



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA
DEL CLIMA LABORAL EN UNA
EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ
DURANTE EL AÑO 2021

TRABAJO DE SUFICIENCIA
PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA

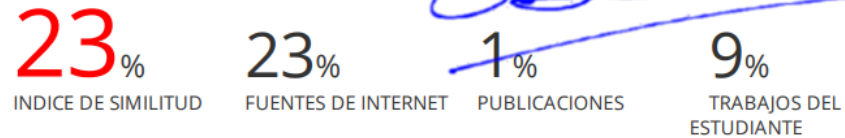
ALEXANDRA ETHIEL
PORTOCARRERO ORMEÑO

LIMA – PERÚ

2022

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DEL RUBRO AUTOMOTRIZ DURANTE EL AÑO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



Mag Britta Sabine Baethge Talledo

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.uisek.edu.ec Fuente de Internet	2%

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Mario Alberto Gallardo Vela

Presidente

Lic. Rosa Judith Weilg Macharé

Vocal

Mg. Victoria de Jesús Vigo Fernández-Prada

Secretaria

**ASESORA DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
MG. BRITTA SABINE BAETHGE TALLEDO**

DEDICATORIA

“La dedicatoria es para mis padres que son las personas que siempre me han apoyado; así como también recalcar su sacrificio por darme la posibilidad de formarme y educarme por gran parte de su vida”.

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias a todas las personas que me acompañaron en el proceso.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	
Abstract	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL	3
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	3
<i>Misión</i>	4
<i>Visión</i>	4
<i>Valores</i>	4
<i>FODA</i>	5
<i>Ubicación</i>	7
<i>Puesto desempeñado</i>	7
<i>Denominación del puesto</i>	7
<i>Principales funciones</i>	8
<i>Jefe Inmediato</i>	9
<i>Organigrama</i>	9
<i>Plan de trabajo</i>	12
<i>Descripción del área de trabajo</i>	15
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	16
<i>Definiciones del clima laboral</i>	16
<i>Modelo de clima laboral de Litwin y Stinger</i>	17
<i>Investigaciones</i>	26
<i>Nacionales</i>	26
<i>Internacionales</i>	28
CAPITULO III METODOLOGIA.....	31
<i>Contextualización del problema</i>	31

<i>Problema de estudio</i>	33
<i>Estrategia de evaluación y medición de la problemática</i>	34
<i>Diagnóstico del problema</i>	44
<i>Objetivos</i>	44
<i>Plan de intervención para la mejora del clima laboral</i>	45
<i>Indicadores</i>	77
<i>Monitoreo</i>	79
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	81
<i>Indicadores de logro y monitoreo de la intervención</i>	81
<i>Resultados del plan de intervención</i>	82
<i>Análisis final de resultados</i>	86
RECOMENDACIONES.....	90
CONCLUSIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	1	:	5
<i>Foda</i>			5
Tabla 2:	<i>Cronograma de actividades de plan de trabajo</i>		12
Tabla 3:	<i>Actividades periodo 2021 - 2022</i>		47
Tabla 4:	<i>Taller de comunicación asertiva</i>		50
Tabla 5:	<i>Actividad de integración entre áreas</i>		55
Tabla 6:	<i>Diseñar e implementar la estrategia de comunicación</i>		58
Tabla 7:	<i>Taller de liderazgo</i>		61
Tabla 8:	<i>Taller de feedback</i>		64
..			
Tabla 9:	<i>Capacitación de pausas activas</i>		67
Tabla 10:	<i>Implementación de charlas de salud y seguridad en el trabajo</i>		70
Tabla 11:	<i>Implementación de manual de organizaciones funciones y organigrama</i>		73
Tabla 12:	<i>Indicadores de logro</i>		77
Tabla 13:	<i>Plan de seguimiento de intervención</i>		80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	<i>Organigrama de la consultora</i>	9
Gráfico 2:	<i>Organigrama del área de customer success</i>	10
Gráfico 3:	<i>Organigrama de la empresa automotriz</i>	33
Gráfico 4:	<i>Etapas del procedimiento de evaluación</i>	37
Gráfico 5:	<i>Ejemplo de manual de organizaciones y funciones</i>	76
Gráfico 6:	<i>Número de faltas antes de implementar los talleres</i>	83
Gráfico 7:	<i>Número de faltas después de implementar los talleres</i>	83
Gráfico 8:	<i>Porcentaje de mejora de satisfacción del cliente según medición pre y post implementación del plan de intervención</i>	85
Gráfico 9:	<i>Medición de la percepción de la mejora de la comunicación en los meses de agosto 2021 y octubre 2021</i>	86

RESUMEN

En el contexto laboral contemporáneo, las empresas se encuentran interesadas en conocer más sobre los colaboradores y cómo el clima laboral impacta en cada uno de ellos.

Por ello, el presente trabajo tuvo como objetivo implementar un plan de intervención con la finalidad de mejorar el clima laboral en una empresa del rubro automotriz en el año 2021.

Dicho proyecto se realizó a través de una empresa consultora quien fue la que brindó los servicios de diagnóstico, planeación, programación, ejecución y la evaluación.

Los resultados del diagnóstico fueron brindados por la consultora de recursos humanos. La empresa automotriz identificó los siguientes aspectos del clima laboral existente: Contaban con conflictos entre las áreas, no había una comunicación asertiva y los colaboradores no percibían el buen desempeño de sus jefes directos como líderes.

Teniendo en cuenta dichos resultados, se desarrollaron y ejecutaron planes específicos para cada una de las problemáticas con la finalidad de impactar de manera positiva en la comunicación y a la problemática de la empresa. Estos aspectos afectan de manera negativa al negocio, partiendo desde la interacción entre los trabajadores y los clientes, específicamente en el trato hacia estos últimos, hasta la desmotivación de los colaboradores.

Palabras clave: clima laboral, rubro automotriz, plan de intervención, comunicación y liderazgo.

ABSTRACT

In the contemporary labor context, companies are interested in learning more about their employees and how the work environment impacts each one of them.

Therefore, the objective of this work was to implement an intervention plan in order to improve the work environment in a company in the automotive sector in the year 2021.

Said project was carried out through a consulting company who was the one that provided the services of diagnosis, planning, programming, execution and evaluation.

The results of the diagnosis were provided by the human resources consultant. The automotive company identified the following aspects of the existing work environment: They had conflicts between the areas, there was no assertive communication and the employees did not perceive the leadership of their direct bosses.

Taking into account these results, specific plans were developed and executed for each of the problems in order to positively impact communication and the company's problems. These aspects negatively affect the business, starting from the interaction between workers and customers, specifically in the treatment of the latter, to the demotivation of employees.

Key words: working environment, automotive sector, intervention plan, communication and leadership.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se preocupan por ser más competitivas y realizan mejoras a través de sus procesos de recursos humanos, esto de la mano con los colaboradores internos que se encuentran debidamente preparados para alcanzar los resultados esperados y sobresalir ante la competencia; es por ello que, si buscan plantear de forma acertada su futuro, deben estructurarse con una visión clara y directa hacia sus empleados y clientes a través de mejoras y avances del clima laboral en la compañía (Cota, 2017).

Se debe entender el clima laboral como la manera en la cual, las empresas como conjunto difieren unas de otras en cuanto a las actitudes y conductas que observan dentro de ellas. Esas diferencias son determinantes y puestas de manifiesto por los colaboradores, ya que son las que configuran la estructura global y otras pautas de conductas, así como los valores de la organización. (Robbins, 2004).

Es por ello que, en la actualidad las corporaciones se encuentran interesadas en la tercerización de sus procesos de recursos humanos a través de consultoras especializadas. De esta manera, obtienen un enfoque distinto y valioso en el diagnóstico de las problemáticas; así como también la intervención o abordaje de la problemática puesta en marcha por profesionales especializados, acciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la misma.

El clima laboral de la organización presentaba diversos factores negativos, los cuales estaban impactando en la positiva confraternidad de los colaboradores, y

a la vez influenciaron de manera negativa con los ingresos económica de la empresa debido a que existían muchas quejas por las malas praxis de los colaboradores.

Conforme a lo expuesto y con la finalidad de mejorar los aspectos negativos del clima laboral se desarrolló un plan de intervención que consistió en realizar 8 sesiones de actividad desde el mes de julio del 2021 hasta el mes de febrero 2022.

En el primer capítulo, se presentará información relacionada a la consultora en el que se desarrolla el diagnóstico, se explica brevemente su visión, misión, objetivos, valores, FODA, ubicación y reseña. Así como también, el puesto que se desempeña, incluyendo las funciones, organigrama y plan de trabajo. Finalmente, la línea de investigación que se decidió utilizar para el presente estudio.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico. Este incluye información relevante de las distintas teorías del clima laboral. Además, se identifican las teorías sobre cómo implementar planes de acción y estrategias para la mejora del clima laboral.

En el tercer capítulo, se describe la contextualización del problema, y el diagnóstico del estudio.

Del mismo modo en el cuarto capítulo se describe la intervención y resultados. En los que se detalla lo obtenido en la intervención de los planes de acción.

Finalmente se mencionan algunas recomendaciones y las conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO I: EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN:

En el presente capítulo, se revisa el contexto de la organización en el cual se desarrolla la experiencia profesional, el puesto desempeñado y la delimitación del área de trabajo.

La consultora de Recursos Humanos ofrece plataformas digitales para mejorar la gestión de talento de las empresas a través de los servicios de Clima Laboral y Evaluación de desempeño. Así como también, brinda servicios de consultoría avanzada en los procesos de diagnóstico, medición y soluciones frente al clima laboral. Actualmente cuenta con sedes en Perú y Colombia, entre sus clientes se encuentran empresas pertenecientes a distintos ámbitos de negocio. Sin embargo, los más frecuentes son empresas del rubro operativo y mineras, estableciendo de manera categórica su gran experiencia y reputación.

Con respecto a la historia de la consultora, esta nace en el año 2015 innovando en soluciones tecnológicas para los procesos de recursos humanos tales como clima laboral y evaluación de desempeño, optimizando y digitalizando los procesos de gestión del talento de manera personalizada para cada uno de sus clientes.

Actualmente cuentan con más de 200 clientes en Perú y Colombia destacando su profesionalismo y experiencia brindando diversas soluciones innovadoras en base a cada problemática de las organizaciones.

Misión:

Diseñar un mundo donde trabajar bien sea posible (Manual y funciones de la empresa, 2015).

Visión:

Ser una consultora reconocida e implementar sedes en Latinoamérica (Manual y funciones de la empresa, 2015).

Objetivos:

- Brindar consultorías virtuales especializadas en los procesos de clima laboral y evaluación de desempeño.
- Ser una empresa líder en el Perú y expandirse hacia 5 países de Latinoamérica al año 2023.
- Seguir desarrollando nuevas plataformas alineadas a los procesos de recursos humanos, como por ejemplo la creación de la plataforma de capacitación en el año 2022.
- Garantizar a los clientes la mejora de sus procesos dentro de su organización.

Valores:

- Autenticidad.
- Excelencia.
- Coherencia.
- Lealtad
- Bienestar.

FODA

Tabla 1

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Fidelizan a los clientes externos a través de artículos importantes del sector.	1. El trabajo remoto es un gran reto para la compañía, ya que al inicio de la pandemia los clientes se resisten al cambio de virtualizar sus procesos.
2. Adecuada coordinación y comunicación interna.	Las funciones de los trabajadores no son especificadas por la alta demanda del trabajo.
3. Personal comprometido con los objetivos de la institución.	3. Existe la ausencia del equilibrio vida personal-trabajo debido a la demanda de las funciones.
	4. Número limitado de especialistas para responder a la demanda clientes.
	5. Falta de capacitación de habilidades técnicas sobre la plataforma software

-
- | | |
|---|--|
| <p>4. La cultura y el clima laboral de la organización es muy robusto.</p> | <p>que se utiliza para el diagnóstico de los procesos de gestión del talento.</p> |
| <p>5. Diseño y desarrollo de la intervención personalizado según las necesidades del cliente y del rubro del negocio.</p> | <p>6. Exceso de burocracia para las aprobaciones de solicitudes de clientes que suelen ser urgentes</p> |
| <p>6. Capacitación en habilidades blandas al personal de manera mensual.</p> | <p>7. Horarios del personal sujeto a la disponibilidad del cliente.</p> |
| <p>7. Al tener como clientes a las mejores empresas del Perú, la consultora se está posicionando como la mejor del mercado cumpliendo uno de sus objetivos institucionales.</p> | <p>8. Deficiente procesos de registro de los nuevos ingresos de clientes en la plataforma de <i>Hubspot</i>.</p> |
| | <p>9. Ausencia de planes de sucesión dentro de la organización.</p> |

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

- | | |
|---|--|
| <p>1. Reconocimiento nacional.</p> | <p>1. Estado de emergencia impuesto por el COVID 19.</p> |
| <p>2. Creciente demanda de tercerización de procesos de gestión del talento humano en las empresas.</p> | <p>2. Inestabilidad económica y política en el País.</p> |
| | <p>3. Apertura de consultoras de recursos humanos con la modalidad presencial.</p> |

-
- | | |
|---|--|
| 3. <u>Crecientes avances tecnológicos</u> para la atención remota de clientes nacionales e internacionales. | 4. Deserción de los clientes por falta de ingresos económicos. |
| 4. Los clientes externos ayudan a financiar las mejoras de las plataformas para puntos específicos de medición en sus organizaciones. | 5. Demanda de profesionales en el mercado laboral. |
| 5. Portafolio de más clientes por la virtualización de la consultora. | 6. Ingreso de nuevas empresas del servicio. |
-

Fuente: Elaboración Propia, 2022

Ubicación

La consultora se encuentra en el distrito de Magdalena, Provincia y Departamento de Lima. Las oficinas están ubicadas a una cuadra al oeste del Hospital Psiquiátrico Víctor Larco Herrera. Sin embargo, cabe resaltar que, desde el inicio de la pandemia hasta la actualidad, la modalidad de trabajo se realiza de forma remota.

Puesto desempeñado

El nombre del puesto es: Customer Success Analyst; esta posición consiste en garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Es un experto, no solo utilizando las plataformas de la consultora, sino que también conoce muy bien los procesos de gestión del talento (Clima Laboral y Evaluación de desempeño), aportando así el valor agregado para las organizaciones, optimizando

los procesos.

Requisitos para el puesto:

- Bachiller en psicología.
- Contar con 2 años de experiencia en áreas o empleos de gestión del talento humano.
- Competencias: Proactiva, creativa y con habilidades de comunicación.
- Conocimiento deseable: Especialidad en gestión del talento humano.

Principales funciones:

- Implementar los procesos de Clima Laboral y Evaluación de desempeño en las empresas de los clientes.
- Elaborar, modificar y enriquecer los planes de acción e intervención en el proceso de mejora del clima laboral de las empresas de los clientes.
- Realizar las presentaciones de resultados de la medición de los procesos de clima laboral y evaluación de desempeño con el respectivo personal directivo de la empresa que solicite el servicio.
- Establecer alianzas con los clientes basados en las necesidades identificadas de los clientes.
- Elaborar informes de resultados
- Diseñar y desarrollar talleres pertenecientes a los planes de acción para la mejora del clima laboral.

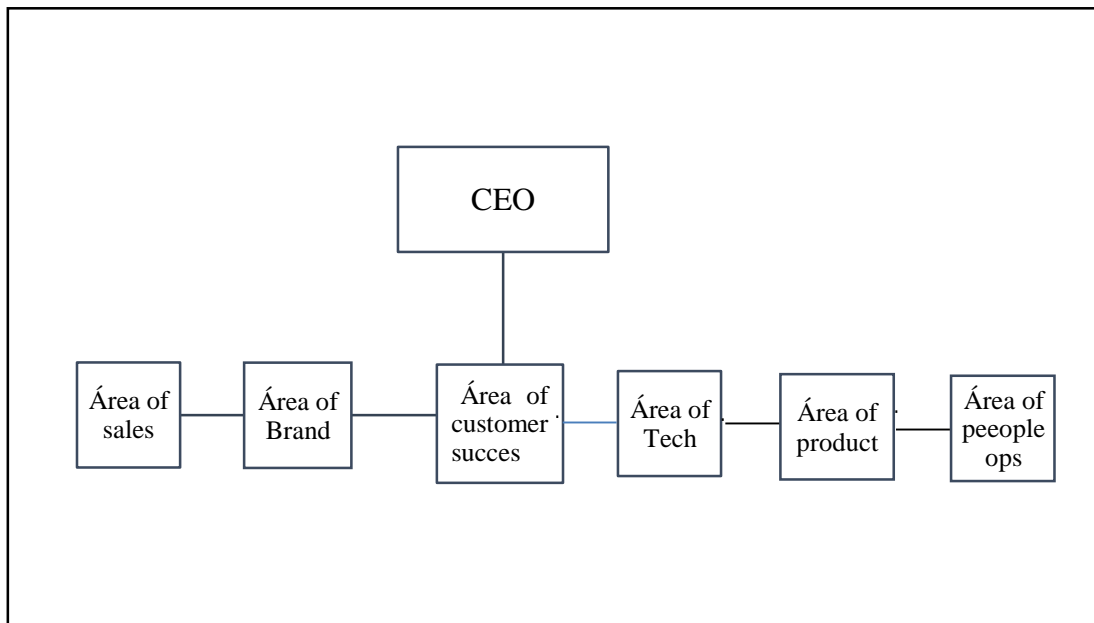
Jefe inmediato:

El puesto reporta al *Account Manager*. Este es un consultor cuya función principal es generar valor y confianza con cada persona con la que se relaciona, asegurando que los clientes perciban constantemente el valor de su propuesta garantizando la renovación y profundización de los proyectos actuales.

Organigrama:

Gráfico 1

Organigrama de la consultora



Fuente. Elaboración Propia, 2022

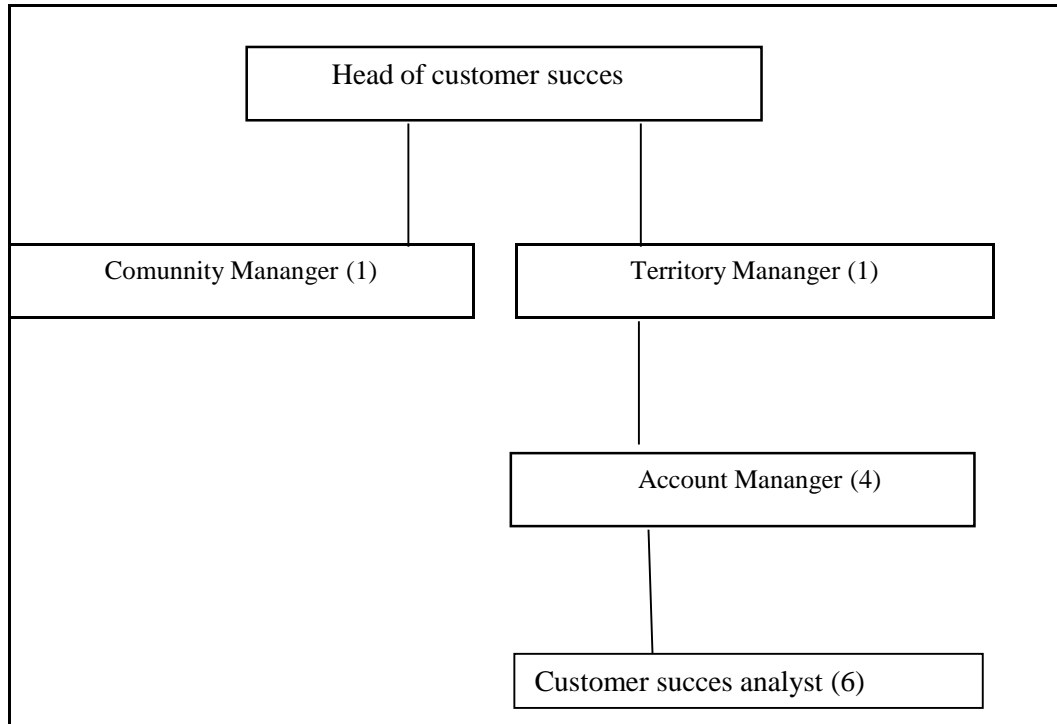
El puesto de *customer success analyst* pertenece al área de *customer success*, quienes son los encargados de la ejecución completa del servicio de la consultora de los dos procesos que se manejan en la organización como clima laboral y evaluación de desempeño.

La estructura del área del *customer success* se encuentra desarrollada en

el gráfico 2:

Gráfico 2

Organigrama del área de Customer Success



Fuente. Elaboración Propia, 2022

Plan de trabajo

En las siguientes líneas se desarrollará el plan de trabajo realizado en la empresa.

Actividades Generales en el área organizacional

Las actividades detalladas en el plan de trabajo son supervisadas por el psicólogo organizacional especializado en las mejoras de los procesos de recursos humanos.

Clima Laboral:

La medición del Clima Laboral se realiza utilizando entrevistas, “focus group” y aplicando el software de medición de la consultora. Esto según la necesidad particular del cliente.

Evaluación de desempeño:

Se brinda el servicio de evaluación de desempeño, identificando a través de la consultoría el tipo de medición más adecuada según las características y el grado de madurez de la organización (evaluación de 90°, 180° o 360°).

Gestión de proximidad:

Se fomenta el sentido de pertenencia, así como también se promueve la buena praxis dentro del área de trabajo.

Labores administrativas:

Se realizan informes de resultados a los clientes externos.

Tabla 2

Cronograma de actividades del plan de trabajo

	PERIODO DE TRABAJO 2021-2022											
ACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Clima Laboral:												
•Medición de clima laboral.				X	X	X	X	X	X	X		
•Elaboración del plan de intervención para la mejora del clima laboral.												
Evaluación de desempeño:	X	X	X				X	X			X	X

•Medición e implementación del proceso de ev.de desempeño.

•Asesoría y presentación de los resultados globales de los colaboradores por áreas.

Matriz de potencial:

•Implementación de la matriz de potencial e identificar personal destacado para planes de sucesión. X X X X X X X

Gestión de proximidad.

•Fomentar el clima laboral dentro de la empresa. X X X X X X X X X X X X

•Apoyar en establecer alianzas con los clientes en base

a las necesidades encontradas.

Labores administrativas:

•Elaboración de material visual para la presentación	X	X	X	X	X	X
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------

de resultados.

Fuente. Elaboración propia 2022.

En la presente tabla se puede observar el cronograma de trabajo de los talleres de intervención que fueron aplicados en el desarrollo de las funciones de la posición de customer success analyst.

Descripción del área de trabajo

El área del trabajo por el momento se encuentra de manera remota. Sin embargo, en el capítulo de metodología se describe el espacio físico de la empresa en donde se realizó la intervención de Clima Laboral.

Línea de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se siguió la línea de investigación orientada a la psicología organizacional:

“Comportamiento Organizacional”, busca investigar desde una perspectiva crítica el comportamiento de manera individual y colectiva a las personas dentro de las empresas dándole énfasis e importancia a las nuevas tendencias en recursos humanos orientados al cliente interno y los beneficios que conlleva que se encuentre a gusto con la organización en donde laboran. Proponiendo así, actividades de mejora basados en diagnósticos de los procesos de Clima Laboral dentro del área de Recursos humanos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Definiciones de clima laboral:

El clima laboral es fundamental para el desarrollo de la gestión del talento humano y la mejora en las organizaciones; es por ello que diversas empresas realizan mediciones anuales de clima laboral. De esta manera, consiguen los resultados para identificar oportunidades de mejora que permiten establecer planes de acción con el objetivo de que los colaboradores obtengan un mejor rendimiento laboral respecto a sus funciones y una mejor percepción de estos hacia su compañía.

Durante el tiempo han surgido diversas teorías, modelos y hallazgos en investigaciones de clima organizacional que han evolucionado, complementando y fortaleciendo el campo.

Los primeros dos autores en darle una definición conceptual fueron Litwin y Stringer en el año 1998, los cuales proponen bajo una perspectiva perceptual que el clima laboral se trata de un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles y pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Chiavenato (2000) reafirma que el clima laboral es el conjunto de características del ambiente laboral en donde los colaboradores se desarrollan día a día como parte de su integración en una empresa. Dicha definición hace referencia a la teoría de Litwin y Stinger como el conjunto de características del entorno y el énfasis de la percepción de los trabajadores sobre ello.

Goncalves (2000) indica que el Clima Laboral es el conjunto de cualidades relativamente permanentes en un ambiente laboral que son experimentadas por los trabajadores y que direccionan sus conductas.

Esta nueva definición nos brinda otra perspectiva sobre el clima laboral, el tiempo y los cambios; el autor explica que se debe tomar en cuenta la permanencia de las características del ambiente del trabajo y como estas son percibidas por los trabajadores.

Dicha definición es importante y es la que se tomará en cuenta en los modelos de Clima laboral hacia futuro, añadiendo variables que anteriormente no se habían tomado en cuenta. Estas son la motivación y la estabilidad en el entorno laboral, que en la actualidad son las más buscadas y valoradas en las empresas debido a que los empleados felices y motivados serán más productivos. Así recomendarán los servicios o productos de su compañía, serán más leales y estarán más comprometidos con los valores de sus empresas. (Canteros, 2018). Esto permitirá que el rendimiento de la empresa y los ingresos aumenten, además de incrementar la estabilidad de los colaboradores en la compañía.

Modelo de Clima Laboral de Litwin y Stinger

La teoría de Litwin y Stringer (1968) explica cómo los aspectos de conducta de los colaboradores que trabajan en una organización determinarán el clima laboral. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que

explicarían el clima existente en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: La estructura está relacionada a las normas y reglas de la organización, así como también a las políticas y jerarquías. Se refieren a los canales formales dentro de una empresa.

Responsabilidad: Hace referencia a la autonomía e iniciativa del colaborador y el cómo se proyecta estas competencias en sus labores. Esta variable nos permite obtener un compromiso significativo con la organización, debido a que se le permite tomar decisiones y crear sus propias exigencias.

Recompensa: Corresponde al estímulo percibido y recibido por el trabajo bienhecho.

Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que amerita su trabajo.

Calor: Hace referencia a la percepción de los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones laborales.

Apoyo: Hace referencia a la percepción de sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los miembros de la organización y jefes.

Estándares de desempeño: Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflicto: Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas.

Identidad: Hace referencia al sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Modelo de Clima Laboral de Great Place To Work

La gran empresa llamada Great Place to Work se dedica a la consultoría de investigación, asesoría y capacitación para medir y mejorar el ambiente dentro de las organizaciones. Cada año la empresa elabora el ranking “*Best Workplaces*” que reconoce a las mejores empresas. Para medir el clima laboral, toman como referencia tres grandes dimensiones: Confianza (que hace referencia a los líderes de la compañía), Camaradería (afinidad entre compañeros de trabajo) y Orgullo (referido al trabajo realizado). (Barranco,2008).

Además, realizan diversos estudios a través de las siguientes encuestas: El ‘*Trust Index*’; es un cuestionario que está siendo dirigido a los empleados, cuento con 58 ítems tipo escala de Likert y dos preguntas abiertas. En segundo lugar, se encuentra el ‘*Culture Audit*’: es un cuestionario dirigido al área de Recursos Humanos, donde se refleja información relativa a datos sociodemográficos de la plantilla, políticas y prácticas y datos sobre compensación. Adicionalmente el Instituto suele llevar a cabo una serie de *Focus Groups* con empleados de la compañía para obtener un matiz cualitativo a las puntuaciones. (Barranco,2008).

Los tres factores para un buen Clima Laboral que se miden en la encuesta son las siguientes:

Camaradería: Es considerada como el resultado de tres variantes: Relaciones Cercanas, Hospitalidad y Sentido de Unidad. La camaradería hace referencia a la amistad o relación cordial que mantienen entre sí los buenos colaboradores dentro de una organización. También hace referencia a la motivación de logro, de poder y de afiliación de experimentar nuevas relaciones interpersonales cálidas y amigables. (Schüler et al, 2013).

Orgullo: El orgullo según este modelo hace referencia al orgullo por el trabajo individual, por el equipo y por la organización permitiendo a los colaboradores conectar emocionalmente de manera positiva a su lugar de trabajo. Además, el presente modelo toma en cuenta que el orgullo está relacionado con la reputación externa e imagen de la compañía.

Confianza: La confianza es el concepto central del modelo de clima laboral propuesto por el Instituto Great Place To Work. Esta consiste en tres dimensiones: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.

Credibilidad: La credibilidad se define sobre cómo los mensajes emitidos son percibidos como auténticos dentro de la organización. Esta consta de componentes fundamentales como por ejemplo las competencias de los líderes percibida por los empleados, la buena comunicación dentro de la organización y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

Respeto: El respeto hace referencia a una forma de reconocimiento entre iguales que garantiza a alguien tan solo por reconocerlo como parte del grupo que

pertenecemos, así como también reconocemos y aceptamos a una persona tal y como es y las consideraciones de trato que le brindamos. (Zimbardo, 2008).

El respeto permite cohesión en el grupo y lo direcciona evitando ambigüedades e incertidumbres del entorno.

Imparcialidad: La imparcialidad según *great place to work*, hace referencia a la equidad, ausencia de favoritismos y justicia que se puedan presentar en la compañía y el cómo impacta en la percepción de trabajar en un ambiente de igualdad.

Una vez identificados los modelos principales para la medición del Clima Laboral, es importante hacer énfasis en los resultados a través de los métodos de medición con el objetivo de realizar mejoras e implementar planes de acción direccionadas a las oportunidades de mejoras identificadas. Como podemos observar la empresa GPTW tiene varios métodos para la medición de Clima Laboral, partiendo desde la metodología cuantitativa y cualitativa, complementando así la información de los resultados y actuando sobre ellos.

Metodología Cualitativa Para La Medición Del Clima Laboral

Bermúdez (2015), afirma que la metodología cualitativa es efectiva para medir el Clima Laboral en las cuales realizó diversas investigaciones sobre el clima organizacional y partiendo del interés por conocer aquello que impacta la cotidianidad de la vida de los colaboradores en torno a su ambiente laboral, tomando en cuenta que allí ocurren una serie de experiencias, situaciones y dinámicas propias de cada institución, en donde la comprensión de dicha realidad da cuenta de los diferentes factores que la caracterizan. Por ello, dentro de sus investigaciones toma

en cuenta dos técnicas esenciales para la recopilación de la información como son los grupos focales y las entrevistas a profundidad, estas técnicas son de índole investigativo y son difundidas en diversos ámbitos de la investigación en psicología

La herramienta consistirá en reunir a un grupo de colaboradores e indagar acerca de un tema en específico, usualmente en el desarrollo del mismo se convierten en discusiones con niveles de estructura orientadas a las variables que se quiera investigar a detalle o profundidad. (Roussos, 2015)

La entrevista a profundidad consiste en un instrumento de observación e indagación científica utilizado en las mediciones de Clima Laboral con el objetivo de conocer las perspectivas y el marco de referencias de las personas que participen en la investigación. (Durán,2010). Se trata de una interacción verbal constituida por preguntas y respuestas orientadas a una temática u objetivos en específico. Ambas técnicas aportan un valor cualitativo significativo a la investigación.

Estrategias para realizar un plan de acción para la mejora del clima laboral

Según la investigación titulada “estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda” (Serrato,2011); la autora afirma que existen diversas estrategias para mejorar el clima laboral; sin embargo, se debe hacer un estudio previo a la organización para identificar técnicas más adecuada para la organización. En esta oportunidad se tomará como referencia la estrategia de Talento Humano (Empowerment) que se enfoca y está basado en el desarrollo de las personas. Por ello, se le debe dar importancia a contar con un equipo gerencial que brinde mentorías a sus colaboradores, en donde se tomen en cuenta los valores humanos y formen parte de

su cultura y sus prácticas habituales dentro de la organización. Es de suma importancia considerar a los trabajadores como socios estratégicos que son todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en los objetivos corporativos. Para poner en práctica esta filosofía es necesario optimizar espacios en donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Se deben crear nuevos ambientes laborales de trabajo real, destreza y valor agregado, donde todos supervisen a todos, y a su vez nadie supervise a nadie (Serrato,2011).

Por ello se proponen las siguientes actividades:

- Reconocer sus logros basados en el desarrollo de oportunidades personales y profesionales.
- Establecer un sistema equilibrado de reconocimiento económico alineado con la estrategia organizacional.
- Establecer niveles de confianza en los directivos para facilitar los medios de comunicación y expresión para que la comunicación asertiva sea efectiva.
- Se debe lograr alinear los objetivos personales con la estrategia de la compañía y vincular incentivos monetarios y emocionales con el cumplimiento de las mismas, esto fomentará la motivación para el desarrollo de las labores.
- Dar retroalimentación y evaluación del rendimiento individual (Serrato,2011).

Teniendo en cuenta dichas estrategias para la mejora del clima laboral, se propone estrategias para crear planes de acción:

El plan de acción para la mejora del clima laboral, es el proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el futuro de la organización. (Beckard y Harris 1977).

Dicha etapa es de suma importancia y primordial para el proceso de cambio y desarrollo organizacional de la organización y tiene como objetivo implementar cambios en la misma que ayuden a la mejora del clima laboral, así como también nos permitirán trabajar en los objetivos estratégicos de la empresa de forma cohesionada. (La rosa, 2015).

Warwick (1995), plantea que cuando se realizan cambios organizacionales sin un plan de acción basado en principios sólidos, la mayoría de estos conducen a una resistencia de parte de los miembros y pueden generar conductas no deseadas debido a que no se explican de dónde obtuvieron la información para aplicarlos. El Plan de Acción, es el proceso de planear sistemáticamente un esfuerzo de cambio haciendo uso de sólidos principios y modelos de cambio. Este cuenta con 4 principales pasos para el proceso de plan de acción:

- Evaluar el grado de opción del cambio en la organización.
- Determinar qué es lo que se quiere cambiar.
- Determinar dónde el consultor o agente de cambio debe comenzar a intervenir.
- Realizar una elección de tecnologías y metodologías para la intervención.

Así mismo, nos brinda las etapas para la creación de un plan de acción en una consultora que brinda servicios de Recursos Humanos:

- Etapa 1. Preparación: En la primera etapa se realizan los procesos de Entrada y construcción del diagnóstico y Planeamiento.

- Etapa 2. Manejo del cambio: El consultor entrena a los participantes en habilidades de liderazgo, en el desarrollo de las habilidades interpersonales, la gestión del cambio personal y organizacional de manera global teniendo en cuenta el planeamiento específico según la problemática, en otras palabras, e; el plan de acción.

- Etapa 3. Transición: El consultor realiza un programa de seguimiento, el consultor y el Gerente General evalúan ideas para la continuidad de nuevos planes de acción que beneficiarán a la organización.

Seguridad y Salud en el Trabajo

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es un derecho fundamental de todos los trabajadores cuyo objetivo es prevenir los accidentes en el ámbito laboral y la aparición de enfermedades ocupacionales. Por lo cual, las entidades tienen el deber de propiciar el mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo a fin de prevenir daños en la integridad física y mental de los colaboradores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo. (Servir, 2022).

La salud y seguridad en el trabajo o salud ocupacional se enfoca en el logro del más completo estado de bienestar físico, mental y social en el desempeño del trabajo. Por su parte, la psicología de la salud ocupacional es la contribución que hace la psicología para mejorar la calidad de vida laboral, proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Actualmente tanto la salud

ocupacional como la psicología de la salud ocupacional enfrentan una transición al pasar de un modelo tradicional que se enfoca principalmente a la enfermedad o aspectos negativos en la salud de los trabajadores, a un enfoque holístico e integral, que toma en cuenta aspectos positivos tales como la calidad de vida laboral, la felicidad y el bienestar en el trabajo. (Ceplan, 2017). La importancia de integrar aspectos de desarrollo de calidad de vida y bienestar laboral para los colaboradores resulta de alta relevancia para la propia empresa, al reducir riesgos de accidentes y pérdida de colaboradores.

Investigaciones

A continuación, se presentarán diversos proyectos de investigación nacionales (3) e internacionales (3) que nos permitirán comprender y abordar la problemática.

Nacionales

Una investigación realizada por Bernal (2019) titulada “Fortalecimiento de la cultura empresarial de una empresa de la industria automotriz peruana”, tuvo como objetivo implementar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional de una empresa de la industria automotriz peruana. Para ello se realizó un diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional basada en la teoría de Cameron & Quinn. El Test que se utilizó fue el test de Cameron y Quinn, obteniendo como resultados: El tipo de cultura que existe en dicha empresa es la cultura de mercadeo y también posee rasgos de una cultura tipo jerárquica. Este tipo de cultura afecta directamente a las variables del clima laboral ya que están orientados a una comunicación y liderazgo jerárquico, que muchas veces es perjudicial para el

desarrollo integral de la persona en la empresa, afectando así a la motivación y confianza en los líderes. Es por ello que se recomienda que, así como se aplicará el plan de fortalecimiento de cultura organizacional se realice un diagnóstico de clima laboral, debido a que ambos procesos son complementarios y son necesarios para ver progresos y cambios a largo plazo.

Otra investigación desarrollada por Rivero (2019) titulada “Análisis del clima laboral y satisfacción laboral en la empresa multi inter-services s.a.c. Talara – 2018” tuvo como objetivo analizar el clima laboral y la satisfacción laboral en la empresa Multi Inter Services S.A.C. Se utilizó la metodología descriptiva y se aplicó la encuesta de Sonia Palma (Clima Laboral) a 25 personas. En los resultados, se determinó que dentro de la empresa existe un clima laboral negativo con un promedio de 2.25, en una escala de 1 a 5, que fue evaluado con las dimensiones: Con un porcentaje bajo en realización personal, involucramiento laboral, comunicación, supervisión y condiciones laborales.

Teniendo en cuenta los presentes resultados, los directivos presentaron una propuesta que busca mejorar el clima laboral basado en estrategias orientadas a la satisfacción laboral. Posteriormente fue aplicada y se enfocaron en la mejora y crecimiento profesional, así como también en la mejora de la comunicación. Con dicha investigación se puede observar que al ser una empresa pequeña con pocos trabajadores se puede tener un análisis más detallado de la problemática de Clima haciendo así una mejor intervención en base a los objetivos planteados.

Así mismo, en la investigación Marpartida realizada (2019) titulada “Gestión del Personal y Clima Organizacional en la Empresa Automotores Mopal

S.A., Huánuco 2018”, tuvo como objetivo corroborar la relación entre las variables gestión del personal y clima organizacional. Con los resultados obtenidos la autora pudo comprobar que se presenta una relación directa entre las dos variables, debido a que la organización permitió el crecimiento profesional de los colaboradores, logrando que ellos se identifiquen con la organización. En esta investigación se comprobó y demostró que se presenta una relación directa entre la formación del personal y el clima organizacional, debido a que el recurrente entrenamiento ha permitido que los colaboradores demuestran sus condiciones para aportar a la tarea de las diferentes áreas siendo beneficiados con un buen salario y un buen trato de los líderes. Por ello, reestructuraron sus escalas salariales y realizaron diversos talleres de comunicación y liderazgo orientados a la mejora de ambas competencias, así como también trabajaron e implementaron la equidad salarial.

Internacionales

Una investigación por Jaramillo (2021) titulada “Gestión del talento, Clima Laboral, Bienestar Laboral, Motivación y satisfacción de necesidades”, realizada en Bogotá, Colombia. Dicha investigación planteó el objetivo de proponer planes de acción para mejorar el clima laboral de la empresa importadora Dávila. Para obtener la información se utilizó las herramientas de *focus groups* y el cuestionario con 9 dimensiones de Litwin y Stringer. La encuesta fue a 33 colaboradores y el focus group se realizó a diez personas.

En los resultados, se detectó las posibles problemáticas que se encuentran afectando al clima laboral. Por ende, esta investigación permitió establecer oportunidades de mejora, basadas en el diseño del plan de acción que permitirá cubrir las necesidades de los trabajadores y contribuir en la creación de un ambiente

óptimo de clima y bienestar laboral. Finalizado este proyecto, se concluyó que mejorar el clima organizacional con metas y objetivos claros puede conducir a un clima laboral saludable, promover el compromiso de los empleados y mejorar la calidad de vida, por lo tanto, invertir en clima laboral en la empresa contribuyen a mejorar la productividad y al logro de las metas organizacionales (Morales,2021).

Del mismo modo, Giraldo (2018), en su investigación “Propuesta para la mejora del clima organizacional en microempresas en Colombia”, realizada en Colombia, tuvo como objetivo conocer el manejo del clima laboral en las grandes empresas y conocer las prácticas organizacionales que aportan de manera positiva a obtener un excelente clima organizacional en las empresas y cuáles de estas prácticas son más viables para ser aplicadas en las microempresas. En los resultados se encontró que la razón de obtener un buen clima laboral es porque los trabajadores perciben un gran nivel de confianza entre ellos, y con los managers, orgullo en su trabajo y camaradería con sus colegas y no por los beneficios económicos que reciben, quiere decir que las competencias de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son competencias claves para un buen manejo de la organización a nivel general y en la presente investigación de microempresas, debido a que como existe menos personal se debe tener fortalecidas las competencias de comunicación y liderazgo que permitirán trabajar de manera cohesionada y grupal teniendo la misma visión organizacional.

Otra investigación realizada por Orrante (2020) en Ciudad de México titulada “Estudio de Clima Organizacional en una Empresa de Manufactura” tuvo como objetivo de estudiar y evaluar el clima organizacional y conocer las dimensiones las cuales sustentan el contexto de la organización. El tipo de

metodología que se utilizó fue de tipo transversal y cuantitativa, dirigido a una muestra de 50 colaboradores, y se utilizó un cuestionario de evaluación de clima organizacional como instrumento de medición, basado en instrumento generado por la misma empresa. Una vez que se aplicó el análisis diagnóstico, la información se procesó en Excel, se inició la evaluación e identificación para elaborar la propuesta que favorezca en la contribución del clima organizacional. Como resultados se descubrió que los empleados no logran generar una satisfacción personal ni motivación para desempeñar su trabajo de una manera positiva y por ello crearon una plan de intervención que consiste en las siguientes actividades: Realizar trabajos para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de las unidades, que proporcionan el confort y garantizan los medios necesarios para el trabajo, realizar trabajos encaminados al mejoramiento de la organización laboral, lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, mejorar los métodos y estilos de dirección, elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y reducir en lo posible los niveles actuales de estrés laboral.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Contextualización de problema

La empresa automotriz que fue motivo de estudio de la consultora y del presentetrabajo, fue fundada en Lima Perú en el año 2000. En sus inicios se desempeñaba como un local de venta de bandas automotrices, sin embargo, en la actualidad es una empresa especializada en diagnóstico, importación y mantenimiento automotriz.

Dicha empresa automotriz actualmente está denominada como una microempresa; ya que en sus inicios solían utilizar la mano de obra familiar y recursos locales. Por otro lado, cuenta con escasa dotación de personal y la tecnología que utilizan está basada en la mano de obra de los operarios. En el año 2015, la empresa se consolida con la importación internacional de inyectores automotriz convirtiéndose en un competidor fuerte en el mercado en la línea de inyectores automotrices denominándose una empresa de alta calidad y con buenos precios competitivos.

Actualmente, la empresa automotriz cuenta con aproximadamente 1000 clientes a nivel nacional y se destacan por la reparación de piezas específicas importadas. Los pedidos de los clientes se gestionan en el taller, que está ubicado en la capital del Perú. La empresa cuenta con 5 espacios físicos dentro del taller: El área administrativa, el almacén, el salón de reuniones, la oficina de gerencia general y el taller mecánico. Todos los ambientes son amplios y son utilizados dependiendo de las funciones y actividades del día. En el espacio del área administrativa se encuentran los artefactos tecnológicos que permitirán la atención a los clientes y la

realización de las actividades de gestión; en el almacén se encuentran todos los repuestos importados y piezas fundamentales necesarios para el funcionamiento del taller; la sala de reuniones es un espacio de recreación en el cual los colaboradores pueden compartir momentos y opiniones referentes a una problemática o situación, el despacho de gerencia general es un espacio en el cual el gerente realiza sus labores y realiza reuniones con los colaboradores y clientes.

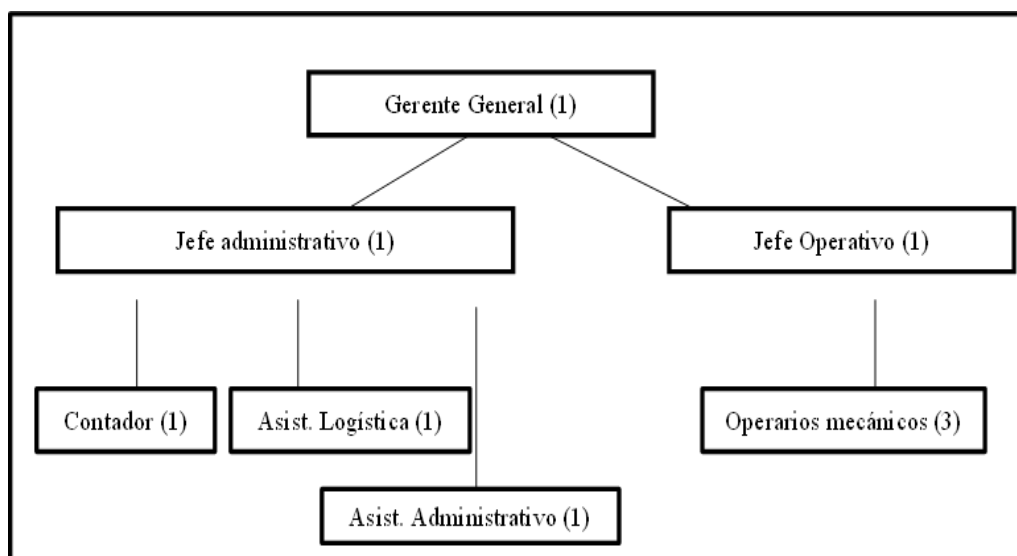
La empresa tiene una estructura lineal y la toma de decisiones se centra en el gerente general. Esta persona es responsable de todas las decisiones e iniciativas de la empresa. El trabajo se asigna y distribuye a los empleados, los mismos que dependen de un solo jefe por área.

La organización está distribuida por dos áreas y lo supervisa el gerente general que se dedican a lo siguiente:

- Área administrativa: Planifican y organizan el trabajo para los mecánicos y para los clientes que necesiten dejar su vehículo, conocen las herramientas internas y externas, controlan la caja, gastos, impuestos para el buen funcionamiento del taller y brindan una información correcta a los clientes.
- Área operativa: Dicha área es la parte o zona de la actividad económica donde la empresa realiza su actividad. Es decir, es la parte donde las acciones de la empresa buscan clientes y donde la compañía puede ofrecer y vender su producto o servicio.

Gráfico 3

Organigrama de la empresa automotriz



Fuente. Elaboración propia, 2022

Problema de estudio

El Gerente General contrató a la empresa consultora solicitando una reunión con los expertos en gestión del talento con la finalidad de brindarle solución frente a la posible problemática de la compañía.

El cliente indica que desde hace 6 meses las ventas e ingresos de la compañía han disminuido por el bajo rendimiento de los colaboradores; además en los últimos 3 meses los clientes externos han presentado muchas quejas del trabajo realizado en el taller. También refiere, que sus procesos administrativos se encuentran lentos retrasando la logística y entrega de sus servicios. A su vez comentó, que percibe que no existe un buen ambiente laboral entre áreas y se encuentran en constante conflictos obstaculizando la comunicación en la compañía. Por otro lado, el jefe operativo es un personal clave para la organización y en estos

últimos 6 meses se ausenta regularmente a la organización ocasionando así desorientación en los miembros de su equipo ya que no tienen las funciones definidas y el jefe operativo es el que brinda las funciones de manera diaria a los miembros de su equipo dependiendo del requerimiento del servicio.

Es por ello, que el gerente de la organización solicita la pronta orientación para la mejora de la gestión de los procesos de recursos humanos a través de formulación de políticas que permitirán la gestión del talento como por ejemplo la medición y fortalecimiento del clima laboral, con la finalidad de que los clientes internos o empleados pueden trabajar con entusiasmo enfocándose en los objetivos de la empresa basados en un diagnóstico que será brindado por la consultora. Por ello, la empresa consultora tomará como referencia el modelo y dimensiones de la empresa de Great Place to Work, con la finalidad de medir las dimensiones de orgullo, camaradería y confianza, ya que estas nos permitirán identificar las deficiencias del Clima Laboral en los aspectos mencionados por el gerente general.

Estrategias de evaluación y medición de la problemática:

Con el objetivo de contar con un diagnóstico de la empresa, el área de Customer Success, junto al gerente general de la empresa automotriz, decidieron aplicar un Focus Group que permita conocer la percepción del personal sobre la gestión dentro de la organización y el Clima Laboral. En el año 2021, se planificó la aplicación. Los resultados permitirían al Gerente General reconocer las fortalezas y los aspectos por mejorar en la organización.

Focus Group

La herramienta de evaluación que se utilizó para dicho proyecto fue la técnica cualitativa del Focus Group y entrevistas personales. El focus group hace

referencia a la herramienta utilizada en investigaciones cualitativas que requiere el investigador para su aporte teórico sobre su uso, para planificar y alcanzar los objetivos de una investigación. Así, el grupo focal debe ser elegido como técnica de investigación cuando un determinado grupo puede reflexionar y situarse frente a un tema específico y predeterminado por objetivos claros y centrados. (Buss, 2013)

Entrevistas personales

Las entrevistas personales para la medición del clima laboral permiten recolectar las opiniones de los empleados de una empresa para poder evaluar y recopilar las percepciones que tienen los colaboradores de la empresa donde trabajan. (Buss, 2013)

Procedimiento de la evaluación

- **Diseño de la evaluación:** El Diseño de la investigación cualitativa fue de tipo descriptivo, que son diseños que “pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos”. (Patton, 2002; McLeond y Thomson, 2009, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010) La muestra fue de 8 colaboradores.

- **Población**

La población está representada por 9 colaboradores, de los cuales 4 personas pertenecen al área administrativa, 4 personas pertenecen al área operativa y 1 un gerente general que lidera la compañía. Con respecto al género de la población, existen 2 colaboradores de sexo femenino y 7 del sexo masculino. Con respecto a las edades de los participantes, los colaboradores oscilan en un rango desde los 20 años hasta los 50 años. El grado de estudios de los colaboradores son técnicos y

universitarios, los del área administrativa cuentan con carreras universitarias como administración y contabilidad, mientras que los colaboradores del área operativa están conformados por técnicos mecánicos automotrices. Para ingresar a la organización deben de tener como mínimo 5 años de experiencia realizando las mismas funciones para el área administrativa y 3 años para el área operativa.

Los colaboradores del área administrativa tienen los siguientes cargos en la compañía: contador, asistente administrativo, jefe administrativo.

Los colaboradores del área operativa tienen dos cargos: jefe operativo y Operarios mecánicos y su grado académico es técnicos empíricos.

Ambas áreas son fundamentales para el manejo de la organización, sin embargo, el área operativa es la más representativa de la organización debido a que se encargan de realizar las funciones principales del giro del negocio, aportando a través de su desempeño la calidad del servicio a sus clientes.

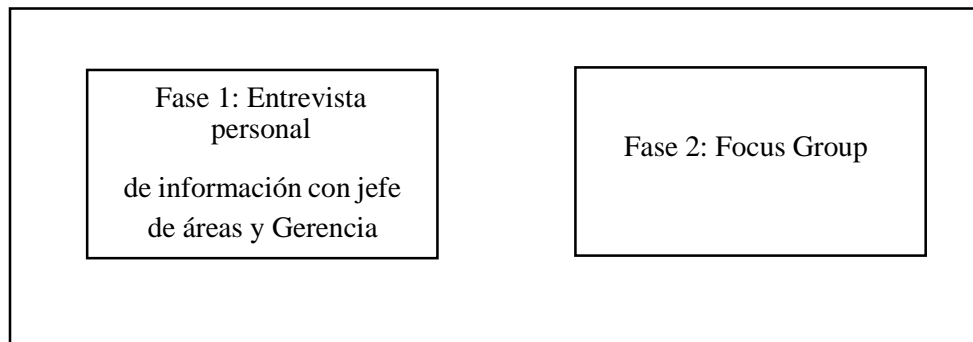
La función principal del gerente general es lograr la satisfacción y el crecimiento de los clientes externos e internos, a través de diversas estrategias de gestión que le permita aumentar la productividad, así como también deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos que afecten los negocios y operaciones de la organización.

- **Etapas del proceso de evaluación:**

En el gráfico 4 se podrá visualizar las etapas involucradas en el proceso de evaluación.

Gráfico 4

Etapas del procedimiento de evaluación



Fuente. Elaboración Propia ,2022

Fase 1: Entrevistas personales

La primera fase consistió en 3 reuniones virtuales con los miembros más significativos de la organización en la cual se tuvo las respectivas entrevistas personales. La entrevista tuvo una duración de 45 minutos por persona y se realizaron 6 preguntas semi estructuradas que nos permitirían conocer más acerca del manejo de la organización, cabe resaltar que se aplicó las mismas preguntas en las tres entrevistas. Las preguntas fueron las siguientes: ¿Cómo consideras que es tu organización?, ¿Cómo es tu equipo de trabajo?, ¿Cómo describirías la relación de tu equipo de trabajo?, ¿Cómo es la relación entre compañeros en la compañía?, ¿Qué actividades suelen realizar juntos en su tiempo de recreación?, ¿Cómo consideras que es la comunicación en tu equipo de trabajo y entre áreas?

La primera reunión se realizó con el gerente general el cual nos brindó la información de la cultura de la organización, la distribución de áreas, la historia de la organización; además la entrevista sirvió para entender la percepción del gerente general frente al clima laboral y que nos brinde las hipótesis de las causas de la

problemática. La segunda entrevista fue realizada con el jefe operativo; quien brindó información sobre el microclima que existe en su área y las fortalezas y debilidades de su equipo. Finalmente, la última entrevista fue realizada con el jefe administrativo quien nos brindó información de su área y la percepción que tiene él y su equipo de la organización.

Esta etapa nos permite plantear las primeras hipótesis del clima laboral de la organización y también nos permite identificar si la percepción del clima laboral es global o existen diferencias para posteriormente trabajar en ellas y disminuir dicha problemática referida por el gerente general.

Descripción de resultados hallados en la Fase 1

Con respecto a los resultados de la información brindada por gerencia general nos indica que el mayor problema que tiene la compañía es la falta de comunicación y coordinación entre áreas, refiere que estas conductas podrían ser la consecuencia de los microclimas internos existentes. Por otro lado, el gerente refiere que el trato que tiene con los colaboradores es cordial, de confianza y de autogestión.

La jefatura administrativa refiere que no existe un buen trato entre colaboradores de la misma área, ya que consideran que no están capacitados al 100% para realizar sus labores, la mayoría de colaboradores lleva muchos años trabajando en el mismo puesto y no se encuentran actualizados con las nuevas tendencias, eso hace que el trabajo sea más lento e impacta en el trabajo diario debido a que existen muchos errores administrativos y se forman inconvenientes de cara al cliente y también en el área. Por otro lado, el jefe refiere que la comunicación que se tiene con la jefatura operativa es escasa e incomprensible, debido a que dicha

jefatura suele ausentarse por distintos motivos y no existe otro colaborador encargado para realizar sus funciones y coordinaciones con el área administrativa.

La jefatura operativa refiere y destaca la buena comunicación y relación que tienen entre compañeros de la misma área, también indican que se apoyan en equipo frente a sus funciones y tienen una relación armónica; sin embargo, no tienen claro cuáles son sus roles específicos en la organización. Con respecto a la relación con el área administrativa, no se obtuvo mayor información a que existen deficiencias en la comunicación entre ellos y la demora en realizar los pedidos y procesos teniendo en cuenta que el área operativa depende de la rapidez del área administrativa para realizar debidamente sus labores.

Fase 2: Focus Group

Se utilizó la técnica cualitativa de focus group con la finalidad de seguir explorando e identificar la problemática. El reclutamiento de los participantes tomó en cuenta criterios de inclusión y exclusión de los colaboradores, así como también se realizó una distribución equitativa y estratégica del número de participantes en cada una de las sesiones. Los criterios de inclusión y exclusión fueron los siguientes: En inclusión participaban todos los colaboradores que tienen más de 1 año en la organización y en el criterio de exclusión, no participaba aquel colaborador que tenía conocimiento de la intervención que se realizaría en base a los resultados de la presente fase.

La muestra seleccionada para el focus group fue de 8 personas, en el cual participaron los colaboradores del área administrativa y operativa de la organización a excepción del gerente general. El focus group fue realizado en dos

sesiones. El primer subgrupo que participó del focus fue el área administrativa y el segundo subgrupo se realizó con el equipo del área operativa. Esta estrategia se realizó con la finalidad de que los colaboradores puedan expresarse libremente frente a los temas a tocar sin tener temor a la divulgación de sus respuestas, ya que al existir fricción entre áreas y se sentían inseguros de brindarnos información delicada que podría perjudicar al área contraria.

El desenlace de cada sesión fue de manera virtual y tuvo una duración de 45 minutos por subgrupo en donde tuvieron la oportunidad de responder a 8 preguntas semi estructuradas basadas en las dimensiones Orgullo, camaradería y confianza. Dichas dimensiones fueron utilizadas, ya que son las que más se acoplan al tipo de empresa y al objetivo solicitado por el gerente general de la compañía.

Por cada una de las dimensiones se realizaron dos preguntas abiertas y dos preguntas de carácter general permitiendo así tener obtener mayor información de las causas de la problemática. Cabe resaltar, que en todo momento se recalcó la confidencialidad de sus respuestas y se aplicó estrategias de participación para obtener las respuestas de todos los colaboradores frente a cada una de las preguntas.

La moderación o desenlace del focus group propiamente dicho, se llevó a cabo en la sala de reuniones, este es un espacio limpio, amplio, cómodo y confidencial.

Dimensiones

Las preguntas del focus group fueron las siguientes:

Dimensión Orgullo.

¿Cómo consideras que es tu empresa de trabajo?, ¿Te sientes a gusto y orgulloso de trabajar en la empresa? ¿Consideras que la empresa en donde trabajas contribuye a tu crecimiento profesional?

Dimensión Camaradería

¿Cómo consideras que es el trabajo en equipo? ¿Consideras que existe sinergia y afinidad entre áreas? ¿Por qué?

¿Cómo consideras que es la comunicación en la empresa?

Dimensión Credibilidad:

¿Cómo es el trato con tu jefe inmediato? ¿Consideras que tus ideas propuestas son tomadas en cuenta? ¿Cómo consideras el liderazgo en la organización?

El momento inicial del focus group, consistió en la presentación individual de los participantes y se realizó una dinámica para establecer rapport y confianza antes de indagar con las preguntas, esta tuvo una duración de 10 minutos. El desenlace que tuvo mayor duración tuvo una duración de 35 minutos y se respondieron todas las preguntas planteadas inicialmente, finalmente se realizó el cierre de la actividad en 5 minutos explicando los próximos pasos del proceso recalando nuevamente la confidencialidad de sus respuestas.

Conclusión general de los resultados obtenidos en la Fase 2:

Al finalizar el diagnóstico, se evidenciaron las problemáticas, reflejadas en los resultados de los focus group y las entrevistas personales, los resultados de estas podrán visualizarse con mayor detalle en el Anexo 1.

Dimensión Orgullo y Camaradería

Para la presente dimensión, se ve reflejado en los resultados la falta de comunicación y el mal trato entre áreas, los colaboradores refieren que existe mala actitud del área contraría, por ello prefieren tener como intermediario al gerente general para expresar sus solicitudes y opiniones retrasando los procesos y fomentando la desunión laboral. Además, no logran comunicarse de manera adecuada generando conflictos y perjudicando el respeto en la organización siendo esta el valor más importante predicada por la organización. A su vez, los colaboradores no se sienten apreciados por la organización ya que no tienen reconocimientos frente al buen desempeño, no existe actividades de integración y tampoco toman en cuenta las problemáticas personales de cada colaborador, es por todos estos factores que los trabajadores no se sienten identificados con la organización, ni comprometidos con la organización.

Dimensión Confianza

El clima laboral se apoya en el análisis de la oportunidad laboral y se sostiene de los indicadores: reconocimiento, empowerment y desarrollo profesional brindados por los jefes de área. Los colaboradores dentro de la empresa perciben que no tienen ningún tipo de reconocimiento frente a sus buenas acciones y dicho comportamiento recae en la percepción de que existe un mal liderazgo de parte del jefe directo que conlleva diversos factores como la falta de iniciativa de parte de los líderes en capacitar a su equipo en temas que son expertos; además se generan descontentos y se generan percepciones de que existen preferencias entre colaboradores y al no ser los beneficiados les brinda más funciones de las que

deberían realizar. Todo lo mencionado perjudica directamente al equipo del trabajo, ya que los colaboradores se sienten incómodos frente a los percances mencionados y refieren que el liderazgo y el buen trato del jefe es crucial para el desenvolvimiento de una buena área. Teniendo esta información se detectaron dos problemáticas importantes en ambas áreas: En el área administrativa, se detectó que el liderazgo del jefe no es el adecuado, ya que es un líder autoritario que no escucha las opiniones de los miembros de su equipo; y en el área operativa, existe el ausentismo reiterativo del jefe del área, dejando a su equipo sin su apoyo frente algún inconveniente en el desarrollo de sus funciones y esto se ve reflejado en los resultados cuantitativos por áreas.

En el análisis condición laboral, los entrevistados mencionan que si cuenta con un buen ambiente físico laboral donde hay suficiente iluminación y espacios suficientes dentro de la empresa, adicional los entrevistados mencionan que la empresa debe mejorar de manera urgente la seguridad y salud en el trabajo; ellos se sienten desprotegidos e inseguros ya que al ser un rubro automotriz suelen existir accidentes laborales que afecten la vida de sus trabajadores y hasta la fecha no han recibido charlas o talleres de seguridad haciéndolos sentir inseguros y fomentando la percepción de que para la compañía su seguridad no es importante. Además, refieren que no cuentan con los recursos y capacitaciones necesarias para poder cumplir sus labores de forma eficiente, esto se descubrió en ambas áreas; en el área administrativa se sigue utilizando programas desactualizados para el desempeño de las funciones; mientras que en el área operativa si existe tecnología de último nivel pero no les brindan capacitación de cómo utilizarla, los colaboradores deben descubrirlo de manera empírica arriesgando así a producir un accidente o dañar

las máquinas. Por otro lado, refieren que no existe retroalimentación en el desempeño de las funciones porque no están definidas las funciones, generando desorientación en su desempeño laboral generando lentitud en los procesos internos de la compañía.

Diagnóstico del problema

Una vez identificadas las distintas problemáticas de la organización que estarían afectando el clima laboral. Las problemáticas encontradas fueron las siguientes: existe falta de comunicación, existe problemas del trato de los jefes directos de cada uno de los equipos, no existe confianza entre compañeros y no hay claridad de las funciones de cada uno de los colaboradores, esto les genera un malestar y desorientación al momento de realizar sus funciones, impactando de manera negativa en su desempeño y proyectando dicho desempeño hacia los clientes de la compañía.

Por ello, en relación a las problemáticas identificadas, se pactaron los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo general:

- Implementar un plan de intervención para la mejora del clima laboral en una empresa automotriz.

Objetivos específicos:

- Mejorar la comunicación entre áreas.
- Erradicar el ausentismo del colaborador.
- Mejorar la atención al cliente externo.

Los planes de acción responden a un objetivo y una variable; en su mayoría

están divididas en sesiones con la finalidad que todos los colaboradores participen.

Cabe resaltar que, el rol del gerente general es muy importante en la etapa de planeación, ya que es la autoridad que nos aprueba los presupuestos y los tiempos para implementar el plan de intervención. Además, es importante tener en cuenta que el buen desempeño del gerente dependerá primordialmente de las habilidades de dirección que adquiera y desarrolle, pues le permitirá dirigir el personal, solucionar conflictos, comunicarse apropiadamente y demás que sean afines para llevar a cabo su labor alineados al cuidado del buen clima laboral en la organización.

Ejecución

Sobre la base de las técnicas mencionadas, se diseñó un plan para la mejora del Clima Laboral que se desarrolló en una serie de capacitaciones basados en el diagnóstico encontrado. El propósito del cronograma de capacitaciones y talleres fue mejorar cada uno de los aspectos del personal que salieron bajos en el diagnóstico. La última estrategia consistió en realizar una retroalimentación personal a cada uno de los colaboradores para incentivar el sentido de pertenencia y verificar si hay mejoras de clima laboral.

Intervención

A continuación, los planes de intervención implementados.

Plan de intervención para la mejora del clima laboral

La presente intervención consiste en el desarrollo de una serie de actividades planteadas como plan de mejora o planes de acción que permitirán la mejora del clima laboral y todos los factores que involucra. Es importante tener en cuenta que

el plan se ha desarrollado en un avance del 70% debido a que la próxima medición para monitorear la mejora objetiva del clima laboral será realizada en un año, sin embargo, se medirá los avances a través de monitoreos.

Es importante tener en cuenta antes de la formulación de estrategias, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen la mejora de la problemática tales como son: Mejorar la comunicación entre áreas, mejorar el trato de los jefes directos en la organización, erradicar el ausentismo del colaborador, implementar y ordenar los procesos de recursos humanos para que exista un orden en la estructura de la organización y mejorar la atención al cliente a través de la comunicación, liderazgo e implementación de procesos de recursos humanos.

Por motivos personales el investigador se tuvo que retirar de la empresa, por lo tanto, a fin de asegurar la continuidad del programa se capacitó a la persona que cubriría la posición previamente ocupada, respecto al plan de seguimiento de las capacitaciones, así como la implementación de nuevas capacitaciones durante el periodo de Febrero a Julio 2022, en donde se realizaría una nueva medición para comprobar la eficiencia de los talleres brindados.

Tabla 3

Cronograma de actividades del Plan de Trabajo

ACTIVIDADES	PERIODO 2021-2022 (DESDE JULIO 2021 HASTA FEBRERO 2022)
• TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	Meses: Jul, Agos y Set
• INTEGRACIÓN ENTRE ÁREAS	Meses: Agos, Oct, Dic y Febr.
• DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Meses: Set, Oc, Nov, Dic, En, Feb
• TALLER DE LIDERAZGO	Meses: Set.

finalidad que todos los trabajadores reciban las comunicaciones de manera adecuada y en tiempo apropiado. Taller de liderazgo: Dicho taller se orientó a los jefes de área y gerente general, en la teoría se pudo apreciar los tipos de liderazgo y en la práctica se pudo identificar el tipo de liderazgo más apropiado para el área. Taller de pausas activas: Se implementó el desarrollo de pausas activas para reducir el estrés laboral. Taller de feedback: Se realizó talleres de feedback con los jefes de área para que puedan dar una retroalimentación a sus empleados de manera adecuada. Implementación de manual y funciones: se implementó el MOF y el organigrama para que haya un orden en la organización y se pueda utilizar para cualquier actividad pertinente sea para feedback o para la gestión de Recursos Humanos. Contratación de una empresa de Salud y Seguridad en el Trabajo: A fin de que brinden capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo con la finalidad de que se encuentren seguros frente a un accidente de trabajo.

Ejecución del plan de intervención (planes de acción):

Tabla 4

Taller de comunicación asertiva

Sesión	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Capacitar sobre el concepto de Comunicación Asertiva	Exposición teórica respecto a la comunicación Asertiva	Área Administrativa	Virtual	Laptop Proyector Google meet

2	Evaluar el entendimiento de los participantes con respecto a la Comunicación Asertiva	Presentación de estudios de caso	Área administrativa	Virtual	Laptop Proyector Ppt con estudio de caso
3	Capacitar sobre el concepto de Comunicación Asertiva	Exposición teórica respecto a la comunicación Asertiva	Área Operativa	Virtual	Laptop Proyector Ppt con estudio de caso

4	Evaluar el entendimiento de los participantes con respecto a la Comunicación Asertiva	Presentación de estudios de caso	Área Operativa	Virtual	Laptop Proyector Ppt con estudio de caso
5	Evaluar el entendimiento de la Comunicación Asertiva de manera colaborativa	Evaluar la percepción de comunicación	Toda la Organización	Virtual	Laptop Proyector Ppt con estudio de caso

Fuente. Elaboración propia 2022

El taller de comunicación asertiva tuvo como objetivo brindar charlas teórico-prácticas sobre la comunicación asertiva con la finalidad de mejorar la comunicación entre áreas.

Este se realizó en el espacio común de la organización y cada sesión tuvo una duración de 45 a 60 minutos. En agosto se realizó el primer taller de comunicación asertiva con el personal administrativo y se distribuyó en dos fechas:

En la primera fecha se expuso acerca de los tipos de comunicación, se brindaron ejemplos de comunicación asertiva y se brindó videos interactivos sobre cómo mejorar la comunicación entre compañeros en el ambiente laboral. En la segunda fecha se trabajó la resolución de un estudio de caso en el cual se mostró una problemática común del rubro y tuvieron que solucionarlo en equipo; haciendo énfasis en la comunicación asertiva y siguiendo las pautas brindadas en taller teórico.

En el mes de septiembre, se realizó el segundo taller de comunicación asertiva dirigido al personal operativo. La dinámica fue la misma, en la primera fecha se expuso acerca de los tipos de comunicación, se brindaron ejemplos de comunicación asertiva.

Al finalizar en el mes de octubre, se realizó el taller más importante, ya que se llevó a cabo con ambas áreas y fue un taller de índole práctico. Este último taller consistió en dos etapas: En la primera etapa se crearon grupos de dos personas al azar entre áreas con la finalidad de resolver un estudio de caso relacionado a los conflictos de la comunicación. Una vez finalizada la actividad, se escucharon las

respuestas y entre ellos brindaron sugerencias de cómo hubieran abordado el problema, comunicándose de manera asertiva y brindando respuestas innovadoras.

Al concluir todas las sesiones del taller, el gerente general manifestó unas palabras de agradecimiento por la buena predisposición de cada miembro de los equipos y se realizó una encuesta sobre la percepción de mejora de comunicación frente al taller brindado, cabe resaltar que a cada uno de los grupos se le entregó la misma encuesta en el primer taller con el objetivo de medir las mejoras en dicha variable.

Tabla 5

Actividades de Integración entre áreas

Sesiones	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1 por mes	Incentivar la integración entre áreas	Celebración de Cumpleaños del mes	Toda la Organización	Virtual	Proyector Laptop Ppt Presente de la empresa

1 por mes	Incentivar la integración entre áreas	Celebración de Festividades	Toda la Organización	Virtual	Laptop Proyector Presente de la empresa
1 por mes	Mejorar el reconocimiento a los colaboradores	Reconocimiento de Empleado del mes	Toda la Organización	Virtual	Laptop Proyector Medalla del empleado del mes.
1 por mes	Mejorar la motivación de los colaboradores	Reconocimiento del buen desempeño	Toda la Organización	Virtual	Laptop Proyector Presente de la empresa.

Fuente. Elaboración propia 2022

Se buscó incentivar la integración entre áreas con el objetivo de fomentar la inclusión, integración, comunicación y sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa en cuestión.

Para el proceso de integración entre áreas se realizaron actividades en el espacio común de la organización y cada sesión tuvo una duración de 45 a 60 minutos, durante las cuales el presente encargado del proyecto se encontraba administrando la correcta aplicación de manera virtual. En la primera integración gerencia general brindó unas palabras acerca del propósito de la aplicación de los planes de acción, así como también se realizaron reconocimientos públicos por buenas prácticas y se celebraron los cumpleaños del mes, adicionalmente se realizaron actividades por el día de la canción criolla y navidad. En la última integración del año se realizó un desayuno navideño y se expuso los objetivos y metas para el año 2022 con la finalidad que todos los colaboradores se encuentren alineados a la visión de la organización.

Tabla 6

Diseñar e implementar la estrategia de comunicación

Sesión	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Elaborar el cronograma de comunicados	Definir los temas a ser comunicados a los colaboradores	Gerente General	Virtual	Laptop Celular Google meet
	Establecer un medio comunicacional que				

2	se adapte a todos los colaboradores	Definir las fechas donde se realizarán las comunicaciones	Gerente General	Virtual	Laptop Celular Google meet
---	--	--	-----------------	---------	----------------------------------

Fuente. Elaboración propia 2022

El proceso de diseñar e implementar una estrategia de comunicación tuvo como objetivo implementar una estrategia de comunicación interna estructurada con la finalidad de que los mensajes se recepcionen con mayor claridad entre los colaboradores y áreas de gestión.

En coordinación con el Gerente General, se realizó el desarrollo de la estrategia de comunicación interna generando un cronograma de diversos comunicados relevantes que serán difundidos por correo electrónico y por un grupo de WhatsApp estratégicamente. Todas las comunicaciones fueron estructuradas para que el mensaje llegue a los colaboradores de manera equitativa, con claridad y sin distorsiones que perjudiquen la comunicación en la organización.

Tabla 7

Taller de liderazgo

Sesión	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Capacitar sobre los tipos de liderazgo existentes	Exposición de los tipos de liderazgo	Jefes de área y Gerente General	Virtual	Laptop Ppt Google meet

2	Evaluar la comprensión sobre los tipos de liderazgo	Estudios de caso de los tipos de liderazgo	Jefes de área y Gerente General	Virtual	Laptop Ppt Google meet
---	---	--	---------------------------------	---------	------------------------------

Fuente. Elaboración propia 2022

Los talleres de liderazgo tuvieron como objetivo capacitar sobre el concepto y tipos de liderazgo a los jefes de todas las áreas, a fin de incentivar su uso dentro del proceso de comunicación con sus colaboradores.

Los talleres de liderazgo tuvieron una duración de 50 minutos cada uno (teórico y práctico) y se realizaron en la sala común de la compañía.

El taller estuvo orientado para la gerencia y las jefaturas, en la cual se brindó información sobre los tipos de liderazgo que existen y se identificó los tipos de liderazgo que se acomoda más a la organización, así mismo se realizaron estudios de caso con ejemplos similares a lo que estaba ocurriendo en la organización para brindar soluciones en conjunto y con ello se pudo identificar en tipo de liderazgo que han estado teniendo y se brindó alternativa de cómo deben modificarlo.

Tabla 8*Taller de Feedback*

Sesiones	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Capacitar sobre la correcta implementación de Feedback	Explicación de cómo realizar un feedback adecuado y los beneficios	Jefes de área y Gerente General	Virtual	Laptop ppt Ficha de seguimiento

1 por cada líder	Supervisar la implementación de lo aprendido sobre Feedback	Seguimiento personalizado en cada una de las sesiones e implementación de metas a corto plazo por persona	Jefes de área y Gerente General	Virtual	Laptop ppt Ficha de seguimiento
---------------------	--	---	------------------------------------	---------	---------------------------------------

Fuente. Elaboración propia 2022

El taller de Feedback tuvo como objetivo lograr que los colaboradores tengan una adecuada retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones y que los líderes realicen seguimiento del desempeño de los miembros del equipo.

Este taller se realiza dos veces por mes dirigido netamente a gerencia general y jefes de cada área. La primera sesión en el mes de agosto consistió en brindar un taller teórico sobre los beneficios de brindar feedback continuo en la organización; así como también ejemplos prácticos sobre cómo brindar feedbacks asertivos (como se inicia la conversación, brindar los avances y proponer mejoras en base al perfil de puesto década uno de los colaboradores). Posterior a esta primera fecha se realizó retroalimentaciones quincenales provenientes de los jefes hacia cada uno de los miembros de sus equipos de trabajo, reforzando las buenas prácticas y definiendo mejoras de su trabajo en esos quince días de trabajo.

Tabla 9*Capacitación de Pausas Activas*

Sesiones	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Identificar recursos a utilizar para pausas activas	Recopilación de videos expositores sobre pausas activas.	Toda la organización	Virtual	Laptop Google Meet ppt

2	Implementar las pausas activas dentro de la jornada laboral	Difusión a través del canal de comunicación de Whatsapp los videos de pausas activas y establecer recordatorios para la implementación de las pausas activas.	Toda la organización	Virtual	Laptop Google Meet ppt
---	---	---	----------------------	---------	------------------------------

Fuente. Elaboración propia 2022

El taller de capacitación de pausas activas tuvo como objetivo crear y presentar, a través de su medio de comunicación, videos de pausas activas para que lo realicen dos veces por semana con supervisión del Gerente General, a fin de incentivar la implementación de estas dentro de la jornada laboral.

El plan de acción consistió en crear y enviar a través de su medio de comunicación videos de pausas activas para que lo realicen dos veces por semana con supervisión del Gerente General. La capacitación de pausas activas es un método de relajación y desfogue que se utiliza cuando están realizando muchas horas de trabajo seguidas. Lo que se realizó fue enviar a través del medio de comunicación diversos videos e imágenes de pausas activas que se debían realizar de manera diaria de forma voluntaria; sin embargo 1 vez al mes estas pausas activas son supervisadas por gerencia para corroborar que se estuvieran cumpliendo. Las actividades y ejercicios son modificados cada dos meses.

Tabla 10*Implementación de Charlas de Salud y Seguridad en el trabajo*

Sesiones	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Identificar los temas a exponer con la empresa capacitadora	Reunión con la empresa capacitadora para establecer los temas a exponer.	Gerente general y miembros de la empresa consultora.	Virtual	Laptop Google Meet Teléfono

2	Establecer el contrato de trabajo con la empresa capacitadora	Negociación y contratación con la empresa de SST	Gerente general y miembros de la empresa consultor	Virtual	Laptop Google meet Teléfono
3 charlas brindadas por la empresa capacitadora	Supervisar la realización de las capacitaciones	Supervisión del correcto desarrollo de las sesiones de SST	Toda la organización	Virtual	Laptop Google meet Teléfono Ppt

Fuente. Elaboración propia 2022

A fin de poder brindar Charlas de Salud y Seguridad en el trabajo se contactó a una empresa especializada que pueda implementar charlas para los colaboradores con la finalidad de que se sientan protegidos por la organización frente a un accidente de trabajo.

Al ser una empresa automotriz la ley indica ciertos requisitos para poder obtener tener la autorización del funcionamiento del taller como son las capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo.

En el presente plan de acción se tuvo como objetivo contactar con una empresa que brinde Capacitación de Salud y Seguridad en el trabajo, ya que al ser una empresa rubro automotriz existen accidentes laborales que hacen sentir inseguro a los colaboradores.

A partir de lo planteado, la empresa especializada brindó las siguientes capacitaciones:

- Diagnóstico de control de peligros y riesgos en el trabajo.
- Prevención de riesgos ergonómicos asociados al trabajo.
- Capacitación Primeros auxilios.
- Prevención de incendios uso y manejo de extintores portátiles.
- Identificación de peligros, evaluación de riesgos, etc.

Tabla 11

Implementación de Manual de Organizaciones/Funciones y organigrama.

Sesiones	Objetivos	Actividades	Participantes	Modalidad	Materiales
1	Elaborar el organigrama de la organización	Reunión para establecer el organigrama de la organización	Gerente General	Virtual	Google Meet Laptop Word

2	Identificación de perfiles de la organización	Levantamiento de perfiles de puestos del área administrativa	Gerente general	Virtual	Google Meet Laptop Word
3	Identificación de perfiles de la organización	Levantamiento de perfiles de puestos del área operativa	Gerente General	Virtual	Google Meet Laptop Word

Fuente. Elaboración propia 2022

En el mes de agosto junto a gerencia general y jefaturas de área se creó el MOF y el organigrama, con la finalidad de que cada colaborador tenga claro su rol y no existan discrepancias por la distribución de funciones.

En la primera semana del mes, se publicó el organigrama con la finalidad de que todos tengan claro sus responsabilidades dentro de la organización, los miembros de su equipo y la distribución de cada una de las áreas. El Manual de Organización y Funciones se realizó junto a los líderes de la organización, ya que ellos tienen la información de las funciones y requisitos de cada puesto de trabajo en su área, uno de los objetivos de la creación del MOF que cada colaborador tenga claro su rol y no existan discrepancias por la distribución de funciones. A continuación, el gráfico 5 es un claro ejemplo del MOF de la organización:

Gráfico 5

Ejemplo de Manual de Organizaciones y Funciones

MOF- Ejemplo
Nombre del puesto: Gerencia General
Área: GG
Reporta a: GG
Supervisa a: Área administrativa y operativa
Objetivo de la posición: Velar por el funcionamiento de la compañía.
Funciones a desarrollar: Supervisar el taller diariamente.
Requisitos: Titulado en administración de empresa con especialidad en gestión de recursos automotriz.
Años de experiencias: como mínimo 5 años
Especialidades/certificaciones: especializaciones del rubro automotriz
Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y competencias de gestión.

Fuente. Elaboración propia 2022

Indicadores

Se plantearon dos indicadores de logro:

Tabla 12

Indicadores de Logro

Indicador	Medición	Objetivo
Atención al cliente al cliente	Encuesta pre y Post plan de intervención.	Mejorar la atención al cliente externo

Mejorar las faltas reiterativas del personal clave para la organización

Contabilizar el número de faltas mensuales antes y después de la intervención

Mejorar el ausentismo del personal clave en el ambiente laboral

Mejorar la percepción de comunicación en los colaboradores de trabajo

Medir la percepción de comunicación pre y post los talleres de comunicación

Mejorar la comunicación entre áreas a través de la enseñanza en los talleres y mejorar el trato entre compañeros.

Fuente. Elaboración propia 2022

Monitoreo

Para monitorear y evaluar el avance del Plan de intervención de la mejora del clima laboral se establecieron ciertas pautas, las cuales tuvieron como finalidad generar información para la toma de decisiones oportunas que garanticen los resultados esperados. Cabe resaltar que dicho monitoreo se realizó hasta el mes de febrero del 2022, ya que el investigador se tuvo que retirar del proyecto. Sin embargo, si hubo una persona encargada que fue capacitada por el investigador para que pueda realizar la continuidad del proyecto.

Tabla 13

Plan de seguimiento de intervención

Objetivo	Medición
Implementar los planes de intervención los avances basados en conducta, rendimiento,etc.	Entrevista formal de manera mensual con el gerente general para que nos describa y evaluar si es que se está aplicando lo expuesto.

Fuente. Elaboración propia 2022

Con la finalidad de corroborar la eficiencia del proyecto, se planteó realizar entrevistas de feedback con el gerente general de manera mensual y a la fecha que acababa cada uno de los talleres con la finalidad de monitorear el avance de cada uno de los participantes, así como también recibir e implementar propuesta de mejoras para los próximos talleres.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Indicadores de logro y monitoreo de la intervención

Para poder identificar los indicadores de logro se utilizarán estrategias en el monitoreo debido a que el plan de intervención al 70%, equivalente a la permanencia en la empresa consultora.

Indicador de erradicar el ausentismo del personal clave: Se espera que, con la implementación de los talleres, el jefe operativo asista regularmente al trabajo, su posición es sumamente importante ya que es el jefe del core del negocio y con él se realizan todas las comunicaciones entre áreas y directamente la comunicación hacia los clientes con temas técnicos. Es por ello que en los resultados observaremos si se llegó a erradicar o no dicho indicador. La referencia de medición de dicho indicador es el número de faltas mensuales antes de los talleres y el número de faltas mensuales post talleres.

Indicador de mejorar la atención al cliente: Se espera que, con la implementación de los talleres, la comunicación y el trato al cliente interno y externo cambie. Es por ello que en los resultados observaremos si se llegó a mejorar la atención al cliente. La referencia de medición de dicho indicador es el porcentaje de satisfacción en una encuesta realizada antes de los talleres y post talleres.

Indicador de comunicación: Se realizó una primera encuesta sobre la percepción de la comunicación en la compañía antes de iniciar el primer taller de comunicación asertiva; al finalizar dicho taller se aplicó la misma encuesta para identificar si existen mejoras en la percepción de comunicación.

Resultados del Plan Parcial de Intervención (Monitoreo)

El presente apartado describe el avance de resultados de plan de intervención realizado al 70%, esto nos permitirá obtener un monitoreo mas preciso del avance y mejoras en los objetivos específicos que impactarán directamente al clima laboral que serán evaluadas por el próximo investigador que continuará el proyecto.

La problemática abordada consistió en la creación de un plan de intervención en distintas sesiones, haciendo referencia a planes estratégicos en la mejora de las dimensiones orgullo, camaradería y confianza.

Referente al primer indicador **“Erradicar el ausentismo del personal clave”**, se utilizó la comparación del número de faltas mensuales: enero, febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio 2021 y el comparativo del mes de Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero 2022.

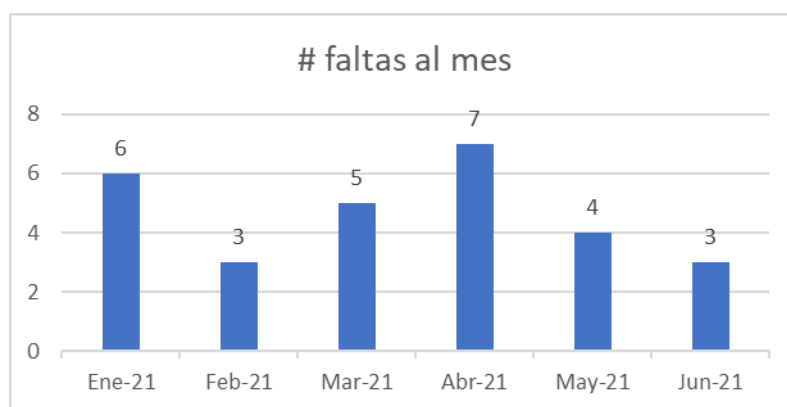
En los gráficos 6 y 7 se puede observar que a partir del mes de Julio que iniciaron los talleres el colaborador comenzó acudir regularmente al trabajo.

Al entrevistarlo, el colaborador refiere que al tener que realizar todas las actividades del taller como los feedback presenciales, las pausas activas supervisadas; entre otras se vio en la obligación de asistir de manera regular debido a que el gerente general se encontraba supervisando diariamente y también refiere que en el taller de liderazgo logró empoderarse y además, el gerente general le brindó mayores responsabilidades frente a su equipo y comprendió que cuando él está ausente pone en riesgo su trabajo y al de su equipo debido a que están en plena

etapa de cambios por los planes de acción que fueron implementados y requiriendo su participación activa. Las actividades y participación activa de cada uno de los participantes permitió erradicar dichas faltas de personal clave, ya que siempre estaba supervisado y monitoreado por el Gerente General; así como también se tomaba la asistencia para asegurarnos que todos estén participando de manera pertinente.

Gráfico 6

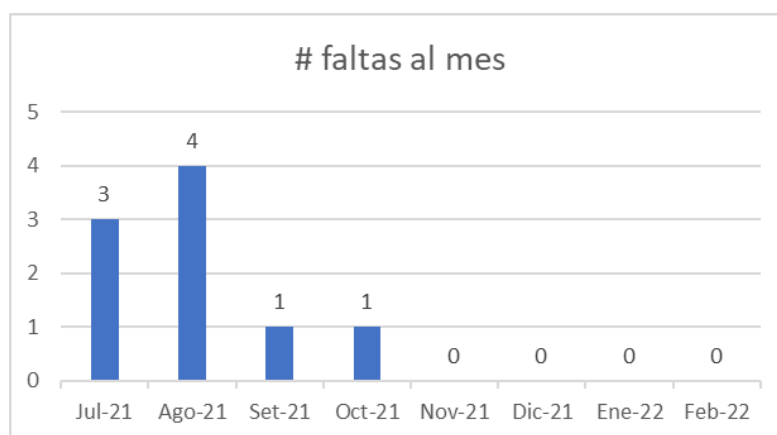
Número de faltas antes de implementar los talleres



Fuente. Elaboración Propia, 2022

Gráfico 7

Número de faltas después de implementar los talleres



Fuente. Elaboración Propia, 2022

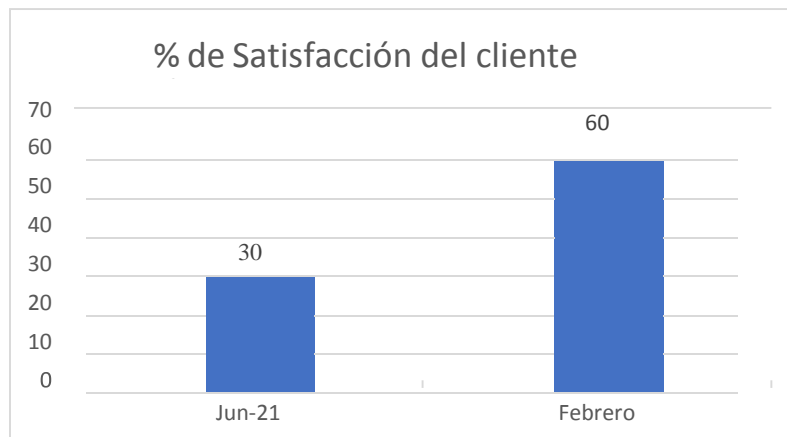
Teniendo en cuenta que el segundo indicador consiste en **“Mejorar la atención al cliente”**, se realizó una encuesta a 10 clientes con la siguiente pregunta: ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el servicio que brindamos en nuestra empresa? 1. No me encuentro nada satisfecho 2. Regularmente satisfecho. 3.Satisfecho 4. Muy Satisfecho 5. Excelente atención.

Dicha encuesta se realizó con la finalidad de aplicarla antes de la implementación de los talleres y post implementación de los talleres.

En el gráfico 8 se aprecia que en el mes de febrero se realizó el segundo grupo de encuestas de atención al cliente, en el cual se vio incrementado en un 50%, dando como referencia que los colaboradores se encuentran más activos, el trato es armonioso y los procesos se han optimizado, brindando la solución del problema del cliente con mayor rapidez, los colaboradores refieren que el resultado es el reflejo de esto se debe a las mejoras de la comunicación, el liderazgo y la motivación que perciben de estar realizando las cosas de manera adecuada y en orden.

Gráfico 8

Porcentaje de mejora de satisfacción del cliente según medición pre y post implementación de plan de intervención”



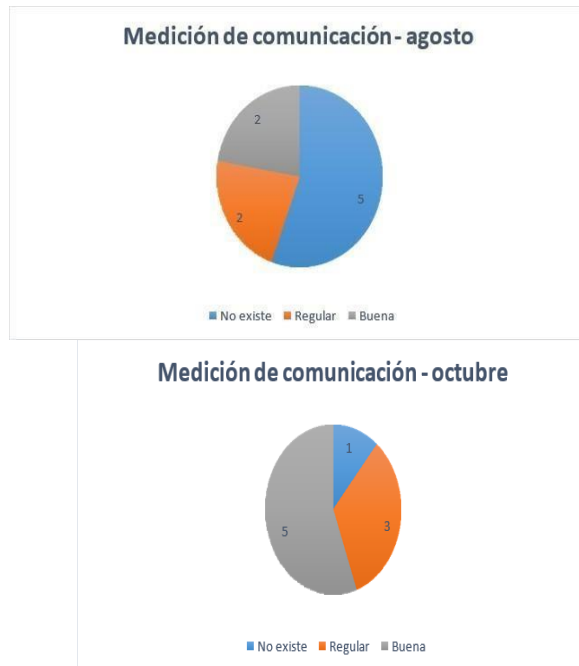
Fuente. Elaboración Propia, 2022

Para el siguiente indicador **“Mejorar la comunicación en la compañía”**, se realizó una encuesta a los trabajadores en el que se mide la mejora de la comunicación proveniente del mes de Agosto (inicio del taller de comunicación) al mes de Octubre (finaliza el taller de comunicación). Las preguntas de la encuesta fueron las siguientes: ¿Cómo consideras que es la comunicación en la compañía? Siendo 1. No existe 2. Regular 3. Buena

En los resultados del gráfico 9 podemos encontrar que en el mes de agosto solo 2 personas percibieron que existe una buena comunicación en la organización, mientras que en el mes de octubre 6 personas refieren que existe una buena comunicación posterior a los talleres brindados.

Gráfico 9

Medición de la percepción de la mejora de la comunicación en los meses de agosto 2021 y octubre 2021



Fuente. Elaboración Propia, 2022

Posterior a dicha evaluación, los colaboradores referían que el ambiente laboral mejoró y existe mayor comunicación y armonía en la empresa.

Análisis final de resultados:

Los resultados obtenidos de la implementación del plan de intervención para la mejora del clima laboral fueron satisfactorios, puesto que se lograron alcanzar todos los indicadores planteados. Como se presentó en los resultados del primer indicador se pudo observar que se erradicó al 0% las faltas del personal operativo, beneficiando a la empresa con su desempeño y su presencia para resolver cualquier dificultad con los clientes internos y externos, fomentando así un ambiente abierto

de comunicación, liderazgo y confianza en sus labores. Por otro lado, vemos cómo la atención al cliente aumenta en un 50% aportando valor como compañía y mejorando la reputación de la misma, esto no se hubiera podido lograr si es que no hubiera existido una mejora en el trato entre áreas, la comunicación y la motivación de los colaboradores. Finalmente, la mejora en la comunicación, ya que a partir de ella favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propicien, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados; y, a nivel externo, se genera un mayor impacto.

En consecuencia, el programa aún no culmina debido a que se deberá realizar nuevamente un diagnóstico de Clima Laboral para visualizar todas y cada una de las mejoras del clima laboral basado en el plan de intervención, sin embargo, hemosevidenciado resultados positivos que guardan un impacto directo en el clima organizacional de la empresa. Es importante resaltar que el logro fue gracias al buen diagnóstico realizado, pues se logró identificar cada uno de los aspectos que estarían influyendo en el clima y abundar en ellos para tener mejor diagnóstico y por ende una mejor intervención.

Reflexión de la experiencia

A partir de trabajo realizado se concluyen algunas reflexiones importantes para póstumas investigaciones.

Limitaciones encontradas en el proceso de intervención:

- Una de las limitaciones del proceso de intervención, fue la cultura de la organización y el uso de la tecnología para intervenir de manera virtual. Al ser

una empresa en donde el Core del negocio es operativo, fue complicado que todos puedan contar con una laptop o con un medio electrónico para ingresar a los diferentes planes realizados.

Al inicio de la intervención la resistencia de los colaboradores frente a las actividades realizadas fueron una limitación, debido a que al principio los colaboradores no entendían el objetivo de la intervención y se resistieron a los cambios que se estaban implementando para la mejoría de la organización.

Aporte en el área de psicología y el contexto:

El aporte área psicológica organizacional es la intervención/implementación en los procesos que se han virtualizado en consecuencia del contexto, debido a que no existen muchas investigaciones de intervención y medición de clima en el actual contexto de virtualización, mi trabajo podrá aportar a las distintas limitaciones de ejecución en este tipo de proyectos y brindar una manera de cómo abordarlo.

Demandas profesionales requeridas:

Las demandas profesionales que se utilizaron fueron dos: Las Profesionales y los insumos o instrumentos.

Profesionales: A través del presente trabajo potencié las competencias de adaptación al cambio al tener que acostumbrarme a trabajar en la modalidad remota. El trabajo en equipo, debido a que tuve que crear una sinergia con los líderes de la automotriz para cumplir con el objetivo y también desarrollé la competencia de tolerancia a la frustración para afrontar todos los cambios a lo largo del proceso.

Herramientas e Instrumentos: Las herramientas digitales fueron

fundamentales para la intervención del presente trabajo, para ello se utilizó zoom, meet, office.

Autoevaluación y Autocrítica:

Con respecto a la evaluación y autocrítica como profesional, considero importante que los talleres brindados para la mejora del clima laboral pudieron ser presenciales en un 40%, sin embargo, la pandemia actual no aporta en el desarrollo de los mismos.

Como profesional, se abordó como profesional todos los aspectos del proceso como la medición, intervención y resultados; sin embargo, considero que los verdaderos resultados más visibles se verán reflejados en la próxima medición de clima Laboral 2022.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar una evaluación de desempeño anual para medir el avance de cada uno de los colaboradores y cumplir con los objetivos planteados.
- Se recomienda brindar capacitaciones sobre los riesgos psicosociales que afectan el ambiente laboral orientados a la salud y seguridad en el trabajo.
- Se recomienda para la próxima medición tener en cuenta todas las variables trabajadas en el plan de intervención, con la finalidad de visualizar la mejora objetiva del clima laboral reflejadas en cada una de estas.
- Se recomienda realizar las actividades de manera presencial para generar confianza y fomentar la participación consciente de los planes de acción.
- Para la próxima medición se recomienda tener culminado al 100% de los planes de acción elaborados en el 2021, así como también seguir realizando las buenas prácticas inculcadas en las actividades.

-En caso se integren nuevas personas a la organización y la población de la compañía aumente, se recomienda utilizar un software que ayude a analizar los datos cualitativos del focus group.

-Se recomienda fomentar el involucramiento de todos los colaboradores de la organización de manera activa y participativa en todas las actividades propuestas que impulsarán la mejora del clima laboral.

Conclusiones:

- Es importante establecer metas y objetivos para plantear la mejora del clima organizacional, por ello en el presente trabajo se observó que existieron diversas mejoras en los colaboradores, así como también refieren que existe un clima laboral más saludable.

- Promover el compromiso de los empleados y mejorar la calidad de la comunicación orienta a que exista un mejor desempeño y motivación logrando la visión de cumplir las metas organizacionales.

- Teniendo en cuenta los resultados, es importante que la empresa siga gestionando a sus equipos de trabajo con la finalidad de fortalecer la comunicación y liderazgo, estas estrategias permitirán que los trabajadores desarrollen el sentido de pertenencia y la fidelidad hacia la organización.

- Las empresas e instituciones deben contar con mediciones periódicas para evaluar si los planes de acción están siendo eficientes para la mejora del clima laboral.

- Se deberá involucrar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del clima laboral, así como también hacerlos partícipes de los planes

de intervención con la finalidad que ellos salgan beneficiados a través de lograr un buen lugar para trabajar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Achicanoy, E. (2021). Diseño de una Herramienta Virtual que evalúe el Clima Laboral de la Universidad CESMAG. Archivo digital. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/17585/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Bernal, C. (2019). Fortalecimiento De La Cultura Empresarial De Una Empresa De La Industria Automotriz Peruana. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2599/BernalCarla_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
3. Beltran, E. (2014). Propuesta Para Mejorar La Satisfacción Laboral En Una Institución Educativa A Partir De La Gestión Del Clima Laboral. Archivo digital https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
4. Cortes, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa". Archivo digital <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf;jsessionid=FBC51B478F677C6764CC0DF133D8B298?sequence>.
5. González, Y. (2005). Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes. México. Archivo digital http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006
6. García, M. (2018). Plan De Acción Para Mejorar El Clima Organizacional En La Constructora Jr S.A.S En La Ciudad De Cucuta Norte De Santander. Santander, Colombia.

7.Sutton,A.(2014). La técnica de grupos focales. Science Direct. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713726838>.

8.Palma, S.(2004).Escala de Clima Laboral CL-SCP”. Manual primera edición.<https://www.yumpu.com/es/document/view/62867202/escala-clima-laboral-cl-spc-manual-1o-ed/42>.

9.Padilla, DL. (2019). Relación Entre Satisfacción Laboral Y Clima Organizacional De La Empresa Andes Yarn S.A.C. Arequipa 2019. Universidad San Catolica de San Pablo. Archivo digital.https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16176/1/PADILLA_PARQUE_DIA_SAT.pdf.

10.Sánchez, J.(2015). Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa Automotriz para determinar el impacto que se refleja en niveles de Producción.

12.Salazar, A,(2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Archivo digital. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AA R5 070.pdf>.

13.Valero, P. (2014). Desarrollo De Un Plan De Acción Para Mejorar El Clima Organizacional..Bogotá Colombia, Archivo digital.<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/>.

14.Atincona, .E.(2019). Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional de una Empresa Automotriz, La Victoria, Lima,2019.

15.Serrato, M.(2011).Estrategias para mejorar a mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda. URL: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1737&context=administracion_de_empresas.

16. López, C. (2020). Estudio de clima organizacional en una empresa de manufactura. Archivo digital. https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1271/1/_ChristianLopez%20-Clima-Organizacional-Tesis-%20Ileana%20Guzman.pdf.
17. Jaramillo, R. (2021). Diseño de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora d'ávila". Archivo digital. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/4296/1/Morales%20Atencia>.
18. Rivero, E. (2019). Análisis del clima laboral y satisfacción laboral en la empresa multi inter-services s.a.c. talara – 2018. Piura, Peru. Archivo digital https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32035/Rivera_MFM.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
19. Homles, HR. (s.f). Employee Centricity: tus colaboradores, centro de tu estrategia de gestión de talento.
20. Molina, Montejo, Ferro C. (2015). Evaluación de clima laboral en educativo en una institución superior. Archivo digital. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239017810002.pdf>.
21. Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de la evaluación cualitativa. http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
22. Duran, C. (2015). La entrevista a profundidad, una estrategia de abordaje para el estudio de clima laboral en la facultad de ciencias económicas y sociales de la UNMDP: Resultados preliminares. Archivo digital. <http://nulan.mdp.edu.ar/2080/1/duran.etal.2013.pdf>.

Anexo 1:

Análisis de contenido del Focus Group

Dimensión	Análisis de contenido
Orgullo - Identidad	Los colaboradores refieren que no se sienten identificados en la organización porque perciben

reconocimientos por su buen desempeño y los jefes no se involucran con los colaboradores de manera adecuada.

Refieren, que no existen celebración de festividades en equipo, ni se fomenta la integración laboral el cual no permite unirse como empresa y tener una identidad común con la finalidad de cumplir la misma visión.

Indican que no se fomenta el respeto y la unión, teniendo en cuenta que esos son los valores básicos de toda organización. Eso hace que no se sienten identificados.

Orgullo – Crecimiento
profesional

Los colaboradores
aseguran que no existen
retroalimentaciones en el
desempeño de sus
funciones,

además que no tienen
claras sus funciones
específicas ya que no
existe un manual.

Para el rubro
automotriz es de suma
importancia
capacitarse en
programas de Salud y
seguridad en el trabajo.

En la empresa no
cuentan con charlas o
talleres de seguridad en
el trabajo afectando así
la integridad física de
los colaboradores
arriesgándose al no
saber actuar frente a un
accidente de trabajo.

Dimensión
contenido

Análisis de

Camaradería-
Comunicación

El grupo de colaboradores
indica que no hay
comunicación fluida

con la persona que
supervisa las labores y
tampoco con el área
complementaria.

Obstaculizando

el trabajo en equipo y la
afinidad entre
compañeros.

La comunicación es
jerárquica, al percibir que
los jefes directos no
toman en cuenta sus
ideales intentan conversar
con el gerente general con
temor a ser reprochados
por el jefe directo.

Los mensajes emitidos
entre áreas no se
repcionan de manera
correcta debido a que no
existe buen trato entre
áreas.

Dimensión contenido	Análisis de
Confianza-Liderazgo	Los colaboradores perciben que existen preferencias entre

colaboradores y al no ser los beneficiados les brindan más funciones de las que deberían realizar.

Existe falta de iniciativa de parte de los líderes en capacitar a su equipo en temas que son expertos.

Existe un mal liderazgo por parte del jefe directo.