaciona con el Clima Organizacional y en que manera influye las experiencias del colaborador en la percepción del ambiente laboral.

2.1.1.4 Modelo de Clima Organizacional de Fernando Toro

El Modelo de Toro (1992) se refiere al clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores acerca de su trabajo. Afirma que las personas poseen una perspectiva de realidades de su trabajo a partir de la

imagen que se forman de las mismas, las cuales son influenciadas por el comportamiento de sus pares o jefes directos (García, 2009).

El autor Toro (1992) tiene su Encuesta de Clima Organizacional llamada ECO, la cual mide 8 factores de clima organizacional, en donde 7 de ellos son independientes y 1 conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Los factores son los siguientes:

- Relaciones Interpersonales.
- Estilo de Dirección.
- Sentido de Pertenencia.
- Retribución.
- Disponibilidad de Recursos.
- Estabilidad.
- Claridad.
- Coherencia en la Dirección.
- Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto) (García, 2009).

2.1.1.5 Modelo de Octavio García

El modelo de García (1987) hace mención del Clima Organizacional centrándose en lo que piensa o siente el personal de la organización, teniendo en cuenta aspectos como el reconocimiento que tienen de la misma, la organización que existe a la hora de realizar las actividades y los objetivos

trazados, la percepción que tienen del ambiente en donde se desarrollan sus funciones y del grado del progreso que haya alcanzado cada colaborador dentro de la empresa (García, 2009).

2.1.2 Indicadores de conflicto

Mediante una evaluación psicológica, se decidió dar a conocer los indicadores de conflicto de la organización:

- ✓ Falta de colaboración entre pares.
- ✓ Inadecuadas relaciones interpersonales
- ✓ Falta de integración e identidad entre los colaboradores del área de Capacitación.

2.1.3 Análisis Situacional

2.1.3.1 Análisis FODA

Se realizó el análisis FODA, teniendo en cuenta la información que brindaron los colaboradores acerca de las falencias y ventajas de la organización.

Tabla 2

Análisis FODA de SCC Call Center el Perú

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
- Ubicación céntrica de las oficinas.	-	- Consumidores fidelizados con nuestro servicio	
- Colaboradores motivados.	-	- Buenas relaciones con el cliente.	
- Personal especializado y capacitado.	-	- Servicio innovador.	
- Reconocidos a nivel nacional.	-	- Convenios de empleabilidad con diversas instituciones.	
- Línea de carrera para los colaboradores	-	- Crecimiento constante en el rubro de telecomunicaciones.	

DEBILIDADES		AMENAZAS	
- Falta de integración e identidad entre colaboradores.	-	- Incremento de competitividad corporativa.	
- Falta de colaboración entre pares.	-	- Pérdida de clientes.	
- Inadecuadas relaciones interpersonales.	-	- Bajos ingresos económicos.	
- Poca diversidad de convenios con otras empresas e instituciones.	-	- Nuevas tendencias de protección medioambiental.	
- Inadecuada percepción de la empresa.	-	- Pandemia COVID-19.	
- Falta de aulas para realizar más talleres y capacitaciones.			

Nota. Esta tabla muestra el FODA de la empresa.

En base a lo descrito en el análisis FODA, se afirmó que como toda organización tiene aspectos positivos, de los cuales puede sacar ventaja, como también aspectos que debe mejorar para mantener su nivel de producción en los colaboradores.

Con respecto a las fortalezas, los participantes comentaron que es una gran ventaja que las oficinas se encuentren en el distrito Cercado de Lima

porque les parece un lugar cercano y accesible de diversas maneras, facilitándoseles la ida y regreso. A pesar de algunas falencias que puedan tener, los colaboradores se sienten motivados porque se encuentran realizando labores que les fascina y para las cuales se encuentran capacitados regularmente, actualizando las herramientas con las que desarrollan sus labores. La motivación que poseen es una ventaja aprovechable para lograr que los colaboradores generen mayor producción y, por ende, resultados más beneficiosos para la organización y para ellos mismos. Además, se consideran una empresa reconocida nacionalmente debido a que son el único *call center* que trabaja con el cliente "Entel".

Con respecto a las oportunidades, se hallan relaciones adecuadas con los clientes externos, es por ello que se consideró como oportunidad, el servicio innovador que brindan, con el cual se logra fidelizar con el cliente. La organización se encuentra en constante crecimiento en el rubro de telecomunicaciones, por lo cual los colaboradores se encuentran a la vanguardia.

Con respecto a las debilidades, se puede observar las falencias con las que cuenta la organización, una de ellas es la falta de integración e identidad entre los colaboradores, no contando los colaboradores con el apoyo de sus compañeros a la hora de desarrollar sus labores. Por otro lado, no existen diversidad de convenios con otras empresas e instituciones, lo cual les genera un trabajo rutinario, en donde no se sienten desarrollados laboralmente.

Las amenazas son los factores externos que podrían enlentecer el llegar a los resultados deseados, en este caso se mapea el incremento de competitividad corporativa, la pérdida de clientes porque les ofrecen un servicio más rápido o económico, lo cual traería como consecuencia que no haya los mismos ingresos económicos.

2.1.3.2 Análisis de factores internos (EFI)

Este análisis ayudó a saber que tan importante es cada factor interno de manera numérica. De manera que cada peso que se le asigne a los factores repercutirá en el total ponderado y total de peso.

Tabla 3*Análisis de factores interno*

Factores Internos	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas (F)			
Ubicación céntrica de las oficinas.	0.09	4	0.36
Colaboradores motivados.	0.10	4	0.40
Personal especializado y capacitado	0.15	4	0.60
Marca reconocida a nivel nacional.	0.08	3	0.24
Línea de carrera para los colaboradores	0.10	4	0.40
Debilidades (D)			
Falta de integración e identidad entre colaboradores	0.09	2	0.18
Falta de colaboración entre pares	0.10	2	0.20
Inadecuadas relaciones interpersonales	0.07	2	0.14
Poca diversidad de convenios con otras empresas e instituciones	0.10	1	0.10
Inadecuada percepción de la empresa	0.07	2	0.14
Falta de aulas para realizar más talleres y capacitaciones	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.81

Nota. Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades de la empresa de manera cuantitativa.

En la matriz EFI se obtuvo un 2.81, esto quiere decir que se encuentra por encima del promedio de 2.5. En base a los resultados obtenidos, se afirma

que la organización se encuentra en aspectos apropiados de posición interna de fuerza.

2.1.3.3 Análisis de factores externos (EFE)

Este análisis ayudó a saber que tan importante es cada factor externo de manera numérica. De manera que cada peso que se le asigne a los factores repercutirá en el total ponderado y total de peso.

Tabla 4

Análisis de factores externos

Factores Internos	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades (O)			
Consumidores fidelizados con nuestro servicio	0.13	4	0.52
Buenas relaciones con el cliente	0.10	4	0.40
Servicio innovador	0.15	4	0.60
Convenios de empleabilidad con diversas instituciones	0.10	2	0.20
Crecimiento constante en el rubro de telecomunicaciones	0.10	3	0.30
Amenazas (A)			
Incremento de competitividad corporativa	0.09	3	0.27
Pérdida de clientes	0.10	4	0.40
Bajos ingresos económicos	0.07	3	0.21
Nuevas tendencias de protección medioambiental	0.06	1	0.06
Pandemia COVID-19	0.10	4	0.40
Total	1.00		3.36

Nota. Esta tabla muestra las oportunidades y amenazas de la empresa de manera cuantitativa.

En la matriz EFE se obtuvo un 3.36, esto quiere decir que se encuentra por encima del promedio de 2.5. En base a los resultados obtenidos, se afirma que la organización se encuentra en aspectos apropiados de cómo maneja las oportunidades y amenazas, de manera que se aprovechan las oportunidades y se evitan las amenazas externas.

a. Método

El estudio es de tipo aplicado, el cual se basa en corroborar si los principios demostrados en otros escenarios se cumplen en el ámbito del presente estudio, lo cual permitirá conocer si el Clima Organizacional influye en los colaboradores del área de Capacitación.

Se usaron 3 métodos durante la ejecución del programa de intervención:

- Plataforma digital de reunión

En el tiempo de pandemia que se vive en la actualidad, se estableció que algunas de las reuniones sean virtuales (sesión 5 a la sesión 7), se optó por la plataforma “Zoom” en donde fácilmente se logró tener llegada con los participantes.

- Plataformas digitales de aprendizaje

Una de las plataformas que se utilizó fueron “Kubbu” Y “Quizizz”, las cuales son herramientas que permiten crear y almacenar actividades virtuales e interactivas para cada sesión del programa. Estas herramientas permiten generar indicadores de aprendizaje a nivel de conocimientos técnicos.

- Plataformas digitales de dinámicas de aprendizaje

Una de las plataformas que se utilizaron para lograr romper el hielo, así como para tener un ambiente adecuado y de confianza, fueron las aplicaciones “Kahoot” y “Educaplay”, las cuales son herramientas que se usan para realizar diversas dinámicas.

b. Técnica

Para recolectar información acerca del área de Capacitación se optó por una técnica cualitativa como el *focus group*. A su vez, se usó otra técnica cuantitativa, usando la evaluación psicológica Cuestionario de Clima Organizacional – Litwin y Stringer.

Tabla 5

Ficha Técnica de Cuestionario de Clima Organizacional

FICHA TÉCNICA	
Título	Cuestionario de Clima Organizacional
Autores	George H. Litwin y Robert A. Stringer
Año	1968
País de procedencia	Estados Unidos
Tiempo	10 minutos
<i>Items</i>	9 <i>items</i>
Aplicación	Personal y colectiva
Variable de medición	Clima Organizacional
Medición	Escala Likert
Dimensiones	Estructura, Responsabilidad individual, Remuneración, Riesgos y tomas de decisiones, Relaciones, Apoyo, Estándares de desempeño, Tolerancia al conflicto y Identidad

Nota. Esta tabla muestra la ficha técnica del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

El Cuestionario de Clima Organizacional tiene como autores a Litwin y Stringer (1968), fue creada en Estados Unidos y validada en Lima, Perú por Vicuña (2006). Este cuestionario es evaluado mediante la escala de Likert, mostrando los grados como: Muy positiva (10), Positiva (8-9), Tendencia positiva (6-7), Tendencia negativa (4-5), Negativa (2-3) y Muy negativa (1). El cuestionario tiene como finalidad averiguar la forma de percibir los significados que para las personas tiene la organización a la que pertenecen. Está conformado por 9 ítems en donde cada uno es una dimensión (ver anexo E):

- Estructura: ítem 1.
- Responsabilidad individual: ítem 2.
- Remuneración: ítem 3.
- Riesgos y tomas de decisiones: ítem 4.
- Relaciones: ítem 5.
- Apoyo: ítem 6.
- Estándares de desempeño: ítem 7.
- Tolerancia al conflicto: ítem 8.
- Identidad: ítem 9.

La confiabilidad de la prueba es de consistencia interna de alfa de Cronbach del 0.87, lo cual significa que la prueba es altamente confiable. Para validez del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, se utilizó el método de análisis de constructo.

- Ficha de consentimiento informado

El consentimiento informado es un formato que tiene como finalidad, informar a los participantes acerca del estudio de caso. Además, que tengan conocimiento de los instrumentos que utilizaremos para recabar información y empezar a ejecutar el programa de intervención de Clima Organizacional (ver anexo B).

c. Procedimientos

Se realizó las siguientes acciones para la recolección de datos:

- Se solicitó a la Coordinadora del área de Capacitación, el permiso para la realización de la investigación acerca de la organización.
- Se coordinó el desarrollo de las sesiones de bienvenida, sesiones con temas a tratar y sesión de cierre para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos mencionando el lugar, la hora, la fecha y la forma de aplicación.
- Se le explicó a cada participante el objetivo de las sesiones para que tengan conciencia del estudio que se está realizando.

2.1.4 Identificación de causas

Las causas de los conflictos fueron recabadas mediante una entrevista con los colaboradores del área de Capacitación:

- Falta de confianza entre colegas.
- Escaso sentimiento de pertenencia a la organización.
- No existe trabajo en equipo.

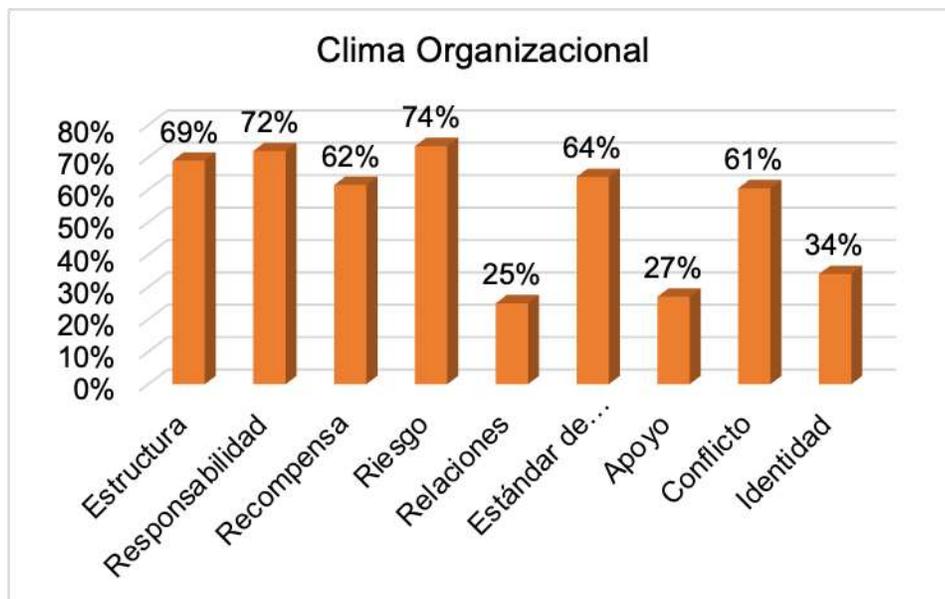
- Falta de talleres de integración.
- Se trabaja por separado para objetivos en común.

2.1.5 Análisis de resultados

A continuación, se mostrará los puntajes graficados acerca del Clima Organizacional en toda la organización:

Figura 6

Dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional (pretest)



Nota. La figura representa el diagnóstico base, mediante porcentajes, de cada dimensión por tratar en la empresa SCC.

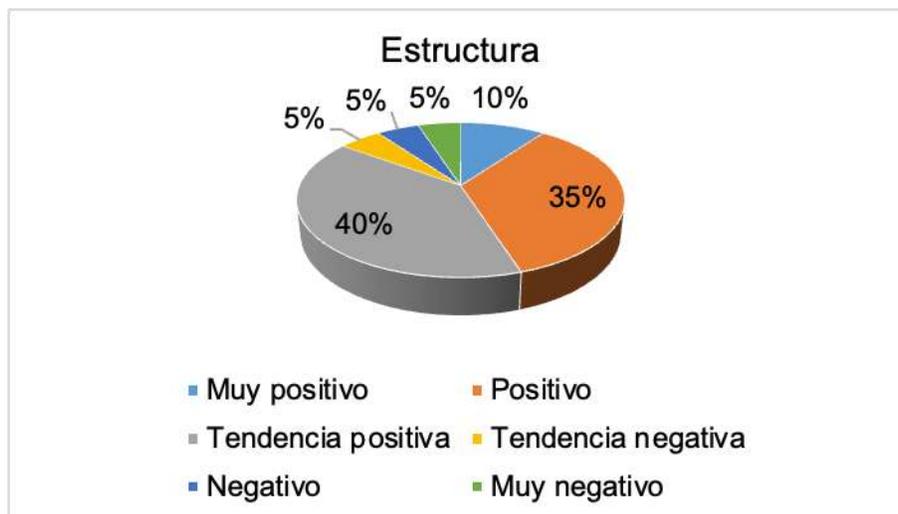
En la dimensión de “Relaciones” se obtuvo el puntaje más bajo, mientras que el factor “Riesgo” se obtuvo el puntaje más alto.

En el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer se muestra en sus nueve dimensiones los siguientes resultados: Estructura 69%, Responsabilidad 72%, Recompensa 62%, Riesgo y Toma de decisiones 74%, Relaciones 25%, Estándar de Desempeño 64%, Apoyo 27%, Conflicto 61% e Identidad 34% (ver figura 6).

A partir de ahora, se detallará el resultado de cada dimensión mediante gráficos:

Figura 7

Dimensión Estructura



Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Estructura, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Estructura obtuvo un 69%, teniendo en cuenta que, en los niveles de la dimensión, la "Tendencia positiva" alcanzó un 40%, mientras que "Negativo" un 35%, el nivel "Muy positivo" un 10% y un 5% el nivel "Negativo", "Tendencia negativa" y "Muy negativo" (ver figura 7).

Figura 8

Dimensión Responsabilidad

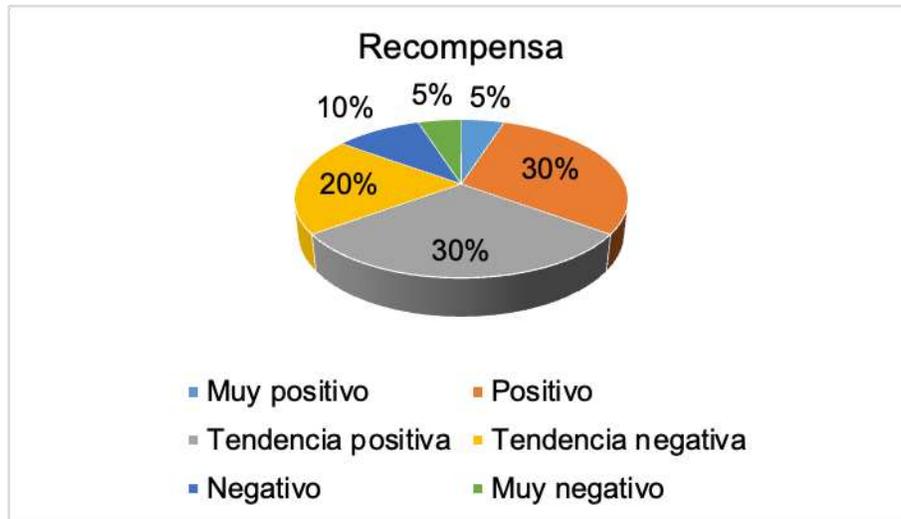


Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Responsabilidad, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Responsabilidad obtuvo un porcentaje alto con 72%, teniendo en cuenta que, en los niveles de la dimensión, el nivel "Tendencia positiva" alcanzó un 45%, mientras que "Positivo" un 30%, un 10% "Tendencia negativa" y "Muy positivo", un 5% el nivel "Negativo" y 0% el nivel de "Muy negativo" (ver figura 8).

Figura 9

Dimensión Recompensa



Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Recompensa, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Recompensa obtuvo un puntaje de 62%, detallando que los niveles fueron de la siguiente manera: el nivel de “Positivo” y “Tendencia positiva” tuvieron un 30%, el nivel de “Tendencia negativa” tuvo un porcentaje del 20%, mientras que el nivel “Negativo” tuvo un 10%; finalmente, los niveles “Muy positivo” y “Muy negativo” obtuvieron un 5% (ver figura 9).

Figura10

Dimensión Riesgo y Toma de decisiones

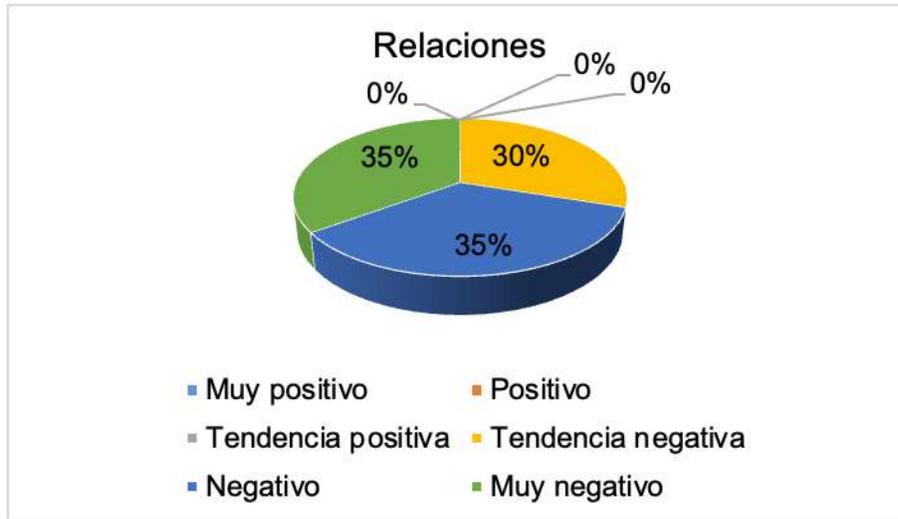


Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Riesgo y Toma de decisiones, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Riesgo y Toma de decisiones obtuvo un total de 74%. Además de ello, los niveles fueron de la siguiente manera: en el nivel “Muy alto” se obtuvo un 35%, en “Tendencia positiva” se obtuvo un 30%, en el nivel “Muy positivo” se tuvo un 15%, mientras que en el nivel “Negativo” y “Tendencia Negativa” se obtuvo un 5% (ver figura 10).

Figura 11

Dimensión Relaciones



Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Relaciones, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Relaciones tuvo un puntaje del 25%, lo cual indicaría que es la dimensión en la cual se debe trabajar y hacer mejoras. Con respecto a los niveles, se obtuvo un 35% en el nivel de “Negativo” y “Muy negativo”, 30% en “Tendencia negativa”. Por otro lado, se obtuvo un 0% en los niveles de “Muy positivo”, “Positivo” y “Tendencia positiva” (ver figura 11).

Figura 12

Dimensión Estándar de desempeño

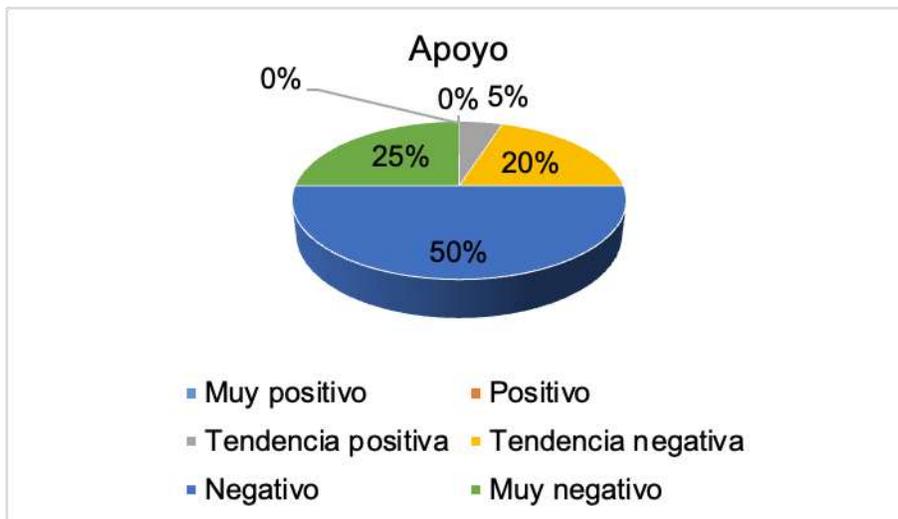


Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Estándar de Desempeño, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Estándar de desempeño obtuvo un total de 64%. Además de ello, los niveles se dividieron de la siguiente forma: en el nivel “Tendencia positiva” se obtuvo un 45%, en “Positivo” se obtuvo un 25%, en el nivel “Tendencia negativa” se tuvo un 15%, en el nivel “Negativo” un 10%, en “Tendencia Negativa” se obtuvo un 5% y en “Muy negativo” obtuvo un 0%. (ver figura 12).

Figura 13

Dimensión Apoyo



Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Apoyo, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Apoyo tuvo un porcentaje del 27%, lo cual indica que es una de las dimensiones con más indicadores de conflictos. En el nivel “Negativo” se tuvo un 50%, mientras que en el nivel “Muy negativo” un 25%, en el “Tendencia negativa” un 20%, 5% en “Tendencia positiva” y un 0% en “Muy positivo” y “Positivo” (ver figura 13).

Figura 14

Dimensión Conflicto

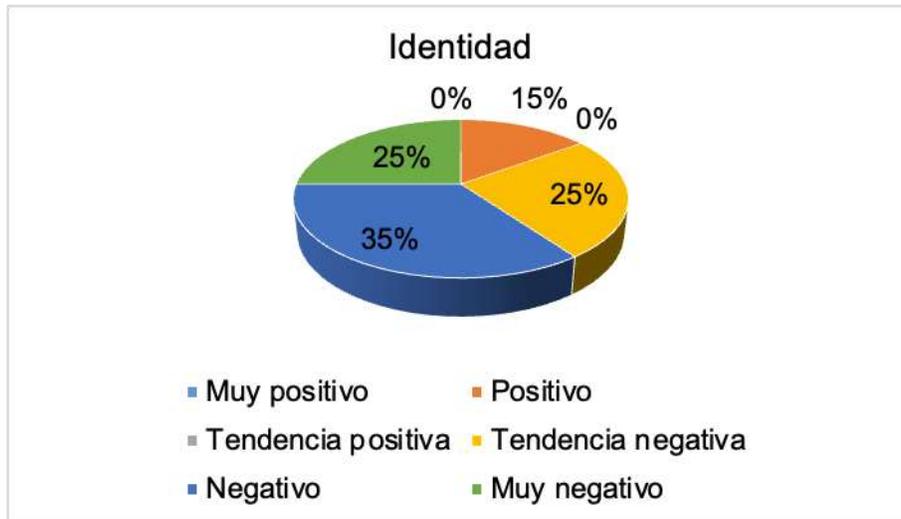


Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión Conflicto, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión de Conflicto tuvo un puntaje de 61%, siendo el porcentaje más alto de todas las dimensiones. El nivel con mayor porcentaje fue “Tendencia positiva” con un 40%, mientras que en el nivel “Positivo” se tuvo un 35%, un 15% en el nivel “Tendencia negativa”, “Muy positivo” un 10% y 0% en el nivel “Muy negativo” y “Negativo” (ver figura 14).

Figura 15

Dimensión Identidad



Nota. La figura representa, en porcentajes, cuáles fueron los resultados en base a la Dimensión identidad, antes de la realización del programa de intervención.

La dimensión Identidad es una de las dimensiones con puntaje más bajo con un 34%. Un 35% se obtuvo en el nivel “Negativo”, en los niveles “Tendencia negativa” y “Muy negativo” se tuvo un 25%, mientras que en el nivel “Positivo” un 15% y un 0% en el nivel “Muy positivo” y “Tendencia positiva” (ver gráfico 15).

Se llega a la conclusión de que la organización presenta dificultades en las dimensiones de “Relaciones”, “Apoyo” e “Identidad”, generando en la empresa un inadecuado clima organizacional, debido a la percepción que tienen los colaboradores acerca de la relación que tienen con sus compañeros, el apoyo que se tienen unos a otros y el

sentimiento de pertenencia hacia la organización. Por tales motivos, es necesario optar por un programa de intervención para mejorar dichos indicadores de conflicto.

2.2 Intervención

2.2.1 Criterios para la determinación del Programa de Intervención

En esta siguiente etapa del estudio de caso, se creó un programa de intervención en base a los resultados obtenidos con el objetivo de mejorar las dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional que se encontraban con puntaje más bajo. El programa estuvo compuesto por 7 sesiones: sesión de bienvenida, 1° sesión “Somos hermanos”, 2° sesión “¿Qué siente el otro?”, 3° sesión “Juntos de la mano”, 4° sesión “Yo por ti, tú por mí”, 5° sesión “¿En dónde me veo en un futuro?”, 6° sesión “Todos somos SCC”, SCC (Servicios Call Center) y la sesión de cierre, cada sesión enfocada a los indicadores de conflictos encontrados durante la evaluación.

Para ello, se buscó mejorar el Clima Organizacional del área de Capacitación de la organización mediante el taller “Involúcrate” que promovió la concientización de las falencias que existían en la organización hacia los colaboradores.

A través del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer y entrevistas con los colaboradores del área en mención, se identificaron los puntos de mejora en la organización:

- ✓ Falta de colaboración entre pares.
- ✓ Inadecuadas relaciones interpersonales.

- ✓ Falta de integración e identidad entre los colaboradores del área de Capacitación.

2.2.2 Diseño del programa

- Justificación: Tal como se precisó anteriormente, el Clima Organizacional influencia en cómo los colaboradores se desarrollen en su ambiente laboral; a la vez, esto repercute en lo productivos que sean en sus jornadas. Al aplicar el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, se logró identificar que las dimensiones “Relaciones”, “Apoyo” e “Identidad” obtuvieron los porcentajes más bajos en el área de Capacitación, lo cual dio a entender que los colaboradores no percibían un adecuado Clima Organizacional; por el contrario, sentían que no se hallaban en la organización debido al bajo sentimiento de pertenencia, a las escasas relaciones de amistad y el nulo apoyo entre ellos al realizar actividades de la organización.

2.2.2.1 Objetivo general

Mejorar la percepción del Clima Organizacional que tienen los colaboradores para un desempeño apropiado en sus labores.

2.2.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Concientizar al equipo de trabajo la importancia de mantener relaciones sanas y de cercanía con sus compañeros de trabajo para un mayor soporte entre los mismos al desempeñar labores.

- ✓ Incrementar el apoyo en las labores diarias entre los colaboradores para obtener resultados beneficiosos tanto para la organización como para los mismos.
- ✓ Mejorar la relación que se tiene con la organización para lograr un sentimiento de pertenencia apropiado.

- Propósito: Abordar el problema en base a los resultados obtenidos para mantener las dimensiones de altos porcentajes de la misma manera e incrementar el porcentaje de las dimensiones con falencias. Para ello, se trabajará con los colaboradores y directivos, logrando un mejor Clima Organizacional.

- Procedimiento: Con respecto al desarrollo del programa, se ejecutó de manera virtual y presencial; las presenciales fueron desarrolladas en la organización en los meses de diciembre, enero y febrero. A continuación, se detallará el cronograma de actividades, mediante el Diagrama de Gantt:

Tabla 6

Diagrama de Gantt

Etapa	Actividades	Diciembre				Enero				Febrero			
		07-11	14-18	21-25	28-30	04-08	11-15	18-22	25-29	01-05	08-12	15-19	22-26
Fase 1	Reunión con la empresa para definir objetivos	X											
	Sesión de bienvenida y aplicación de prueba de Clima	X											
	Tabulación de encuestas y definición de dimension		X										
	Desarrollo de programa de intervención			X									
Fase 2	1° sesión: "Somos hermanos"				X								
	2° sesión: "¿Qué siente el otro?"					X							
	3° sesión: "Juntos de la mano"						X						
	4° sesión: "Yo por ti, tú por mi"							X					
Fase 3	5° sesión: "¿En dónde me veo en un futuro?"								X				
	6° sesión: "Yo soy CS"									X			
	Sesión de cierre y prueba.										X		
	Tabulación de resultados											X	
	Elaboración de cuadros comparativos de tests											X	
	Interpretación de resultados												X

Nota. Esta tabla muestra el Diagrama de Gantt, evidenciándose las fases del Programa de Intervención y lo tratado en cada sesión.

Tabla 7

Programa de intervención

MÓDULOS	SESIONES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES	
1° MÓDULO	"Sesión Bienvenida" (presencial)	Dar la bienvenida a los participantes del y explicar la importancia del taller	Introducción al taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Hojas bond • Cinta adhesiva • Lapiceros • Prueba • Lápiz
			Dinámica "Ya-Hon-Do"	10 min.		
			¿Por qué están aquí?	20 min.		
			Aplicación de prueba	20 min.		
	1° sesión: "Somos hermanos" (presencial)	Concientizar al equipo de trabajo acerca de las relaciones laborales que tienen en la organización	Apertura del taller	10 min.	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond recicladas • Diapositivas • Globos • Cinta adhesiva • Video temático
			Dinámica "Globos al mando"	10 min		
			¿Qué sabes?	10 min		
			Exposición "Metodologías ágiles: <i>Brain storming</i> acerca de relaciones"	25 min		
			<i>Feedback</i>	5 min		
	2° sesión: "¿Qué siente el otro?" (presencial)	Informar a los participantes acerca de cómo las relaciones influyen en la productividad	Apertura del taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond recicladas • Cinta adhesiva • Diapositivas • Plumones
			Dinámica "¿Qué pienso de mí?"	20 min		
			Exposición "Productividad"	25 min		
<i>Feedback</i>			5 min			
2° MÓDULO	3° sesión: "Juntos de la mano" (presencial)	Dar a conocer la importancia de trabajar apoyando al otro	Apertura del taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Soga • Diapositivas • Globos
			Dinámica: "La soga"	15 min		
			Pirámides humanas	15 min		
			Dinámica: "Charadas"	15 min		
			<i>Feedback</i>	5 min		
			Apertura del taller	10 min		

	4° sesión: "Yo por ti, tú por mí" (presencial)	Dar a conocer lo que implica apoyarse en el compañero	Exposición: "¿Qué es el apoyo?"	20 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes representativas • Diapositivas • Globos
			Dinámica: "El equipo ideal"	15 min		
			<i>Focus group</i> : "Nuestra realidad actual"	15 min		
	5° sesión: "¿En dónde me veo en un futuro?" (virtual)	Incrementar el sentimiento de compromiso con la organización	Apertura del taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Kahoot
			¿Qué aprendí la sesión anterior?	10 min		
			Exposición: "¿Qué es la identidad?"	20 min		
			<i>Focus group</i> : "En 5 años..."	20 min		
	6° sesión: "Todos somos SCC" (virtual)	Incentivar la identificación del colaborador con su área de trabajo	Apertura del taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas
			Exposición: "¿Que es el compromiso?"	20 min		
			<i>Role Play</i> : "Yo soy CS"	15 min		
			<i>Feedback</i>	10 min		
	"Sesión de Cierre" (virtual)	Cerrar el taller y agradecer el apoyo	Apertura del taller	10 min	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Aplicación Kahoot • Prueba virtual • Video
Dinámica: "¿Qué aprendí?"			20 min			
Aplicación de la prueba			20 min			
Despedida de taller			10 min			

Nota. Esta tabla muestra las sesiones a realizar en base a cada dimension con falencias.

2.2.3 Coordinación del programa

El programa se desarrolló junto con el Coordinador del área de Capacitación quien designó los meses de diciembre, enero y febrero por la tarde para su realización. El programa tuvo inicio a las 4:00 pm en el aula de capacitación, la cual tiene capacidad para 40 personas; sin embargo, en algunas oportunidades, se desarrolló de manera virtual debido a cuarentenas.

La sesión de bienvenida, 1° sesión y la 2° sesión son parte del 1° módulo del taller. La sesión de bienvenida se desarrolló el día 07 de diciembre del 2020, la 1° sesión se ejecutó el 28 de diciembre del 2020, la 2° sesión fue el 04 de enero del 2021 y duraron 1 hora cada una, haciendo en total el 1° módulo de 3 horas. El 2° módulo está conformado con la 3° sesión que se desarrolló el 11 de enero de 2021, la 4° sesión se realizó el 18 de enero de 2021, 5° sesión fue ejecutada el 25 de enero de 2021, 6° sesión 01 de febrero de 2021 y la sesión de cierre, el 08 de febrero del mismo año; de igual manera, cada sesión de 1 hora, haciendo un total de 5 horas.

De inicio a fin, el Coordinador del área de Capacitación estuvo presente para cerciorarse de la plena ejecución del programa.

Al finalizar, se les recordó a los participantes cuáles eran los objetivos del programa, por que motivo estábamos ejecutándolo y cómo impactó en la percepción que tenían del Clima Organizacional, se les mostró la importancia de sus aportes en la organización y, además, la importancia de la presencia de ellos a la hora de desarrollar actividades laborales.

2.2.4 Implementación del programa

El presente programa tiene por nombre “Involúcrate” el cual tendrá lugar en las instalaciones de la organización y también de manera virtual, para lo cual se utilizó la sala de capacitación más amplia y se identificó cuáles serían las sesiones virtuales y presenciales, para ello se invitó a toda el área de Capacitación a la intervención. Para la implementación del programa se utilizó el modelo de Nonaka & Takeuchi (1995).

Tabla 8

Presupuesto financiero

Categorías	Descripción	Precios (S/.)	Total, por categoría	Porcentaje (%)
FINANCIERO	Local	S/. 0	S/. 0	0%
TECNOLÓGICO	Laptop	S/. 0		
	Impresora	S/. 0		
	Proyector	S/. 0	S/. 0	0%
	Pantallas de tv	S/. 0		
HUMANO	Viáticos	S/.560.00	S/.560	62%
	Tarjetas de reconocimiento	S/. 44.00		
LOGÍSTICO	Material (Otros)	S/. 137.00		
	Materiales de dinámicas	S/. 62.00	S/.343	38%
	2 cajas mascarillas (100 unidades)	S/. 100.00		
TOTAL, DEL PROGRAMA			S/. 903.00	100%

Nota. Esta tabla muestra el presupuesto que se tenía para la realización del programa.

2.2.4.1 Modelo de Gestión del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) nos habla de una Teoría para explicar el fenómeno de la creación del conocimiento, el cual definen como una “creencia verdadera justificada” para reflejar el conocimiento actual. Los autores afirman que el primer contacto con el conocimiento se da dentro de la organización y es creada por lo mismos colaboradores, el cual se convierte en conocimiento organizacional (García, 2009).

Nonaka & Takeuchi reconocen dos tipos de conocimiento, el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento explícito es el que puede ser transmitido de una persona a otra con facilidad; mientras que el conocimiento tácito, es complejo debido a que parte de la experiencia previa (García, 2009).

"El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones" (Nonaka y Takeuchi, 1995, pg. 57).

Tabla 9*Espiral del conocimiento*

	Tácito	Explicito
Explicito	SOCIALIZACIÓN Conocimiento simpático (Afinidades) Observación, imitación, practica. Procesos "brainstorming"	EXTERNALIZACIÓN Conocimiento Conceptual Explicar mediante: Metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.
	INTERNALIZACIÓN Conocimiento operacional. Aprender haciendo. Manuales, esquemas.	COMBINACIÓN Conocimiento de Sistemas. Proceso electrónico de datos. Integración

Nota. Esta tabla muestra los tipos de conocimiento.

En cuanto al programa de intervención, la socialización se evidenció al ejecutar las sesiones debido a que en cada una de ellas se explicó y detalló acerca de todo lo que implica el Clima Organizacional; la externalización se llevó a cabo cuando lo aplicaban en el trabajo, es decir, cuando lo poner en práctica; la combinación fue cuando lo aprendido de las sesiones lo utilizaban en el trabajo, lo cual traía como resultado la integración de ambos procesos, es decir combinaban las experiencias con lo aprendido; finalmente, para tener conocimiento si los colaboradores internalizaron lo aprendido, se optó por un manual de monitoreo, en donde paso a paso se explicó de que manera se obtuvo los resultados del programa. Se optará por un manual de monitoreo, el cual se visualizará en el capítulo de monitoreo.

2.2.5 Ejecución del programa

Nuestro primer módulo consta de 3 sesiones, “Sesión de bienvenida”, “Somos hermanos” y “¿Qué siente el otro?”.

La “Sesión de Bienvenida”, en donde se les informará a los colaboradores de la organización el taller que se realizará y cuáles son los objetivos del mismo, para ello, el módulo consta inicialmente de actividades para entrar en confianza y dar a conocer la importancia de la intervención. El presente módulo consta de las siguientes actividades:

- Introducción al taller: Utilizando el proyector del área de capacitación para pasar las diapositivas, se hizo la presentación del programa y se dio inicio al mismo. En primera instancia el objetivo era conocer cuál era la situación actual de la organización, es por ello que en ese punto se pidió apoyo pleno de los colaboradores (participantes) para que dicho taller se realice con seriedad y con resultados certeros.
- Dinámica “Ya-Hon-Do”: Esta dinámica consistió en colocar a los participantes en círculo, de tal manera que el moderador se colocó al centro para captar la atención de todos. El moderador grita “Ya”, los participantes deben de hacer el ademán de empujar con las manos, al gritar “Hon”, los colaboradores deben hacer un salto de rana y al decir “Do” se debe cambiar de lugar con los demás. El moderador empieza a decir la palabra con las sílabas en desorden para generar risas y movimientos de los participantes, generando la confianza entre ellos mismos.

- ¿Por qué están aquí?: En esta parte del taller, se busca conocer cuáles son los motivos o razones por las cuales los colaboradores piensan que están en el taller, generando opiniones e ideas, promoviendo la comunicación entre todos.
- Aplicación de la prueba: Se le brinda a cada participante el protocolo del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para que lo desarrollen en base a la percepción que tienen de la organización.

Tabla 10

“Sesión de bienvenida”

Módulo 1

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Dar la bienvenida a los participantes del programa y explicar la importancia del taller.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Introducción al taller	Dar a conocer el programa a abordar y dar inicio al mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a todos al salón de capacitación. - Explicar las actividades - Explicar los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	10 min
Dinámica: “Ya-Hon-Do”	Conocerse mutuamente como equipo y romper el hielo	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones - Gritar cada sílaba de “Ya-Hon-Do” 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Globos 	10 min
¿Por qué están	Conocer las ideas y pensamientos de los participantes al	<ul style="list-style-type: none"> - Se sientan en círculo - Se dan indicaciones y 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Sillas 	20 min

aquí?	participar del taller	hace la pregunta - Participantes comparten ideas	- Lúdica		
Aplicación de prueba	Conocer cuál es el estado de la organización	- Entregar las pruebas - Explicarles el desarrollo - Recibir las pruebas	- Expositiva - Lúdica - Motriz	- Prueba - Lapiceros	20 min

Nota. Esta tabla muestra la apertura del Programa de Intervención.

La 1° sesión es “Somos hermanos”, en la cual, se les ayudará a los participantes a conocer la importancia de las relaciones en el ambiente laboral, para ello, el módulo consta inicialmente de actividades para romper el hielo y dar a conocer que tanto pueden influir las relaciones laborales en el desempeño de uno. Se detallan las siguientes actividades:

- Apertura del taller: El moderador se presentó para dar inicio a la sesión y empezar a tratar las dimensiones con falencias. Se utilizó el proyector para mostrar las diapositivas de la dimensión “Relaciones”.
- Dinámica: “Globos al mando”: En esta dinámica, cada participante toma un globo inflado y escribe una palabra definiendo cual es el tipo de relación que se tiene con colegas, ese globo deben tirarlo al aire y tomar cualquier otro. Al contar con otro globo, empezaban a opinar sobre la palabra escrita y explicaban si se identificaban o no con la misma.

- ¿Qué sabes?: En esta parte de la sesión se desea conocer cuáles son los conocimientos previos que tienen los participantes acerca de cómo influyen las relaciones, es decir, el cómo se lleven con el equipo, en el ambiente laboral.
- Exposición Metodologías ágiles *Brainstorming* de Relaciones: Se les dio a conocer ese método de mejora continua como el *Brainstorming* para incrementar el trabajo en equipo y por ende, las relaciones en el trabajo.
- *Feedback*: Para cerrar la sesión, se buscó brindar *feedback* a los participantes de tal manera de presentarles nuestras opiniones o hacerles saber que es lo que se debería mejorar o que es lo que comprendieron de la exposición y que opinan del tema tratado.

Tabla 11

“Somos hermanos”

Módulo 1

1° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Informar a los participantes acerca de cómo las relaciones influyen en la productividad.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Dar a conocer el programa a abordar y dar inicio al mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a todos al salón de capacitación - Hablar de lo que se realizará en la sesión 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	10 min

Dinámica: "Globos al mando"	Identificarse con sus compañeros	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las indicaciones - Tirar globos al aire y agarrar cualquier otro - Expresar si se identifica o no con lo que dice en el globo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Globos 	10 min
¿Qué sabes?	Saber los conocimientos previos con los que cuentan los participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Se sientan en sus carpetas - Se hace la pregunta acerca de las relaciones en el trabajo - Participantes comparten ideas 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lúdica 	<ul style="list-style-type: none"> - Sillas 	10 min
Exposición Metodologías ágiles <i>Brainstorming</i> de Relaciones	Enseñar cuáles son las filosofías de trabajo en base a las relaciones de colegas	<ul style="list-style-type: none"> - Exponer diapositivas - Hacerles preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lúdica 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Kahoot 	25 min
<i>Feedback</i>	Mostrar opiniones hacia los participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Exponer ante ellos lo que se debe mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	5 min

Nota. Esta tabla muestra la primera sesión del Programa de Intervención.

La 2° sesión es "¿Qué siente el otro?", en donde se les brindará información acerca de las relaciones de amistad entre colegas, para ello, el módulo consta inicialmente de actividades para escuchar las opiniones de los demás e identificarse con sus compañeros. Se detallan las siguientes actividades:

- Apertura de taller: Comienza la segunda sesión proyectando diapositivas en donde se continua el tema de "Relaciones", en donde se relacionará el mismo con la productividad de los colaboradores.

- Dinámica: “¿Qué pienso de mí?”: En esta parte de la sesión se busca conocer cómo actúa uno mismo y cómo me percibo al estar en contacto con los demás, de manera que se elige al azar a algunas personas participantes para escuchar sus opiniones.
- Exposición: “Productividad”: Se proyecta las diapositivas de dicho tema para mostrar que es lo que implica la productividad y cómo influencia en el clima organizacional.
- *Feedback*: Se busca dar opiniones a los participantes acerca de lo que han comentado o de lo expuesto acerca de la productividad.

Tabla 12

“¿Qué siente el otro?”

Módulo 1

2° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Informar al participante acerca de cómo las relaciones influyen en la productividad.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Dar a conocer el programa a abordar y dar inicio al mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a todos al salón de capacitación. - Dar inicio a la sesión con música motivadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Música 	10 min
Dinámica: “¿Qué pienso de mí?”	Identificarse con sus compañeros	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las indicaciones - Darle la pelota a un participante - Participante debe 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Lúdica 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas - Pelota 	20 min

		decir cómo se percibe - Tirarle la pelota a otra persona	- Motriz		
Exposición: "Productividad"	Conocer las ideas que tenían los colaboradores acerca de la productividad	- Se sientan en sus carpetas - Se expone el tema - Participantes comparten ideas	- Expositiva - Explicativa	- Diapositivas - Sillas - Kahoot	25 min
<i>Feedback</i>	Brindar retroalimentación a cada participante acerca de su desempeño en la sesión	- Exponer ante ellos las ideas de todos	- Expositiva - Explicativa	- Sillas	5 min

Nota. Esta tabla muestra la segunda sesión del Programa de Intervención.

El 2º módulo consta de 5 sesiones, la 3ª sesión llamada "Juntos de la mano", 4ª sesión "Yo por ti, tú por mí", 5ª sesión llamada "¿En dónde me veo en un futuro?", la 6ª sesión "Todos somos SCC" y la 7ª sesión de cierre. Las sesiones 5, 6 y 7 fueron desarrolladas de manera virtual.

La 3ª sesión se llama "Juntos de la mano", la cual tiene como objetivo mostrarles a los participantes la importancia de apoyarse en el compañero de al lado y aún más, cuando es de manera laboral, es decir, cuando hay objetivos en común. Las actividades que se desarrollaron son las siguientes:

- Apertura del taller: Se inició la sesión dándoles pistas del tema que tocábamos ese día, teniendo como objetivo central generar un fuerte lazo con el compañero para en la siguiente sesión tocar el tema de "apoyo".

- Dinámica “La sogá”: Esta dinámica se trata de dividir a las 20 personas en 4 grupos de 5 personas y enfrentarse entre grupos mediante la fuerza. Esto servirá para enseñarles que en equipo y juntos se pueden lograr diversas cosas.
- Dinámica “Pirámide humana”: Formar 2 grupos de 10 personas en donde cada equipo forme pirámides con su cuerpo. La pirámide humana que se mantenga por 1 minuto consistente y sin que alguien se caiga, ganará. Esto mostrará que, si desde un comienzo hacemos las cosas bien, el resultado será exitoso.
- Dinámica: “Charadas”: En esta dinámica, se probará si nos comunicamos corporalmente de manera adecuada con nuestros compañeros de trabajo, para saber si al pedir apoyo o apoyar, la otra persona está comprendiendo la idea adecuada de lo que se quiere comunicar. Esto consiste en darle a una persona del equipo nombre de alguna película o serie para que haga mímicas sin hablar y que los demás adivinen de que película o serie se trata.
- *Feedback*: En esta parte de la sesión se habla acerca del tema y se escucha las mejoras que los participantes creen que deberíamos implementar a la hora de desarrollar la sesión.

Tabla 13

“Juntos de la mano”

Módulo 2

3° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Dar a conocer la importancia de trabajar apoyando al otro.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Dar a conocer los objetivos de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a todos al salón de capacitación. - Dar indicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	10 min
Dinámica: “La Soga”	Generar el compañerismo y apoyo entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las indicaciones - Cada equipo se coloca a los extremos de la soga - Cada equipo debe jalar la soga a su lado 	<ul style="list-style-type: none"> - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Soga 	15 min
Dinámica: “Pirámides humanas”	Generar un lazo de amistad y complicidad entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Se divide a los participantes en equipos - Participantes empiezan a subir para lograr una pirámide 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Música 	15 min
Dinámica: “Charadas”	Concientizar cómo influye el lenguaje no verbal en uno	<ul style="list-style-type: none"> - Dividir a los participantes en equipos - Asignar a una persona del equipo el nombre de una película o serie para que su equipo adivine con mímicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Explicativa - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Música 	15 min
<i>Feedback</i>	Brindar retroalimentación con la finalidad de que evalúen su desempeño en la sesión	<ul style="list-style-type: none"> - Participantes se colocan en círculo. - Moderador habla con los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Música 	5 min

Nota. Esta tabla muestra la tercera sesión del Programa de Intervención.

La 4° sesión se llama “Yo por ti, tú por mí”, la cual tiene como finalidad que los participantes logren hacer alguna acción por el otro, para el beneficio del otro sin esperar nada a cambio. Las actividades que se desarrollaron son la siguientes:

- Apertura del taller: Se abrió el taller, dándole indicaciones a los participantes para brindar una introducción de los contenidos del taller que se trató en esa sesión.
- Exposición: “¿Qué es el apoyo?": Se expone y explica ante los participantes lo que implica la definición de apoyo, lo que significa en el trabajo y de qué manera se podrían aplicar diariamente.
- Dinámica “El equipo ideal”: Esta dinámica busca generar en los participantes ideas que nos indique cómo sería su trabajo, su equipo y jefe ideal, de tal manera que se da a conocer en qué debería mejorar la organización. Luego de ello, se realizaron algunas dinámicas por las aplicaciones “Kahoot” y “Educaplay” (pupiletras acerca del equipo).
- *Focus group* “Nuestra realidad actual”: En este *focus group* se busca concientizar a los participantes acerca del hoy y que brinden soluciones para mejorarlas.

Tabla 14

“Yo por ti, tú por mi”

Módulo 2

4° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Dar a conocer lo que implica apoyarse en el compañero.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Dar a conocer las actividades que se realizarán	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a todos al salón de capacitación. - Explicarles la temática del día 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	10 min
Exposición: “¿Qué es el apoyo?”	Definir la importancia del apoyo entre colegas	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectas las diapositivas - Exponer el tema - Escuchar las preguntas de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Diapositivas 	20 min
Dinámica: “El equipo ideal”	Conocer cuáles son las expectativas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace un círculo con todos los participantes - Se les hace la pregunta - Se escucha a cada participante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Lúdica 	<ul style="list-style-type: none"> - Música - Kahoot - Educaplay 	15 min
<i>Focus group:</i> “Nuestra realidad actual”	Conocer el punto de vista de los participantes y que percepción tienen de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Sentar a todos. - Hacer la pregunta - Hablar acerca de lo que les ofrece la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Explicativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sillas - Música 	15 min

Nota. Esta tabla muestra la cuarta sesión del Programa de Intervención.

La 5° sesión se llama “¿En dónde me veo en un futuro?”, la cual tiene como finalidad que los participantes logren sentirse parte de la organización, cumpliendo los objetivos de la misma manera como si fueran los suyos. Las actividades de esta sesión fueron las siguientes:

- Apertura del taller: Se dio inicio al taller de manera virtual. La reunión se tuvo por la plataforma Zoom, durando de la misma manera que el presencial, 1 hora.
- ¿Qué aprendí?: Se deseaba saber cuáles eran los conocimientos obtenidos por los participantes, es por ello que se optó por la plataforma “Kubbu” y “Quizizz” en donde mediante un concurso se medía cuánto aprendió cada uno de los colaboradores.
- Exposición “¿Qué es la identidad?": Se expone el tema ante los participantes para enseñarles lo que significa la identidad y de qué manera cumple un rol importante en la organización y en las actividades que ellos cumplen diariamente.
- *Focus group* “En 5 años”: Consistió en sentar a los participantes en forma de círculo, que expresen cómo se ven en un futuro cercano para tener conocimiento de si se ven dentro o fuera de la organización, es así que se verá el grado de compromiso que tienen con la misma.

Tabla 15

“¿En dónde me veo un futuro?”

Módulo 2

5° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Incrementar el sentimiento de compromiso con la organización.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Dar a conocer las actividades que se realizarán	- Explicarles el tema a tratar	- Expositiva	- Diapositivas	10 min
¿Qué aprendí?	Conocer qué aprendieron la sesión anterior	- Preguntar qué aprendieron - Escuchar respuestas	- Expositiva - Lúdica	- Sillas - Música - Quizizz - Kubbu	10 min
Exposición: “¿Qué es la identidad?”	Informarles qué rol cumple la identidad en una organización	- Proyectar las diapositivas - Exponer el tema - Escuchar las preguntas de participantes	- Expositiva	- Diapositivas	20 min
Focus: “En 5 años”	Conocer la perspectiva del futuro de los participantes	- Se hace la pregunta. - Escuchar	- Expositiva. - Lúdica	- Música	20 min

Nota. Esta tabla muestra la quinta sesión del Programa de Intervención.

La 6° sesión se llama “Todos somos SCC” la cual tiene como finalidad que los participantes desarrollen un compromiso y sentimiento de pertenencia con el lugar de trabajo para que este influya de manera positiva en el desempeño de los mismos. Se ejecutaron las siguientes actividades:

- Apertura del taller: Tal como la anterior sesión se desarrolló de manera virtual, habiéndose reunido con los participantes mediante la plataforma de Zoom.
- Exposición “¿Qué es el compromiso?": Se les expone a los participantes otro de los factores que influye en la identidad con la organización, mostrándoles diapositivas acerca del tema.
- *Role play* “Yo soy CS”: En éste *role play* se invierten roles, es decir los de mando medio son altos directivos y los altos directivos actúan de mandos medios, de esa manera se puede ver cuál es la percepción que se tiene del otro.
- *Feedback*: En ésta última parte de la sesión, se buscó que los participantes escuchen y sean escuchados con respecto a su actitud frente a la penúltima sesión del taller.

Tabla 16

“Todos somos CS”

Módulo 2

6° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Incentivar la identificación del colaborador con su área de trabajo.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Informar acerca del tema a tratar	- Explicarles el tema a tratar	- Expositiva	- Música	10 min
Exposición: “¿Qué es el compromiso?”	Conocer qué implica para ellos y qué es el compromiso	- Exponerles el tema - Responder a las preguntas que formulen	- Expositiva - Lúdica	- Sillas - Diapositivas	25 min
<i>Role Play</i> : “Yo soy CS”	Concientizar a los participantes cómo se siente cada uno acerca del otro	- Designar a cada participante un rol invertido de el que desempeñan regularmente - Ver el <i>role play</i>	- Expositiva - Motriz - Lúdica	- Diapositivas	20 min
<i>Feedback</i>	Incentivar a la mejora del desempeño de cada uno	- Se abre el espacio de <i>feedback</i> - Escuchar ideas y opiniones de los demás	- Expositiva - Lúdica	- Música	5 min

Nota. Esta tabla muestra la sexta sesión del Programa de Intervención.

La última sesión de es la “Sesión de Cierre”, la cual se desarrolló de manera virtual, buscó hacer un recuento de todo lo que se aprendió en el taller y en las

mejoras que se tuvo tanto en el área de trabajo como en el colaborador y compañero. Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Apertura del taller: Se abrió la última sesión del taller, en donde se respondieron algunas preguntas que se tenían acerca de los temas que se trataron; además de, brindar soporte ante dudas que tenían los participantes y a agradecer por el espacio.
- Dinámica “¿Qué aprendí?”: Se buscó conocer cuál fue el aprendizaje que dejó el taller, de manera que, se pudo saber si fue un taller eficiente para los participantes y si les ayudó a mejorar relaciones con sus colegas. Se utilizaron las plataformas “Kubbu” y “Quizizz” para tener conocimiento de cuanto aprendieron en la sesión anterior.
- Aplicación de la prueba: Se aplicó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer por segunda vez para corroborar cuáles fueron las mejoras y los cambios que generó el taller “Involúcrate” para así, hacer un contraste de estos.
- Despedida de taller: Se cierra el taller agradeciendo tanto a la Coordinadora del área de Capacitación como a los participantes por dedicarle tiempo al taller y siempre estar con una actitud adecuada ante las indicaciones.

Tabla 17

“Sesión de cierre”

Módulo 2

7° sesión

Programa “Involúcrate”

Responsable: Nadia Boggio Montes

Objetivo: Cerrar el taller y agradecer el apoyo

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Apertura del taller	Informar acerca del tema a tratar	- Explicarles el tema a tratar	- Expositiva	- Música	10 min
Dinámica: “¿Qué aprendí?”	Conocer cuáles son los conocimientos con los que se quedan	- Hacerles las preguntas - Escuchar a los participantes	- Expositiva - Lúdica	- Diapositivas - Kubbu - Quizizz	25 min
Aplicación de la prueba	Conocer en cuánto mejoraron y si el taller rindió frutos	- Explicar cómo se desarrolla la prueba - Esperar participantes acaben de resolverla	- Expositiva	- Diapositivas	20 min
Despedida del taller	Cerrar el taller	- Se agradece a todos por la colaboración y el tiempo - Aplausos	- Expositiva	- Música	5 min

Nota. Esta tabla muestra la séptima sesión del Programa de Intervención.

CAPÍTULO III: MONITOREO

- ¿Qué es el monitoreo?

El monitoreo es entonces un proceso primordial para manejar un proyecto para contribuir de manera positiva. Se utiliza para conocer el avance de un proyecto y cerciorarse que el programa va por un camino en el cual cumplirá los objetivos trazados.

- ¿Para qué sirve un monitoreo?

El monitoreo sirve para decidir sobre los ajustes que son necesarios para verificar si se logró alcanzar el objetivo del proyecto, permite nutrir el rumbo del proyecto a nivel estratégico, al basarse en los resultados obtenidos en función de los resultados esperados.

PRIMERA PARTE: ENCUESTA

En primera instancia, para medir el programa, se debe realizar una encuesta a los colaboradores, en donde identifiquen lo sentido por ellos durante y después del programa.

3.1 Evaluación y seguimiento del programa

Desde un inicio los participantes se mostraron con una actitud adecuada con respecto al taller “Involúcrate” debido a que no lo ven como una actividad ajena de su trabajo, sino como una dinámica que los ayudará a mejorar diversos factores laborales.

Con la técnica del *focus group* se conoció cuáles son las dificultades que para los participantes existe en la organización y con el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer de manera que en base a ellos se realizó un programa a la medida. Para confirmar las falencias expresadas por los colaboradores, se optó por graficar los resultados del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Para lograr identificar a cada participante, se les colocó un *sticker* con su nombre, para así evitar confusiones.

Las dinámicas realizadas en cada sesión generaron que los participantes se sientan más cómodos y a gusto a la hora del desarrollo de la sesión.

Se buscó que los participantes se conozcan más y generen un lazo de amistad, es por ello que se optó por separar a las personas que ya se conocían para que se den la oportunidad de conocer a más personas y así ampliar su red.

Para las sesiones presenciales, se necesitó un proyector que fue otorgado por la organización para tener la facilidad de exponer y no generar demoras a la hora de compartir acerca del tema.

Al desarrollar el taller, se pudo observar que existían algunos factores que debilitaban el programa, como personas distraídas, personas conversando con otras, entre otros; afortunadamente, se logró extinguirlos al momento en el que se hablaba con la persona.

Al finalizar el programa de intervención se optó por realizar un Manual de Monitoreo para conocer cuál fue el efecto del programa ejecutado y de que manera lo están poniendo en práctica.

Finalmente, se procedió a agradecer por el apoyo, espacio brindado y la Coordinadora del área dio unas palabras de cierre.

PROGRAMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

En esta oportunidad se tomará en cuenta a Donald Kirkpatrick (1950) para evaluar la formación que recibieron los postulantes durante el programa de intervención. Donald Kirkpatrick creó el modelo de aprendizaje con el fin de medir los resultados en los programas de formación, en este caso el programa de intervención. El método está formado por cuatro niveles: respuesta, aprendizaje, desempeño y resultados. Todos son importantes, no puede existir uno sin el otro.

Encuesta escala de Likert

Marcar del 1-10, siendo 1 negativo y 10 positivo.

- ❖ Reacción: Esta se define como la manera en la que una persona reacciona frente a alguna situación en particular.

1. ¿Cómo reaccionaste con el programa “Involúcrate”?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- ❖ Comportamiento: Se define como la acción que toma la persona después de la situación en específico.

2. ¿El aprendizaje del programa “Involúcrate” lo estas implementando en tu puesto de trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

❖ Aprendizaje: Hace referencia al conocimiento que se tiene luego de la situación, es decir a lo aprendido.

3. ¿Cuáles son los elementos que pones en práctica después del programa “Involúcrate”?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

❖ Resultados: Nos indican cuales fueron las consecuencias acerca de la situación en particular, es decir, los resultados del programa.

4. ¿Cuánto mejoró el clima organizacional en la organización luego del programa “Involúcrate”?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Los resultados deben ser tabulados por el encargado del área con el fin de tener una noción más exacta de la eficiencia del programa.

SEGUNDA PARTE: ENTREVISTA CON LA MUESTRA

Se agenda una reunión con los grupos de trabajo, en este caso, con los colaboradores que participaron del programa para que el encargado del área tenga conocimiento de cómo se sienten los colaboradores luego del programa y cuáles son las opiniones acerca de las actividades que se realizaron.

TERCERA PARTE: PROGRAMA DE MONITOREO

Tras ver los resultados, se realiza un programa de monitoreo en donde se detalló los pasos a seguir para el mismo. Se debe tener en cuenta las etapas para el monitoreo:

1. Diagnóstico:

- ✓ Falta de colaboración entre pares.
- ✓ Inadecuadas relaciones interpersonales.
- ✓ Falta de integración e identidad entre los colaboradores del área de Capacitación.

Se obtiene como diagnóstico que los colaboradores no tienen una relación adecuada con sus compañeros, por lo cual no existe un apoyo o colaboración en las actividades del área.

2. Planificación

Se desea llegar a mejorar la percepción del Clima Organizacional que tienen los colaboradores acerca de la organización, teniendo en cuenta experiencias previas de su ambiente laboral, concientizar al equipo de trabajo la importancia de mantener relaciones sanas y de cercanía con sus compañeros de trabajo, incrementar el apoyo en las labores diarias entre los colaboradores para obtener resultados beneficiosos tanto para la organización como para los mismos y mejorar la relación que se tiene con la organización, generando un sentimiento de pertenencia apropiado.

3. Implementación

Se implementó un programa de intervención de Clima organizacional “Involúcrate” en donde los colaboradores desarrollarán actividades de manera lógica, motriz, expositiva lúdica con el fin de lograr mejores resultados que el diagnóstico.

4. Monitoreo

El monitoreo es observar a los colaboradores luego del programa de intervención, identificar de qué manera los ayudó y cómo implementaron las herramientas que se les brindo en cada sesión.

Formulación del Plan de Monitoreo

- Tutoría

Según Ministerio de Educación (2005), la tutoría es una manera de orientar educativamente a una persona. Quien orienta a la persona, se encarga del acompañamiento social, afectivo y cognitivo de tal manera que se forme a la persona y se prevenga, situaciones desafortunadas. Por tal motivo, se afirma que la tutoría tiene un rol fundamental al formar a la persona de manera integral, preparándolos tanto para la vida como para ser miembros de la comunidad.

En este programa de intervención, la tutoría se ejerció en las sesiones del clima organizacional. El acompañamiento se realizó durante 7 sesiones de 2 horas aproximadamente, en donde se presentó diversos temas relacionados con el clima organizacional, a la vez se presentó estrategias a los colaboradores para afrontar las falencias que se tenían, tales como las relaciones entre colaboradores, el apoyo del equipo para realizar las actividades diarias y el compromiso que tienen con la organización.

- Evaluación

La evaluación es un proceso que se desarrolla luego de brindar las herramientas adecuadas para generar conocimientos en el colaborador, en este caso luego de las sesiones de intervención, se optó por trabajar con plataformas educativas para evaluar que han aprendido en cada sesión. Algunas de las plataformas que se utilizaron fueron las siguientes:

- ❖ Educaplay: Plataforma en donde se crean juegos acordes al tema que se desee tratar para conocimiento del educando. *Link:* <https://es.educaplay.com/>

- ❖ Kubbu: Plataforma educacional en donde mediante pruebas/tests online se mide el aprendizaje acerca de un tema que se ha tratado con anterioridad.
Link: <http://www.kubbu.com/>
- ❖ Quizizz: Plataforma de juegos en línea, en donde a medida que se avanzan niveles, las preguntas se vuelven más complicadas y a detalles acerca del tema que el educador seleccione. *Link:* <https://quizizz.com/>

- Retroacción

Este proceso se refiere a los resultados que se obtienen luego de la intervención. Es decir, identificar en qué manera mejoró o se mantuvieron las falencias. Alguna de las consecuencias podría ser que los colaboradores tengan una mejor relación con los demás, que se identifiquen con el equipo y se sientan parte de este, que se sientan apoyados en todo momento a la hora de ejecutar sus funciones. Para lograr ello, se podrían desarrollar las siguientes actividades:

- Realizar el programa de intervención 4 veces al año para medir la mejora de los colaboradores (cabe recalcar que como propuesta de mejora se sugiere cambiar o combinar las actividades aleatoriamente para no reincidir en un programa repetitivo o monótono que pueda generar aburrimiento en el personal)
- Realizar encuestas acerca del desempeño luego del desarrollo del programa de intervención.
- El encargado del área debe cumplir 2 horas semanales como mínimo escuchando las opiniones y mejoras de su equipo para tener en cuenta la percepción y sentir de los demás ante situaciones laborales.

- Realizar charlas informativas de bioseguridad ante el COVID-19 de manera regular debido al contexto de la pandemia, de esa manera los colaboradores sentirán que la organización se preocupa por ellos, por ende, se sentirán identificados con la misma.

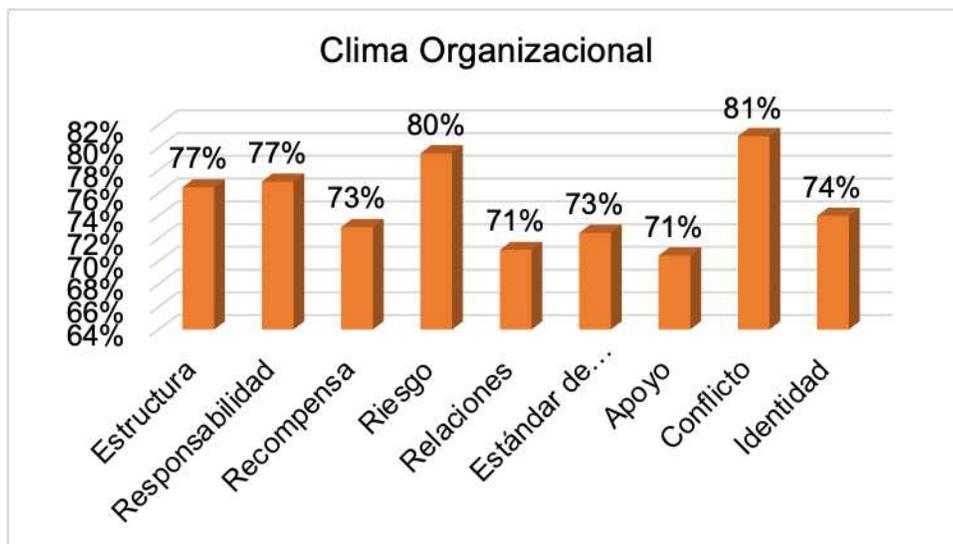
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Comparación del pre y post intervención

Los resultados cuantitativos del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, mostraron variaciones en los puntajes obtenidos anteriormente debido a la ejecución del programa. La dimensión de Estructura obtuvo un 77%, mientras que Responsabilidad tuvo un puntaje de 77%, Recompensa obtuvo un 73%, Riesgo 80%, Relaciones tuvo un 71%, Estándar de desempeño sacó un puntaje de 73%, la dimensión de Apoyo un 71%, Conflicto un 81% y la dimensión de Identidad un 74 % (ver gráfico 11).

Figura 16

Dimensiones del Cuestionario de Clima Organizacional (post test)



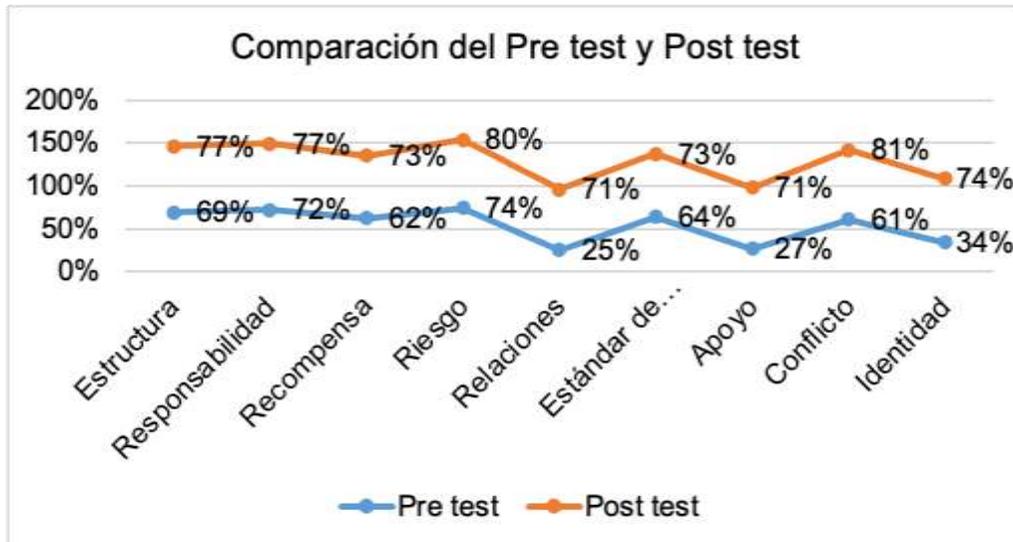
Nota. La figura representa el diagnóstico de la empresa después del programa de intervención.

Por el ámbito cualitativo del estudio, la participación del programa fue de un 100% de los colaboradores del área de Capacitación, conformados por la Coordinadora del área, 3 analistas, 1 asistente y 15 capacitadores; con un total de 20 colaboradores. En los resultados del pretest, las dimensiones más bajas fueron Relaciones, Apoyo e Identidad debido al escaso compañerismo que se percibía dentro de la organización, el nulo apoyo entre colegas a la hora de desarrollar actividades a beneficio de ambos y el bajo compromiso y grado de identificación de los colaboradores con el área y, por ende, organización.

Al inicio y al término del programa se tomó el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer con el fin de observar un antes y después del programa de intervención “Involúcrate”, en donde se demostró que hubo variaciones. Las dimensiones con falencias eran Relaciones, la cual inicialmente tuvo un puntaje de 25%, ahora cuenta con un puntaje del 71%, incrementando en un 46%; la dimensión de Apoyo tenía un 27% y ahora tiene un 71%, aumentando en un 44% y; la dimensión Identidad tenía un 34%, el cual se convirtió en un 74%, subiendo un 40%.

Figura 17

Comparación de Pre-intervención - Post intervención



Nota. La figura representa la comparación de la pre y post intervención. Se observa la mejora luego del desarrollo del programa de intervención.

Cabe recalcar que es recomendable desarrollar el programa de intervención en intervalos de tiempos irregulares, de manera que se pueda notar la mejoría o el cambio en la siguiente intervención. Se aconseja que después de 6 meses se vuelva a aplicar el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer para observar de forma más significativa el impacto que tuvo el programa de intervención.

CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Resumen

El fin del presente estudio de caso fue mejorar la percepción del Clima Organizacional que tienen los colaboradores para un desempeño apropiado en sus labores; y, a su vez, crear un programa de intervención para mejorar las falencias y mantener o incrementar las ventajas.

De tal manera que para lograr ello, se propuso y ejecutó un programa de intervención, lo cual se ejemplifica en un estudio de caso de tipo aplicado a una muestra de 20 colaboradores del área de Capacitación de una empresa de *Call Center*. Para diagnosticar se tomó la técnica tanto cualitativa como lo es el *focus group*, como la cuantitativa con el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

En el pretest se obtuvieron los siguientes puntajes: Estructura 69%, Responsabilidad 72%, Recompensa 62%, Riesgo 74%, Relaciones 25%, Estándar de desempeño 64%, Apoyo 27%, Conflicto 61% e Identidad 34%.

Por otro lado, en el post test se obtuvieron los siguientes puntajes. La dimensión de Estructura 77% (incrementó un 8%), Responsabilidad 77% (incrementó en un 5%), Recompensa un 73% (incrementó un 11%), Riesgo 80% (incrementó un 6%), Relaciones subió a 71% (aumentó un 46%), Estándar de desempeño 73% (incrementó 9%), Apoyo 71% (incrementó 44%), Conflicto 81% (aumentó 20%) e Identidad 74% (incrementó un 40%). En base a estos datos, se afirmó que aumentó el porcentaje en las dimensiones en donde se encontraron falencias. Por otro lado, algunas

dimensiones mantuvieron sus puntajes dentro de los rangos adecuados luego del taller “Involúcrate”.

El resultado de esta investigación demostró que existían falencias en las áreas de Apoyo, Conflicto e Identidad, las cuales fueron superadas a través de la metodología del programa de intervención “Involúcrate”. La investigación concluyó que se cumplieron los objetivos trazados al comiendo de la investigación, comenzando con la concientización de los colaboradores en la importancia de tener un ambiente saludable para ejercer sus labores, incrementar el sentimiento de pertenencia en la organización para un mejor logro de objetivos organizacionales.

5.2 Conclusiones

Al finalizar el estudio de caso, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ En el *focus group*, se identificaron falencias en las relaciones que se tenían entre compañeros, afectando ello la manera en como se desempeñaban.
- ❖ Al aplicar el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer por primera vez, se confirmó lo relatado por los participantes en el *focus group*, la organización estaba debilitada en Relaciones, Apoyo e Identidad. Las demás dimensiones tenían un porcentaje aceptable y adecuado.
- ❖ La dimensión de Estructura obtuvo un 69%, Responsabilidad un 72%, Recompensa un 62%, Riesgo un 74%, Estándar de desempeño un 64% y Conflicto un 61% antes de la realización del programa.

- ❖ Se desarrolló un programa de intervención llamado “Involúcrate” que constaba de 7 sesiones, en donde se trataban las 3 dimensiones que se encontraban debilitadas.
- ❖ Debido al adecuado uso del *focus group* durante las sesiones, se conoció más a detalle cuales eran las expectativas y deseos de los participantes para con la organización.
- ❖ Al finalizar, se aplicó por segunda vez el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, se obtuvo resultados con un incremento notable. La dimensión de Estructura 77% con nivel positivo, Responsabilidad 77% siendo un nivel positivo, Recompensa 73% con un nivel positivo, Riesgo 80% contando con un porcentaje catalogado positivo, Relaciones 71% con tendencia positiva, Estándar de desempeño 73% con nivel positivo, Apoyo 71% con tendencia positiva, Conflicto 81% con un resultado categorizado como positivo e Identidad 74%, siendo positivo.
- ❖ Las 3 dimensiones con falencias se habían incrementado de la siguiente manera: Relaciones aumentó un 46%, Apoyo aumentó en un 44% e Identidad un 40%.
- ❖ Los resultados arrojados antes de la realización del programa de intervención, tal como el nulo apoyo de los colaboradores entre ellos, el bajo sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la organización, nos confirman lo mencionado por Sánchez (2019), las empresas no consideran como un elemento de alto impacto al Clima Organizacional, es por ello que se obtuvieron falencias.

- ❖ En el marco teórico se detalló acerca de las percepciones de diversos autores, uno de ellos es Echeverry, Echeverry y Moreno (2015), ellos decían que el Clima Organizacional no solo dependía de la organización, sino que también del cliente interno. Posterior a realizar el programa de intervención, se corroboró ello debido a que los colaboradores se encontraban más motivados. Mediante unas preguntas realizadas, tanto a supervisores como compañeros de trabajo, como parte del programa de seguimiento, se dio a conocer que los clientes internos tenían un mejor desempeño en sus labores y se evidenciaba un mejor clima laboral, es decir, hubo una mejora en la organización que partió de los colaboradores.
- ❖ Finalizado este estudio, se confirmó lo afirmado Sacramento (2019), el clima organizacional de la organización influyó en el desempeño de los colaboradores, sin embargo, esto fue mejorado en el proceso de la ejecución del programa de intervención.

5.3 Recomendaciones

- Aplicar el Cuestionario de Clima Organizacional cada 6 meses para seguir registrando tanto mejoras como factores que aún siguen en un *check list* por mejorar.
- Fomentar talleres de integración entre los colaboradores del área e incluso de la organización para que exista un lazo de compañerismo entre los mismos.
- Realizar dinámicas que impliquen y mejoren el trabajo en equipo para que sea un factor que predomine a la hora de realizar las actividades diarias.

- Realizar reuniones de integración en donde se premie al colaborador con mayor conocimiento acerca de la organización para lograr que se identifique con la misma.
- De obtener resultados cada vez más favorables, se debería optar por realizar dicho programa a todas las áreas de la organización para que gradualmente mejoren, logrando que los colaboradores se desempeñen cada vez mejor.
- Ejecutar programas de atracción del talento que duren un promedio de 1 año en donde colaboradores puedan ascender de puesto de acuerdo con lo aprendido en el programa.
- Realizar Gymkanas para que los colaboradores realicen actividades físicas en equipos, en donde cada uno aporte para lograr un objetivo en conjunto.
- Programar capacitaciones de lo que implica la felicidad laboral y ayudar a identificar si los colaboradores se encuentran en esa fase de la vida laboral.
- Colocar ánforas en diversos espacios de la organización para obtener sugerencias u opiniones de los colaboradores acerca de cómo se esta llevando a cabo el manejo de la empresa.
- Medir en cuánto mejoró el clima organizacional en la organización con indicadores (KPI's).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brunet, L. (1967). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Cabrera, A. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Institución Pública Peruana (Tesis de Bachiller). Universidad ESAN, Lima, Perú.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los Recursos humanos en las organizaciones*. Quinta edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Deninson, D. (1996). ¿Cuál es la diferencia entre Cultura y Clima Organizacional? *Acadamy of managment review*, 21(1), 619-654.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.

Echeverry, R., Echeverry, M. y Moreno, R. (2015). Clima Organizacional en el Hospital San Vicente Montenegro. *Quindío*, 1(1), 5-6.

García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*, 5(12), 52-53.

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. ASCOLFA. Colombia: No registrado.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), 1(1), 12-22. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>.

Gonzales, J. (2019). Felicidad y Clima Organizacional en trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana (Tesis de licenciatura). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Guevara, X. (2018). Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

Hall, R. (1996). *Estructura, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Kirkpatrick, D. (1950). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona, España: EPISE.

Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de Administración*. Bogotá: No registrado.

Ministerio de Educación (2005). *Tutoría y Orientación Educativa en la Educación Secundaria*. Ediciones Alessandra Canessa. Impresión Quebecor Word Perú S.A.

Molina, P (s.f). *Manual del Inventario de Clima Organizacional*. Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos Departamento de Derechos Intelectuales. Chile: No registrado.

Moran, E. y Volkwein, J. (1992). *El enfoque cultural para la formación del clima organizacional*. Estados Unidos: Relaciones humanas.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Estados Unidos: Oxford University Press.

Pastor, A. (2018). "Clima organizacional y Desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Ramos, V y Tejera, E. (2017). Estudio de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Toro, F. (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel.

Vicuña, L. (2006). Clima Organizacional de Litwin & Stringer. Revisión de Psicométrica por Luis Alberto Vicuña Peri. Lima, Perú: Universidad Mayor de San Marcos.

Williams, P. (1982). Desarrollo Gerencial. Defendiendo el Rol del Gerente. Monterrey - México: Primer Congreso Internacional.

Williams, L. (2013). Estudio diagnóstico de Clima Laboral en una dependencia pública (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.

Sacramento, R. (2019). Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Azteca. *Huacho*, 1(1), 1-11.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2163/ART%c3%8dCULO%20CIENT%c3%8dFICO%20ROSA%20ALBINA%20SACRAMENTO%20L%c3%81ZARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, F. (2019). *10 Tips de valor para aplicar un proceso de clima organizacional*. *Desarrollo Empresarial*.
http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co/gh4/BancoConocimiento/1/10_claves_para_aplicar_un_proceso_de_clima_organizacional_en_su_companiagratis/10_claves_para_aplicar_un_proceso_de_clima_organizacional_en_s_u_compania-gratis.asp

Schneider, B. y Hall, D. (1982). *Correlates of organization as a function of career and organization type*. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 340-350.

ANEXOS

Anexo A

Carta de permiso para la aplicación del programa de intervención

Julissa Solorzano Castro

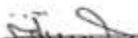
Coordinadora de Reclutamiento, Selección y Capacitación

Como parte del proceso de titulación para obtener el grado de Licenciado en Psicología en la Universidad San Martín de Porres, me dirijo a usted con el fin de solicitarle autorización para realizar el "PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA DE CALL CENTER EN EL DISTRITO DE CERCA DO DE LIMA", teniendo la finalidad de promover un buen Clima Organizacional.

Esperando una respuesta positiva y deseándole éxitos en sus labores encaminadas.

Cordialmente,

Nadia Boggio.



JULISSA SOLÓRZANO CASTRO
COORDINADORA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN
SERVICIOS DE CALL CENTER S.A. PERÚ S.A.

Anexo B

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de este estudio de caso una clara explicación de la naturaleza de esta, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por Nadia Katherina Boggio Montes de la Universidad San Martín de Porres. La meta de este estudio es identificar la situación actual con respecto al ambiente laboral de una empresa de *Call Center* en el distrito de Cercado de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un *focus group* y un cuestionario de 9 preguntas. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Nadia Katherina Boggio Montes. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es identificar la

situación actual con respecto al ambiente laboral de una empresa de *Call Center* en el distrito de Cercado de Lima.

Tengo conocimiento que tendré que responder preguntas de un *focus group* y un cuestionario de 9 preguntas, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Firma del Participante

07/11/2020

Fecha

Anexo C

FICHA DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

En esta primera parte, pedimos que registre algunos datos que serán importantes para el presente estudio.

1) Género:

Hombre Mujer

2) Fecha de nacimiento: _____

3) Edad:

20-25 26-60

4) Lugar de Nacimiento:

Lima Fuera de Lima

5) Grado de instrucción:

Secundaria Técnico Universitario

6) Estado civil:

Soltero Casado Conviviente Divorciado Viudo

7) Condición laboral:

Contratado *Part time* *Freelance* Indeterminado

8) Tiempo de servicio:

1 año 2 años 3 años a más

Anexo D

CARTA DE APROBACION DE USO DE CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Estimados Litwin y Stringer,

Les saluda Nadia Boggio, Bachiller en Psicología de la Universidad San Martín de Porres. Esperando se encuentren bien tanto su familia como ustedes, me dirijo a ustedes con el objetivo de comentarles que me encuentro realizando mi Estudio de Caso llamado: "Programa de Intervención Clima Laboral en el área de Capacitación de un *Call Center* en Lima". Para el estudio de caso, debo elegir un cuestionario de clima laboral para evaluar a los participantes, en esta oportunidad, he elegido el suyo.

Por tal motivo, escribo este correo con el fin de que ustedes me permitan utilizar su cuestionario de clima organizacional y continuar con el proceso de mi titulación.

Les agradeceré tomen en cuenta mi caso.

Saludos cordiales,



Nadia Boggio

Código de alumno: 2015131365

Universidad San Martín de Porres

Anexo E

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

INSTRUCCIONES

A continuación, encontraras nueve escalas con enunciados polarizados en cada extremo, para que marques con una x sobre el numero que expresa el grado en que están las cosas ahora en la institución desde su punto de vista.

El exceso o la carencia de normas dificultan el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes impulsan a desarrollar el trabajo
La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión ayuda a mejorar mi trabajo
En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo
Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos
El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad en la relación entre mis compañeros jefes y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería
En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios e evaluación del rendimiento son justos

Mis jefes, como mis compañeros y mis subordinados, cada uno trabaja por su cuenta, evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados se genera un espíritu de ayuda
Mis superiores y compañeros evitan las opiniones discrepantes, nadie puede estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución
En mi unidad, no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución

Anexo F

PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD ANTE COVID-19

1. Consideraciones antes del inicio de las sesiones

- Uso obligatorio doble mascarilla.
- Pararse en las marcas de distancia de 2 metros en el piso.
- Controlar la temperatura corporal de los colaboradores al ingreso de la sala de capacitación.

Nota: se debe restringir el acceso a los colaboradores con temperatura corporal mayor a 38°C.

- Realizar la desinfección del calzado al ingreso de la sala de capacitación.
- Verificar el lavado con agua y jabón o desinfección de manos.
- Traer ropa a parte para cambiarse al llegar a la sala de capacitación.

Nota: La empresa cuenta con duchas, de tal manera que se deberán asear antes y después de las sesiones.

2. Consideraciones durante el desarrollo de las sesiones

- Al toser o estornudar, cubrir la boca y nariz con un pañuelo desechable o con el antebrazo.

Nota: Luego de estornudar cambiarse la mascarilla. (la encargada de las sesiones llevo 2 cajas de mascarillas)

- No tocar los ojos, nariz y boca, sin lavarse las manos con agua y jabón previamente.
- Se prohíbe el saludo mediante contacto físico.

- Limpiar y desinfectar las superficies que entraron en contacto con los participantes. (sillas, mesas, lapiceros, entre otros).

3. Consideraciones al finalizar las sesiones

- Al final de la sesión se debe limpiar y desinfectar el salón.
- Realizar el lavado con agua y jabón, desinfección de manos y colocarse los equipos necesarios para el retorno a casa.