



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

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL:  
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL  
ÁREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA PRIVADA -  
CHICLAYO.**

**PRESENTADA POR  
EVA JENNY GABRIELA RIOS FLORES**

**ASESORA  
ESTHER HUANAY VARGAS**

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

**CHICLAYO – PERÚ**

**2019**



**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 DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE  
OPERACIONES DE UNA EMPRESA PRIVADA - CHICLAYO.**

TESIS PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:

EVA JENNY GABRIELA RIOS FLORES

ASESOR:

MG. ESTHER HUANAY VARGAS

CHICLAYO – PERÚ

2018

Para Walter y Jenny Ríos, mis padres por su apoyo.  
Gracias a cada una de las personas que formaron parte de este reto, por la fuerza y la motivación para no caer en el intento y a mi hija Amira Nicole por ser esa inspiración para culminar cada reto en mi vida.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Fundamentación del tema.....	8
1.1.1 Descripción de la sede.....	8
1.1.2. Descripción del área evaluada.....	9
1.2. Fundamentación teórica.....	10
1.2.1 Antecedentes históricos del clima laboral.....	10
1.2.2. Definición del clima laboral.....	11
1.2.3 Características del clima laboral.....	15
1.2.4. Importancia del clima laboral.....	16
1.2.5. Factores que influyen en el clima laboral.....	18
1.2.6. Tipos de clima.....	19
1.2.7. Diferencia entre cultura y clima.....	22
1.2.8 Factores del clima laboral.....	22
1.2.9. Consecuencias del clima laboral.....	23
1.2.10. Rol y funciones de la psicología organizacional.....	25
CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO.....	27
2.1. DIAGNÓSTICO.....	27
2.1.1 Indicadores de conflicto.....	27
2.1.2. Análisis situacional.....	28
2.1.3. Evaluación del problema.....	29

2.1.4. Identificación de las causas .....	31
2.2. INTERVENCIÓN .....	38
CAPÍTULO III: MONITOREO .....	59
3.1 Evaluación y seguimiento del programa .....	59
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	61
4.1. Comparación del pre y post intervención .....	61
CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
5.1. Resumen.....	63
5.2. Conclusiones.....	63
5.3. Recomendaciones.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
ANEXOS.....	71
ANEXOS A.....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima laboral	22
Tabla 2. Consecuencias del clima laboral	24
Tabla 3. Análisis FODA	28
Tabla 4. Programa de intervención	40
Tabla 5. Módulo 1, sesión 1	44
Tabla 6. Módulo 1, sesión 2	46
Tabla 7. Módulo 1, sesión 3	48
Tabla 8. Módulo 1, sesión 4	50
Tabla 9. Módulo 2, sesión 1	52
Tabla 10. Módulo 2, sesión 2	54
Tabla 11. Módulo 2, sesión 3	56
Tabla 12. Módulo 2, sesión 4	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Factores de la escala de clima laboral CL-SPC	32
Grafico 2. Auto Realización personal	33
Grafico 3. Involucramiento laboral	34
Grafico 4. Supervisión	35
Grafico 5. Comunicación	36
Grafico 6. Condiciones laborales	37
Grafico 7. Clima laboral después del programa	62



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso se titula ***“Programa de intervención del Clima laboral en el área de operaciones de una empresa privada – Chiclayo”*** tiene como finalidad diagnosticar el estado en el que se encuentra el ambiente laboral mediante el estudio e identificación de las percepciones de los agentes en relación a su entorno dentro del trabajo.

Hoy en día la competitividad entre las empresas de diferentes niveles organizacionales ha originado la necesidad de incorporar estrategias, donde los ejes sean los procesos o metas, transformación de cultura, reducción de impactos ante fusiones o separaciones empresariales, y entre otros aspectos, la participación activa de quienes integran estas organizaciones.

El rol que cumple el capital humano dentro de las organizaciones ha tomado protagonismo para el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas, por lo que el desarrollo humano ahora tiene una visión centrada en analizar, prever y potencializar la conducta de los miembros por medio del desarrollo de sus habilidades.

Cuando hablamos de clima laboral, no solo hablamos de un solo fenómeno predominante en la empresa, sino también sub niveles, esto es, círculos circunscritos dentro del círculo de trabajo. Casos como estos se han podido apreciar cuando las funciones de trabajo no se dan por el supervisor a cargo si no por los subordinados. Se genera así un sub clima laboral predominante específicamente en ese sector laboral

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### 1.1 Fundamentación del tema

#### 1.1.1 Descripción de la sede

La empresa a evaluar es una entidad privada del rubro de seguridad y vigilancia con muchos años de experiencia en el mercado Lambayecano que se especializa en brindar servicios de intermediación laboral en seguridad y vigilancia a empresas e Instituciones del Sector Público y Privado prestando un servicio personalizado, con un personal con las competencias requeridas y exigidas por el cliente.

a. Misión:

Tranquilidad y confianza a nuestros clientes, ofreciéndoles excelentes Servicios de Seguridad Privada y otros servicios complementarios, basados en la calidad de nuestro personal, a costos razonables.

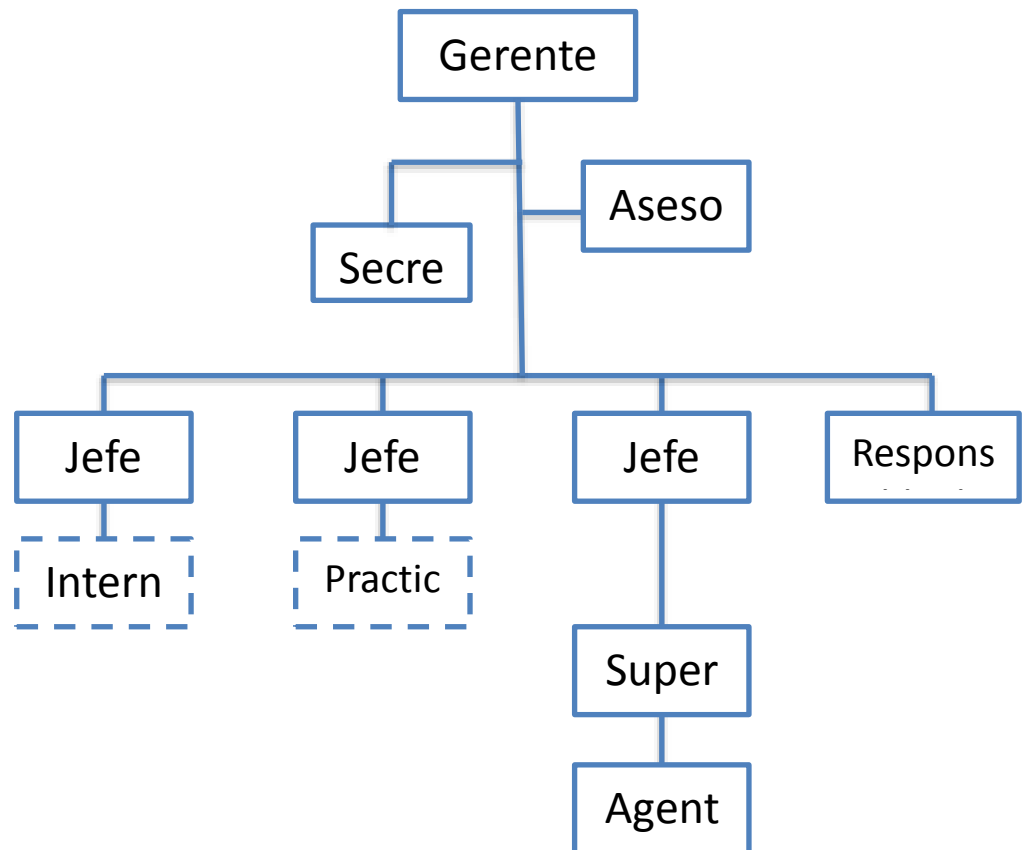
b. Visión:

Ser una empresa líder, eficiente y eficaz mediante la administración de estándares de seguridad que permita el desarrollo de nuestros colaboradores internos, manteniendo la fidelidad de los clientes existentes y ampliar nuestros servicios en todo nuestro territorio nacional.

c. Valores Corporativos

- Ética Profesional.
- Compromiso.
- Calidad

d. Organigrama general de la empresa



1.1.2. Descripción del área evaluada

El área evaluada es el área de operaciones de la empresa, la cual está compuesta por el jefe de operaciones (1) supervisores (3) y agentes particulares (97), con un total de 101 colaboradores.

Dicha área es la responsable de la seguridad y la vigilancia de las instituciones que se tienen como clientes, además de representar el buen nombre de la empresa.

## 1.2. Fundamentación teórica

### 1.2.1 Antecedentes históricos del clima laboral

Alrededor de los años sesenta surge el interés por estudiar la forma en que los responsables y directivos de las organizaciones instauraban el clima en el que los colaboradores realizaban sus actividades, la forma en que lo realizaban y la habilidad para llevar a cabo que aquellas actividades influyan de forma positiva en el ambiente laboral; y a partir de ello autores como Mc Gregor y Likert dieron la propuesta de crear el concepto de clima laboral o también conocido como clima organizacional. Un término que desde sus inicios se propone con una relación relevante a factores como el desempeño y el liderazgo (Cuadra y Veloso, 2007).

Para Edel, García y Casiano (2007), el punto de partida fue que los psicólogos empezaran a interesarse por diferentes factores que reducían el desempeño de los trabajadores, tales como el cansancio, la rutina, entre otros, y los que inician a vincular de forma constante con las capacidades de aprendizaje, percepción, personalidad, liderazgo, rendimiento, actitudes frente al trabajo y agotamiento laboral.

Con respecto a los factores que reducen el desempeño de los trabajadores, Likert (citado por Brunet, 1999) señala que la reacción de una persona ante cualquier estímulo siempre está en función a la forma de cómo este observa su realidad. Es decir, la importancia por el estudio del clima no habita en una realidad general y objetiva, sino

en la forma en que cada sujeto percibe el ambiente en donde se desenvuelve.

Finalmente, es esa percepción de la realidad la que influye en el comportamiento del sujeto en su ambiente laboral, lo cual se plasma en el producto de su labor, generando así una forma cuantitativa de explorar su predisposición frente a la entidad.

### 1.2.2. Definición del clima laboral

Para Litwin y Stringer (1968), el clima laboral manifiesta a los efectos percibidos del sistema y del estilo de liderazgo por parte de los administradores, aparte de otros elementos ambientales significativos sobre las actitudes, creencias y motivaciones de los trabajadores dentro de una organización. Es decir, el estilo de dirección dentro de una empresa es un factor decisivo para la percepción del clima dentro de esta.

Tagiuri (1968) planteó que el clima laboral es una condición relativa del entorno laboral interno dentro de una empresa, la cual es experimentada por sus miembros y posteriormente influye en su conducta.

Hall (1972) precisó el clima organizacional como un ligado de factores percibidos, tanto directa como indirectamente, por parte de los trabajadores, el cual se convierte en la fuerza que cambia la conducta de estos.

Campbell (1976) postula que el clima organizacional es motivo y resultado de la distribución más los diferentes procesos que se

efectúan en la organización, los cuales intervienen directamente en el comportamiento de los trabajadores.

Posteriormente a ello, Brunet (1978) propone que el clima organizacional es la apreciación del ambiente de trabajo delimitado por los valores, actitudes, opiniones personales por parte de los trabajadores, así como las variables causadas como la satisfacción y la productividad, las cuales están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Es por ello que esta definición conceptualiza aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensa y castigo, el control y la supervisión, así como las variantes físicas dentro de la organización.

Robbins (1990) detalla el clima organizacional como la “personalidad de la organización”, la cual se puede parecer con la cultura ya que refuerza las tradiciones, valores, costumbres y practicas dentro de la empresa.

Brow y Moberg (1990) comparten la idea de que el clima organizacional indica a una serie características del medio ambiente interno en la organización y cómo este es observado por los miembros de esta.

Chiavenato (1990) consideró que el clima organizacional es el medio interno y el ambiente de una organización. Además, señaló que existen componentes tales como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del propio negocio, entre

otros, que inciden directamente en el comportamiento, el desempeño y la productividad de los empleados.

Silva (1996) define el clima organizacional como una propiedad de la persona que observa su entorno laboral y esta, a su vez, es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de formar a la persona, sus características individuales, grupales y organizacionales.

Luego, Goncalves (1997) definiría que el clima organizacional se percibe como un fenómeno situado entre los factores organizacionales y las tendencias motivacionales, esto quiere decir, comportamientos que tienen consecuencias en la organización: productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

Chiavenato (1999) replantea su definición del clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente de trabajo que descubren los miembros de este y que posteriormente, influye en su conducta.

Anzola (2003) nos brinda una distinta definición del clima organizacional, la cual se refiere a un grupo de percepciones e interpretaciones relativamente inquebrantables que los trabajadores obtienen en base a su organización. Esta a su vez interviene en la conducta de los trabajadores, y este "clima" es el indicador que diferencia a una organización de otra.

Para algunos autores, el clima organizacional es la suma de características de carácter psicológico que definen a una organización, estas características a su vez permite que la organización se distinga de otras; además, el clima organizacional influye en el comportamiento

de los que forman parte de ella y es relativamente estable en el tiempo. Indican también que guarda una relación relevante con la productividad y la satisfacción laboral (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006).

Para Llana (2009), el clima laboral es la interpretación que poseen los trabajadores sobre los diferentes elementos de cultura organizacional en donde realizan sus labores. Cuando se perciben hechos negativos en dichos elementos, se puede desencadenar reacciones de estrés, lo que quiere decir que el comportamiento de los trabajadores no es el producto de las condiciones de trabajo en las cuales están inmersos, sino depende de la percepción que tengan de estas condiciones. De este modo, se relacionan las características organizacionales y personales.

En el 2012, Baguer (citado por Salazar y Serpa, 2017) refiere que el clima laboral guarda una relación con la atmósfera que se genera en el ambiente laboral de una determinada organización, la cual va a establecer la forma de actuar de los trabajadores de un modo u otro.

El clima laboral trata de un conjunto de particularidades que definen a una empresa u organización, y que por ende la diferenciará del resto; aquellas características influyen de forma directa en quienes conforman la organización e intervienen en el modo en que la organización va a interactuar con entes tanto internos como externos, siendo relativamente permanentes a lo largo del tiempo (Monosalvas, Monosalvas y Nieves, 2015).



El clima laboral se sustenta en las percepciones de los colaboradores de forma individual, las cuales suelen definirse como actitudes, sentimientos y comportamientos recurrentes característicos en la vida de la organización, los cuales definen la situación de la organización e interviene en los grupos de trabajo y el nivel de desempeño laboral. Por ende, los directivos por lo general administran mejor el clima laboral que la cultura organizacional, con la finalidad de tener resultados directos en el comportamiento y desempeño de sus colaboradores (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

### 1.2.3 Características del clima laboral

Para Silvia (1996) las características del clima organizacional son las siguientes:

- Es exterior al individuo.
- Rodea al sujeto, pero es diferente de sus apreciaciones.
- Existe en la organización.
- Puede ser inscrita a través de diversos procedimientos.
- Es distinta de la cultura organizacional.

Por otro lado, para Rodríguez (2001) el clima organizacional se caracteriza por:

- Se permanente, lo que significa que las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Alterar el comportamiento de los colaboradores de una empresa.

- Influir en la obligación y la identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores pueden cambiar el clima laboral de la organización y por consecuente afectar sus propios comportamientos y actitudes.
- Tener distintas variables estructurales que lo afectan y que se pueden ver afectadas por el mismo.
- Desencadenar problemas como rotación y ausentismo cuando es negativo.

Asimismo, cabe mencionar que con los componentes que con frecuencia son considerados en el clima laboral son los siguientes: El ambiente físico, el cual describe al espacio físico, instalaciones, equipos, características del ambiente, etc; las características estructurales, definido por el tamaño de la empresa, el tipo de estructura que posee formalmente, el tipo de liderazgo que posee, etc; el comportamiento organizacional, compuesto por el nivel de productividad, el nivel de rotación, ausentismo y satisfacción; características personales, como las motivaciones, actitudes y aptitudes de quienes conforman la organización, y el ambiente social, con aspectos relacionados al compañerismo que existe en el ambiente de trabajo, conflictos laborales, comunicación y otros (Salazar, Guerrero, Machado y Cañero, 2009).

#### 1.2.4. Importancia del clima laboral

Para Baguer (2012), la importancia del clima laboral radica en la investigación misma de este, ya que el fin de investigar el ambiente de una empresa, como muchos piensan, no se encuentra en adquirir información

turbulenta acerca de la empresa o sus dirigentes, sino en resaltar las fortalezas y debilidades de la misma, con estas, se ejecuta un método de mejora ante las debilidades encontradas para poco a poco convertirlas en fortalezas y así crear un clima laboral positivo para los resultados que la empresa persigue.

García (2007) menciona que el papel del talento humano en la empresa es fundamental y requiere la motivación que las empresas les puedan brindar a sus colaboradores. Es en este punto que el clima organizacional busca brindarle un ambiente óptimo al trabajador.

Según estudios, el clima laboral influye directamente sobre la satisfacción laboral, actuando como un grupo de propiedades que pueden ser medibles en el ambiente laboral y que son percibidos por aquellos que conforman la organización, influyendo en la motivación y el comportamiento de los mismos. A su vez, estos factores se van a relacionar con el nivel de bienestar que puedan desarrollar los colaboradores en su ambiente de trabajo, su calidad de vida y por consecuencia su desempeño en el mismo. Siendo así, que el conocimiento que se tenga sobre el clima laboral permitirá determinar un mejoramiento en los procesos y condiciones de trabajo que al realizarse impactarán positivamente en la capacidad productiva (Monosalvas, Monosalvas y Nieves, 2015).

El clima laboral no debe ser entendido como un simple concepto, pues el conocimiento que se tenga sobre él en la organización permitirá y ayudará a entender la forma en que la organización funciona, y a partir de ello es un concepto con capacidad de intervención, el cual permitirá mejorar y lograr

los objetivos propuestos como organización (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

#### 1.2.5. Factores que influyen en el clima laboral

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) menciona que la conducta asumida por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las circunstancias laborales que ellos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que tienen de su entorno.

Likert, además propone tres tipos de variables que definen las características propias de una organización:

- a) Causales: Definidas también como variables independientes, indican el sentido en el que una organización desarrolla y obtiene resultados. Dentro de estas variables podemos descubrir la estructura organizativa y la administrativa, como por ejemplo las decisiones, competencias y actitudes.
- b) Intermedias: Las cuales miden el estado interno de la empresa y en donde se resaltan aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- c) Finales: Las cuales son resultado del efecto de las variables causales e intermedias y establecen los resultados conseguidos por la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Por otra parte, Robbins y Timothy (2009) señalan con respecto a los elementos que influyen en el clima laboral que en las organizaciones los

individuos tienden a juzgarse a sí mismas y tratan de estimar o calcular cuánto empeño ponen sus colegas en el trabajo. Cuando un nuevo trabajador llega a la compañía, es inmediatamente observado por los miembros del equipo, y en muchas ocasiones, estos juicios tienen consecuencias propias para la organización y la percepción de esta por parte de sus colaboradores.

Además, diversas investigaciones concluyen que el estilo de gestión que se desarrolle en la organización, el cual ejerza un supervisor u otro directivo afectarán la percepción del clima laboral de los colaboradores y en consecuencia afectará el desempeño laboral de los mismos (Raineri, 2006).

#### 1.2.6. Tipos de clima

Para Rousseau (1988), existen 4 tipos de clima en las organizaciones:

1) Clima psicológico, el cual hace referencia a la forma en que cada uno de los trabajadores establece su ambiente laboral en torno a las experiencias vividas dentro de este. Dichas prácticas dan forma al clima organizacional, los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognitivos, las estructuras, la cultura y las interacciones sociales. Esta percepción no necesita estar ordenada con las de las otras personas para ser significativas.

2) Clima agregado, el cual está constituido en base a las percepciones propias de cada colaborador hacia una unidad identificable dentro del trabajo, por ejemplo, la apreciación que tienen las personas de recursos humanos con relación al área de marketing.

3) Clima colectivo, el cual es tomar las percepciones individuales de los trabajadores acerca de los factores situacionales para luego unirlos y obtener resultados con respecto al clima de la empresa.

4) Clima laboral, el cual refiere los atributos organizacionales en base a las prácticas personales con la organización y se representan desde el punto de vista de los informantes.

Para Likert (citado por Brunet, 1987) existen dos tipos de clima laboral los cuales, a su vez, se subdividen en 2 categorías cada uno.

1) Clima autoritario:

a. Sistema I, Autoritario explotador: Se caracteriza por que la dirección desconfía de sus empleados; por ende, el clima preponderante es de temor, es casi nula o nula la interacción entre los subordinados y los superiores las decisiones son únicamente tomadas por los jefes a cargo.

b. Sistema II, Autoritario paternalista: Se caracteriza porque hay seguridad entre la dirección y los subordinados. La dirección se vale de recompensa y castigos para motivar a los trabajadores y se utiliza las insuficiencias sociales de los empleados.

2) Clima participativo:

a. Sistema III, Consultivo: Se caracteriza por la seguridad que existe entre la dirección y los subordinados. Así mismo, a los subordinados se les facilita la toma de decisiones, se les satisface la necesidad de

estima, hay comunicación entre ambas partes y se delega funciones acordes al puesto.

b. Sistema IV, Participación en grupo: Existe plena confianza hacia los subordinados por parte de la dirección. La toma de decisiones tiene como fin la integración a todo nivel, la comunicación es de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

### 1.2.7. Diferencia entre cultura y clima

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima laboral.

Diferencias	Cultura Laboral	Clima laboral
<b>Epistemología</b>	Contextualización / Ideográfica	Comparativa / Nomotética
<b>Punto de vista</b>	Emic / Miembros (vía del investigador )	Etic / Investigador (vía de los miembros)
<b>Metodología</b>	Cualitativa / Observación de campo	Cuantitativa / Encuesta
<b>Nivel de análisis</b>	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
<b>Orientación temporal</b>	Evolución histórica	Instantánea / No histórica
<b>Fundamentación teórica</b>	Construccionismo social / Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
<b>Disciplina</b>	Sociología / Antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996)

### 1.2.8 Factores del clima laboral

Según Palma (2004), el clima laboral cuenta con cinco factores, los cuales son los siguientes:

- a) **Autorrealización:** Definido como la consideración que posee el colaborador acerca de las opciones que el trabajo le brinda a su



desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal, con consideraciones a futuro.

- b) **Involucramiento Laboral:** Es la asimilación e identificación que posee el colaborador con los valores de la organización y el nivel de compromiso hacia los logros y el desarrollo organizacional.
- c) **Supervisión:** Es definido como la percepción y significación sobre la labor de sus superiores y de la supervisión en las actividades laborales, considerando el la orientación y el apoyo recibido para el buen desempeño de las funciones.
- d) **Comunicación:** Es el grado de claridad, fluidez, coherencia y precisión percibida por parte del colaborador de la información que se maneja y aporta al buen funcionamiento de las actividades laborales, así como en la atención al usuario.
- e) **Condiciones laborales:** Es la percepción y reconocimiento que tiene el colaborador acerca de los materiales, elementos y equipos indispensables para el buen desempeño de las funciones.

#### 1.2.9. Consecuencias del clima laboral

Brunet (2011) señala que el clima laboral tiene un impacto directo en la satisfacción dentro del trabajo y por ende en el beneficio de los trabajadores. Dicha satisfacción será mayor o menor dependiendo de cómo el sujeto perciba el clima

en su lugar de trabajo, y esta a su vez, afectará de forma positiva o negativa su desempeño laboral.

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2011), el clima laboral favorable o no, influye tanto de forma positiva como negativa dentro de la organización.

Tabla 2. Consecuencias del clima laboral.

<b>Consecuencias positivas</b>	<b>Consecuencias negativas</b>
<b>Adaptación</b>	Inadaptación
<b>Baja rotación</b>	Alta rotación
<b>Productividad</b>	Baja productividad
<b>Innovación</b>	Poca innovación
<b>Afiliación</b>	Ausentismo
<b>Satisfacción</b>	Insatisfacción

Asimismo, cabe mencionar que son los directivos, en conjunto con su cultura y los sistemas de gestión que practiquen, los que brindan el terreno propicio para el desarrollo de un adecuado clima laboral; los cuales junto con las políticas del personal y las actividades de recursos humanos proveerán la mejora del ambiente laboral. Las consecuencias del tipo de trabajo que se desarrolle pueden seguir dos orientaciones: Un clima laboral bueno, el cual se oriente al logro de los objetivos organizacionales o un clima laboral malo, el cual deteriore el ambiente laboral originando ocasiones de conflicto, malestar en los colaboradores y una disminución en su rendimiento (Ortiz y Cruz, 2008).

#### 1.2.10. Rol y funciones de la psicología organizacional

Muchinsky (2002) menciona que las funciones profesionales de los psicólogos organizacionales se pueden agrupar en 6 campos generales:

- 1) Selección y colocación: donde los psicólogos organizacionales se encargan del desarrollo de formas de evaluación para la selección, ubicación y promoción de empleados. Es decir, están dedicados al estudio de diversos puestos de trabajo con el fin de ubicar a las personas más aptas en dichos puestos.
- 2) Capacitación y desarrollo: donde se realiza la identificación de las destrezas de los trabajadores que deben ser mejoradas para aumentar su productividad.
- 3) Evaluación del desempeño: donde se identifican criterios o normas para establecer qué tan bien realizan los empleados, equipos de trabajo y/o unidades dentro de la organización sus trabajos dentro de sus puestos de trabajo.
- 4) Desarrollo de la organización: donde se apoyan los métodos de análisis de la estructura organizacional con el objetivo de mejorar el bienestar y eficiencia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.
- 5) Calidad de vida laboral: donde se presta cuidado a los factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea más saludable y productiva.

6) Ergonomía: donde la función de los psicólogos organizacionales es diseñar y crear materiales, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Esto quiere decir que los psicólogos organizacionales que trabajan en esta área se valen de la fisiología y la medicina industrial para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser utilizados eficazmente por los trabajadores.

## **CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO**

### **2.1. DIAGNÓSTICO**

#### **2.1.1 Indicadores de conflicto**

Tras una entrevista previa realizada en la empresa Segevisa S.R.L se identificaron los siguientes indicadores de conflicto:

- Los empleados no asumen responsabilidades de sus actos.
- No existe una estructura definida.
- Los trabajadores de la empresa no se sienten identificados con la misma.
- No se brindan incentivos motivacionales.
- No se fomenta la competitividad entre trabajadores
- No se identifica compañerismo entre los trabajadores.
- No existe un ambiente de cooperación entre los trabajadores.
- No se mide la productividad en los trabajadores.

Tras identificar los indicadores de conflicto dentro de la empresa, se procedió realizar un análisis situacional, el mismo que permitió descubrir las necesidades del área para una intervención posterior.

## 2.1.2. Análisis situacional

Tabla 3: Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Adecuada infraestructura de trabajo.</b></li><li>▪ <b>Adecuado uso de los recursos dentro del trabajo.</b></li><li>▪ <b>Los clientes manifiestan satisfacción sobre el servicio brindado.</b></li><li>▪ <b>Se brindan capacitaciones a los nuevos trabajadores y se mantiene a todos actualizados.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Clima laboral inadecuado.</b></li><li>▪ <b>Aún existen deficiencias en la organización.</b></li><li>▪ <b>Los trabajadores no se sienten 100% satisfechos con los incentivos que la empresa brinda.</b></li><li>▪ <b>Resistencia al cambio de los colaboradores a nuevas formas de gestión.</b></li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>El entorno de inseguridad ciudadana y organizacional se mantendrá en un alto nivel en los próximos 5 años.</b></li><li>▪ <b>El servicio de seguridad tendrá un componente tecnológico más fuerte en los próximos años.</b></li><li>▪ <b>El acceso de nuevas empresas formales requiere alto nivel de especialización y de inversión de alto nivel de capital.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>La ley de seguridad fue modificada, contemplando más requisitos para las empresas de seguridad.</b></li><li>▪ <b>Se impulsa la inclusión social, lo cual conllevará a una mejor seguridad ciudadana.</b></li><li>▪ <b>Actualmente se está llevando un crecimiento macroeconómico estable.</b></li></ul>

El análisis realizado evidencia la situación actual de la organización, este análisis permite realizar una mejor intervención en todos los procesos de la empresa.

### 2.1.3. Evaluación del problema

El fin de la presente fase es localizar y determinar el problema por medio de las diversas etapas.

- Métodos

El estudio se conceptualiza en un enfoque de tipo aplicado, es decir se fundamenta en la aplicación de un programa que tiene como finalidad mejorar indicadores del clima laboral, evaluando estos antes y después de la aplicación del programa. Este proceso permitirá identificar si el clima laboral interviene, influye e incide en los trabajadores de la empresa.

- Técnicas

- Cualitativas (Entrevista)
- Cuantitativas (Escala de Clima laboral CL - SPC)

Escala de Clima laboral CL – SPC

Instrumento:

Se utilizó la Escala de Clima laboral CL – SPC, elaborado por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en el año 2004 en Lima, Perú. La escala tiene como fin evaluar la interpretación que se tiene del ambiente laboral por parte del trabajador o los trabajadores. Está

conformado por 50 ítems divididos en 5 factores (auto realización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales). El tiempo estimado para la aplicación de la prueba oscila entre los 10 y 15 minutos.

- Factor I: Auto realización personal
- Factor II: Involucramiento laboral
- Factor III: Supervisión
- Factor IV: Comunicación
- Factor V: Condiciones laborales

Confiabilidad: En el estudio hecho por Palma (2004), la escala CL-SPC se aplicó a 1323 trabajadores de empresas de producción y de servicios a nivel estatal y privada con la finalidad de determinar la fiabilidad del instrumento a través del análisis de consistencia interna, en el cual se precisó el coeficiente del Alpha de Cronbach respecto a la escala de clima laboral CL-SPC, la cual obtuvo una valoración de 0,97.

Validez: La validez se determinó gracias al análisis factorial de componentes principales, el cual se realizó mediante la información obtenida de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Dichos resultados se estructuraron en 5 factores que explicaron el 41.858 de la varianza total. La validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems obtuvo una correlación de 0.87 y 0.84, respectivamente.



- Procedimientos

Para el desarrollo de la investigación se realizaron los siguientes puntos:

- Se solicitó la autorización pertinente a la gerencia de la empresa para la realización de la investigación en la empresa.
- Posteriormente se coordinó el desarrollo de las acciones para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos mencionado el lugar, la hora, la fecha y la forma de aplicación.
- El evaluador antes del desarrollo y la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos mencionó las instrucciones generalizadas al personal que se está evaluando para que las respuestas que se obtengan puedan ser verdaderamente objetivas y anónimas.

#### 2.1.4. Identificación de las causas

Tras la aplicación de las entrevistas y el análisis observacional se determinaron las siguientes causas del área de operaciones.

- Tardanzas
- Poca productividad
- Poco aprovechamiento de las capacitaciones

- Ausentismo
- Estrés
- Falta de confianza
- Desinterés en las funciones

### 2.1.5. Análisis de resultados

Los siguientes gráficos presentan los resultados de la evaluación que se realizó en la empresa.

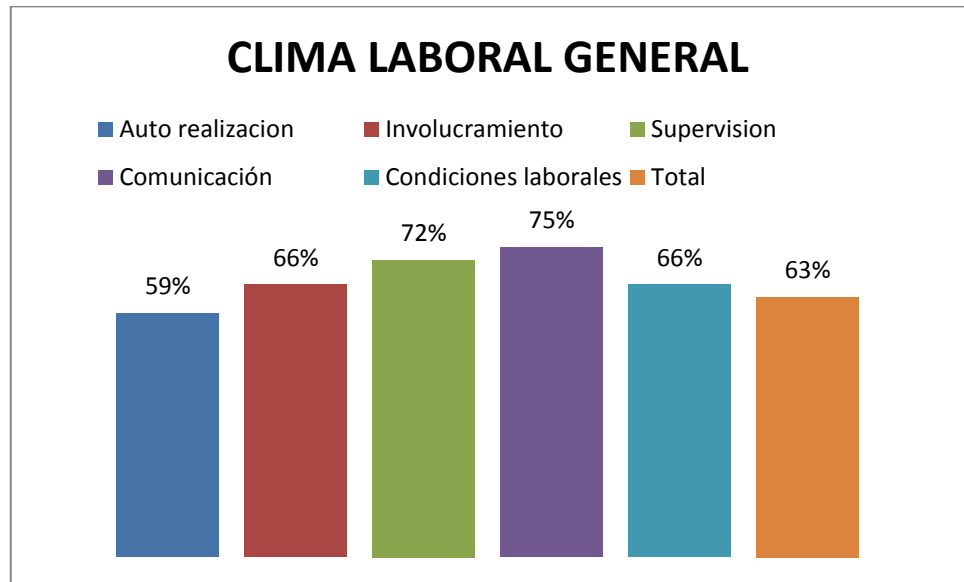


Gráfico 1 – Factores de la escala de clima laboral CL – SPC

El factor “Auto realización” obtuvo el puntaje más bajo y el factor “Comunicación” obtuvo el puntaje más alto.

La Escala de Clima laboral CL – SPC muestra en sus cinco factores los siguientes resultados: Auto realización: 59%, Involucramiento 66%,

Supervisión 72%, Comunicación 75% y Condiciones laborales 66% (Ver gráfico 1).

A continuación, se detallará cada factor de la escala:

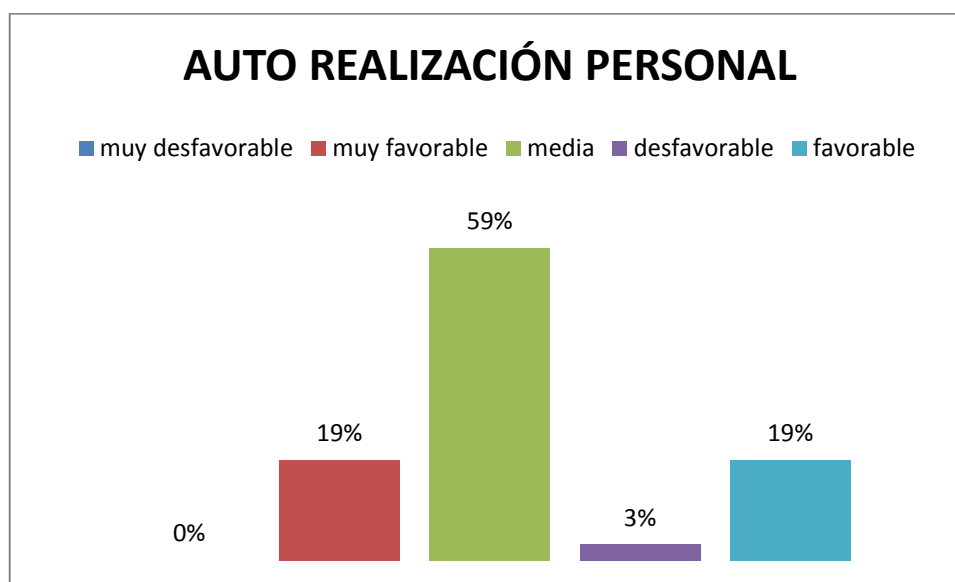


Gráfico 2 – Auto realización personal

El factor Auto Realización Personal obtuvo el resultado más bajo con 59%.

Los puntajes conseguidos en el factor de Auto realización personal lograron un nivel “MEDIO”. El factor tiene enunciados como “Existen oportunidades de progreso en la institución”, “el Jefe se interesa por el éxito de sus empleadores”, “Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo”, entre otros (Ver gráfico 2)

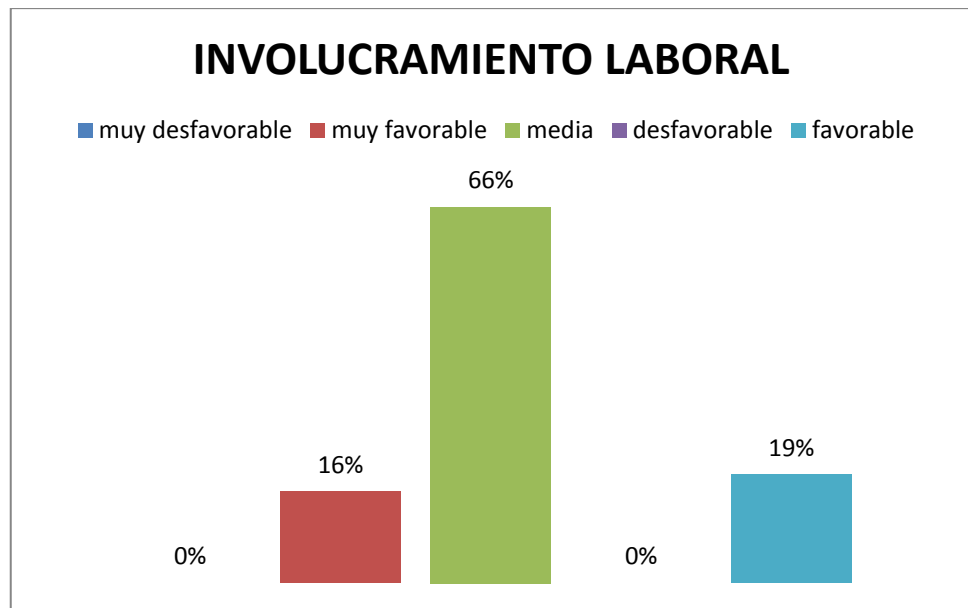


Gráfico 3 – Involucramiento laboral

El factor Involucramiento laboral logro un porcentaje del 66%

Los puntajes obtenidos en el factor de Involucramiento laboral obtuvieron un nivel "MEDIO", teniendo enunciados como "Se siente compromiso con el éxito en la organización", "Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo", entre otros. (Ver gráfico 3)

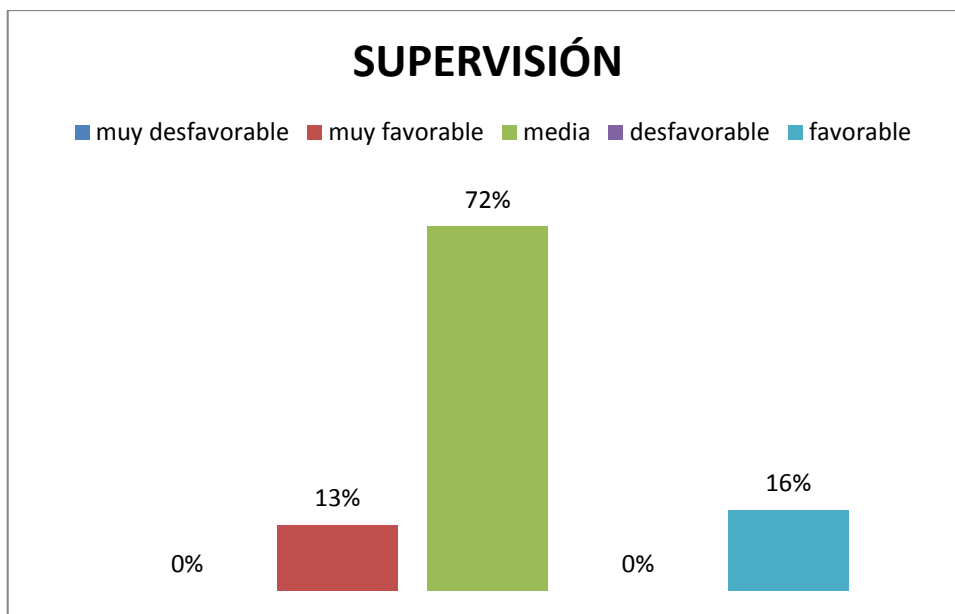


Gráfico 4 – Supervisión

El factor Supervisión alcanzo un porcentaje del 72%

Los puntajes obtenidos en el factor de Supervisión alcanzaron un nivel “MEDIO” teniendo enunciados como “El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan”, “En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo”, entre otros (Ver gráfico 4)

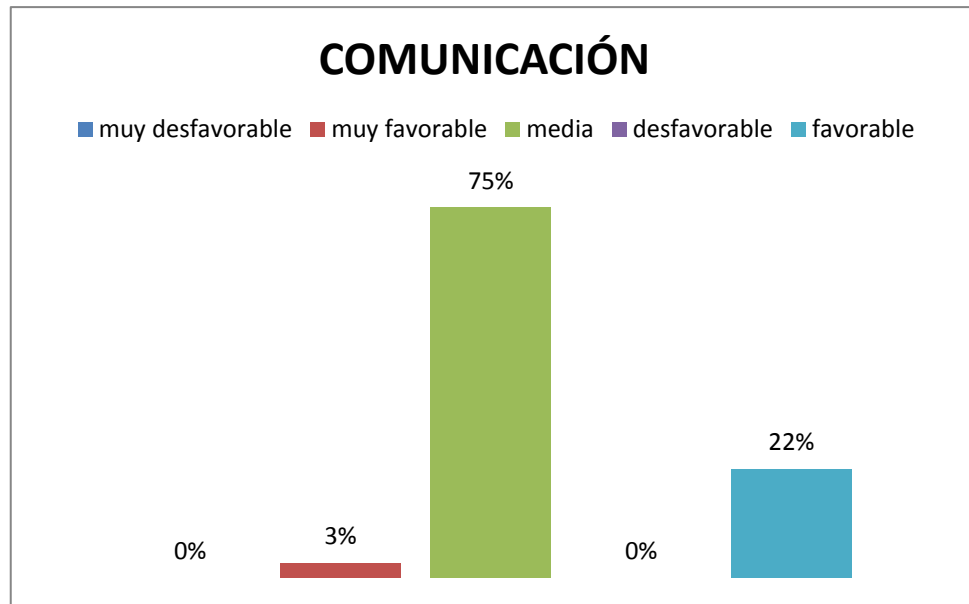


Gráfico 5 – Comunicación

El Factor Comunicación obtuvo el puntaje más alto con 75%

Los puntajes obtenidos en el factor de Comunicación alcanzaron un nivel “MEDIO”, siendo el factor con el puntaje más alto de la escala con un 75% y el cual tiene enunciados como “Se cuenta con acceso a la información fluye adecuadamente”, “En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa”, entre otros. (Ver gráfico 5)

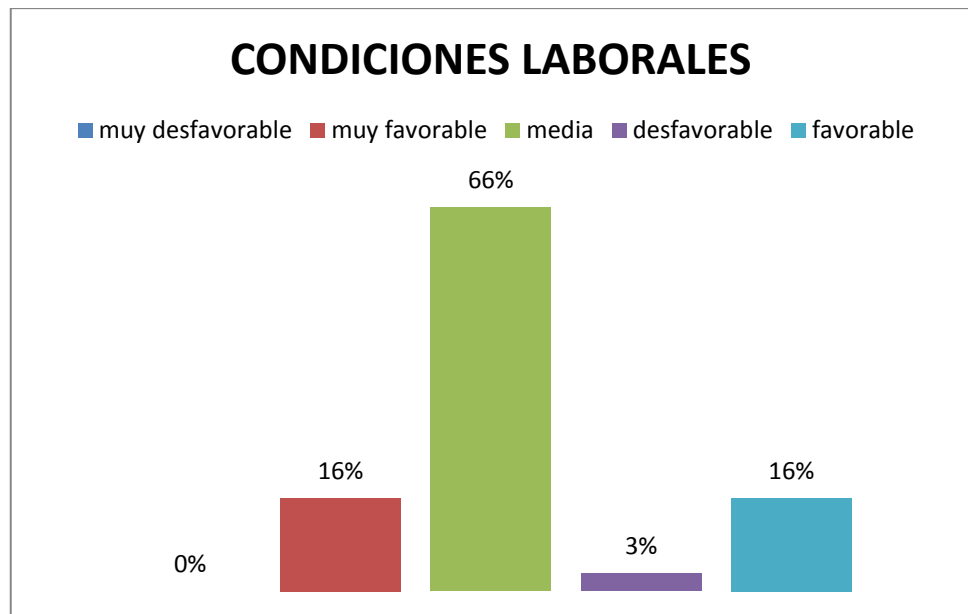


Gráfico 6 – Condiciones laborales

El factor Condiciones laborales alcanzó un porcentaje del 66%

Finalmente, los puntajes obtenidos en el factor de Condiciones laborales alcanzó un nivel “MEDIO”, teniendo enunciados como “Los compañeros de trabajo cooperan entre sí”, “Los objetivos de trabajo son retadores”, “Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad”, entre otros (Ver gráfico 6).

Dichos factores fueron confirmados mediante el focus group al parecerse las observaciones recopiladas por parte de los participantes y los resultados obtenidos en la escala de clima laboral.

Se llega a la conclusión que la organización presenta problemas en el factor de “Realización personal”, generando en la empresa diferencia en el centro de labores debido a la falta de metas propias

y grupales. Es por ello que se escoge crear un programa de intervención para afrontar este y otras dificultades localizadas a lo largo del proceso de evaluación.

## 2.2. INTERVENCIÓN

### 2.2.1. Criterios para la determinación del Programa de Intervención.

El presente estudio de caso tiene como finalidad crear un programa de intervención que tendrá como base los resultados obtenidos con el único propósito de mejorar los factores de la escala del clima laboral que obtuvieron resultados bajos. Cada etapa del programa se enfocará a las diferentes dificultades con el objetivo de disminuir las falencias más sobresalientes en la organización.

Es por las razones antes mencionadas que se desea mejorar el clima laboral en el área de operaciones, mediante actividades que promuevan y concienticen los problemas latentes en la organización y que se fomenten soluciones viables.

Después de un análisis acerca del clima laboral con el área de operaciones se resaltaron ciertos puntos que merman la calidad del ambiente de trabajo. Dichos puntos fueron:

- La falta de una línea de carrera
- La falta de trabajo en equipo

### 2.2.2. Diseño del Programa



- **Justificación:** Tal como se precisó anteriormente, el clima laboral se encuentra significativamente ligado con el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización, este repercute en su gestión y por ende en su productividad para con la empresa. Gracias a la escala de clima laboral (CL-SPC), se identificó al factor “Realización personal” como el más bajo dentro del área. Esto significa que los colaboradores no sienten que puedan crecer dentro de la empresa, solo tener un puesto fijo con algunas variantes remunerativas a lo largo de su gestión
- **Propósito:** Abordar el problema en base a los resultados obtenidos para mantener los factores altos de la escala y mejorar los de resultado bajo. Para ello, se trabajará con los colaboradores y los jefes en aras de un mejor clima laboral y por ende un mejor desempeño personal.
- **Procedimiento:** A continuación, se detallará el cronograma de las actividades realizadas en base a la investigación.

Tabla 4: Programa de intervención.

Fases	Día	Objetivo	Actividades	Tiempo	Materiales	
1er módulo	Sesión 1: Presentación del programa de mejoras.	Lograr una coacción en el equipo de trabajo para realizar el programa.	Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.  La Telaraña	40 min.  30 min.	1 hora 10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Rollo de lana</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pizarra acrílica</li> </ul>
	Sesión 2: Estilos de comunicación.	Identificar las barreras a una comunicación efectiva para minimizar su impacto.	3 pasos a la asertividad  Exposición: Conceptos y tipos de estilos de comunicación.	40 min.  30 min.	1 hora 10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Plumones</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>
	Sesión 3: Trabajo en equipo.	Conocer la importancia del trabajo grupal y la persecución colectiva de metas.	La torre de globos.  Exposición: Conceptos, beneficios y claves del trabajo en equipo	20 min.  40 min.	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Cinta maskintep</li> <li>• Globos de colores</li> <li>• Tijera</li> </ul>
	Sesión 4: Solución de conflictos.	Desarrollar habilidades para el manejo y solución de situaciones conflictivas de manera asertiva	La isla desierta  Exposición: Concepto, Indicadores y Estilos de resolución de conflictos	40 minutos  30 minutos	1 hora 10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Lapiceros</li> </ul>

<b>2do módulo</b>	Sesión 1: Control de emociones.	Desarrollar capacidad regulación y control de emociones.	la de las	¡Patata!  Exposición: Control de emociones.	30 min.  40 min.	1 hora 10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>
	Sesión 2: Liderazgo.	Identificar promover formación líderes en tareas de empresa para que las dirijan hacia cumplimiento de los objetivos.	y la de las	El líder de ciegos  Exposición: Concepto de liderazgo y tipos de líder.	30 min  45 min	1 hora 15 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Vasos plásticos</li> <li>• Jarra de agua</li> <li>• plumones</li> </ul>
	Sesión 3: Relaciones interpersonales	Promover buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa		Tempestad.  Exposición: Definición e importancia de las relaciones interperson ales.	25min  35 min.	1 hora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Plumones</li> <li>• sillas</li> </ul>
	Sesión 4: Información de los resultados.	Mostrar los resultados finales y hacer un contraste con los iniciales.	los	Mirada al pasado.  Nuestra realidad actual	25 min.  30 min.	55 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• plumones</li> </ul>

### 2.2.3. Coordinación del programa

Previas coordinaciones con el área administrativa se designaron los días 04, 11, 18, 25 de noviembre, sábados por la tarde, para la realización del programa, el programa inició a las 08:00 horas de los días mencionados, este se realizó en un ambiente acondicionado para la ejecución del plan, con una capacidad de 200 personas.

El primer módulo se llevó a cabo el día 04 y 11 de noviembre, con una duración de 4 horas con 30 minutos, y el segundo módulo se desarrolló el día 18 y 25 de noviembre con una duración 4 horas 20 de minutos.

En todo el desarrollo del programa se encontró presente el gerente general de la empresa y el gerente de operaciones, ambas autoridades verificaron que el programa se desarrolló según lo acordado en reuniones previas.

#### 2.2.4. Implementación del Programa

El programa llevo como nombre “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”, se desarrolló en las instalaciones de la empresa con la finalidad de transmitir un ambiente de confianza en los trabajadores.

#### 2.2.5. Ejecución del Programa

Nuestro primer módulo consta de 4 sesiones, “Presentación del programa de mejoras”, “Estilos de comunicación”, “Trabajo en equipo” y “Solución de conflictos”.

La primera sesión es “Presentación del programa”, en donde se dio a conocer a los participantes la programación de las actividades que se realizaron en base a los resultados obtenidos. Para ello, la sesión consta inicialmente de actividades para romper el hielo e iniciar la concientización referente al estado de clima laboral. La presente sesión consta de las siguientes actividades:

Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr: Utilizando el proyector del área de capacitación, el moderador presentó el programa por abordar, así como los objetivos del mismo y la justificación para cada actividad. En este punto, se solicitó la plena colaboración del equipo para lograr un mayor impacto en el clima laboral.

La telaraña: Consiste en pasar de participante en participante un ovillo de lana sujetando un extremo, cada participante que recibe el ovillo tiene que realizar una breve presentación de sí mismo y comentar acerca de sus gustos y metas. El objetivo básico de esta dinámica es que todos los participantes se vayan familiarizando para las dinámicas grupales posteriores.

Tabla 5: Modulo I, Sesión 1

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 1 Sesión N° 1 “Presentación del programa de mejora”

Responsable: Gabriela Ríos Flores

Objetivo: Lograr una cohesión en el equipo de trabajo para realizar el programa.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.	Brindar conocimiento sobre el programa y los objetivos propuestos.	<input type="checkbox"/> Dar la bienvenida al programa. <input type="checkbox"/> Presentar y explicar las actividades propuestas. <input type="checkbox"/> Concientizar sobre la importancia de la participación de todos en el programa. <input type="checkbox"/> Presentar los objetivos que se pretenden alcanzar.	Exposición	-Proyector	40 min.
Dinámica: La Telaraña.	Permitir que los participantes se familiaricen como equipo y rompan el hielo.	<input type="checkbox"/> Explicar la dinámica a los participantes. <input type="checkbox"/> Pedir que formen un círculo en el centro del salón. <input type="checkbox"/> Hacer un ejemplo de la dinámica. <input type="checkbox"/> Lanzar el ovillo a uno de los participantes y promover con la continuación	Actividad lúdica	-Ovillo de lana	30 min.

La segunda sesión es “Estilos de comunicación”, creada para promover una comunicación asertiva entre los colaboradores de la empresa SEGEVISA SRL. Es por ello que la sesión presenta las siguientes actividades para afianzar el asertividad y el conocimiento sobre los estilos de comunicación.

3 Pasos al asertividad: Esta dinámica consiste en brindar una explicación previa sobre tres pasos para comunicarse asertivamente: (a) Empezar la comunicación con elementos de tipo racional y no emocional, (b) pedir de manera respetuosa lo que se espera de la persona con quien se entabla la comunicación y (c) Hacer mención de la forma en que beneficia a todos la colaboración. Una vez entendido los pasos, se presentarán casos breves para que, de forma grupal, los participantes analicen como poner en práctica lo explicado.

Exposición sobre Conceptos y Estilos de comunicación: Se brindará definiciones sobre la comunicación y su importancia para la resolución de conflictos; y de los estilos de comunicación, tales como el pasivo, el agresivo y el asertivo. Para reforzar, se brindarán ejemplos de cada uno de los estilos y se pedirá el apoyo de los participantes, asimismo, se orientará a que se den cuenta sobre los beneficios de comunicarse asertivamente.

Tabla 6: Modulo I, Sesión 2

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 1 Sesión N° 2 “Estilos de Comunicación”

Responsable: Gabriela Ríos Flores.

Objetivo: Identificar las barreras de una comunicación efectiva para minimizar su impacto.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Dinámica: 3 pasos a la asertividad	Brindar orientación previa sobre la comunicación asertiva y fortalecer el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Explicar los tres pasos para una comunicación asertiva.</li> <li><input type="checkbox"/> Formar los equipos y entregar a cada uno de ellos, un sobre con un caso para que analicen y busquen una solución tomando en cuenta lo explicado.</li> <li><input type="checkbox"/> Se pedirá a un representante por equipo comente lo que resolvieron.</li> </ul>	Actividad lúdica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Sobres de colores</li> <li>- Papel</li> <li>- Lapiceros</li> </ul>	40 min.
Exposición de conceptos y estilos de comunicación.	Brindar información sobre la comunicación y los estilos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Definir y explicar la importancia de la comunicación para la resolución de conflictos.</li> <li><input type="checkbox"/> Enseñar sobre los tres estilos de comunicación</li> </ul>	Exposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> </ul>	30 min.



---

□Concientizar  
sobre los  
beneficios de la  
comunicación  
asertiva.

---

La tercera sesión se denomina “Trabajo en equipo” realizada para conocer la importancia del trabajo en equipo y la persecución colectiva de metas. Para ello que la sesión presenta las siguientes actividades:

La torre de globos: Esta dinámica consiste en que mediante el trabajo en equipo se logre la consigna de formar una torre con globos, la cual debe contar con 20 globos (10 de un color y 10 de otro), los cuales deben ir intercalados. Para cumplir con el objetivo podrán usar cinta y estará prohibida la elaboración de nudos. Los ganadores serán los que logren la consigna en el menor tiempo posible. Esta actividad permitirá fortalecer la interacción en equipo para el logro de objetivos.

Exposición de conceptos, beneficios y claves para el trabajo en equipo: Se explicará la definición y las características propias del trabajo en equipo, la diferencia que existe entre un equipo y un grupo. Asimismo, se concientizará sobre los beneficios que trae consigo el trabajo en equipo y se brindarán recomendaciones claves para fomentarlo en el ambiente laboral.

Tabla 7: Modulo I, Sesión 3

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 1 Sesión N° 3 “Trabajo en equipo” Responsable: Gabriela Ríos Flores.

Objetivo: Conocer la importancia del trabajo en equipo y la consecución colectiva de metas.

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Dinámica: La torre de globos.	Fomentar el trabajo en equipo en los colaboradores.	<input type="checkbox"/> Formar equipos por sorteo. <input type="checkbox"/> Explicar las condiciones del juego. <input type="checkbox"/> Dar los elementos necesarios: Globos y cinta. <input type="checkbox"/> Cronometrar el tiempo. <input type="checkbox"/> Felicitar al equipo ganador. <input type="checkbox"/> Retroalimentar sobre su sentir respecto a la actividad.	Actividad lúdica	-Globos -Cinta -Tijeras	20 min.
Exposición de conceptos, beneficios y claves del trabajo en equipo.	Brindar información adecuada sobre trabajo en equipo y cómo promoverlo.	<input type="checkbox"/> Definir el trabajo en equipo y sus beneficios. <input type="checkbox"/> Distinguir las definiciones de equipo y grupo. <input type="checkbox"/> Brindar recomendaciones claves para el fomento del trabajo en equipo en los participantes.	Exposición	- Proyector	40 min.

La cuarta sesión se denomina “Solución de conflictos” tiene por objetivo desarrollar habilidades para el manejo y solución de situaciones conflictivas de manera asertiva, para ello la sesión presenta las siguientes actividades:

La isla desierta: Esta dinámica consiste en formar equipos de máximo seis participantes, para luego mencionar el caso “Ustedes están en un avión y de pronto se accidentan, son ahora los únicos sobrevivientes a bordo de un bote que está por hundirse por el peso que trae. Se logra ver que a unos kilómetros hay una isla, a la que pueden llegar si el bote pesara menos”. Luego se menciona una lista de objetos, de los cuales ellos tendrán que elegir solo seis para reducir el peso del bote, llegando a un acuerdo para la elección y prioridad de los mismos. Esta dinámica permitirá que los participantes aprendan a tomar acuerdos en conjunto para resolver una situación conflictiva.

Exposición de conceptos, indicadores y estilos de resolución conflictos: Se explicará la definición de conflicto y sus principales causas e indicadores. Además, se explicará los distintos estilos de resolución de conflictos, reforzando la sesión sobre comunicación.

Tabla 8: Modulo I, Sesión 4

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 1 Sesión N° 4 “Solución de conflictos”

Responsable: Gabriela Ríos Flores.

Objetivo: Desarrollar habilidades para el manejo y solución de situaciones conflictivas de manera asertiva.

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Técnica</b>	<b>Materiales</b>	<b>Tiempo</b>
Dinámica: La isla desierta.	Fomentar la toma de acuerdos en equipo para resolver una situación conflictiva.	<input type="checkbox"/> Formar equipos de máximo 6 participantes. <input type="checkbox"/> Dar la consigna a los equipos. <input type="checkbox"/> Orientar y observar el desenvolvimiento de los equipos en el tiempo pactado para el ejercicio. <input type="checkbox"/> Brindar una retroalimentación de la actividad.	Actividad lúdica	-Papel -Lapiceros	40 min.
Exposición de conceptos, indicadores y estilos de resolución de conflictos.	Explicar la naturaleza de los conflictos y los estilos de resolución de los mismos.	<input type="checkbox"/> Explicar la definición de conflicto y su origen e indicadores. <input type="checkbox"/> Enseñar los distintos estilos para la resolución de conflictos. <input type="checkbox"/> Concientizar sobre la importancia de tomar los estilos asertivos en la resolución de conflictos.	Exposición	-Proyector	30 min.

El segundo módulo está formado por 4 sesiones, las cuales se denominan: “Control de emociones”, “Liderazgo”, “Relación interpersonal” y “Información de los resultados”.

La primera sesión se denomina “Control de emociones” y tiene por objetivo desarrollar la capacidad de regulación y control de las emociones en los colaboradores y de esta manera fortalecer un clima saludable en la organización. Para ello, se ha considerado las siguientes actividades:

Dinámica ¡Patata!: El responsable solicitará que los participantes formen un círculo y pedirá que algunos voluntarios salgan a representar una emoción, la cual estará definida en las fichas que se les entregarán. El resto de participantes tendrán la misión de adivinar las emociones que serán representadas, además, una vez que acierten cada uno podrá sumarse a la caracterización o mencionar en qué momentos sintieron tal emoción. Esta actividad permitirá reforzar el conocimiento sobre las emociones y sus expresiones.

Exposición sobre control de emociones: Se enseñará la naturaleza de las emociones, la identificación de las emociones, sobre el control emocional y técnicas que ayuden a tener un adecuado control de las emociones; todo ello, con la finalidad de que los colaboradores aprendan a identificar y manejar sus emociones de forma positiva.

Tabla 9: Modulo II, Sesión 1

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 2 Sesión N° 1 “Control de emociones”

Responsable: Gabriela Ríos Flores.

Objetivo: Desarrollar la capacidad de regulación y control de las emociones.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Dinámica: ¡Patata!	Reforzar el conocimiento sobre las emociones y sus expresiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Formar entre todos los asistentes un círculo.</li> <li><input type="checkbox"/> Dar las instrucciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Entregar las fichas con las emociones a los voluntarios.</li> <li><input type="checkbox"/> Orientar a que todos participen de la actividad en la retroalimentación sobre las emociones representadas.</li> </ul>	Actividad lúdica	-Hojas bond  -Plumones	30 min.
Exposición sobre control de emociones.	Fortalecer la identificación y manejo de emociones de forma positiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Explicar la naturaleza de las emociones.</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar las emociones que existen.</li> <li><input type="checkbox"/> Enseñar técnicas que ayudan a tener un adecuado control de las emociones.</li> </ul>	Exposición	-Proyector  -Pizarra	40 min.

La segunda sesión se denomina “Liderazgo” y tiene como finalidad identificar y promover la formación de líderes en las tareas de la empresa para que las dirijan hacia el cumplimiento de los objetivos. Esta sesión considera las siguientes actividades:

El líder de ciegos: Se formarán dos equipos voluntarios con cinco participantes cada uno. A un grupo se les brindará cuatro vendrás y al otro una venda. Cada grupo tatará los ojos a los participantes según la cantidad de vendas recibidas y serán ellos quienes tendrán la consigna de llenar unos vasos con agua que se encontrarán en una mesa y llevarán los vasos llenos alrededor del ambiente señalado para finalmente vaciar el agua en una jarra, este recorrido a su vez tendrá obstáculos. Para cumplir con la misión, el resto de cada equipo tendrá la misión de guiar a los “ciegos”. Finalmente se reflexionará sobre lo vivenciado.

Exposición de conceptos de liderazgo y tipos de líderes: Se explicará a los participantes sobre lo que es el liderazgo, un líder y los tipos de líderes que existen. Asimismo, se brindará orientaciones claves para fortalecer su capacidad de liderazgo.

Tabla 10: Modulo II, Sesión 2

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 2 Sesión N° 2 “Liderazgo” Responsable: Gabriela Ríos Flores.

Objetivo: Identificar y promover la formación de líderes en las tareas de la empresa para que las dirijan hacia el cumplimiento de los objetivos.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Dinámica: El líder de ciegos.	Analizar los estilos de liderazgo.	<input type="checkbox"/> Se pedirá la participación de 10 personas para formar dos equipos. <input type="checkbox"/> A un equipo se le entregará 4 vendas y al otro 1 venda. <input type="checkbox"/> Se darán las instrucciones de la dinámica. <input type="checkbox"/> Se realizará una conversación sobre lo vivenciado en los dos equipos en relación a liderazgo.	Actividad lúdica	-Vasos de plástico. -Jarra -Agua -Mesa -Sillas	30 min.
Exposición sobre liderazgo y tipos de líderes.	Fortalecer en los colaboradores sus conocimientos y actitudes sobre liderazgo.	<input type="checkbox"/> Explicar sobre qué es el liderazgo y ser un líder. <input type="checkbox"/> Enseñar los tipos de líderes que existen. <input type="checkbox"/> Brindar claves para fortalecer la capacidad de	Exposición	-Proyector -Pizarra -Plumones	40 min.



La tercera sesión se denomina “Relación interpersonal”, la cual tiene por objetivo promover buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa; asimismo, está conformada por las siguientes actividades:

Tempestad: El responsable pedirá que todos formen un círculo con sus respectivas sillas. Luego, gritará “olas a la izquierda” o “a la derecha” y los participantes tendrán que repetir la frase y moverse de acuerdo a lo indicado de sus asientos. Asimismo, cuando el que dirige diga “Tempestad” todos se tendrán que cambiar de sitio y el que dirige tomará un asiento, por lo que el participante que quede sin asiento tomará su lugar y tendrá que continuar el juego variando las instrucciones mencionadas. Esta dinámica permitirá generar una interacción entretenida entre los participantes.

Exposición sobre la definición y la importancia de las relaciones interpersonales: El ponente explicará lo que es una relación interpersonal, sus características y la importancia de desarrollar relaciones positivas en el ambiente laboral; con la finalidad de concientizar a los colaboradores a establecer este tipo de relaciones con las diversas personas con las que interactúan.

Tabla 11: Modulo II, Sesión 3

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 2 Sesión N° 3 “Relaciones interpersonales”

Responsable: Gabriela Ríos Flores. Objetivo: Promover buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Dinámica: Tempestad	Generar una interacción entretenida entre los participantes.	<input type="checkbox"/> Se pedirá a los participantes que formen un círculo con sus respectivas sillas. <input type="checkbox"/> Se dirán las instrucciones de la dinámica. <input type="checkbox"/> Se iniciará y colaborará con el orden durante la actividad. <input type="checkbox"/> Se realizarán preguntas sobre el sentir durante la dinámica.	Actividad lúdica	-Sillas	25 min.
Exposición sobre la definición y la importancia de las relaciones interpersonales	Motivar a los colaboradores a desarrollar relaciones interpersonales positivas.	<input type="checkbox"/> Se explicará sobre lo que es y las características de una relación interpersonal. <input type="checkbox"/> Se orientará sobre la importancia de las relaciones interpersonales saludables. <input type="checkbox"/> Se concientizará sobre los beneficios de desarrollar relaciones	Exposición	- Proyector -Pizarra - Plumones	35 min.

---

positivas en el  
ambiente de  
trabajo.

---

La cuarta sesión se denomina “Información de resultados” y permitirá mostrar los resultados finales del programa y realizar un contraste con los iniciales. Para ello, se ha considerado las siguientes actividades:

Mirada al pasado: A través de diapositivas se dará a conocer los resultados obtenidos sobre el nivel de clima laboral que mantenían antes del desarrollo del programa y la interpretación de los mismos. Asimismo, se mencionará las apreciaciones recogidas por los miembros de la organización en esa etapa. Esto se llevará a cabo con la finalidad de que los participantes recuerden su sentir a nivel personal como organizacional en relación al clima laboral que mantenían.

Nuestra realidad actual: Se solicitará a los participantes que hagan un recuento y una valoración breve sobre lo aprendido durante las diferentes sesiones del programa; además, se pedirá que indiquen la forma en que ha cambiado su forma de pensar y/o actuar a partir de lo aprendido y que ha servido para mejorar el ambiente de trabajo.

Tabla 12: Modulo II, Sesión 4

Programa “Fortalecimiento de capacidades, crecimiento organizacional”

Modulo N° 2. Sesión Nª 4 “Información de resultados”

Responsable: Gabriela Ríos Flores. Objetivo: Mostrar los resultados finales y hacer un contraste con los iniciales.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo
Mirada al pasado	Promover la reflexión en los colaboradores sobre la realidad inicial en el clima laboral de la organización.	<input type="checkbox"/> Se mostrará los resultados iniciales sobre el clima laboral en la organización. <input type="checkbox"/> Se recordará las apreciaciones de diferentes colaboradores sobre su sentir en cuanto al clima laboral antes del inicio del programa.	Exposición	- Proyector -Pizarra - Plumones	25 min.
Nuestra realidad actual	Motivar a los colaboradores a seguir poniendo en práctica lo aprendido en el programa.	<input type="checkbox"/> Se pedirá a los participantes que hagan un recuento breve sobre lo aprendido en las sesiones. <input type="checkbox"/> Se pedirá que mencionen la forma en que ha cambiado su forma de pensar y de actuar a partir de lo aprendido. <input type="checkbox"/> Se solicitará que algunos cuenten experiencias de los cambios que han visto en forma grupal y su sentir en la actualidad.	Exposición	- Proyector -Pizarra - Plumones	30 min.

---

□A partir de la información recibida, se incentivará a que continúen poniendo en práctica lo aprendido.

---

### **CAPÍTULO III: MONITOREO**

#### **3.1 Evaluación y seguimiento del programa**

Al inicio los participantes se mostraron algo desconfiados con respecto al programa de evaluación y los alcances que promete, pero luego vieron como una actividad dinámica y ajena a su trabajo que los anima a participar.

Con la ayuda de la técnica del focus group se identificaron las dificultades de los trabajadores. Se les resaltó que el éxito del programa radicará en parte en lo que este promete mejorar y en parte en la disposición y empeño que ellos le pongan a su desarrollo.

Para resaltar los resultados del focus group, nos apoyamos en los gráficos obtenidos de la encuesta de clima laboral. Habiendo logrado que los evaluados tomen seriedad de las dificultades encontradas, se da inicio al programa de intervención.

La primera dinámica causó gracia a más de uno, pero es lo que se esperaba para romper el hielo y para que el mensaje fuese comprendido de una manera más lúdica y eficaz.

Se utilizaron stiker en el pecho para que cada participante se identificase y el programa fuese más personalizado y ameno.

Otra estrategia empleada fue ubicar a los participantes en distinto orden para que todos estuvieran entrelazados en un solo grupo.

Así mismo el uso del proyector fue de gran ayuda para presentar de forma ordenada el desarrollo del programa y los puntos a tratar en cada uno de los módulos.

A medida que se desarrollaba el programa se prestó atención en específico a los factores que pudieran mermar su desarrollo (personas distraídas, dudas, personas conversando, etc.), tratándolos de suprimir a la brevedad posible.

Al finalizar el programa de intervención se realizó una secuencia de preguntas para consolidar el conocimiento de sus enseñanzas. Luego, se invitó al jefe de Recursos Humanos a dar unas palabras y enfatizar la gran labor de cada participante, así como el aprecio personal que tiene por cada uno. Finalmente procedió a un sonoro aplauso que acabó en arengas de todas las personas presentes.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Comparación del pre y post intervención**

Los resultados cuantitativos de la escala de clima laboral CL-SPC, luego del programa de intervención, mostraron variaciones en los puntajes obtenidos anteriormente. El factor Auto Realización Personal obtuvo un 38% una calificación de regular, Involucramiento Laboral 43% una calificación de regular, Supervisión 34% una calificación de regular, Comunicación 45% una calificación de regular y finalmente Condiciones laborales con una calificación de regular en un 46%.

Por el ámbito cualitativo del estudio, la contribución del programa fue de un 100% de los colaboradores del área de seguridad, conformados por 101 trabajadores. En los resultados obtenidos, los indicadores más bajos fueron de los factores de Comunicación debido a la incertidumbre de líneas de carrera y/o ascensos dentro del área. Y Condiciones Laborales, según lo obtenido en el focus group, por los materiales deteriorados debido al uso constante.

Tanto al inicio como fin del programa se tomó la Escala de Clima Laboral CL- SPC con el fin de observar un antes y después del programa de intervención. Por ende, se obtuvieron diferentes resultados con respecto a la prueba inicial y la final, obteniendo puntuaciones más altas en la segunda y demostrando de forma demostrable el impacto del programa de intervención. El clima laboral presentó una puntuación alta en un 33% a comparación de la evaluación antes del programa.

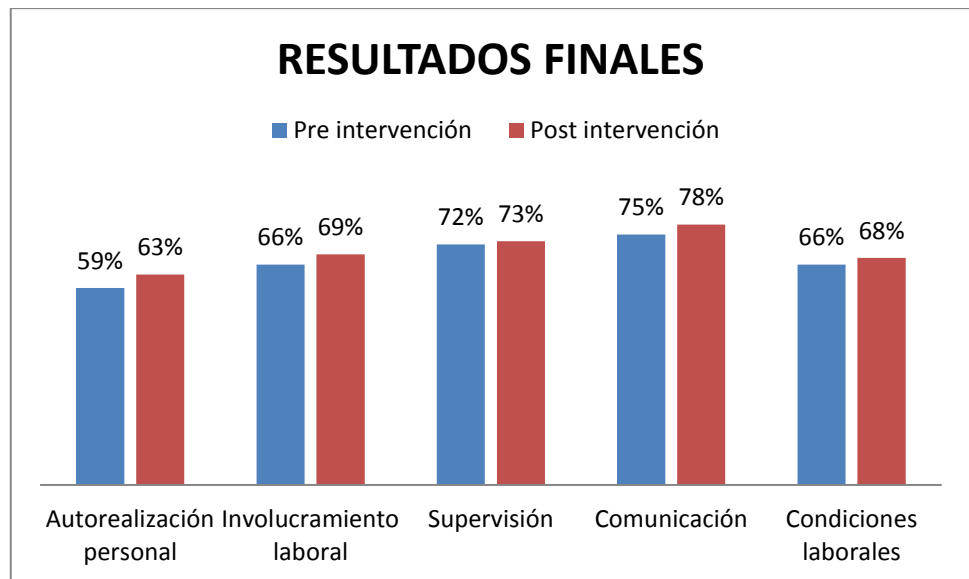


Gráfico 7: Resultados Finales

Cabe mencionar que, para lograr un mejor impacto del programa, este se debe ejecutar esporádicamente para reforzar las posibles mejoras y hacer una retroalimentación con respecto al crecimiento y desarrollo del área evaluada en base a los factores mencionados anteriormente.

Es recomendable que luego de 6 meses se vuelva a tomar la escala de clima laboral para observar de forma más significativa el impacto que tuvo el programa de intervención.



## **CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Resumen**

La presente investigación tuvo por objetivo realizar un programa orientado al clima laboral con la finalidad de mejorar este escenario en la empresa SEGEVISA SRL. Para ello se realizó un estudio de caso a una muestra de 101 trabajadores, a los cuales se les aplicó la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma.

Antes del programa se obtuvo que el factor Auto Realización Personal obtuvo en un (59%), Involucramiento Laboral (66%), Supervisión (72%), Comunicación (75%) y finalmente Condiciones laborales (46%).

Tras la aplicación del programa se obtuvieron los siguientes puntajes: Autorrealización personal (63%), Involucramiento Laboral 69%, Supervisión 73%, Comunicación 78% y Condiciones Laborales 68%. Se encontró un incremento en todos los factores, en especial el de AUTOREALIZACIÓN PERSONAL y a su vez el factor de COMUNICACIÓN manteniéndose.

### **5.2 Conclusiones**

- Los colaboradores en la post intervención, muestran resultados de mejora en todas las dimensiones del clima laboral en comparación a los resultados iniciales; sin embargo, se puede apreciar que en cuanto a autorrealización personal, involucramiento laboral y comunicación los

resultados son más significativos; lo cual significa que los colaboradores perciben que el medio laboral al que pertenecen beneficia su desarrollo a nivel profesional como personal, además, muestran identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización y pertinente comunicación para el buen funcionamiento de las actividades.

- Con respecto a las dimensiones de supervisión y condiciones laborales, se aprecia que los resultados son positivos pero en menor porcentaje, lo cual puede explicarse debido a que son dimensiones que involucran factores externos al colaborador y por ende pueden ser mejorados a medida que la dirección de la empresa desarrolle actividades de mejora relacionadas a los elementos y beneficios que provee como organización, y a la apreciación de la funcionalidad de la supervisión.
  
- A nivel general la dimensión con menor calificación es la de autorrealización, lo cual nos indica que los colaboradores consideran en menor grado, en comparación con las otras dimensiones lo que la organización favorece a su desarrollo profesional y personal a futuro.
  
- A nivel general la dimensión con mayor calificación es la de comunicación, lo cual indica que los colaboradores

presentan y perciben un adecuado nivel de fluidez, precisión y coherencia en el manejo de la información relacionada al óptimo funcionamiento de las actividades de la organización, lo cual beneficia el desarrollo de un clima laboral que contribuye al bienestar y mejor desempeño en el desarrollo de las funciones.

### **5.3 Recomendaciones**

- Realizar periódicamente talleres que refuercen y complementen los temas tratados durante el programa de intervención.
  
- Brindar capacitaciones a los jefes de área para que obtengan herramientas adecuadas en la dirección del personal, orientado al mantenimiento de un adecuado clima laboral.
  
- Planificar y ejecutar proyectos de calidad de vida dirigidos a promover un mayor relacionamiento y adecuado clima laboral entre los colaboradores de la organización.
  
- Evaluar el clima laboral periódicamente para corroborar y evaluar los resultados obtenidos con el programa de intervención.

- Fomentar los momentos de charla y debate con respecto a las posibles dificultades y metas, tanto grupales como individuales.
  
- Realizar dinámicas y pautas activas grupales periódicas para reforzar las buenas prácticas y asegurar un adecuado clima laboral.
  
- Desarrollar un proceso modelo para la solución de conflictos, el cual pueda aplicarse de forma objetiva e igualitaria en situaciones de conflicto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzola, M. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Colombia: Editorial Universidad externado de Colombia.
- Baguer, Á. (2012). ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Madrid: Díaz de Santos.
- Brow W. y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Mexico: Trillas.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Campbell, J. (1976). Psychometric theory. En M. DUNNETTE (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw - Hill.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y satisfacción en las organizaciones.  
*Revista Universum*, 22(2). Extraído de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004&](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&)

- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, Michigan: Academy of Management Review.
- Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima laboral como elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1):59-70. Extraído de <file:///D:/Mis%20Documentos%201/Descargas/533-782-1-SM.pdf>
- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/gclima\\_y\\_compromiso\\_organizational-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/gclima_y_compromiso_organizational-en.pdf) 60
- García, E. (2007). Validación de un modelo para medir la calidad asistencial en los hospitales [tesis para obtención de grado]. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Recuperado de <http://www.phppartners.com/articulos/download.asp>
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
- Llaneza, F. (2009). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista. España: Lex Nova.
- MINSA (2011) Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional (Volumen 2). Lima: Dirección general de salud de las personas.
- Monosalvas, C., Monosalvas, L. y Nieves, L. (2015). El clima laboral y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *A-D Minister*, 26(1). Extraído de

file:///D:/Mis%20Documentos%201/Descargas/Dialnet-  
ElClimaOrganizacionalYLaSatisfaccionLaboral-5412614.pdf

- Munchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional* (6ta ed.). México: International Thomson Editores, S.A.
- Muñoz, E., Coll, J., Torrent, M. y Linares, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Elseiver*, 37(4). Extraído de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656706703341>
- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, 13(1). Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. (1ª ed.). Lima, Perú: Cartolan.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 9(1), 3-33. Extraído de [https://www.researchgate.net/profile/Andres\\_Raineri/publication/5224175\\_Estilos\\_de\\_direccion\\_como\\_determinante\\_del\\_clima\\_laboral\\_en\\_chile/links/53dc4c020cf2cfac99290205.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andres_Raineri/publication/5224175_Estilos_de_direccion_como_determinante_del_clima_laboral_en_chile/links/53dc4c020cf2cfac99290205.pdf)
- Robbins, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Timothy, A. (2009) *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). México, PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F: Editorial Alfaomega. 61

- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 139-158). New York: Wiley.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañero, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad. *ACIMED*, 20(4). Extraído de <http://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Salazar, C. y Serpa, A. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de investigación en Psicología*, 20(2). Extraído de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/14047>.
- Schneider, B. y Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- Silva, M. (1996) *El clima en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Universitaria de Barcelona – España
- Tagiuri, R. (1968). The concept of Organizational Climate. En: R. Tagiuri y G. Litwin (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.



# **ANEXOS**

## ANEXO A.

### ESCALA DE OPINIONES CL – SPC

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N	PREGUNTAS	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

GRACIAS POR COLABORAR