



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Programa de clima y satisfacción laboral para trabajadores municipales

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADA EN PSICOLOGIA

AUTORA

Moya Durand, Claudia Alejandra

ASESOR

Vera Cortegana, Ramon Inocente

Lima, [Febrero 2021)]

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, la cual siempre me alentó a perseverar y mejorar en mi carrera profesional, doy gracias por el esfuerzo y confianza depositada en mí. Asimismo, quiero mencionar a Jenny Durand Arriola, la cual resultó ser un gran pilar en todo mi proceso.



AGRADECIMIENTOS

No cuento con las palabras exactas para poder expresar la gratitud de todo lo aprendido este año con los altos y bajos vividos a nivel profesional y personal.

Agradezco a la institución que me formó en esta hermosa carrera de psicología y dio la oportunidad de conocer a excelentes amistades y colegas.

Para finalizar, doy gracias a mi familia por todo el cariño y apoyo sincero, así como a Ismael Valdez Torres por acompañarme pacientemente y ser de gran ayuda en la obtención de mis metas y objetivos.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

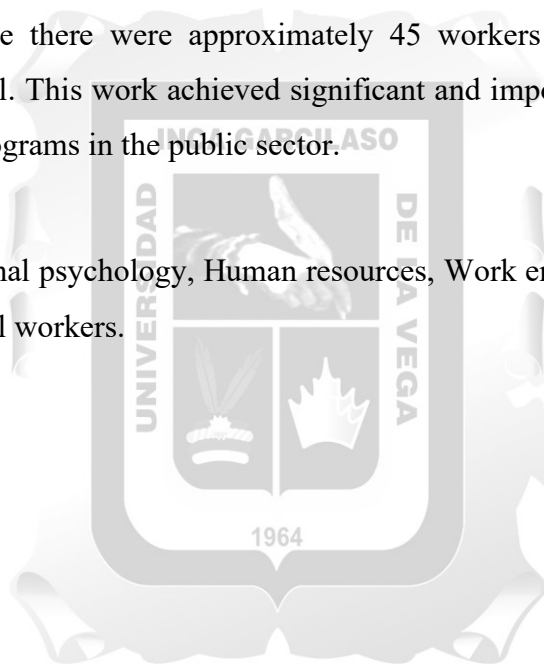
Este trabajo tiene como finalidad dar a conocer parte de la enriquecida experiencia profesional que se obtuvo en el puesto desempeñado de asistente de recursos humanos en una consultora dedicada al ámbito organizacional. Las variadas funciones encomendadas en el cargo fueron para el área de contratación y el área de capacitación dentro del departamento de RR.HH. En concreto se resalta la labor de implementación y aplicación de un programa para mejorar el clima laboral de los trabajadores de una municipalidad que trabaja directamente con la consultora ubicada en el distrito de Bellavista. El programa fue desarrollo para trabajadores municipales por un periodo de 2 meses, teniendo una sesión de trabajo por semana con un tiempo aproximado de 2 horas para su desarrollo y en donde se llegó a contar con aproximadamente 45 trabajadores entre operarios y administrativos. Dicha labor logró resultados significativos e importantes para seguir desarrollando distintos programas en el sector público.

Palabras clave: Psicología organizacional, Recursos humanos, Clima laboral, Reclutamiento y selección, Trabajadores municipales.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The purpose this work is known part of enriched professional experience that was obtained in the position held as a human resources assistant in a consulting firm dedicated to the organizational field. The various functions entrusted to the position were for the contracting area and the training area within the HR department. Specifically, the work of implementation and application of a program to improve the work environment of workers in a municipality is highlighted that works directly with the consulting firm located in the Bellavista district. The program was developed for municipal workers for a period of 2 months, having a work session per week with an approximate time of 2 hours for its development and where there were approximately 45 workers between operators and administrative personnel. This work achieved significant and important results to continue developing different programs in the public sector.

Keywords: Organizational psychology, Human resources, Work environment, Recruitment and selection, Municipal workers.



ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	4
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
1 CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	10
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	13
1.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.....	13
1.1.3 ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO.....	14
1.1.4 MISIÓN Y VISIÓN.....	14
2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....	16
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	16
2.1.1 PROCESO DE CONVOCATORIA Y CONTRATACIÓN.....	17
2.1.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA.....	19
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS.....	20
3 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	22
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	22
3.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
3.1.1.1 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
3.1.2 SATISFACCION LABORAL.....	25
3.1.2.1 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS.....	29
4 PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....	42
4.1.CONCLUSIONES	42
4.2. RECOMENDACIONES.....	43
4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	

TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1.....	12
FIGURA 2.....	14
FIGURA 3.....	32
FIGURA 4.....	33
FIGURA 5.....	33
FIGURA 6.....	34
TABLA 1.....	18
TABLA 2.....	20
TABLA 3.....	30
TABLA 4.....	31
TABLA 5.....	34
TABLA 6.....	35
TABLA 7.....	36
TABLA 8.....	37
TABLA 9.....	38
TABLA 10.....	39
TABLA 11.....	39
TABLA 12.....	40
TABLA 13.....	41

INTRODUCCIÓN

Es por sabido que el valor de las personas no puede ser medido de manera tangible y las organizaciones entienden que este elemento puede ser el máspreciado a comparación de sus otros recursos, por ello, no es descabellado pensar que, en el ámbito laboral, se hayan realizado diversos estudios tanto grupales como individuales sobre el comportamiento humano. El análisis de los datos contribuye a la mejor preparación de las organizaciones para sobrevivir al competitivo ambiente laboral y conservar su vigencia. Al nombrar al trabajador como pieza clave de la productividad, cualquier proceso encaminado a seguir descubriendo su dinamica en la organización se vuelve de suma importancia en investigaciones de clima organizacional. (Robles, 2016).

Dentro del ámbito de la psicología organizacional es frecuente que se debata mucho acerca del clima laboral y del nivel de satisfacción que pueden llegar a tener los colaboradores de una empresa al desempeñar sus funciones dentro del mismo.

Tenemos muchos estudios sobre clima organizacional en el Perú, estos se encargan de recoger las percepciones de satisfacción de los trabajadores sobre su ambiente y entorno laboral, prediciendo de esta forma los niveles de productividad , eficacia y calidad del servicio. (Bulnes,2004).

En la actual realidad es importantes que las organizaciones privadas y públicas tengan la urgente necesidad de contar con colaboradores preparados para laborar en el ambiente de forma competitiva, flexible, tolerante, empática y efectiva.

En las municipalidades los trabajadores públicos son personas que deben estar muy bien capacitadas de forma integral ya que dentro de sus funciones de trabajo a veces están sometidos a mucha presión de trabajo.

Debido a que este personal municipal es la imagen de la gestión y son ellos quienes mantienen mayor contacto con los vecinos del distrito, se desarrolló un programa de clima y satisfacción laboral para estos colaboradores. Para así evaluar, comparar y mejorar los indicadores de productividad y calidad dentro de los colaboradores de la gestión.

En el Capítulo I, se detalla la descripción de la consultora, donde se encuentra ubicada geográficamente y que servicios ofrece a sus clientes.

En el Capítulo II, se explica la experiencia profesional desarrollada en el centro de trabajo, las principales responsabilidades ejecutadas en la empresa y la finalidad del cargo.

En el Capítulo III, se describen los pasos a seguir en el desarrollo de un programa de capacitación de 8 sesiones para trabajadores municipales brindado por la consultora.

En el Capítulo IV, se presentan las conclusiones del proyecto realizado, las recomendaciones elaboradas a partir de los resultados, las referencias bibliográficas y los anexos.



1. ASPECTOS GENERALES

1.1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

La consultora donde se desarrolla la labor profesional es una empresa peruana con 10 años brindando soporte a distintas empresas nacionales e internacionales, enfocándose en el rubro organizacional y de recursos humanos, es muy reconocida en el medio por muchas entidades con las cuales sostiene excelentes convenios y contratos.

La empresa cuenta dentro de la sede principal con un promedio de 60 colaboradores laborando de forma comprometida y eficiente.

El centro de labores se destaca por su experticia en el manejo de los procesos del recurso humano, brindando los servicios de reclutamiento y selección, capacitaciones de personal, consultorías y asesorías en el manejo de planillas e imagen.

Cuentan con tres sedes en Lima Metropolitana, estas se ubican en el distrito de Pueblo Libre, Barranco y Bellavista. La sede principal de esta consultora está situada en el distrito de Bellavista y se aprecia por ser un moderno edificio de 3 pisos donde están las oficinas de trabajo. A continuación, se detallará brevemente el plantel:

Primer piso:

- Estacionamiento de parqueo
- Una caseta de seguridad
- Área de recepción
- Vestíbulo
- 3 oficinas del área contable (1 oficina para gerente de contabilidad, 1 oficina para analista de costos y 1 oficina para control y planificación)
- Escaleras
- 1 ascensor
- 1 sanitario

Segundo piso:

- Sala de juntas

- 2 oficinas para el área de marketing (1 oficina para gerencia y 1 oficina amplia adaptada con cubículos para los colaboradores de esta área)
- 1 cafetería para los colaboradores
- 1 sanitario
- 1 ascensor
- Escaleras

Tercer piso:

- 1 auditorio (de uso interno para brindar capacitaciones y realizar reuniones de la empresa)
- 3 oficinas para el departamento de RR. HH (1 oficina de contratación, 1 oficina de equipo de capacitación, 1 oficina para nominas)
- 1 oficina de Gerencia general
- Escaleras
- 1 ascensor
- 1 sanitario



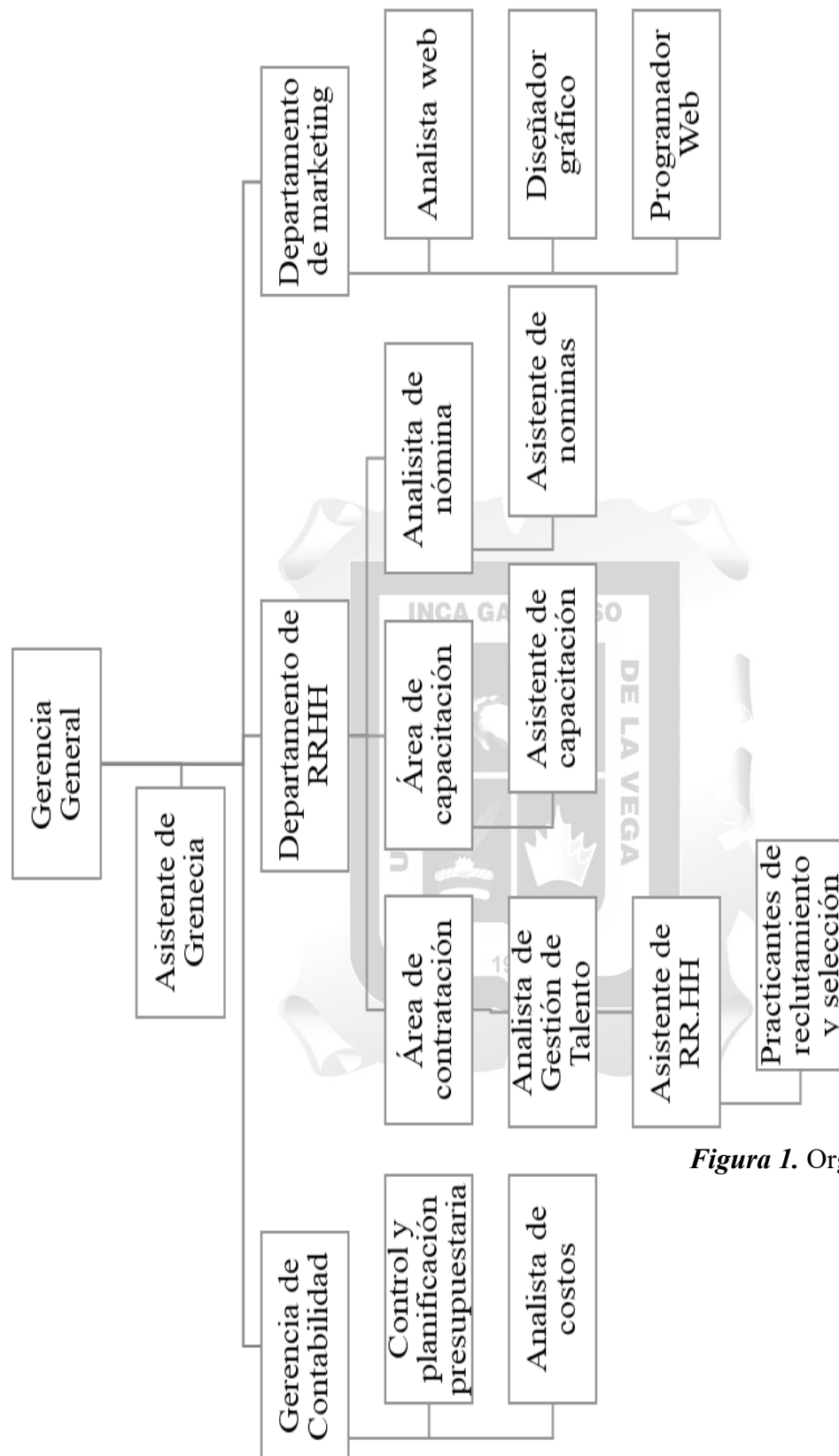


Figura 1. Organigrama de la empresa consultora

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El lugar de trabajo se destaca por sus propuestas innovadores para el desarrollo y potenciamiento de las personas en las organizaciones.

Los servicios que brinda la empresa son los siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación de personal
- Capacitaciones de Personal
- Consultorías en Recursos Humanos
- Consultorías en planillas y registros

Los servicios que brinda la consultora, los realiza previa evaluación situacional y de diagnóstico de la empresa con la cual se trabajará. Asimismo, dispone de paquetes corporativos dependiendo de los servicios combinados que se requieran y la duración de los contratos. La consultora actualmente posee una óptima relación con distintas municipalidades por su servicio brindado en charlas de empleabilidad, programas de clima laboral y evaluaciones de desempeño, así como por su gran participación en las diversas ferias de bolsa laboral que realizan dichas entidades de Lima y Callao.

1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Geográficamente la consultora se encuentra ubicada en el distrito de Bellavista, el cual pertenece a la provincia constitucional del Callao, departamento de Lima. Limita con el distrito de San Miguel, La Perla y El Callao

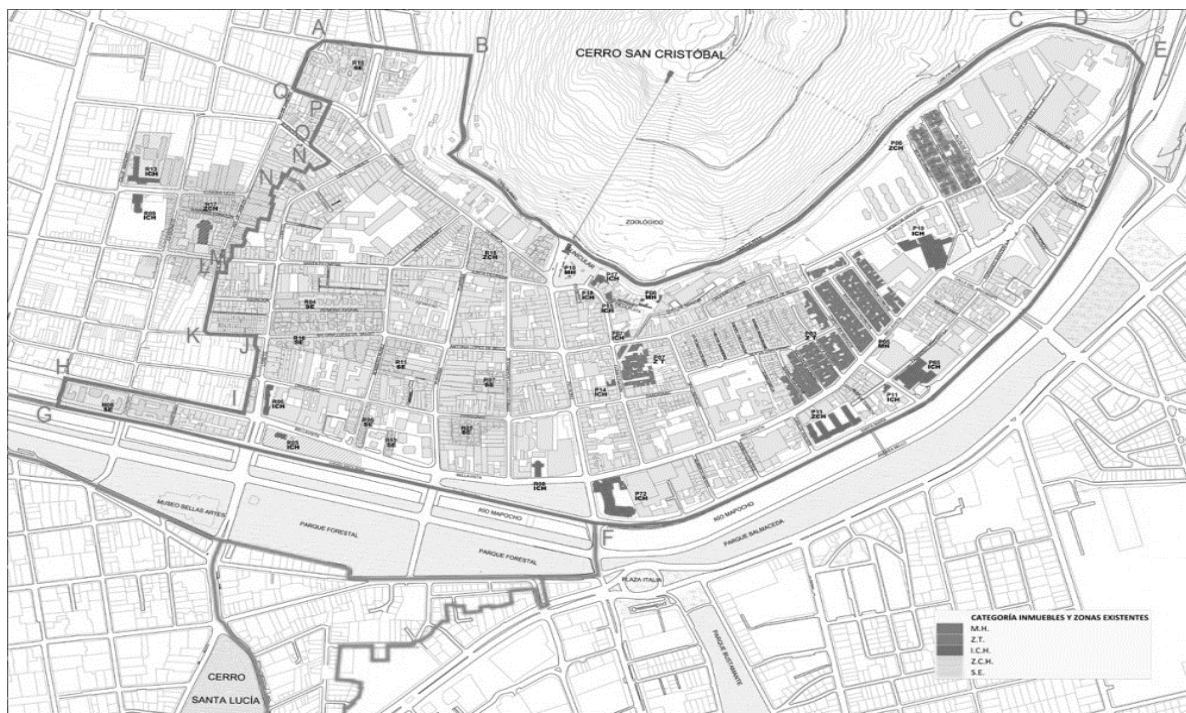


Figura 2. Plano de la ubicación geográfica del distrito de Bellavista

La consultora está ubicada en una de las urbanizaciones más conocidas y representativas del distrito Bellavista, la población tiene un nivel socioeconómico nivel medio, ya que en su mayoría se dedican a ser empresarios y profesionales.

La colocación es estratégica y de fácil acceso y a los alrededores de la institución podemos encontrar supermercados, un centro comercial, lozas deportivas, grandes parques, comisaria, iglesia, farmacias.

1.1.3. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO

La actividad general está centrada en el trabajo y gestión de recursos humanos donde se vieron funciones de reclutamiento y selección, así como apoyo y e implementación de capacitaciones. Todas las actividades corresponden al área de psicología organizacional.

1.1.4. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN:

Alcanzar la fidelización de los clientes ofreciendo un servicio caracterizado por el trato humano y personalizado, utilizando un enfoque adaptado a sus necesidades, cultura y

rubro empresarial, armando la mejor propuesta de trabajo basados en el diagnóstico y la experticia que se tiene como consultora.

VISIÓN:

Convertirse en una consultora líder en capacitación, potenciamiento y desarrollo de los trabajadores, logrando los mejores resultados de rendimiento y desempeño en las entidades peruanas que depositen su confianza en el servicio de valor que se proporciona.

VALORES:

- Compromiso:

Cada miembro del plantel se encuentra comprometido con la organización y sus ideales, fomentando así mejores resultados.

- Respeto:

Se comporta de manera correcta al ejecutar tareas encomendadas por el cliente, respetando límites y acuerdos.

- Efectividad:

Se desarrolla y elabora oportunamente los procesos y funciones, cumpliendo con los objetivos propuestos.

- Transparencia:

Cuenta con una metodología reguladora de trabajo que hace claro, fluido y honesto el procedimiento de las funciones tanto para la entidad como para los clientes.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

La actividad laboral desarrollada comenzó el año 2018 hasta finales del año 2019, tiempo en el cual se dio inicio como practicante de recursos humanos y se asciende al cargo de asistente de RR. HH dentro del área de contratación y capacitación. El área anteriormente mencionada de la consultora se especializa en realizar el proceso de atracción y selección para los puestos tanto operativos como administrativos, que sean solicitados por los clientes.

El proceso regular para realizar las convocatorias y la contratación de nuevos colaboradores para los distintos clientes es el siguiente:

2.1.1. Proceso de convocatoria y contratación

a. Recibir requisitos de las empresas con las que se trabaja (Clientes)

Se reúne información del puesto que requiere el cliente, se detalla información como; la cotización y la definición precisa del perfil solicitado (funciones, número de vacantes para el puesto, horario, formación, experiencia requerida, competencias, conocimientos, salario).

Una vez que se validan estos datos con el cliente, se da comienzo a la búsqueda del nuevo personal.

b. Convocatoria y Reclutamiento

Con el perfil aprobado, se realiza la convocatoria con el fin de captar a los potenciales candidatos. En este proceso se cuenta con el soporte de las bolsas laborales y distintos medios de convocatoria y difusión como los son Bumeran, CompuTrabajo, Facebook, LinkedIn, entre otros.

Luego de la recepción de las hojas de vida de los postulantes mediante la convocatoria, se pasa a la etapa de filtraje.

c. Filtraje de currículum vitae y filtraje telefónico

Consiste en evaluar el perfil del candidato según la información que brinda en su hoja de vida, analizando si posee las competencias que solicita el perfil de la vacante. A los que cumplan, se les realiza el filtro telefónico, en esta etapa, el candidato debe responder

preguntas afines al puesto, también se evalúa el desenvolvimiento y el léxico utilizado durante la llamada. Por último, si se observa interés por parte del postulante y sus respuestas sobre el puesto dieron una buena impresión, se brinda mayor información sobre el proceso de selección que seguiría a partir de ese momento y se le disipará alguna duda que tenga respecto al trabajo

Es necesario elaborar una base de datos de candidatos en Excel, detallando su perfil profesional y datos personales, para poder utilizar a estos candidatos en un futuro requerimiento.

d. Evaluaciones y entrevista de selección

Para elegir y definir la terna final que será enviada al cliente, se realizan las entrevistas de selección y evaluaciones en la sede principal de la consultora o en las instalaciones que el cliente convenga. Para las personas que llegan a esta fase, antes de iniciar la entrevista de selección, se les aplica un kit de pruebas dependiendo el tipo de puesto que sea (operativo o administrativo), el kit de pruebas con el que se trabaja suele incluir distintas pruebas como el: Test disc, bajo la lluvia, HTP, Test dominós y escala de capacidad de adaptación, etc. En caso se requieran puestos de ventas (campos u oficina) o call center, se agregan otras pruebas como IPV y trabajo bajo presión.

De forma breve también se realizan unos exámenes teóricos-prácticos, que son los que nos permiten medir los conocimientos adicionales, siempre y cuando el perfil del puesto lo requiera.

Para finalizar, son las entrevistas de selección, usando preguntas específicas que varían según el candidato, evaluando de manera exacta las responsabilidades técnicas que han ejecutado en su experiencia profesional y de esa manera conocer si encajan en los perfiles requeridos por los clientes.

Podía darse el caso, donde los candidatos aprueban el examen técnico con un alto rendimiento, pero al realizar la entrevista puntual, desconocían alguna tarea requeridas para el perfil, o solo ejecutaron ciertas funciones del como un apoyo o soporte.

La única manera de poder llevar a cabo la entrevista es conociendo minuciosamente los

perfiles y las diferentes funciones que requieren, debido a que dos candidatos con el mismo cargo pueden tener tareas y funciones muy diferentes. La entrevista por competencias es la más utilizada pero también depende mucho del ojo clínico y la habilidad para poder realizar una entrevista de selección exitosa.

e. Presentación de candidatos finales

Una vez terminada las etapas del proceso de atracción, llegamos a la presentación de candidatos finales, generando un informe que anexa una terna de candidatos aptos para poder ocupar los puestos solicitados, es importante recalcar que la elección final siempre la realiza el cliente.

f. Cierre del proceso de selección

El cliente se encarga de aprobar el listado de finalistas que la consultora envía y ellos deciden quien o quienes serán los candidatos seleccionados.

Una vez el cliente tenga una decisión final, se procede a la contratación de los mismos todo con la supervisión y validación del cliente.

Tabla 1

Actividad laboral del área de contratación

Actividades	Mensual	Anual
Recibir requisitos de las empresas con las que se trabaja	10-16	120-192
Convocatoria y Reclutamiento	20	240
Filtraje de currículum vitae y filtraje telefónico	20	240
Evaluaciones y entrevista de selección	20	240
Presentación de candidatos finales	8-12	96-144
Cierre del proceso de selección	8-10	96-120

Movimiento mensual y anual de las tareas del área de contratación

2.1.2. Proceso de capacitación en las empresas.

Dentro del área de capacitación donde también se realizaron las actividades profesionales, el proceso es el siguiente

a. Solicitud del servicio y realización del diagnóstico

La consultora recibe el requerimiento de algún cliente para la evaluación de su clima organizacional.

Una vez recibida la notificación, se realiza la validación de datos de la empresa, (personal o área para donde se requiera la capacitación), horarios disponibles que no interrumpan mucho con el trabajo, tiempo estimado tanto para la evaluación y la implementación de la capacitación.

b. Evaluación o diagnóstico situacional

Se realiza una validación de indicadores, y también una evaluación que por lo general requiere un kit que incluyen pruebas de satisfacción y escala de clima laboral CL SPC, también un pequeño taller para conocer a los colaboradores.

Dependiendo mucho que es lo que se requiera por el cliente, a veces son talleres de capacitación a personal específico, como también puede ser clima laboral, en las municipalidades lo más solicitado es talleres de empleabilidad, talleres de clima y satisfacción, etc.

c. Propuesta de la implementación del programa

Se conversa con el cliente y en base a lo que fue requerido por él y los resultados que se tienen del diagnóstico, se detalla la propuesta de trabajo, la cual incluye realidad organizacional, objetivos, tiempo, costos, horarios disponibles para realizar estos talleres.

Dichos talleres implementados deben ser aprobados por el cliente y ellos son los que darán la fecha de inicio.

d. Desarrollo del programa

El programa de capacitación lleva sesiones o talleres que se van desarrollando frecuentemente según indicación del cliente.

Por lo general se dan una sesión por semana, la cual dura un aproximado de 1 hora y media en la mayoría de las charlas, salvo que los temas abordar sean más complejos y se necesiten dinámicas de trabajo más amplias.

En promedio en un programa completo de capacitación se trata de tener de 6 a 8 sesiones de taller para poder obtener resultados significativos. Cada sesión lleva una tarea para los colaboradores y una reflexión para todos.

e. Resultados obtenidos y seguimiento del programa

Una vez finalizado el programa de capacitación, se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones en un informe. El cual debe analizar los datos expuestos para ver si se necesita replicar el programa o abordar otros temas en la organización.

Tabla 2

Actividad laboral del área de capacitación

Actividades	Mensual	Anual
Evaluación o diagnóstico situacional para clientes	8-12	96-144
Entrega de propuesta para la implementación de un programa	8-12	96-144
Programas desarrollados	3-4	36-48
Seguimientos realizados	3-4	36-48

Movimiento mensual y anual de las tareas del área de capacitación

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

En el área de contratación el asistente de reclutamiento y selección se encarga de manejar y dirigir el proceso de elección de los candidatos más idóneos para las vacantes ofrecidas, participando en la totalidad del proceso, desde la captación y selección del candidato, hasta la contratación y posterior seguimiento de las labores del recurso en el cliente. Así mismo, en el área de capacitación, la función es apoyar en el proceso de evaluación situacional para luego brindar el apoyo constante para el diseño y desarrollo de las sesiones o del programa

de capacitación, generar informes acerca de los resultados del proceso de capacitación.

Las funciones detalladas de la posición son la siguientes:

- Responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal
- Realizar validación de datos de candidatos para posiciones de perfiles diversos
- Registrar y actualizar datos de candidatos y gestión de selección, en plataforma interna de la consultora.
- Realizar evaluaciones proyectivas y psicométricas.
- Aplicación de pruebas técnicas según el perfil a evaluar.
- Elaboración de legajos del personal.
- Hacer seguimiento a los postulantes desde el filtro de la llamada hasta la contratación.
- Realizar entrevistas de selección a potenciales candidatos.
- Corroboración de referencias laborales.
- Coordinar con los clientes el cronograma de entrevistas e informar al respecto del estado de los requerimientos.
- Proponer y ejecutar estrategias para captar potenciales candidatos.
- Manejo de bolsas laborales virtuales, como: Indeed, Bumeran y CompuTrabajo, publicando ofertas sobre los perfiles solicitados y filtrando potenciales candidatos.
- Realizar inducción al personal nuevo dando alcance sobre la cultura y manejo interno de la empresa.
- Gestionar cumplimiento de las capacitaciones programadas.
- Apoyar en la elaboración de indicadores de RRHH.
- Realizar las evaluaciones a los colaboradores de una empresa cuando esta lo requiera.
- Diseño e implementación de talleres para los diversos programas de capacitación.
- Informes con resultados finales de los programas de capacitación en los cuales participo.

3. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

3.1. TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

3.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima organizacional, es un concepto que ha ido cambiando y evolucionando con el tiempo. Es explicado por Pérez y Flores (2013), como un conjunto de características que describe a la entidad tal cual es, identificando de esta forma los rasgos que la distinguen de las demás organizaciones. Dichos rasgos o particularidades pueden llegar a influir en el tiempo y afectar de manera positiva o negativa el comportamiento de los colaboradores de una organización. Debemos mencionar que la concepción de clima organizacional es introducido por Gallerman (1960), quien utilizó constructo como “personalidad” o “carácter” de la organización puesto que las metas y las tácticas de los trabajadores se manifiestan en sus actitudes y se consideran determinantes del clima.

Investigaciones sobre Clima Organizacional (CO), consideran vital la percepción de los colaboradores frente a las características de la entidad, así como lo señala Arias-Jiménez (2005), en un estudio realizado en un tópico de enfermería de un hospital de niños en Costa Rica:

El clima organizacional se define como: las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general.

TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.1.1.1. Clima organizacional

a. Teoría de las variables - Rensis Likert (1965)

Esta teoría de Clima Laboral de Likert, nos señala que los trabajadores basan sus actitudes y conductas influidos por la forma en la que perciben las condiciones en las que se encuentran laborando y con la conducta administrativa que los maneja.

Este modelo teórico sostiene que el CL es producto de una interacción del tipo de administración, condiciones organizacionales, expectativas, valores y necesidades de los trabajadores.

Existen 3 variables que contribuyen a la mirada individual del colaborador frente a su centro de labores.

✓ Causales:

Son esos elementos variables que posee una organización, son independientes y la función principal de estos elementos es mostrar que la organización evoluciona generando resultados visibles. Por ejemplo, el manejo administrativo y organizativo de una empresa

✓ Intermedias:

Estas variables son claves para el desarrollo de la organización puesto que se responsabilizan de evaluar la situación interna de la entidad de trabajo. esto sirve para saber sobre la comunicación, compromiso, motivación, entre otros estados situacionales.

✓ Finales:

Estas variables son la mezcla de las dos variables mencionadas anteriormente, por lo que está dirigida a entablar los resultados alcanzados. Estos pueden ser ejemplificados en utilidades, productividad laboral, eficacia, calidad, etc.

b. Teoría de “X” y “Y” – Douglas McGregor (1960)

Expuso dos modelos llamados:

✓ Teoría “X”:

Es un modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de masa, se asume que los colaboradores son básicamente egoístas y buscan su propio bienestar, además se remarca que son de naturaleza haragana y ociosa por lo que es difícil o casi imposible que trabajen con motivación o por placer. Al aceptar esto como verdad, las organizaciones deben supervisar y castigar de manera constante a los colaboradores como único método para lograr los resultados esperados en la organización. En otras palabras, el ser humano prefiere ser dirigido por su falta de ambición.

✓ Teoría “Y”:

Aquí los superiores consideran que sus empleados si encuentran satisfacción en la realización de sus funciones del cargo, por lo que buscan siempre superarse así mismos y mejorar cada vez más. Por lo que la organización tratará de reforzar dicha satisfacción con

la fomentación de estímulos, un ambiente amigable, sana competencia, entre otras cosas. Se compara el lugar de trabajo con el lugar de descanso, pues la persona debe sentirse cómoda.

c. Escala de Clima Organizacional – Sonia Palma (1999)

Para realizar el taller se usó el marco teórico de la Escala de Clima Organizacional (CL SPC), la cual define 5 aspectos importantes del clima laboral.

- Involucramiento Laboral:

Se refiere la afinidad que muestra o desarrolla el colaborador hacia los valores de la organización

- Supervisión:

Se refiere a la percepción del trabajador sobre el apoyo y dirección que recibe en sus labores y funciones del día a día así como la apreciación y retroalimentación que tienen sobre los superiores que los supervisan.

- Comunicación:

Esta dimensión nos habla del nivel de las características principales de la entrega de información dentro de la empresa.

- Condiciones Laborales:

Esto se refiere a los incentivos que otorga la entidad para que los colaboradores sientan cubiertas sus necesidades y así desempeñen de manera satisfactoria las funciones de su cargo.

- Autorrealización:

Se refiere a la impresión que tiene el colaborador sobre sus posibilidades futuras dentro de su entidad de trabajo y si considera que dichas oportunidades o las funciones de su puesto agregan valor a su crecimiento profesional y personal

3.1.2 Satisfacción Laboral

a. Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland, arma un enfoque distinto para la observación de las necesidades.

Aunque su primer objetivo fue descubrir por qué se daba un mayor éxito industrial en ciertos países a diferencia de otros, su investigación los llevó a visualizar la manifestación de las necesidades de logro en los colaboradores de países industrializados, y como estas manifestaciones contribuían al éxito. (McClelland, 1961)

Posteriormente, se realizaron mayores estudios que separaron las necesidades en: de logro, Afiliación y Poder.

La necesidad de logro refleja las ganas de la persona por obtener sus metas y demostrar sus capacidades. Por ello, dicha necesidad impulsa al sujeto a realizar sus tareas y funciones lo mejor y más rápidamente posible.

La necesidad de afiliación explica básicamente la necesidad que se tiene por la interacción con la sociedad, el afecto y amor.

La necesidad de poder expone la atracción que siente el sujeto por ejercer dominio hacia los demás. (Gordon, 1997)

McClelland observó que las personas poseen estas tres necesidades en cierto nivel con la diferencia de que cada sujeto de acuerdo con sus rasgos y características individuales, no tienen las necesidades en la misma escala. Algunas personas podrían tener una mayor necesidad de filiación, buscando hacer cosas para conseguir mayores muestras de amor y por tanto esta necesidad destacaría entre las otras dos; asimismo, otras personas bien podrían sentir mayor necesidad de poder y buscar oportunidades de ejercer un cargo de político y poca necesidad de filiación, entre otros ejemplos. (Dessler, 1991)

Muchas investigaciones han acreditado que las personas que cuentan con la necesidad de logro son excelentes emprendedores y trabajadores modelo en áreas aisladas de un centro laboral, pues como ya se había mencionado anteriormente, se describen como sujetos que encuentran energía al concretar sus metas sin embargo son más reacios a las metas comunes y por ello no ejercen gran influencia en sus pares.

Por otro lado, los estudiosos también afirman que la necesidad de poder y filiación están fuertemente ligados con el éxito ejecutivo, puesto que los grandes gerentes se describen con grandes necesidades de dominio e interacción social, lo cual resulta una gran combinación en sus labores. (Robbins, 1994).

Para poder calcular el cómo dominan las necesidades en el individuo, McClelland solicita a los participantes que inventen una historia por cada lámina que se les mostraría, en total serían seis láminas de las que los participantes deberían escribir.

Lo que se quería era observar como las necesidades y pensamientos podían ser proyectados en la simple creación de una historia y como estas, podían reflejar las necesidades predominantes en las personas. Por ejemplo, una mujer con mayor necesidad de filiación, se centrará en escribir sobre vínculos afectivos amoroso o parentales. (Shultz, 1991).

McClelland pudo identificar por medio de sus estudios, que los sujetos con mayor necesidad de logro poseían 3 peculiaridades:

- Anteponen labores en las que se puedan sentir retados con responsabilidades, problemas que los lleven a buscar soluciones efectivas y prefieren no dejarse llevar por lo que venga con respecto a sus labores, sino que prefieren tomar las riendas de ellas.
- Si bien es cierto, buscan nuevos retos y tienen iniciativa para asumirlos, tratan de no hacerse cargo de retos tan grandes y saben calcular el riesgo de lo que van a realizar, buscando dificultades medias en sus tareas.
- Son amantes de los incentivos y reconocimiento, además de buscar un feedback continuo sobre cada paso que da (Stoner, 1994).

Nash decía que había ciertos datos que sugerían que la necesidad de logro no era algo que nacía exclusivamente de manera espontánea, sino que también puede surgir por medio de capacitación (Nash, 1988).

No podemos afirmar que todas las teorías que estudian este tema tengan un 100% de certeza, sin embargo, sirven de gran referencia y antecedente para seguir explorando este campo de la motivación de los colaboradores en los centros de trabajo.

b. Teoría de la equidad

Esta teoría se considera valiosa por el papel de utilidad que desempeña en el entorno laboral, puesto que se puede ver una agrupación de conceptos que relacionan a los individuos productivos y su percepción de justicia. Básicamente, lo que se entiende de la teoría es que el motor que impulsa al sujeto y lo motiva a realizar sus labores depende mucho de lo que el pueda considerar “justo”, una percepción que puede variar de una persona a otra. (ibídem, p. 15).

Cuando Adams (1963-1965) elabora esta teoría, asevera que existe una inclinación de las personas por juzgar si lo que ellos dan y reciben en comparación a lo que dan y reciben otros, resulta justo o no. (Davis y Newstrom, 1994).

Esto es algo que se da comúnmente en el ámbito de trabajo, puesto que el individuo tiende a caer en comparaciones y en el área profesional no es la excepción, siendo este cotejo tanto a nivel individual como a nivel grupal, puesto que la persona evalúa y percibe lo que es justo basándose en su crecimiento y desarrollo y en el de los otros también. Por ejemplo, si un colaborador del área administrativa hiciera un diplomado y esto le habría las puertas a un nuevo puesto, él lo consideraría justo debido a que llevar el diplomado sugirió tiempo y esfuerzo de su parte, pero si viera que alguien de su mismo departamento es ascendido a la par sin tener los conocimientos necesarios, él colaborador percibiría cierto grado de injusticia.

Se ha corroborado que, en casi todas las situaciones, el empleado busca con quien compararse dentro del entorno laboral para así juzgar si esta siendo tratado de manera justa dentro de la organización. El resultado de lo que es percibido por el empleador puede influir en gran medida en su desempeño y esfuerzo posterior. (Robbins, 1998).

La teoría trata de detallar bajo que términos los empleados perciben que los beneficios del puesto son justos o injustos. Los componentes que propone el modelo son:

-Insumos

Es lo que el colaborador percibe que le aporta de valor al puesto en el que se desempeña, por ejemplo, su experticia, su trato, su proactividad, sus recursos materiales, etc.

-Resultados

Es la entrega material o inmaterial que se le da al colaborador como consecuencia de los insumos que aporta a la entidad. Podemos mencionar ejemplos como salarios, bonos, reconocimiento, desarrollo profesional, etc

-La persona comparable

Es la persona con la cual pueden cotejar tanto sus insumos y sus resultados y juzgar de acuerdo con ello si es justo o no. Por ejemplo, buscar compararse con la persona con la que trabaja y tiene el mismo puesto y funciones, o la persona que antes trabajaba en tu mismo puesto.

-Equidad-desigualdad

Ente sentido debe existir un equilibrio entre la relación de insumos-resultados de personas

comparables con las del empleado. Sin embargo, en la desigualdad todo depende de la percepción que tenga el empleado de los insumos que da a la entidad, puesto que puede existir un sentido de subcompensación si cree que recibe por dejado a lo que da o de sobrecompensación si percibe que recibe por encima de lo que da a la organización. Por ejemplo, una joven que trabaja en el área de ventas y cierra más contratos que sus compañeros, tratará de comparar si su esfuerzo se ve bien reflejado en el bono que le darán a fin de mes a cada empleado por su desempeño, si la joven recibe lo mismo que sus compañeros, percibirá una desigualdad de subcompensación pues creerá que debió obtener más, pero si su bono fuera desmedidamente mayor, probablemente percibiría una sobrecompensación. Estaría en equilibrio y si el bono fuera acorde a sus ventas del mes y quizás un poco mayores a las de sus compañeros que no realizaron tantas ventas y se cumplirá la relación de insumo -resultados (Wexley, Yuki, 1990).

Como se mencionó anteriormente, la sobrecompensación y la subcompensación pueden afectar la equidad que percibe el sujeto, sin embargo, la equidad puede ser restaurada de los siguientes modos:

1. El poder añadir o quitar de sus insumos individuales
2. Inducir a la persona comparable a que pueda añadir o quitar insumos a la organización
3. Convencer a la entidad de labores para que cambien los resultados del trabajador y del trabajador comparable
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados
5. Deformar psicológicamente lo que la persona comparable aporta y percibe
6. Escoger otro sujeto con el cual distinguirse de acuerdo al insumo y resultado
7. Abandonar el centro de labores

c. Escala de Satisfacción Laboral

Esta escala fue elaborada por de Warr, cook y Wall de 1979, y tiene 2 factores a evaluar:

- Factores Intrínsecos

Esta dimensión está constituida por 7 ítems que evalúan aspectos de la recompensa o estímulo obtenido por el desarrollo y resultados de las tareas del colaborador.

- Factores Extrínsecos

Esta escala está constituida por 8 ítems que buscan evaluar la satisfacción del colaborador en cuanto al salario, tiempo de trabajo y descanso, condiciones físicas y estructurales del centro de labores.

3.2.ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

a. Diagnóstico de la realidad

La municipalidad contacto con la consultora para realizar talleres sobre clima laboral, para realizar la implementación de charlas y diseño de programación. Se realizó una evaluación previa para tener un diagnóstico real de la percepción de los colaboradores de la municipalidad.

El proceso de evaluación estuvo comprendido por la observación, entrevistas para algunos colaboradores, y 2 pruebas psicométricas validadas.

Para el trabajo realizado se utilizaron 2 escalas para evaluar a los colaboradores que nos permitió contrastar la percepción real de los mismos acerca del clima y satisfacción laboral dentro de la municipalidad. A continuación, se mencionará a más detalle de los instrumentos; Escala del Clima Laboral de Sonia Palma (CLSPC) y Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (ESL).

- Escala de Clima Organizacional – Sonia Palma

En Lima-Perú, la docente, investigadora y profesional en psicología Sonia Palma (1999), desarrolló la Escala de Clima Organizacional (CL-SPC). Dicha prueba puede medir 5 grandes aspectos:

Tabla 3**Escala de Clima laboral (CLSPC)**

Autor	Sonia Palma Carillo
Año de publicación	1999
País de procedencia	Perú
Administración	Personal - Grupo
Duración	30 minutos (físico) y 15 minutos (computarizado)
Objetivo	Evaluar la percepción del Clima Organizacional
Factores que evalúa	<p>Autorrealización:</p> <p>Ítems: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46</p> <p>Involucramiento laboral:</p> <p>Ítems: 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47</p> <p>Supervisión:</p> <p>Ítems: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48</p> <p>Comunicación:</p> <p>Ítems: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49</p> <p>Condiciones laborales:</p> <p>Ítems: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50</p>
Calificación	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno o Nunca: 1 Punto• Poco: 2 Puntos• Regular o Algo: 3 Puntos• Mucho: 4 Puntos• Todo o Siempre: 5 Puntos <p>Para evaluar los resultados se trabaja con el criterio de que ha mayor puntuación, más favorable será el clima organizacional y por lo contrario a menor puntuación, más desfavorable será el clima organizacional.</p> <p>La puntuación total se calcula mediante la suma de los puntos de cada ítem , el resultado final se encuentra entre 50 y 250.</p>

Validez y confiabilidad La prueba presenta Confiabilidad de 0.97 en el Alfa de Cronbach y 0.90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos y confiabilidad.

Puntajes	<ul style="list-style-type: none"> Puntaje Total
	Muy favorable: 210-250
	Favorable: 170-209
	Medio: 130-169
	Desfavorable: 90-129
	Muy desfavorable: 50-89

Se describe puntualmente las características y la funcionalidad de la escala

Tabla 4

Escala General de Satisfacción Laboral

Autor	Warr, cook y Wall
Año de la publicación	1979
País de procedencia	México
Administración	Personal o Grupo/ Físico o computarizado
Duración	10 minutos (formato físico)
Objetivo	Evaluar la Satisfacción Laboral
Factores que evalúa	Factores intrínsecos: (ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14). Factores extrínsecos: (ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).
Calificación	-Muy insatisfecho: 1 Punto -Insatisfecho: 2 Puntos -Moderadamente insatisfecho: 3 Puntos -Ni satisfecho ni insatisfecho: 4 Puntos -Moderadamente satisfecho: 5 Puntos -Satisfecho: 6 Puntos -Muy satisfecho: 7 Puntos La puntuación total de la escala esta entre 15 y 105, de manera que una mayor puntaje existe una mayor satisfacción general.

<p>Por lo general se recomienda que cuando exista la posibilidad se evalúen las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca por separado. Su corrección es idéntica 29 a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).</p>	
Nivel de aplicación	Trabajadores con dependencia laboral
Validez y confiabilidad	La escala tiene un nivel de confiabilidad de 0.88 en el Alfa de Cronbach y 0.90, esto nos indica una alto nivel de consistencia interna y confiabilidad.
Normas o Baremos	Factores intrínsecos: Puntuación entre 7-49 Factores Extrínsecos Entre 8-56 Satisfacción General Media: 70,53 Satisfacción Intrínseca Media: 32,74 Satisfacción Extrínseca Media: 32,74
Se describe puntualmente las características y la funcionalidad de la escala	

Se evaluaron a 45 colaboradores municipales, los cuales trabajaban tanto en el área administrativa como operaria.

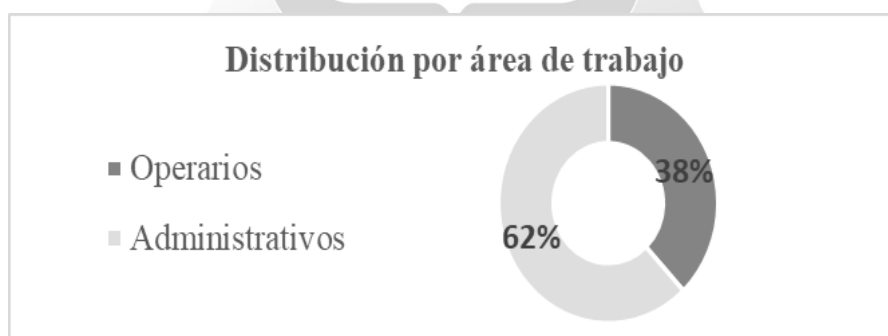


Figura 3. Gráfico de participantes distribuidos entre trabajadores operarios y administrativos

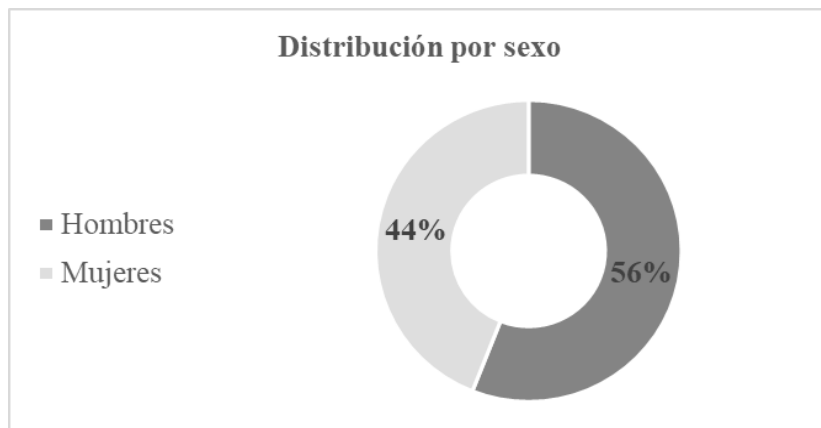


Figura 4. Gráfico de la distribución porcentual según el sexo de los trabajadores municipales participantes

El diagnostico tuvo como resultado general un nivel de clima organizacional desfavorable y una satisfacción laboral insatisfecha. Debido a estos resultados, se realizaron los talleres del programa de mejora de clima laboral en la municipalidad.

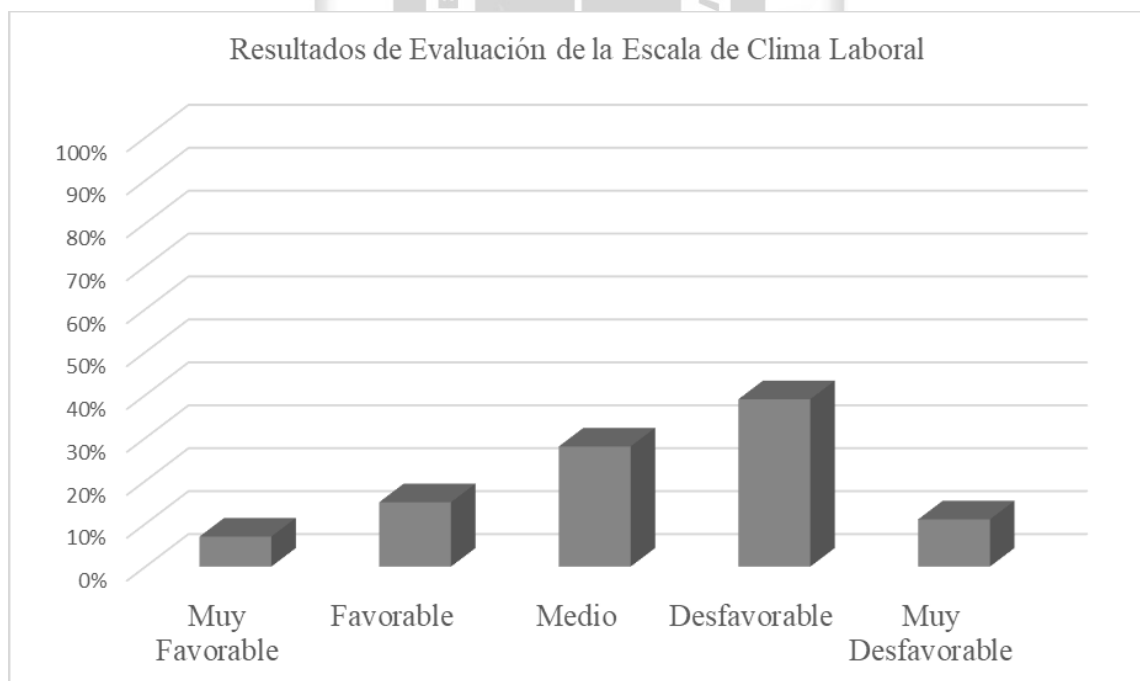


Figura 5. Resultado porcentual de la evaluación de Escala de Clima Organizacional representado en gráfico de barras

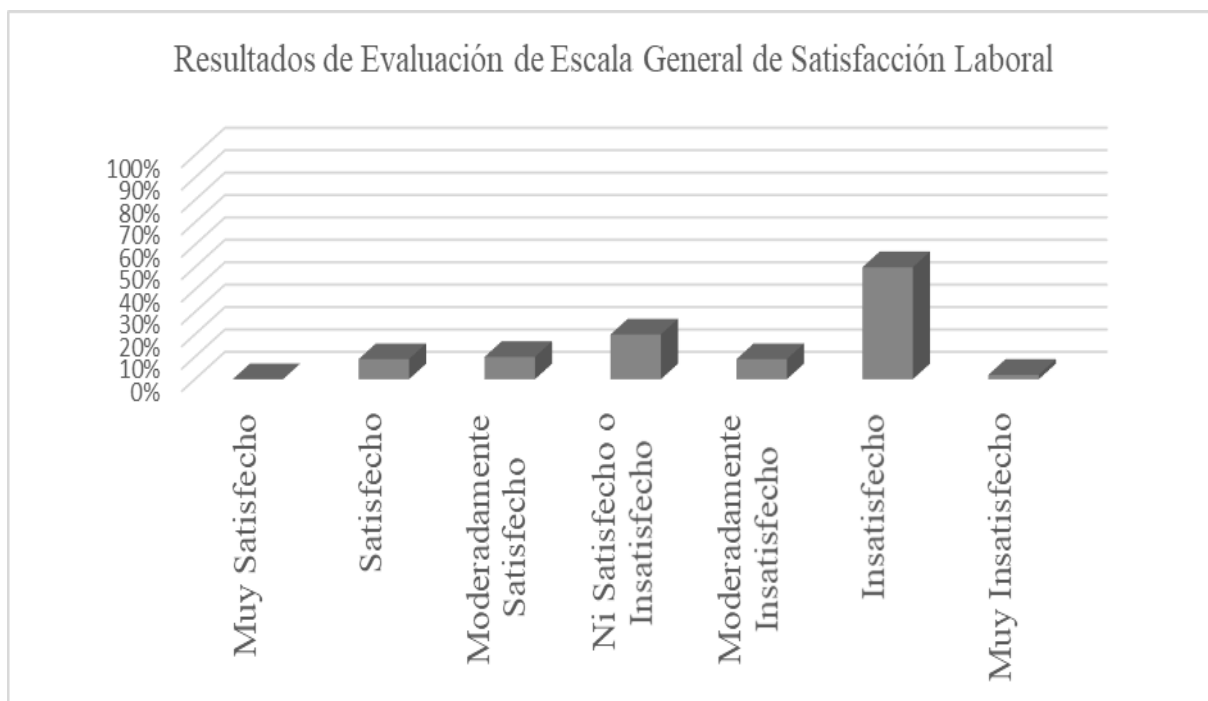


Figura 6. Resultado porcentual de la evaluación de Escala General de Satisfacción Laboral representado en gráfico de barras

b. Sesiones del programa para la mejora del clima laboral

Tabla 5

Sesión 1 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 1	¿Trabajamos juntos, pero nos conocemos?
Objetivo	<p>-Salir de la rutina, e integrar a los trabajadores de distintas áreas laborales, la municipalidad tiene muchas gerencias y subgerencias y no todo el personal se conoce o comunica.</p> <p>-Lograr que los participantes se sientan integrantes activos de un grupo.</p>
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono, papel
<p>Inicio. Se junto a los trabajadores en un ambiente con espacio libre. Se les comentó que dentro del ambiente iban a participar tanto trabajadores administrativos como operativos y que el objetivo de ese día sería conocerse un poco más entre ellos.</p> <p>Desarrollo. Como dinámica, se realizó “Encontrar la pareja”, en este caso se</p>	

imprimieron dibujos de animales, las cuales fueron divididas en dos y repartidos a los participantes para que busquen a la persona que tenga la otra mitad de la figura de su animal. Al finalizar la búsqueda debían interactuar con su par y encontrar 5 cosas que compartieran en común. (Esta dinamica se repitió unas 2 veces más)

Luego de la actividad se dio una pequeña presentación en diapositivas de la importancia de interesarse y saber del otro en el ambiente de trabajo y se les comentó que la siguiente sesión se explicaría a más detalle el trabajo principal que se realizaría con ellos siendo este solo un encuentro para conocerse

Cierre. Se les otorgó un pequeño tiempo para pensar que fue lo que les gustó más de la sesión, si descubrieron algo nuevo o a alguien nuevo y por qué creen que es importante conocer a las personas con las que trabajan. Luego se escogieron a 6 voluntarios para que contesten frente a los demás sus respuestas

Tiempo	2 horas
Se detalla las etapas y características de la sesión 1	

Tabla 6

Sesión 2 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 2	¿Es necesario sentirme cómodo en el trabajo?
Objetivo	<p>-Informar a los participantes sobre la importancia de la realización del programa</p> <p>-Concientizar a los participantes de su papel clave en las actividades posteriores para la mejora como grupo dentro de su ambiente de trabajo</p>
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono, hojas de colores, plumones, pizarra, limpiatipo
Tiempo	2 horas

Inicio. Nos presentamos como una consultora externa encargada de trabajar con ellos un programa de clima y satisfacción laboral. Asimismo, se llevó a cabo una dinámica rompe hielo en donde se invitaron a 5 voluntarios al frente para que se presenten y muestren el ejercicio de estiramiento que utilizan para relajarse y así los demás puedan

repetirlo. Esta pequeña dinamica nos sirvió para captar la atención de los miembros y disipar el desgano que tenían luego de volver de su hora de refrigerio.

Desarrollo. En esta parte, se presentaron las diapositivas y videos de manera dinamica explicando:

- ¿Qué es clima organizacional?
- ¿Qué es satisfacción laboral?
- Ejemplos audiovisuales de ambiente laboral positivo y negativo
- ¿Cómo repercuten estos dos elementos en mi productividad y mi estado de anímico?

Se dio un tiempo de 20 minutos para las preguntas que tuvieran los participantes sobre el tema.

Cierre. Para el final, se quería observar lo que pudieron interiorizar los participantes de la charla. Se entregaron papeles pequeños de colores y plumones delgados para que de manera individual cada uno escriba sus expectativas sobre lo que desean que mejore en su ambiente de trabajo según lo aprendido. Luego cada papel fue pegado en la pizarra, la cual estaría presente en cada sesión hasta la finalización del programa y se guardaría en la sala de descanso en un lugar visible.

Se detalla las etapas y características de la sesión 2

Tabla 7

Sesión 3 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 3	Me siento involucrado en mi centro de labores
Objetivo	-Lograr comprometer a los colaboradores con los ideales y cultura de la municipalidad
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono, 8 papelotes, 8 pots de goma, papel crepe de colores, 8 cartucheras con plumones y material decorativo
Inicio. Se les preguntó a los colaboradores de manera aleatoria quien sabia la misión, visión, valores o cultura de la municipalidad.	
Desarrollo. Hubo una charla explicativa de que es compromiso y fidelización de un	

colaborador y se identificó la diferencia entre un trabajador comprometido con sus funciones y uno comprometido con la entidad en la que trabaja.

Para poner de manera practica la teoría, se utilizó una metáfora, (la tarea a realizar representaría sus labores diarias y la explicación del porque hacer la tarea representaría la cultura, valores, misión y visión de la municipalidad). Primero se los separó en grupos de 5 personas, dando un total de 8 grupos. A cada equipo se les entregó un papelote en blanco y una cartuchera con plumones, materiales decorativos, papel crepe y una goma. A 4 equipos se les pidió que con lo entregado hagan un cartel que diga “Bienvenido a casa” y lo decoren lo mejor posible, a los otros 4 quipos se les dio la misma instrucción, pero poniendo en conocimiento que el cartel sería para un adulto mayor que era pilar en su comunidad al cual le daban la bienvenida luego de salir del hospital por un altercado que tuvo al tratar de detener un robo. Al finalizar el tiempo de la actividad cada grupo presentó su cartel ante los demás y comentaron como se sintieron al hacerlo. Cierre. Para finalizar, se preguntó aleatoriamente a algunos participantes sobre lo que pensaron de la dinámica y se llegó a la conclusión de que los grupos que recibieron la segunda instrucción tuvieron una motivación adicional por realizar la tarea. De esta forma se enfatizó la diferencia de no solo sentirse conectado con las funciones del trabajo sino el sentirse conectado con el centro de labores y su desarrollo.

Tiempo	2 horas
Se detalla las etapas y características de la sesión 3	

Tabla 8

Sesión 4 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 4	La Comunicación es clave del éxito institucional
Objetivo	-Concientizar a los participantes de la importancia de ejercer la comunicación eficaz en el trabajo
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono
Inicio. Se comenzó con una pequeña dinámica juntando a los participantes en parejas, ellos debían estar espalda con espalda y la persona A debía pensar en un objeto y describirlo de la mejor manera para que la persona B pueda adivinar y viceversa, lo cual impulsa a una comunicación creativa.	

Desarrollo. Se mostró una presentación sobre importancia de la comunicación eficaz y se expusieron videos para ejemplificar los tipos de comunicación laboral (comunicación directa, indirecta, descendente, ascendente, horizontal, formal e informal)

Cierre. Se separó en 8 grupos de 5 para que respondan entre ellos a las preguntas: ¿qué tipo de comunicación utilizaban más en el centro de labores?, ¿cuáles eran los pros y los contras de usarlos?, ¿Qué tipos de comunicación proponían para una comunicación eficaz y por qué?

Tiempo	2 horas
--------	---------

Se detalla las etapas y características de la sesión 4

Tabla 9

Sesión 5 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 5	Potenciando las habilidades organizacionales
Objetivo	-Impulsar las habilidades sociales en los trabajadores de la municipalidad
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono, hojas bond, 45 lápices, 45 borradores

Inicio. Se preguntó aleatoriamente a 3 participantes que era para ellos habilidades sociales y por qué eran necesarios en el entorno laboral

Desarrollo. Se expuso sobre la relevancia de las habilidades sociales en el mundo laboral y cuáles eran las más consideradas como trabajador.

Se buscó el autoanálisis en los participantes y por ello se les entregó una hoja en blanco a cada uno para que escriban sobre las habilidades sociales que tenían, las que deseaban mejorar en el trabajo y por qué.

Cierre. Se establecieron 20 minutos para escuchar a los participantes que deseaban salir al frente a leer lo que habían escrito y luego darles un feedback de la sesión

Tiempo	2 horas
--------	---------

Se detalla las etapas y características de la sesión 5

Tabla 10**Sesión 6 del programa de clima y satisfacción laboral**

Sesión N° 6	Me siento preparado para los desafíos
Objetivo	-Incentivar a los participantes a asumir nuevos retos en el trabajo
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono, 45gafetes, material de dinámica
<p>Inicio. Se pidió que alcen la mano las personas que sentían que estaban preparados para ser desafiados en el trabajo y que levanten la mano quienes no se sentían cómodos con esa idea.</p> <p>Desarrollo. Se expuso sobre los desafíos laborales y la importancia de no dejar pasar oportunidades para favorecer su desarrollo profesional y personal.</p> <p>Para iniciar con la dinámica, se entregaron gafetes verdes y rojos de manera aleatoria y equitativa a cada participante para formar 2 equipos por colores que serian identificados con los gafetes. Luego se les pidió a todos que formaran un circulo donde un voluntario empezaría con la dinamica y se le daría una caja con retos y desafíos escritos en papelitos, el juego se rige por puntuaciones y el equipo con mayor puntaje gana. El participante debía sacar un papel, leerlo en voz alta y decidir si cumplir el reto (3 puntos para su equipo) o no cumplirlo (4 puntos menos).</p> <p>Cierre. Se realizó un feedback de la sesión</p>	
Tiempo	2 horas
Se detalla las etapas y características de la sesión 6	

Tabla 11**Sesión 7 del programa de clima y satisfacción laboral**

Sesión N° 7	Enriqueciendo mis habilidades organizacionales
Objetivo	-Sensibilizar a los participantes sobre los valores de tolerancia y empatía en el trabajo
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono
<p>Inicio. Se preguntó de manera abierta a los participantes que entendían por habilidades organizacionales</p> <p>Desarrollo. Hubo una charla explicando las habilidades organizacionales y como estas</p>	

ayudan a la entidad. Así mismo se mencionaron las principales habilidades organizacionales (liderazgo, análisis, trabajo en equipo, asertividad)

Se realizó una actividad con grupos de 5 personas, a cada equipo se le entregó un pasador a cada integrante y un vaso y una pelota pequeña por grupo. Cada equipo debía poner la pelota dentro del vaso sin tocarlo y solo con ayuda de los pasadores (todos debían participar para lograrlo)

Cierre. Se dio un espacio para interactuar con los participantes y que identifiquen que habilidades vieron destacar en sus compañeros de equipo y cuales vieron destacar en ellos. Se hizo un feedback

Tiempo	2 horas
--------	---------

Se detalla las etapas y características de la sesión 7

Tabla 12

Sesión 8 del programa de clima y satisfacción laboral

Sesión N° 8	Recordamos lo aprendido
Objetivo	-Consolidar los temas tocados durante las sesiones y reforzar los puntos clave
Materiales	Equipo multimedia, Ecran, micrófono
Inicio. Ejercicios de estiramiento y calentamiento	
Desarrollo. Se expuso puntual y brevemente sobre lo vivenciado en cada sesión y se les pidió participar recordando que aprendieron en cada actividad realizada.	
Se dieron 20 minutos para un feedback general del programa	
Cierre. Un compartir entre los participantes	
Tiempo	2 horas

Se detalla las etapas y características de la sesión 5

Tabla 13

Cronograma de actividades

Cronograma del programa de clima y satisfacción laboral											
Actividades	Semanas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Reunión con los dirigentes de la municipalidad para ...	X										
Evaluación de clima y satisfacción laboral	X										
Análisis y diagnóstico de resultados arrojados por evaluación		X									
Elaboración de propuesta de programa para la mejora de la organización			X								
Reunión con los dirigentes de la municipalidad para la aprobación y aplicación del programa			X								
Sesión 1				X							
Sesión 2					X						
Sesión 3						X					
Sesión 4							X				
Sesión 5								X			
Sesión 6									X		
Sesión 7										X	
Sesión final - retroalimentación											X

En la tabla presentada, se especifican las actividades y la fecha prevista para cada una actividad

4. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

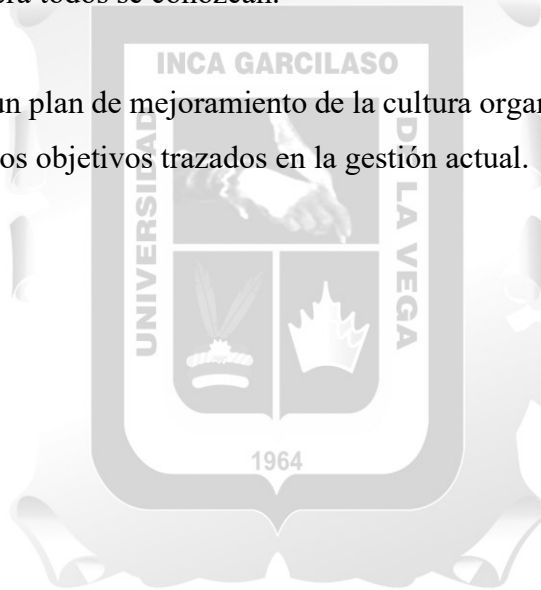
4.1.CONCLUSIONES

Luego de las sesiones realizadas se concluye:

- La municipalidad también tiene un área de recursos humanos que debe potenciarse y estos deben tomar la posta para la replicación de programas o talleres como el que se realizó.
- Mantener un clima organizacional positivo tiene un gran impacto con la eficiencia y eficacia de los colaboradores municipales.
- Involucrar a los líderes de la municipalidad favoreció la realización del taller y participación de los colaboradores.
- La sesión de retroalimentación y las evaluaciones finales fueron de gran ayuda para darnos cuenta que el programa funciono eficazmente.
- En cuanto al ambiente físico de trabajo se evidencia que los trabajadores municipales cuentan con los recursos y herramientas para el adecuado desarrollo de las funciones.

4.2.RECOMENDACIONES

- Encargar que el área de RRHH realice evaluaciones de forma periódica a sus colaboradores para medir los indicadores y niveles de clima y satisfacción laboral.
- Entregar a los jefes que cada área los indicadores resultantes de la evaluación y programa realizado para que estos elaboren un plan de acción en sus distintas gerencias y subgerencias.
- Brindar espacios de sociabilización y compartir entre los colaboradores de la municipalidad haciendo talleres o ejercicios vivenciales entre las distintas áreas para que de esta manera todos se conozcan.
- Se debe aplicar un plan de mejoramiento de la cultura organizacional, que favorezca la obtención de los objetivos trazados en la gestión actual.



4.3.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bordas, M. M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cuesta, J. L. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde una perspectiva etológica. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Govea, M., Domínguez, M. M. E., y San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía, 11. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresacompetitividad.html>
- Palma, S. (2004). ESCALA CLIMA LABORAL CL – SPC Manual. Lugar de publicación:https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Pérez, J. (1999). Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Lugar de publicación:http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Quintero, N. Y otros (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. – Ecuador.
- Robbins, S. (2003). Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México: D.F. Editorial Prentice Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (10ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.

- Rodríguez. (1999). Diagnóstico de comportamiento organizacional. México: Alfa Omega.p.500.
- Ruiz, J. (2013). Programa de incentivos para mejorar el desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran.



ANEXOS:

Anexo 1:

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

(Palma, 1999)

Instrucciones:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto

Tome en consideración la siguiente gradiente:

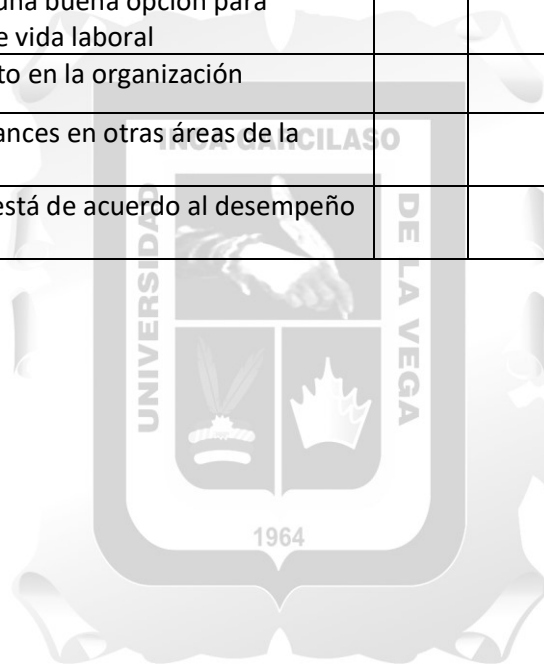
- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. En parte de acuerdo, en parte en desacuerdo
- D. en desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo



		E. Totalmente en desacuerdo	D. En desacuerdo	C. En desacuerdo, en parte	B. De acuerdo, en parte	A. Totalmente de acuerdo
1	Existen oportunidades de procesar en la organización					
2	Se siente comprometido con el éxito de 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 áreas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe preparación necesaria para realzar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimientos por los logros					
22	Los jefes de áreas expresan reconocimientos por los logros					
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 el desarrollo del personal					
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 organización se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe una 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 organización fomenta y promueve la comunicación					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La organización promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la INSTITUCIÓN PÚBLICA PERUANA en estudio en estudio son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					

39	El supervisor escucha los planteamiento 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 organización					
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 reconoce los logros en el trabajo					
47	La universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la organización					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros					



Anexo 2:

Tabla 2 Encuesta de satisfacción laboral

Encuesta de satisfacción laboral (Warr, Cook y Wall, 1979)

Instrucciones:

A continuación, encontrará 14 enunciados relacionados a su trabajo. Indique por favor en qué medida está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, marque con un aspa(X)

A. Muy de acuerdo

B. En desacuerdo

C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

D. De acuerdo

E. Muy de acuerdo

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
4	Mi jefe reconoce por una labor bien realizada					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					

8	Mi puesto de trabajo cuenta con actividades variadas y/o desafiantes					
9	Me dan libertad para hacer mi trabajo de acuerdo con mi criterio					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas					
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional					

