



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 RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRIVADA**

**PRESENTADO POR
PABLO KEVIN DEL CARPIO ALVA**

**ASESOR
ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE**

**ESTUDIO DE CASO
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2017



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 RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PRIVADA

TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:
PABLO KEVIN DEL CARPIO ALVA

ASESOR:
MAG. ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE

LIMA, PERÚ

2017

Para Pedro y Fanny Del Carpio, mis padres e inspiración.

Gracias a la Universidad de San Martín De Porres

por aplacar mi sed de conocimientos y a

Daniela Higa por luchar a mi lado

contra los retos de la 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	10
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	14
1.2.4 Importancia del clima laboral	15
1.2.5 Factores que influyen en el clima laboral	15
1.2.6 Tipos de clima laboral	16
1.2.7 Diferencia entre cultura y clima laboral	19
1.2.8 Consecuencias del clima laboral	19
1.2.9 Rol y funciones de la psicología laboral	20
CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO	22
2.1 Diagnóstico	22
2.1.1 Indicadores de conflicto	22
2.1.2 Análisis situacional	23
2.1.3 Evaluación del problema	24
2.1.4 Identificación de causas	26
2.1.5 Análisis de resultados	26
2.2 Intervención	33
2.2.1 Criterios para la determinación del programa de intervención	33

2.2.2	Diseño del programa	34
2.2.3	Coordinación del programa	36
2.2.4	Implementación del programa	37
2.2.5	Ejecución del programa	37
CAPÍTULO III: MONITOREO		50
3.1	Evaluación y seguimiento del programa	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		52
4.1	Comparación de la pre y post intervención	52
CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		55
5.1	Resumen	55
5.2	Conclusiones	56
5.3	Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		59
ANEXOS		62
	Anexo A	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre cultura y clima laboral	19
Tabla 2. Consecuencias del clima laboral	20
Tabla 3. Análisis FODA	23
Tabla 4. Programa de intervención	35
Tabla 5. Módulo 1, sesión1	39
Tabla 6. Módulo 1, sesión 2	41
Tabla 7. Módulo 2, sesión 1	44
Tabla 8. Módulo 2, sesión 2	47
Tabla 9. Módulo 2, sesión 3	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factores de la escala de clima laboral CL – SPC	27
Gráfico 2. Auto Realización personal	28
Gráfico 3. Involucramiento laboral	29
Gráfico 4. Supervisión	30
Gráfico 5. Comunicación	31
Gráfico 6. Condiciones laborales	32
Gráfico 7. Resultados finales de intervención	53

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso se titula *“Programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada”* y tiene por finalidad diagnosticar el estado en el que se encuentra el ambiente laboral mediante el estudio e identificación de las percepciones de los colaboradores en relación a su entorno dentro del trabajo.

Hoy en día, las grandes corporaciones han reconocido que si el trabajador se encuentra a gusto con las facilidades que estas les brindan, entonces realizará una labor más eficaz, lo cual beneficia a ambas partes, tanto empresa como empleado.

Actualmente, las empresas destinan personal a ciertas áreas dentro de su organización para que trabajen en equipos y así las labores sean más organizadas y puntuales. De esta manera, se genera un ambiente de camaradería, respeto y apoyo mediante los círculos laborales.

Cuando hablamos de clima laboral, no solo hablamos de un solo fenómeno predominante en la empresa, sino también de sub climas, esto es, círculos circunscritos dentro del círculo de trabajo. Casos como estos se han podido apreciar cuando las funciones del trabajo se ven delegadas de superiores a su personal a cargo, que a su vez posee 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 entidad a evaluar es una empresa privada del rubro de telecomunicaciones con muchos años de experiencia en el mercado peruano que se especializa en ventas telefónicas, apoyos tercerizados y de atención al cliente para sus distintos canales de conexión.

a. Misión:

Brindar apoyo de calidad a sus clientes e incrementar sus ingresos.

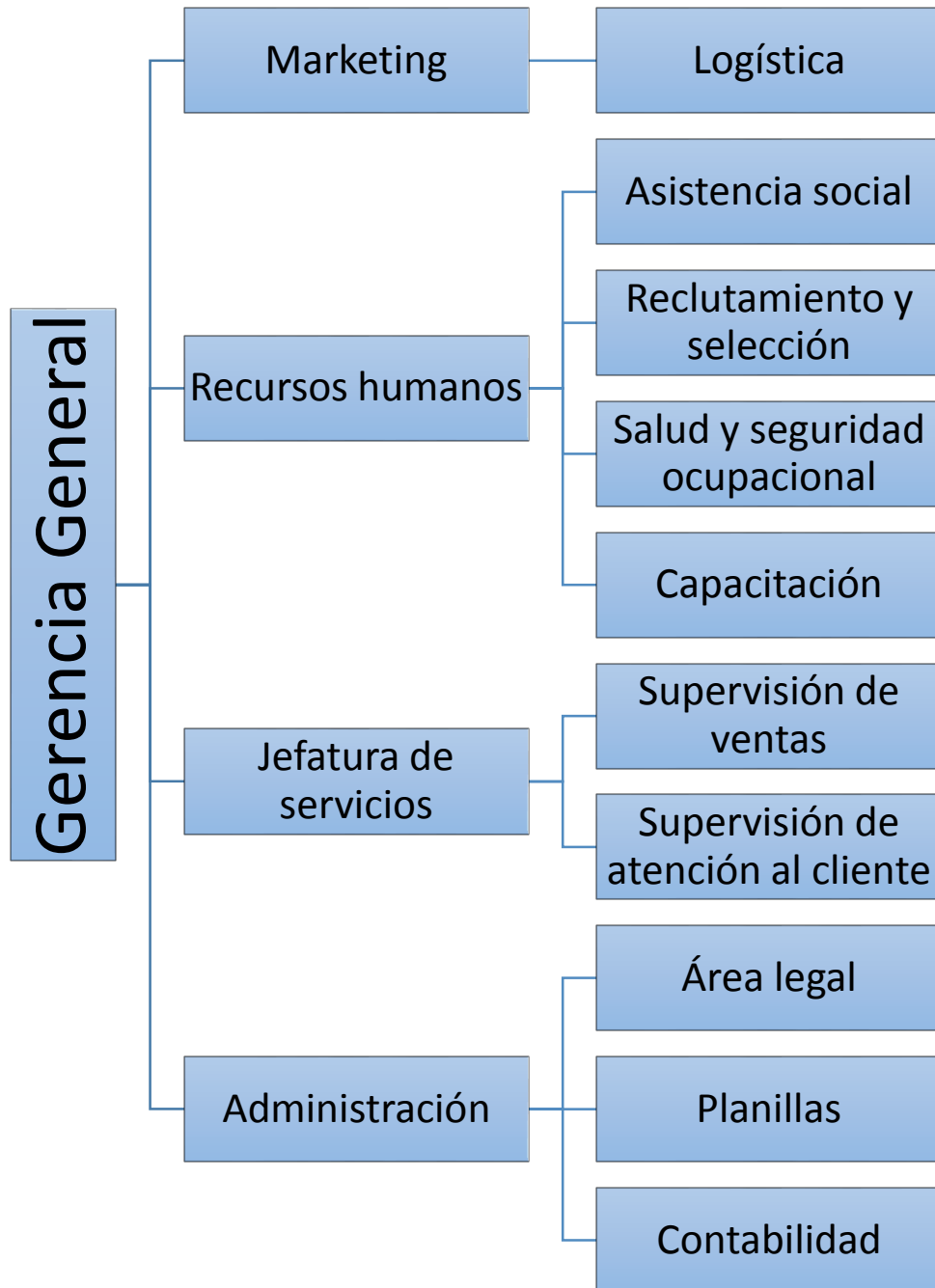
b. Visión:

Convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional por su rápido y eficiente trabajo al servicio de sus clientes.

c. Valores corporativos

- Calidad: Para asegurar un trabajo óptimo.
- Rapidez: Para adecuarse con estrategias innovadoras a un mundo más competitivo.
- Pasión: Para obtener el mejor resultado posible para los clientes y la empresa.

d. Organigrama general de la empresa:



1.1.2. Descripción del área evaluada

El área evaluada es el área de recursos humanos de la empresa, la cual está compuesta por las áreas de asistencia sociales (6), reclutamiento y selección (7), capacitación (13) y salud y seguridad ocupacional (6), con un total de 32 colaboradores.

Dicha área es la responsable del manejo del talento humano y su principal función es velar por el correcto empleo de este, brindándoles seguridad, oportunidades de mejora, actualización de información a manejar y, sobre todo, un ambiente adecuado para la buena gestión de las labores asignadas.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Antecedentes históricos del clima laboral

Para Edel, Garcia y Casiano (2007), el punto de partida fue que los psicólogos comenzaran a interesarse por diversos factores que mermaban el desempeño de los trabajadores, tales como el cansancio, la rutina, entre otros, y los que empezaron a vincular de forma constante con las capacidades de aprendizaje, percepción, personalidad, liderazgo, rendimiento, actitudes frente al trabajo y fatiga laboral.

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

en la forma en la que cada persona 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 trabajo, generando así una forma cuantitativa de explorar su predisposición frente a la empresa.

1.2.2. Definición del clima laboral

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

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

Hall (1972) definió el clima organizacional como un conjunto de factores percibidos, tanto directa como indirectamente, por parte de los trabajadores, el cual se transforma en la fuerza que modifica la conducta de estos.

Campbell (1976) postula que el clima organizacional es motivo y resultado de la estructura más los diferentes procesos que se realizan en la organización, los cuales influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores.

Posteriormente a ello, Brunet (1987) propone que el clima organizacional es la percepción del ambiente de trabajo delimitado por los valores, actitudes, opiniones personales por parte de los trabajadores, así como las variables producidas 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) define el clima organizacional como la “personalidad de la organización”, la cual se puede asimilar con la cultura ya que afianza las tradiciones, valores, costumbres y prácticas dentro de la empresa.

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

Chiavenato (1990) consideró que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Además, señaló que existen factores 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 percibe su entorno laboral y esta, a su vez, es vista como una variable del sistema que

tiene la virtud de integrar 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 perciben los miembros de este y que posteriormente, influye en su comportamiento.

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

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.

1.2.3. Características del clima laboral

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

- Es externo al individuo.
- Rodea al sujeto pero es diferente de sus percepciones.
- Existe en la organización.
- Puede ser registrada a través de diversos procedimientos.
- Es distinta de la cultura organizacional.

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

- Ser permanente, lo que significa que las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Alterar el comportamiento de los empleados de una empresa.
- Influir en el compromiso y la identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores pueden modificar el clima laboral de la organización y por consiguiente afectar sus propios comportamientos y actitudes.
- Poseer distintas variables estructurales que lo afectan y que se pueden ver afectadas por el mismo.
- Desencadenar problemas como rotación y ausentismo cuando es negativo.

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 perturbadora acerca de la empresa o sus dirigentes, sino en resaltar las fortalezas y debilidades de la misma, con estas, se ejecuta un plan de mejora ante las debilidades encontradas para poco a poco convertirlas en fortalezas y así generar un clima laboral positivo para los fines 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.

1.2.5. Factores que influyen en el clima laboral

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) menciona que el comportamiento asumido por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones 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 evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables podemos encontrar 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 obtenidos por la organización, tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Por otra parte, Robbins y Timothy (2009) señalan con respecto a los factores que influyen en el clima laboral que en las organizaciones las personas 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 empresa, es inmediatamente observado por los miembros del equipo, y en muchas ocasiones, estos juicios tienen consecuencias significativas para la organización y la percepción de esta por parte de sus colaboradores.

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 organiza su ambiente laboral en torno a las experiencias vividas dentro de este. Dichas experiencias 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 alineada con las de las otras personas para ser significativas.

- 2) Clima agregado, el cual está estructurado en base a las percepciones propias de cada trabajador hacia una unidad identificable dentro del trabajo, por ejemplo, la percepción que tienen las personas de recursos humanos con respecto 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 describe los atributos organizacionales en base a las experiencias 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 predominante es de temor, es casi nula o nula la interacción entre los subordinados y los superiores y las decisiones son únicamente tomadas por los jefes a cargo.

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

2) Clima participativo:

a. Sistema III, Consultivo: Se caracteriza por la confianza que existe entre la dirección y los subordinados. Así mismo, a los subordinados se les posibilita la toma de decisiones, se les satisface la necesidad de estima, hay comunicación entre ambas partes y se delega funciones acorde 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
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía del investigador)	Etic/Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuestas
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996)

1.2.8. 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 rendimiento de los trabajadores. Dicha satisfacción será mayor o menor dependiendo de cómo el individuo 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.

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

1.2.9. 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 idóneas en dichos puestos.
- 2) Capacitación y desarrollo: donde se realiza la identificación de las habilidades de los trabajadores que deben ser mejoradas para aumentar su productividad.

- 3) Evaluación del desempeño: donde se identifican criterios o normas para determinar qué tan bien realizan los empleados, equipos de trabajo y/o unidades dentro de la organización sus labores dentro de sus puestos de trabajo.
- 4) Desarrollo de la organización: donde se apoyan los procesos de análisis de la estructura organizacional con el objetivo de mejorar la satisfacción y eficiencia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.
- 5) Calidad de vida laboral: donde se presta atención 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 herramientas, 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

En base a la entrevista grupal que se tuvo al iniciar el presente estudio, se pudo encontrar los siguientes indicadores de conflicto:

- Materiales deteriorados por el uso constante
- Falta de línea de carrera
- Rumores de personas favoritas
- Rumores de despidos
- Horas extras no remuneradas

Debido a los diversos conflictos encontrados, se realizó un análisis situacional que permitió descubrir las necesidades del área para su posterior intervención.

2.1.2. Análisis situacional

Tabla 3. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA			
Ventajas		Desventajas	
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Buena estructura interna • Trabajo en equipo • Ambiente de trabajo que cuenta con medidas de seguridad adecuadas • Áreas de esparcimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones trimestrales en otras instituciones • Reconocimiento hacia los mejores trabajadores • Incentivos monetarios por alcance de metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales deteriorados • Poca flexibilidad en los horarios hacia los estudios • Metas muy altas de alcanzar esporádica mente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de línea de carrera en el mercado laboral • Rumores de empresas favoritas • Rumores de despidos masivos • Zona industrial, insegura y solitaria • Puestos fáciles de reemplazar

Dicho análisis muestra cómo la organización se encuentra actualmente, lo cual permite la intervención para la mejora en los diversos procesos de la organización.

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

Este estudio se conceptualiza en un enfoque de tipo aplicado, cuya justificación radica en verificar si los principios demostrados en otros escenarios se cumplen en el ámbito del presente estudio. Esto permitirá identificar si el clima laboral influye en los colaboradores del área de recursos humanos con el propósito de conocer la influencia de dicho factor.

- Técnicas

- Cualitativas (focus Group - entrevistas)
- Cuantitativas (Escala de Clima laboral CL – SPC)

Escala de Clima laboral CL – SPC

Instrumento:

Se utilizó la Escala de Clima Laboral CL-SPC, elaborada por 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 particular 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

Se realizó las siguientes acciones para la recolección de datos:

- Se solicitó a la gerencia la respectiva autorización para la realización de la investigación en la empresa.

- Se coordinó el desarrollo de las acciones para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos mencionando 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 estandarizadas al personal que se está evaluando para que las respuestas puedan ser verdaderamente objetivas y anónimas.

2.1.4. Identificación de causas

Las siguientes causas se recabaron mediante las diversas entrevistas que se realizó a los colaboradores del área de recursos humanos.

- Tardanzas
- Ausentismo
- Poca productividad
- Estrés
- Incertidumbre
- Falta de confianza
- Poco aprovechamiento de las capacitaciones
- Desinterés en las funciones

2.1.5. Análisis de resultados

En los siguientes gráficos se presenta los resultados y el análisis de dicha evaluación en la organización.

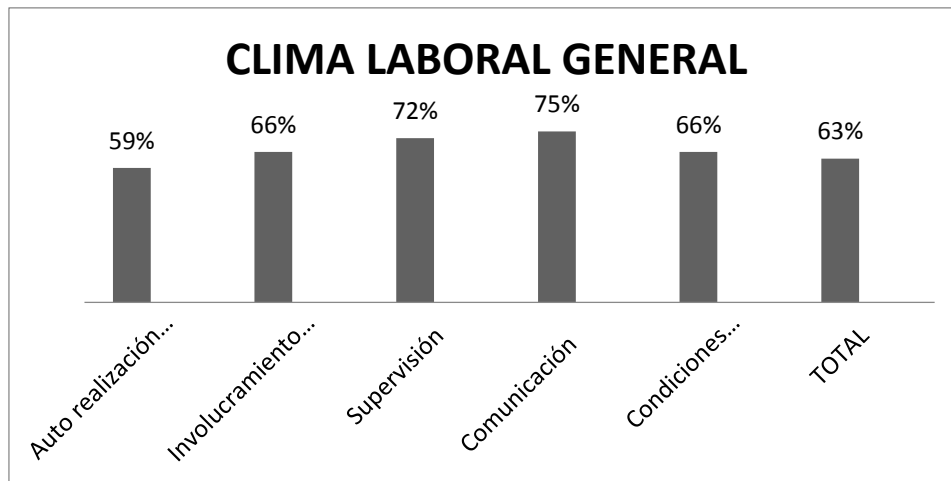


Gráfico 1 – Factores de la escala de clima laboral CL – SPC

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: Realización 59%, Involucramiento 66%, Supervisión 72%, Comunicación 75% y Condiciones laborales 66% (ver gráfico 1).

A continuación, se mostrará y detallará cada factor de la escala:

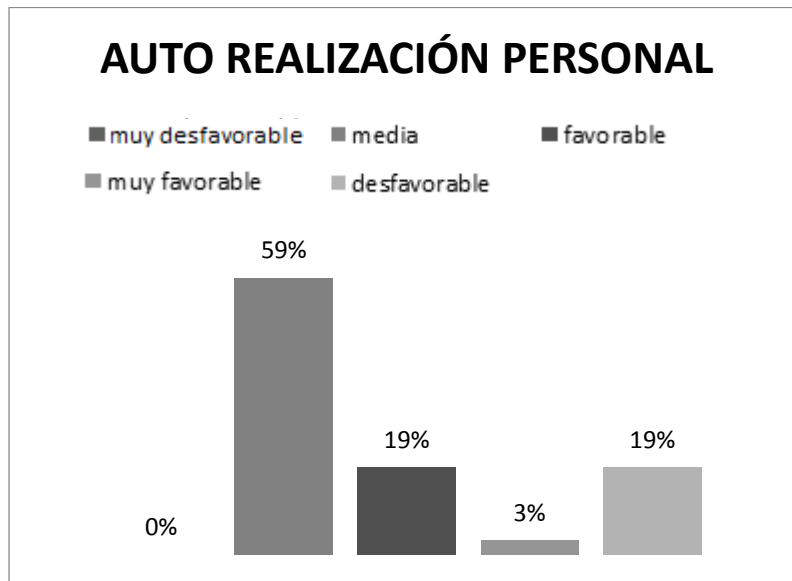


Gráfico 2 – Auto Realización Personal

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

Los puntajes obtenidos en el factor de Auto Realización personal alcanzaron un nivel “Medio”. El factor tiene enunciados como “Existen oportunidades de progresar en la institución”, “El jefe se interesa por el éxito de sus empleados”, “Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo”, entre otros. (Ver gráfico 2).

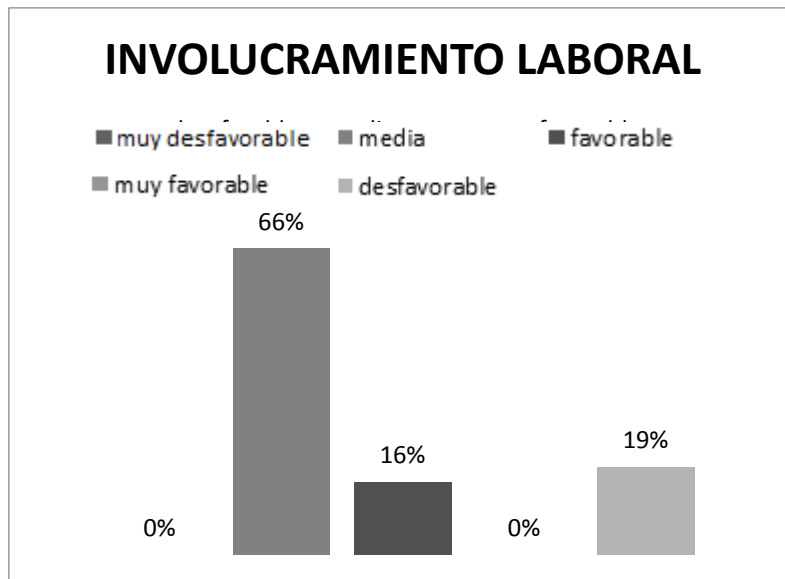


Gráfico 3 – Involucramiento laboral

El factor Involucramiento laboral obtuvo un porcentaje del 66%

Los puntajes obtenidos en el factor de Involucramiento laboral alcanzaron 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).

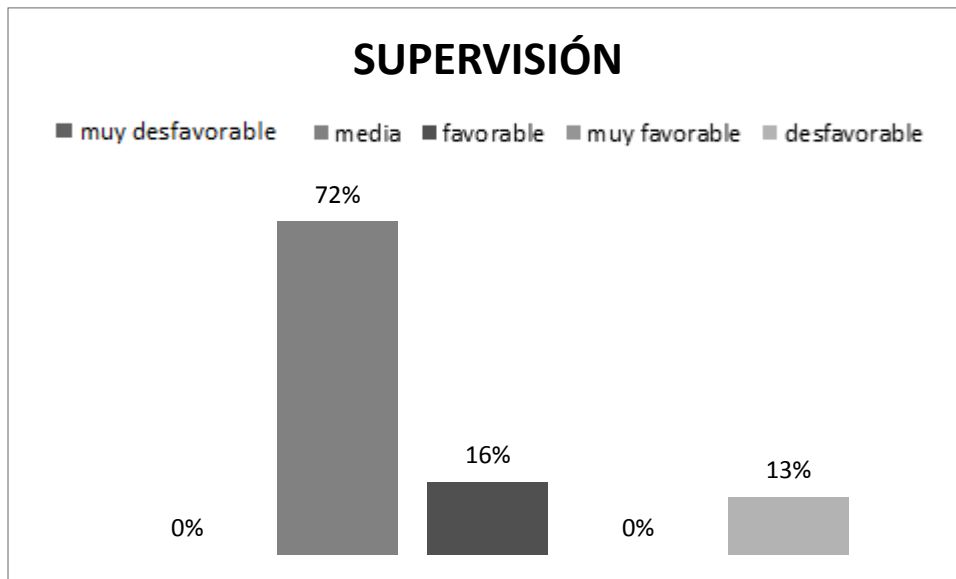


Gráfico 4 – Supervisión

El factor Supervisión obtuvo 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”, “La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea”, entre otros. (Ver gráfico 4).

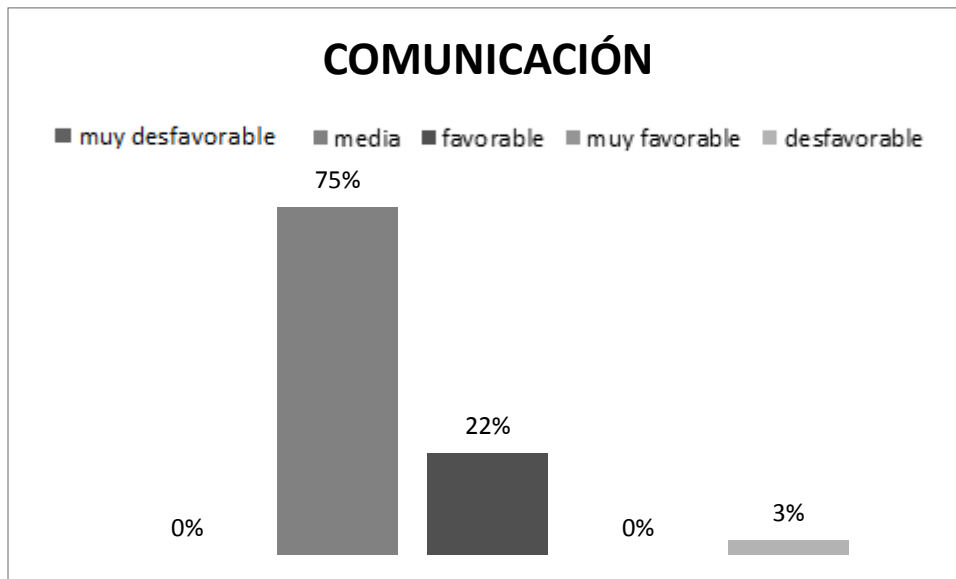


Gráfico 5 – Comunicación

El factor Comunicación obtuvo el resultado 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 necesaria para cumplir con el trabajo”, “En mi oficina, la información fluye adecuadamente”, “En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa”, entre otros. (Ver gráfico 5).

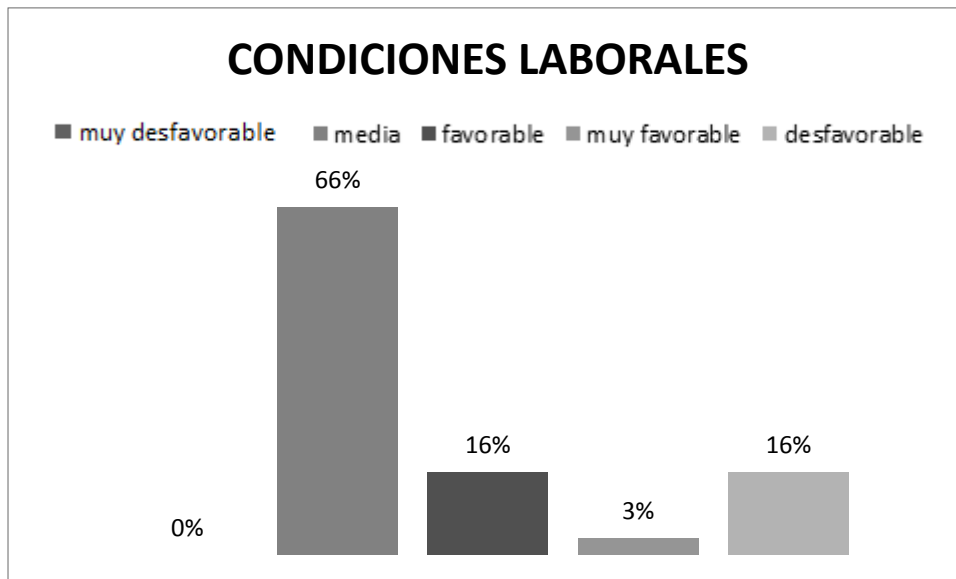


Gráfico 6 – Condiciones laborales

El factor Condiciones laborales obtuvo un porcentaje del 66%.

Finalmente los puntajes obtenidos en el factor de Condiciones Laborales alcanzaron un nivel “Medio”, teniendo enunciados como “Los compañeros de trabajo cooperan entre si”, “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 los comentarios recopilados por parte de los participantes y los resultados obtenidos en la escala de clima laboral.

Se llega a la conclusión de que la empresa presenta dificultades en el factor de “Realización personal”, generando en la empresa disconformidad en el centro de labores debido a la falta de metas propias y grupales. Es por ello que se opta por crear un

programa de intervención para abordar este y otras dificultades encontradas a lo largo del proceso de evaluación.

2.2 . INTERVENCIÓN

2.2.1. Criterios para la determinación del programa de intervención

La presente etapa del estudio de caso consiste en crear un programa de intervención en base a los resultados obtenidos con el fin de buscar mejoras para los factores de la escala de clima laboral que obtuvieron los resultados más bajos. Para ello, el programa consistirá en varias etapas, cada una enfocada a cada dificultad, con el fin de subsanar las falencias más resaltantes.

Es por ello que se desea optimizar el clima laboral en el área de Recursos Humanos mediante actividades que promuevan la concientización de los problemas latentes en la organización y que se fomenten soluciones grupales.

A través de un debate grupal acerca del clima laboral con el área de recursos humanos, se lograron resaltar ciertos puntos que merman la calidad del ambiente de trabajo. Dichos puntos fueron:

- Falta de una línea de carrera
- Materiales de trabajo deteriorados (head phones)
- 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 empresa, 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 coerción en el equipo de trabajo para realizar el programa.	Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.	40 min	2 horas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Rollo de pabilo • Plumones • Pizarra acrílica • Hojas bond • Limpia tipo
			La telaraña	30 min.		
			Se murió Chicho.	15 min.		
			¿Adivina quién?	35 min.		
2do módulo	Sesión 2: Definición de los problemas	Concientizar al equipo de trabajo acerca de su realidad y limitaciones	El castillo medieval	20 min.	1 hora 30 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond recicladas • Pizarra acrílica • Plumones • Cartulinas de colores
			Role playing	40 min		
			La batalla de los números	30 min		
2do módulo	Sesión 1: El poder de la motivación	Entusiasmar al equipo de trabajo con metas personales y grupales.	El avión de papel	40 min	1 hora 50 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond recicladas • Bote de basura • Pizarra acrílica • Plumones
			Canastas de papel	30 min		
			Charadas	40 min		
	Sesión 2: La fuerza del trabajo en equipo	Dar a conocer la importancia del trabajo grupal y la persecución colectiva de metas.	Los 3 sí podemos	30 min	1 hora 30 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra acrílica • Plumones • Sillas
			Las sillas ausentes	30 min		
			Pirámides humanas	30 min		
Sesión 3: Información de los resultados	Muestra de resultados finales y contraste con los iniciales	Mirada al pasado	25 min	55 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Pizarra acrílica • Plumones 	
		Nuestra realidad actual	30 min			

2.2.3. Coordinación del programa

El programa se coordinó con el jefe de Recursos Humanos quien designó los días 13, 20 y 27 de mayo, sábados en la tarde, para su realización. El programa tuvo su inicio a las 3.00 p.m en el aula más grande de capacitación, la cual tiene capacidad para 40 personas.

El primer módulo, por ser el más prolongado, se dividió en una sesión por día. Por ello, la sesión 1 tuvo inicio el sábado 13 de mayo (duración de 2:30 horas aproximadamente) y la sesión 2 el Sábado 20 de mayo (duración de 2:15 horas aproximadamente).

Por otra parte, el segundo módulo, al ser más breve, se pudo realizar en un solo día, el sábado 27 de mayo (duración de 2:40 horas aproximadamente).

Tanto al inicio como al fin del programa, el jefe de Recursos Humanos estuvo presente para cerciorarse de la plena ejecución del programa.

Al finalizar el programa, se les hizo recordar los objetivos de la intervención y cómo esta había impactado en su forma de ver las cosas dentro de su entorno laboral. Así mismo el jefe contribuyó a resaltar la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa.

2.2.4. Implementación del programa

El presente programa lleva por nombre “Creciendo como personas, mejorando como equipo” y tuvo lugar en los ambientes más amplios de la empresa. Para poder realizar la adecuada intervención a toda el área de Recursos Humanos.

2.2.5. Ejecución del programa

Nuestro primer módulo consta de 2 sesiones, “Presentación del programa” y “Definición de los problemas”.

La primera sesión es “Presentación del programa de mejoras”, 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 el 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 pabilo 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.

Se murió Chicho: En esta actividad, cada participante debe dar la noticia de que “Chicho” un personaje ficticio, ha muerto, con la particularidad de que los enunciados varíen de persona a persona. Así, es válido decirlo en un tono distinto, con un acento extranjero, o incluso en otro idioma. Esto con el objetivo de animar al grupo para las siguientes dinámicas.

Adivina quién: Cada participante debe escribir en una hoja bond toda la información que recuerde sobre un compañero previamente asignado, basándose en la presentación dada en la actividad de la telaraña.

Posteriormente, los participantes pegan las hojas en las espaldas de sus colegas asignados, quienes corroboran la veracidad de la información, corrigiéndola o complementándola según corresponda. La finalidad de la presente dinámica es reforzar los conocimientos que se tengan de cada integrante del equipo de trabajo y tenerlos más en cuenta.

Tabla 5. Módulo 1, Sesión 1.

Programa “Creciendo como personas, mejorando como equipo” Módulo N.º 1

Sesión N.º 1 “Presentación del programa” Responsable: Pablo Del Carpio

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

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.	Dar a conocer el programa a abordar y dejar en claro qué se desea lograr con ello	<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"> - Expo_sitivas - Lúdica 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector - Pizarra acrílica - Plumones 	40 min.	
Dinámica: La telaraña	Conocerse mutuamente como equipo y romper el hielo.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones. - Tirar el rollo de pabilo al compañero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expo_sitivas - Lúdica - Motriz 	- Rollo de pabilo	30 min.	
Dinámica: Se murió Chicho	Animar al equipo, generar rapport y un ambiente de camaradería	<ul style="list-style-type: none"> - Se dice “Se murió Chicho” - Se pide que el compañero de al lado lo diga de forma distinta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expo_sitivas - Lúdica 		15 min	
Dinámica: Adivina quién	Afianzar los conocimientos que se tiene acerca de los participantes del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar la dinámica. - Brindar los materiales necesarios. - Indicar a los participantes que se pongan de pié 	<ul style="list-style-type: none"> - Expo_sitivas - Lúdica Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond - Plumones 	35 min	

La segunda sesión es “Definición de los problemas” creada para exponer las dificultades encontradas en el clima laboral y las acciones en equipo que pueden minimizar su impacto con el fin de mejorar el clima laboral. Es por ello que la sesión presenta las siguientes actividades para afianzar el trabajo en equipo y apoyo mutuo:

El castillo medieval: Remonta a los participantes a una era medieval y se les dice que son ingenieros contratados por un rey para construir su próximo castillo, el único material que se les da a los constructores son hojas recicladas y un tiempo máximo de 20 minutos. El castillo debe mantener 3 consignas en todo momento: (1) Verse como un castillo, (2) Ser seguro para el rey y (3) Soportar las inclemencias del tiempo (vientos y temblores).

Role playing: Se forman 4 grupos que deberán escoger entre 4 cartillas, las cuales describirán situaciones problemáticas comunes en una empresa, los participantes recrearán las situaciones actuando como los personajes involucrados para finalmente dar soluciones al problema de manera grupal.

La batalla de los números: Nuevamente se forman grupos (pero con distintos integrantes) a los cuales se les entrega unas cartulinas con números del 0 al 9. Cada persona recibe un número en particular y cuando son llamados a participar, el moderador mencionará un número de 3, 4, 5 y 6 cifras y los participantes presentes deberán ordenarse para reproducir los números solicitados. Al final se hará un recuento de cuántos puntos obtuvo cada grupo.

Tabla 6. Módulo 1, Sesión 2.

Programa “Creciendo como personas, mejorando como equipo”

Módulo N.º 1

Sesión N.º 2 “Definición de los problemas”

Responsable: Pablo Del Carpio

Objetivo: Concientizar al equipo de trabajo acerca de su realidad y limitaciones.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
El castillo medieval	Hacerle frente a los errores y saber cómo enmendarlos	<ul style="list-style-type: none"> - Formar 4 grupos de 8 personas - Brindarle hojas recicladas - Cronometrar el tiempo - Examinar el castillo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas recicladas 	20 min.	
Role playing	Ver un problema desde diversos puntos de vista para buscarle una solución acertada.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar nuevos grupos - Dar a elegir entre 4 cartillas con diferentes problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra. acrílica - Plumón 	40 min	
La batalla de los números	Enfatizar la necesidad del apoyo grupal para conseguir buenos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Formar nuevos grupos - Brindar cartillas con números. - Dictar los números a formar por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartu_ linas de colores. - Plumón - Pizarra acrílica 	30 min	

Nuestro segundo módulo consta de 3 sesiones: “El poder de la motivación”, “La fuerza del trabajo en equipo” e “Información de los resultados”.

“El poder de la motivación” tiene por objetivo entusiasmar al equipo de trabajo con metas personales y grupales, orientarlos en cómo perseguirlas y mantenerse perseverantes hasta conseguir lo esperado por cada uno y el grupo. La presente sesión consta de las siguientes actividades:

El avión de papel: Nuevamente se forman 4 grupos distintos de 8 personas a las cuales se les da una hoja por integrante; la consigna es cuál de los grupos logra crear el avión que vuele más lejos. Primero, cada integrante deberá elaborar un avión. Luego, cada equipo seleccionará sus 3 mejores aviones, los cuales serán perfeccionados para escoger 1 avión ganador. Esta dinámica tiene como finalidad enfatizar la importancia de la motivación grupal y buscar lograr metas grupales a través de metas personales.

Canastas de papel: Manteniendo los mismos grupos y con los aviones de la dinámica anterior, se hace una bola de papel. A continuación, los participantes deberán encestar desde una distancia prudente (20 pasos) las bolas de papel al bote de basura que se situará al otro extremo del aula. Los resultados serán anotados como puntos en la pizarra acrílica, esto con el fin de observar como el grupo se apoya y motiva mutuamente para lograr sus objetivos.

Charadas: Se forman 4 nuevos grupos de 8 participantes. Cada equipo debe elegir a un representante (el mejor en mímicas) a quien se le entregará un sobre con 10 nombres de películas, países, animales y canciones. Cada representante tendrá un plazo de 1 minuto para tratar de comunicar a sus compañeros todos los títulos posibles usando ademanes corporales. Esta dinámica tiene la finalidad de enfatizar la importancia de una buena comunicación y atención dentro del equipo para poder lograr alcanzar las metas propuestas.

Tabla 7. Módulo 2, sesión 1.

Programa “Creciendo como personas, mejorando como equipo” Módulo N.º 2

Sesión N.º 1 “El Poder de la motivación”

Responsable: Pablo Del Carpio

Objetivo: Entusiasmar al equipo de trabajo con metas personales y grupales.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
El avión de papel	Fijarse metas personales y luego metas grupales.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las instrucciones necesarias. - Brindar las hojas a cada participante. - Cronometrar el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond 	40 min	
Canastas de papel	Animar al equipo, fomentar el debate y fluidez de ideas	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las instrucciones necesarias. - Colocar a los equipos en posición. - Colocar el bote de basura lejos de los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond recicladas - Bote de basura 	30 min	
Charadas	Fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y el espíritu de la sana competencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a los equipos a escoger las cartillas. - Cronometrar el tiempo. - Contabilizar los puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica. - Motriz - Reflexiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra acrílica - Plumón 	40 min	

La segunda sesión se denomina “La fuerza del trabajo en equipo” y tiene por objetivo demostrar, de forma tangible, el rol esencial del trabajo de equipo

para alcanzar los objetivos esperados. La presente sesión consta de las siguientes actividades:

Los tres sí podemos: Con la ayuda de 15 voluntarios, se forman 5 grupos de 3 personas, los cuales deberán sentarse en el piso espalda con espalda y con los brazos entrelazados. El objetivo de esta dinámica es que los equipos descubran por sí mismos cómo ponerse de pie en el menor tiempo posible. Finalmente se les pregunta a los primeros 3 grupos que lograron pararse cómo pudieron hacerlo para que ellos respondan que la clave fue ponerse de acuerdo e impulsarse a la vez. Es ahí donde el moderador enfatizará la importancia del trabajo en equipo y la colaboración mutua para lograr las metas establecidas.

Las sillas ausentes: Se forman 8 grupos de 4 participantes, los cuales contarán con 4 sillas dispuestas de tal modo que al momento de que un participante se recueste hacia atrás se logre apoyar en las piernas de su compañero. Este, a su vez, hará lo mismo y una vez que los 4 estén recostados en las piernas del otro, las sillas se retirarán para que todos soporten a todos por igual. La consigna es ver qué equipo resiste más tiempo “suspendido” en el aire y al final recoger observaciones a cerca de lo que ocurrió y que cosas hicieron que el equipo finalmente caiga.

Pirámides humanas: Se toman a 24 voluntarios para realizar 4 pirámides humanas con la siguiente distribución: 3 personas en la base, 2 en el medio y 1 en la punta. Los voluntarios deberán resistir la mayor cantidad de tiempo posible, mientras el resto del grupo deberá observarlos y darles indicaciones para

que logren la mayor estabilidad posible. Finalmente se evaluará de forma global qué factores apoyaban o mermaban el trabajo del equipo para que logren la meta estipulada.

Tabla 8. Módulo 2, sesión 2.

Programa “Creciendo como personas, mejorando como equipo” Módulo N.º 2

Sesión N.º 2 “La fuerza del trabajo en equipo” Responsable: Pablo Del Carpio

Objetivo: Dar a conocer la importancia del trabajo grupal y la persecución colectiva de metas.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Los 3 sí podemos	Mostar la importancia del trabajo en equipo de forma tangible	<ul style="list-style-type: none"> - Pedir ayuda voluntaria. - Dar las instrucciones correspondientes - Disponer a los voluntarios en los lugares indicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra acrílica - Plumón 	30 min	
Las sillas ausentes	Enseñar que el apoyo de todos es básico para cumplir los objetivos fijados.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar equipos - Dar por persona una silla - Ordenarlos y sacar las sillas 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Sillas - Pizarra acrílica - Plumón 	30 min	
Pirámides humanas	Fomentar que en un equipo todos son importantes a pesar de que cumplan funciones distintas.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear los grupos necesarios - Despejar el ambiente - Cronometrar el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositivas - Participativa - Lúdica - Motriz 	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra acrílica - Plumón 	30 min	

La tercera sesión es “Información de los resultados”, tiene por objetivo recopilar los resultados obtenidos a lo largo del programa y contrastarlos con los resultados arrojados por la escala de clima laboral para que los participantes del programa vean cuanto ha aprendido y mejorado con respecto a sus dificultades. La presente sesión consta de las siguientes actividades:

Mirada al pasado: Con la ayuda del proyector se muestran los resultados obtenidos inicialmente: cómo los participantes percibían su clima laboral dentro del área de trabajo y qué puntos merecían interés para ser mejorados. El objetivo principal es recordar qué cosas resultaban incómodas o difíciles de sobrellevar dentro del trabajo, qué sensación les generaba aquello y cómo esos estímulos negativos se mantenían dentro del ambiente laboral.

Nuestra realidad: Con la anterior información se hace un contraste respecto a las enseñanzas aprendidas a lo largo del programa y cómo estas se pueden implementar en el ambiente laboral para superar las dificultades existentes. Se realiza una ronda de preguntas para saber qué es lo que han aprendido, de qué se han percatado o qué cosas deben mejorar para que el ambiente laboral se torne más apto para las exigencias laborales que manejan día a día.

Tabla 9. Módulo 2, sesión 3.

Programa “Creciendo como personas, mejorando como equipo” Módulo N.º 2

Sesión N.º 3 “Información de los resultados” Responsable: Pablo Del Carpio

Objetivo: Muestra de los resultados finales y contraste con los iniciales.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Mirada al pasado	Mostrar los resultados iniciales y verlos desde un punto de vista renovado por el programa.	- Presentar las tablas de resultados de escala de clima laboral.	- Exposi_tivas - Reflexi_va	- Proyector - Pizarra acrílica. - Plumones	25 min.	
Nuestra realidad actual	Exponer las habilidades que hemos aprendido y/o consolidado y enseñar cuán útiles pueden ser a lo largo de nuestra vida laboral.	- A través de las fotos tomadas en el programa, y el programa expuesto punto por punto, se resaltan qué cosas se han aprendido y cómo su práctica puede favorecer el clima en el trabajo.	- Exposi_tivas - Reflexi_va	- Proyector - Pizarra acrílica. - Plumones	30 min.	

CAPÍTULO III: MONITOREO

3.1. Evaluación y seguimiento del programa

Al inicio los participantes se mostraron algo incrédulos 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 están de los trabajadores. Se les recalcó 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 conciencia 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 stickers 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 todas las áreas estuvieran entrelazadas 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 ronda de preguntas para consolidar la comprensión 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 LOS 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 63%, Involucramiento Laboral 69%, Supervisión 73%, Comunicación 78% y finalmente Condiciones laborales con 68%. (Ver gráfico N.º 7)

Por el ámbito cualitativo del estudio, la participación del programa fue de un 100% de los colaboradores del área de Recursos Humanos, conformados por 6 asistentes sociales, 7 personas de reclutamiento y selección, 13 capacitadores y 6 personas de salud y seguridad ocupacional. En los resultados obtenidos, los indicadores más bajos fueron de los factores de Auto Realización Personal 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, así como el inmobiliario (mesas, sillas, computadoras, etc).

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 verificable el impacto del programa de intervención. El factor Auto Realización Personal presentó el incremento más significativo con un aumento del 4%, lo cual significa que dicha área se vio más desarrollada debido al programa de intervención y su inclinación por mejorar las condiciones personales y grupal del área evaluada.

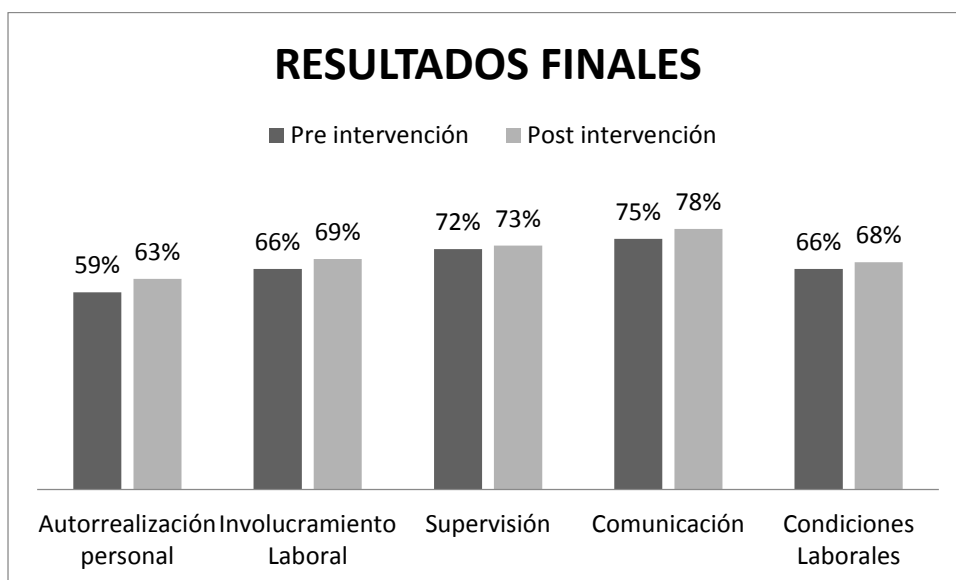


Gráfico 7 – Resultados Finales, Pre intervención - Post intervención

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

El fin del presente estudio de caso fue diagnosticar el clima laboral predominante dentro del área de Recursos Humanos de una empresa privada de telecomunicaciones y, a su vez, crear un programa para rectificar las posibles irregularidades y afianzar los puntos positivos que se pudieran encontrar.

Por ello, se realizó un estudio de caso de tipo aplicado a una muestra de 32 colaboradores de ambos sexos, para lo cual se recurrió a la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma.

Antes del programa de intervención se obtuvieron los siguientes puntajes. Auto Realización personal 59%, Involucramiento laboral 66%, Supervisión 72%, Comunicación 75% y Condiciones laborales 66%.

Luego del programa de intervención se obtuvieron los siguientes puntajes. Auto Realización Personal 63% (4% más), Involucramiento Laboral

69% (3% más), Supervisión 73% (1% más), Comunicación 78% (3% más) y finalmente Condiciones laborales con 68% (2% más). De este modo se encontró un incremento en todos los factores, en especial el de Auto Realización personal y a su vez el factor de Comunicación manteniéndose como el más alto.

5.2. Conclusiones

- El estudio de caso se desarrolló en el área de recursos humanos debido a la importancia del área con respecto a las funciones de la empresa.
- Se resaltó la necesidad del trabajo en equipo como pilar para el cambio progresivo y positivo del clima laboral.
- Se encuentra un resultado de rango medio en el factor de Auto realización personal, lo cual alude a una sensación intermedia con respecto a las posibilidades de desarrollo personal y profesional por parte del trabajador con respecto a su medio laboral, esto debido a faltas de línea de carrera y un mercado laboral más exigente.
- Se encuentra un resultado de rango medio en el factor de Involucramiento laboral, debido a que la identificación con los valores y el compromiso para con la organización aún no están afianzados del todo, esto debido a factores tales como falta de materiales adecuados, facilidades para los estudiantes, entre otros, merman la relación empresa-trabajador.
- Se encuentra un resultado de rango medio en el factor de Supervisión, ya que la relación jefe-subordinados se encuentra aún en desarrollo y aún no hay plena confianza en el desempeño de estos, es por ello que el área está en constante evaluación con respecto a sus funciones y productividad, lo cual a la larga llega a agobiar un poco a los trabajadores.

- Se encuentra un resultado de rango medio en el factor de Comunicación. A pesar que el área de recursos humanos se encuentra en un mismo ambiente, los trabajadores que la componen se comunican puntualmente y muchos de ellos no saben de forma general qué funciones se realiza en otras áreas, a pesar que su trabajo está relacionado, esto debido a que se promueven pocas reuniones y/o debates en donde los trabajadores puedan relacionarse y por ende tener más en cuenta las funciones de sus pares con respecto al trabajo a realizar.
- Se encuentra un resultado de rango medio en el factor de Condiciones laborales, mayormente debido a los materiales que debido a su constante uso se encuentran deteriorados y estos pasan de persona a persona. Existe un precario reconocimiento de que la empresa provee materiales de calidad o adecuados para el cumplimiento de las tareas encomendadas.
- El factor con el puntaje más alto (75%) es el factor de Comunicación.
- El factor con el resultado más bajo (59%) es el factor Realización personal.
- El programa de intervención se dividió en 2 fases, la primera para lograr una coacción con el equipo y exponer los problemas encontrados, y la segunda para promover la importancia de las metas personales, el trabajo de equipo y exponer los resultados obtenidos a lo largo de la intervención.
- Se aplicó una prueba antes y después de la intervención para medir su impacto en los colaboradores del área de recursos humanos.
- Queda demostrado que el clima laboral al ser estudiado, medido y abordado, se puede modificar a través de los programa de intervención, charlas y el compromiso por parte de los trabajadores.

- El factor Auto realización percibió un aumento debido a que las personas se sienten más seguras en su puesto de trabajo, viéndolo como un estímulo para desarrollarse laboralmente y mejorar su empleabilidad.

5.3. Recomendaciones

- Aplicar el test de Escala de Clima laboral CL – SPC en un periodo no mayor a seis meses para registrar los posibles cambios en el área luego del programa de intervención. Esto con el fin de corroborar el éxito de esta y prestar atención a los posibles futuros problemas.
- Fomentar los momentos de charla y debate con respecto a las posibles dificultades y metas, tanto grupales como individuales.
- Realizar las dinámicas más significativas para el grupo una vez al mes para reforzar las buenas prácticas y asegurar un adecuado clima laboral.
- De ser favorables los resultados a un corto plazo, extender la iniciativa a las demás áreas dentro de la empresa, así como a su plataforma de masivos, los cuales son el motor de la empresa debido a su gran número y funciones cruciales dentro de la empresa.

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.
- 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.
- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf

- 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.phpartners.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.
- Munchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional* (6ta ed.). México: International Thomson Editores, S.A.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. (1ª ed.). Lima,Perú: Cartolan.
- 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.

- 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.
- 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 compromiso 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 SU COLABORACIÓN