



**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**T E S I S:**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA  
MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS  
EL SUPER S.A.C. PIMENTEL. AÑO 2017**

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

**Autora: Bach. Rivera Gonzales Lupe Amelia**

**Asesor: Magister Suárez Santa Cruz Fernando**

**Línea de Investigación:**

**Salud Ocupacional y Desarrollo de Competencias  
Organizacionales**

**Chiclayo. Diciembre -2017**

“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL  
PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA  
SUPERMERCADOS EL SUPER S.A.C  
DE PIMENTEL”

**Jurado de tesis**

---

Mg. Prada Chapoñan Rony Edinson

Presidente del jurado de tesis

---

Mg. Maticorena Barreto Amalita

Secretario del jurado de tesis

---

Mg. Delgado Vega Paula Elena

Vocal del jurado de tesis

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis con mucho afecto y admiración a mis Maestros y Docentes quienes me han guiado en la realización de esta investigación para quienes dedico cada uno de mis logros...

Dedico mi tesis a las personas que me han dado la vida y me han llenado de felicidad: A mi Madre, a mi esposo y a mis tres hijas .De quienes he recibido apoyo, fortaleza y mucho amor.

Lupe.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco al Magister Ps. Roberto Olazabal Boggio, a la Magister Ps. Gretel Bulnes Bonilla por sus asesorías y por haber contribuido en mi formación académica científica, al Magister Fernando Suarez Santa Cruz por brindarme apoyo y asesorar la presente tesis; al Ing. Rafael Marquina por la asesoría estadística de la investigación también a los Docentes y No docentes de la Universidad Señor de Sipan de Chiclayo y de la Filial Trujillo porque con su apoyo y conocimientos he logrado culminar la carrera profesional.

<b>INDICE</b>	<b>Páginas</b>
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>viii</b>
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	
1.1. Situación problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Delimitación de la Investigación.....	13
1.4. Justificación e Importancia dela investigación.....	14
1.5. Limitaciones de la investigación.....	15
1.6. Objetivos de la Investigación.....	15
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	
2.1. Antecedentes de Estudio.....	18
2.2. Bases Teóricas Científicas.....	20
2.3. Definición de Terminología.....	42
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	46
3.2. Población y Muestra.....	46
3.3. Hipótesis.....	48
3.4. Variables.....	48
3.5. Operacionalización de Variables.....	49
3.6. Abordaje Metodológico, técnicas e instrumentos.....	50
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	54
3.8. Análisis estadístico e interpretación de datos.....	54
3.9. Principios Éticos.....	55
<b>CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACION.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>87</b>

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue: Planificar, diseñar y aplicar un programa que permita mejorar el Clima Laboral de la Empresa El Súper SAC.

Los resultados que se obtuvieron han sido clasificados según la Tabla de Baremos relacionada a la Escala de Clima laboral (SCL) diseñada por la Psicóloga peruana Sonia Palma Carrillo. La presente investigación muestra los resultados que se obtuvieron del Pre test del Clima Organizacional después que se aplicó el programa motivacional se pudo recoger información a través de un post test los mismos que se presentan en la investigación .

Para la presentación de los resultados del Clima Laboral se realizó el análisis de acuerdo a una evaluación cuantitativa de 5 factores (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales) y se muestran a través de cuadros, gráficos, partiendo de un análisis general de los datos proporcionados llegando así a un análisis por factores evaluados, y finalmente proporcionando algunas recomendaciones necesarias.

El presente trabajo intenta reflejar la actual situación organizacional y laboral de la Empresa y su problemática, evidenciando los procesos críticos y tratando de plantear soluciones como Propuesta de Investigación que ayuden a mejorar algunas necesidades y deficiencias que existen en dicha entidad.

**Palabras-claves:** clima laboral, motivación laboral, comunicación, autoestima, asertividad, auto realización, condiciones de trabajo, supervisión, involucramiento laboral.

## ABSTRACT

The objective of this research was The Planning, design and implement a program to improve the working environment of the Super SAC Company.

The results obtained have been classified according to Chart Scales Scale related to labor climate (SCL) designed by Peruvian psychologist Sonia Carrillo Palma. This research shows the results obtained from Pre-test organizational climate after the motivational program was applied information could be collected through a posttest them presented in the research.

For the presentation of the results of Work climate analysis according to a quantitative assessment of 5 factors (personal fulfillment, job involvement, monitoring, communication, working conditions) it was performed and shown through charts, graphs, based on an analysis general data provided thus leading to an analysis by factors evaluated, and finally providing some necessary recommendations.

This investigation attempts to reflect the current organizational and employment situation of the Company and its problems, highlighting critical processes and trying to propose solutions as research proposal to help improve some needs and gaps that exist in this entity.

Key words: work environment, work motivation, communication, self-esteem, assertiveness, self-realization, working conditions, supervision, and labor involvement.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, con la globalización presente en todos los sectores, no basta ser innovadores y tener calidad en nuestros productos; es necesario entregar un buen servicio a los clientes para lograr de cierta forma la lealtad de los mismos.

En nuestro país cada día se pone más énfasis en la calidad y principalmente en la calidad de atención y servicio. Siendo la calidad algo intangible, es necesario orientar a toda la organización hacia la importancia que tiene para el cliente; todos los esfuerzos que se realicen dentro de la misma, se verán reflejados en la satisfacción del cliente logrando muchas veces sobrepasar las expectativas y percepciones del cliente. El recurso más importante en cualquier organización lo forma su recurso humano implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros.

Por ello, uno de los objetivos de realizar el estudio fue diseñar y aplicar un programa motivacional para mejorar el clima laboral. Visto en la realidad, muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el clima laboral adecuado para su desempeño laboral.

El propósito de la presente investigación es medir y explorar la variable Clima Laboral definida como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que está influenciado por una multitud de variables o factores que interactúan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos.

En la investigación se utilizó como instrumento el Cuestionario de Sonia Palma (SCL) de Escala de Clima Laboral inicialmente se aplicó un pre test y luego de desarrollar el programa motivacional con temas de psicología organizacional y laboral, se recogió la información del Clima Laboral mediante un post test se midió los 5 factores de Clima laboral los que son Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación

y Condiciones Laborales. El trabajo, se estructura en seis capítulos donde se detallan la presente investigación

**CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION:** Comprende el problema, la situación problemática, la formulación del problema objeto de estudio, delimitación del estudio, la justificación., limitaciones y objetivos de investigación.

**CAPÍTULO II: MARCO TEORICO:** En el marco teórico, se explican los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan la investigación, de la misma manera las definiciones de la terminología.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO** Describe el tipo y diseño de investigación. Las características de la población, la formulación de la hipótesis, métodos y técnicas para la recolección de datos y el análisis estadístico e interpretación de resultados.

**CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS** Contiene el procesamiento de la información con el resultado de los datos en tablas y gráficos, la interpretación de los mismos,

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA INVESTIGACION** Se describe detalladamente el programa Motivacional, los objetivos, diagnóstico, intervención, recursos, y responsables de cada una de las sesiones (7) aplicadas en esta investigación.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** Se destacan las conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas y se menciona a los autores que se indicaron durante el desarrollo de la presente investigación, al igual se adjunta los instrumentos aplicados en anexos.

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Situación problemática**

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

Con respecto a la motivación en el campo empresarial, Castillo (2006) expone que:

“Es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. (p.200)

Razón por la cual, es de gran importancia para todas las empresas sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin va a contribuir de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas.

Por lo tanto la motivación y el clima laboral, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, constituyendo así la personalidad de la misma. Siendo la motivación, según Chiavenato (2000):

“Es el esfuerzo tenaz y duradero que conlleva hacia las metas de la organización, donde el hombre se caracteriza por su alta complejidad” (p.6); es por ello que se considera que el individuo está dotado de necesidades complejas y diferenciadas; las cuales orientan y dinamizan el comportamiento. En este sentido, y según la opinión de Robbins (2004), es pertinente cuando afirma: “Los niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la culminación del trabajo, a menos que se orienten en una dirección que conduzca al beneficio de la empresa “(p.175).

Es por ello que la motivación y el clima laboral son parte importante de una buena administración, ya que influye sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización. Según Smith, (citado por Cummings y Schwab 1985) expresa: “Se debe comprender la naturaleza humana y poner en el interior que resortes se ponen en movimiento para decidir las acciones externas”. (p.95)

En este mismo orden de ideas, los empleados motivados establecen intercambio favorable con su medio ambiente y logran mantener un equilibrio dinámico con éste. De ahí que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos, en donde se ven implicados la consideración de los trabajadores, de los grupos dentro de la organización y de otras formaciones sociales, los cuales son considerados como ambientes de los propios trabajadores y estos están sujetos a la conducta organizacional (Peiró, 2000).

El empleado aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación.

Es por consiguiente, necesario analizar la motivación y su relación con el clima laboral de la Empresa Supermercados El Súper SAC, debido a que la motivación entre compañeros de trabajo es un elemento importante que ejerce una influencia fuerte sobre actitudes y valores de éstos. Es necesario que en los departamentos de Administración y Recursos Humanos se defina cuáles son las necesidades laborales e individuales de los empleados, que coadyuven a la satisfacción en el trabajo, a fin de solventar aquellas que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el clima laboral y por consiguiente el desempeño laboral.

Es por aquello que se toman los aspectos planteados, ya que muchas veces se ha observado el bajo rendimiento y hasta la ausencia temporal por día, de algunos de los trabajadores, todo esto puede ser por la carencia de un estímulo que los impulsan a realizar sus labores con poca eficiencia y eficacia. En este sentido, la presente investigación trata de destacar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, con el propósito de obtener consecuencias positivas en el clima laboral, como, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación del personal, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Uno de los propósitos de esta investigación es contar con un buen clima laboral; que cada trabajador sienta y sobre todo este motivado, identificado con su empresa u organización y pueda lograr los objetivos y metas trazadas.

Para lograrlo asumiremos, con la presente investigación, el compromiso de mejorar y enriquecer el clima laboral de la empresa, que repercuta en todo el ámbito laboral y que el cliente sienta el cambio, a través de la excelencia en la atención, la comodidad del servicio y el reconocimiento de la empresa; siendo además el beneficiado el desarrollo de la empresa y en especial a la población activa del distrito de Pimentel y de la Provincia de Chiclayo.

### 1.2 Formulación del problema:

En relación a la problemática expuesta cabe preguntarse:

¿Qué efecto producirá el Diseño y aplicación de un programa motivacional en el Clima laboral en la Empresa Supermercados El Súper S.A.C. de Pimentel. Año 2017?

### 1.3. Delimitación de la Investigación:

La presente investigación se ha delimitado de la siguiente manera:

**Área Geográfica:** Este estudio fue realizado en el Supermercado El Súper del Distrito de Pimentel, Provincia de Chiclayo. Sin embargo, es importante denotar que han podido quedar incluidas en el estudio personas residentes fuera del distrito de Pimentel y que residen en el distrito de Chiclayo, pero que brindan servicios al Supermercado a tiempo completo.

**Tiempo:** El tiempo requerido para la realización de la presente investigación fue de dos semestres académicos, que comprendió los meses de Septiembre a diciembre del año 2015, en el cual se realizó el Proyecto de la investigación y de enero a abril del año 2016 período en el cual se realizó el desarrollo de la investigación la temporalización se resume en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Temporalización del Programa Motivacional Pre y post test

PRE TEST	DESARROLLO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL SESIONES							POST TEST
4 /Enero	S. 1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	5 Febrero
	05/01	06/01	07/01	08/01	11/01	12/01	13/01	

**Área de Estudio:** Para la investigación se tomaron como sujetos de estudio a todos los empleados que se encontraban trabajando en el Supermercado las que fueron 25 en total sujetos encuestadas, estos trabajadores pertenecían a diferentes áreas como administrativos, gondoleros y cajeros.

#### **1.4. Justificación e importancia**

La presente investigación es conveniente porque generará una serie de beneficios para la Empresa, tales como:

- **Conveniencia:** Proporcionar a la Empresa información referente al nivel de clima laboral de sus trabajadores. De esta forma, se conoce cómo perciben los trabajadores su ambiente laboral teniendo en cuenta cada una de sus funciones. Es por ello, la importancia de realizar el estudio del Clima laboral, sea como instrumento de diagnóstico para detectar los problemas de los trabajadores.
- **Relevancia social:** Considero de que la elaboración del Programa motivacional servirá para implementar estrategias, políticas y objetivos para que los empleados sean motivados en su trabajo y así lograr un clima organizacional adecuado que determine la eficiencia y eficacia del personal de la organización.
- **Implicancia:** La aplicación del programa motivacional en la Empresa Supermercados El Súper va a propiciar un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.

Por consiguiente, se justifica la presente investigación por la necesidad de investigar una problemática que a nivel comunicacional y motivacional se presenta en las empresas que brindan servicios de alimentos y otros ya que encontramos que en la Región Lambayeque hay escasos modelos comunicacionales, planes y programas motivacionales estratégicos en algunas empresas que presentan políticas de Recursos Humanos que causen efecto positivo en el Clima laboral Empresarial y efectivamente puedan contribuir a un adecuado y satisfactorio desempeño laboral.

- La importancia de la presente investigación también compromete a la Gerencia general de la Empresa Supermercados El Súper debido a que son los gerentes quienes

están encargados de evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

### **1.5. Limitaciones de la Investigación**

Como la mayoría de las investigaciones, el presente estudio posee limitaciones que deben destacarse y ser tomadas en cuenta para un mejor manejo del estudio, principalmente en cuanto a la recolección de datos. Algunas de las limitaciones que se pueden mencionar son:

Falta de tiempo de los trabajadores para contestar las encuestas.

Poca colaboración por parte de los administradores debido a que en el Supermercado no se acostumbra a realizar este tipo de investigaciones.

Falta de conocimiento en relación al contenido de la encuesta, ya que se tuvo que explicar al detalle cómo desarrollar el cuestionario.

### **1.6. Objetivos de la Investigación:**

- **Objetivo General :**

-Conocer el efecto de la aplicación de un Programa Motivacional sobre el Clima Laboral en la Empresa Supermercados El Súper S.A.C. de Pimentel-Chiclayo.

- **Objetivos Específicos:**

- Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Autorrealización en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.
- Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Involucramiento Laboral en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.
- Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Supervisión en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

- Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Comunicación en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.
- Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Condiciones Laborales en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.
- Describir los resultados sobre el Clima Laboral antes y después de la aplicación del Programa motivacional en los trabajadores de la Empresa El Súper SAC de Pimentel – Chiclayo.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## 2.1 Antecedentes de la Investigación

*A nivel Internacional:*

**García y Rondón (2008), Venezuela:** en su estudio titulado “La Relación de un programa motivacional y el Clima laboral del Personal Administrativo que Labora en el Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo”. La investigación fue de tipo descriptivo. Llegaron a la conclusión, que existe una relación directa entre la motivación y el trabajo en equipo. Observaron que entre los factores que inciden en el clima laboral, está el proceso de comunicación efectiva que les permite a los trabajadores, desarrollar una percepción más favorable de las condiciones de trabajo en equipo. Otro de los factores son los beneficios socioeconómicos, ya que les permiten cubrir sus necesidades básicas individuales y las de sus familias. Todo esto favorece, que dentro de las labores se desarrolle un clima satisfactorio, mediante la comunicación, la cooperación y el trabajo en grupo. Recomiendan crear programas motivacionales e incluirlos en los planes estratégicos del Departamento de Recursos Humanos; así mismo, que éstos no sean solamente de tipo económico, sino que los mismos también abarquen otros aspectos como: la responsabilidad, la puntualidad, etc.

**Bedodo y Gallardo; (2006) Chile.** “Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de Orientación Teórica” Universidad de Chile. La presente investigación es de orientación teórica respecto a la relación entre la motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentó comprender de qué manera se podría establecer la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral-organizacional.

Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulo tanto extrínseco como intrínsecos; extrínsecos en

el caso del componente monetario, e intrínseco en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral motivacionales presentes como elementos claves para el clima laboral favorable.

*A nivel nacional:*

**Cazorla Roque (2012) Lima :** en su investigación titulada “Plan estratégico para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Empresa Gama Express E.I.R.L” Universidad Autónoma del Perú , la investigadora elaboró un programa de siete sesiones que comprendió autoestima, motivación, relaciones interpersonales ,desarrollo intrapersonal y trabajo en equipo llegando a la siguiente conclusión: Aplicar a todos los colaboradores de la empresa incluyendo administrativos y trabajadores motorizados los talleres mencionados ya que las actitudes y comportamientos de los trabajadores después de haber aplicado los talleres o capacitaciones deberían mejorar el clima laboral. Se recomendó Implementar nuevas políticas y mejorarlas, cambiar estrategias, Implementar nuevas formas de gestión ya que si los directivos aplican herramientas de gestión de manera adecuada se conseguirá mejorar la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Capacitar y dar talleres psicológicos a los colaboradores de la empresa y brindar mejores incentivos a sus trabajadores para evitar la rotación del personal y el absentismo.

**Pérez y Veras tegui (2012) Lima:** en su investigación titulada “Propuesta Motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una Mype de Lima Sur-Avícola Vera E.I.R.L”

Los investigadores diagnosticaron el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido hallaron con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno. Para la propuesta motivacional elaboraron 5 talleres acerca de autoestima, comunicación, motivación, asertividad y Habilidades Sociales.

**Pérez y Raimondi (2013) Villa El Salvador Lima:** desarrolló una investigación titulada “Programa Motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores de la

Empresa Hitlmart S.A.” y concluyó en lo siguiente: El programa motivacional comprendió 6 sesiones-talleres con temas del ambiente laboral, motivación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, cultura organizacional y liderazgo. El desarrollo del programa permitió mejorar el clima laboral de los colaboradores, influenciando de manera positiva en las relaciones interpersonales de los colaboradores y en el desarrollo personal del colaborador de la empresa.

*A nivel regional:*

**Barón Rodríguez (2012) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo-Chiclayo:** en la investigación “Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo, Minsa 2012” La presente investigación cuantitativa de diseño descriptivo transversal tuvo como objetivo determinar y describir los factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo–MINSA 2012. La población y muestra de estudio estuvo conformada por las enfermeras que trabajan en las 13 Micro redes de salud de la red Chiclayo de la Gerencia Regional de Lambayeque, siendo un total de 54 enfermeras. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, auto elaborado, el cual estuvo dividido en dos etapas: la primera enfocada a los factores motivacionales intrínsecos con 7 preguntas y la segunda a los factores motivacionales extrínsecos con 13 preguntas. El análisis de datos fue descriptivo utilizando el programa estadístico SPSS 18, dando como resultado que los factores motivacionales extrínsecos presentes en el desempeño laboral son: remuneración, entorno laboral, supervisión y seguridad laboral. Y los factores motivacionales intrínsecos: logro, reconocimiento y trabajo en sí.

Los antecedentes de estas investigaciones presentadas, serán útiles para el diseño de un programa de motivación ya que los antecedentes afirman que existe relación entre los factores motivacionales y el clima laboral, también queremos contrastar con los antecedentes los resultados encontrados y los que vamos a comprobar como resultado de la aplicación del programa motivacional y del análisis de los componentes del clima organizacional.

## **2.2 BASES TEORICAS CIENTIFICAS**

### 2.2.1. MOTIVACIÓN

Se puede concebir a la motivación como aquel “procedimiento que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales: **intensidad, esfuerzo y persistencia**, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

A continuación se presentan algunas consideraciones sobre la motivación realizadas por algunos estudiosos del tema:

Según Maslow (citado por Kreitner y Kinick., 1997):

“El fundamento esencial y básico de la organización de la motivación humana es la organización de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor o menor prioridad y fuerza”. (p.54)

Partiendo de esta idea, el ser humano tiene necesidades que satisfacer, para ello debe jerarquizarlas para poder satisfacerlas. Existen cinco necesidades que se consideran primordiales como lo son: las fisiológicas, seguridad, amar, estima, autorrealización.

Para Cummings y Schwab (1985):

“La conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o vigor que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos como el proceso de la motivación”. (p. 92).

De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación.

De acuerdo a Morris y Maiston (2001):

La motivación se refiere en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son

aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción. (p. 346).

Por tal razón, se debe resaltar que aquellos motivos que nacen dentro del individuo lo conllevan y conducen a realizar una acción determinada que le permita sentirse bien.

Otro aspecto importante de señalar en relación con la motivación es la expresada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987), quienes explican que las distintas personas reaccionan de manera diferente ante los mismos impulsos, ya que estos se manifiestan de una forma muy personal y selectiva. De ahí que las experiencias adquiridas son únicas y originales, porque la percepción que se tiene sobre los hechos que rodean a un individuo es diferente para cada uno de ellos, por la simple razón que cada individuo es único y auténtico.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores como Reevé (1994) afirman: “la conducta está en función de una diversidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (p.6).

Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varían en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

En síntesis, se puede decir, que la motivación es un concepto dinámico que genera cambio en las personas; que toma en cuenta la historia personal y su experiencia, que puede atribuirse a estímulos externos pero también internos.

- **Teorías Sobre las Motivaciones:**

Todas las teorizaciones acerca de la motivación de alguna manera responden a las necesidades de las personas, encontramos como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y en segundo lugar las circunstancias y los hechos que han influido en los autores.

Entre las principales teorías sobre la motivación están:

### **1.- Jerarquía de las Necesidades de Maslow:**

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Se trata de un sistema de pirámide de necesidades que van en este orden: (1) Básicas o fisiológicas, (2) Seguridad, (3) Sociales (de afiliación o pertenencia), (4) Estima, (5) Autorrealización. (p.370)

**Comentado [L1]:** Citar correctamente o de que fuente obtuviste la información.

**Básicas o fisiológicas:** Si una persona tiene cualquier clase de trabajo, no morirá de hambre, de frío, de sed, ni por falta de techo o atención médica. Se deberá recordar que las necesidades físicas son:

1. Las más primitivas en la jerarquía de las necesidades biológicas.
2. Las que deben cubrirse para seguir viviendo
3. Las que se satisfacen con mayor facilidad.

**Seguridad:** Está orientada a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. La verdadera seguridad está en el interior del ser humano; en función de sus ideas, de sus actitudes y de sus valores. Dependerá de su actitud interior.

**Sociales (de afiliación o pertenencia):** Uno de los motivadores más importantes de la conducta de cualquier persona es su necesidad de aceptación social, es decir, de amigo, de asociación, de amistad y de afecto. Esta necesidad corresponde a lo que se llama necesidad de afiliación, es lo que conlleva al individuo a buscar a otro para ser querido. Es lo que hace desear a las personas superar sentimientos de soledad y alienación.

**Estima:** Son esencialmente necesidades de auto-respeto y respeto por los demás. Es decir, representan el deseo del individuo de sentirse valioso por hacer una contribución importante en la vida.

**Autorrealización:** Representan la búsqueda del individuo para el desarrollo y progreso, responde a la necesidad de una persona para ser y hacer, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica constantes de su persona.

## 2.- Teoría de la pulsión de Hull:

Según, Morris (2001), plantea que entre los principales aspectos que caracterizan la Teoría de Hull: Utilizó el modelo de la mecánica newtoniana. Consideró su método como hipotético-deductivo. Utilizó el sistema deductivo para explicar los fenómenos del conocimiento clásico. Interpretó la Ley del Efecto de Thomdike, como reducción del impulso. Consideró el aprendizaje como un proceso gradual.

Hull elaboró una ecuación para definir la motivación, propuso que la relación multiplicativa entre la Fuerza de Hábito (H) y la Pulsión (P) determinaba el grado de Potencial de

Excitación (PE) o motivación requerida para producir un determinado comportamiento, así:  $PE = H \times P$ . La Fuerza del Hábito es el grado de asociación existente entre un estímulo y una respuesta. Este grado de asociación se determina por el número de ensayos de aprendizaje que se dieron para establecer la relación conductual entre el estímulo (E) y la respuesta (R). Pulsión es una condición de excitación que se genera en el organismo y que contiene la capacidad de energizar o promover comportamientos tanto aprendidos como no aprendidos.

### 3.- Teoría del doble factor de Herzberg:

Herzberg (1959), basó sus estudios tomando en cuenta el campo motivacional, relacionándolo con el laboral. Se ha dedicado de lleno al estudio profundo de las relaciones entre individuos e instituciones. Para describir los factores más relevantes de su teoría, se puede tomar en cuenta los que a continuación se nombran:

Logro: Desempeño exitoso de la tarea.

Reconocimiento por el logro.

El trabajo mismo: Tarea interesante y desafiante.

Avance o crecimiento.

Responsabilidad

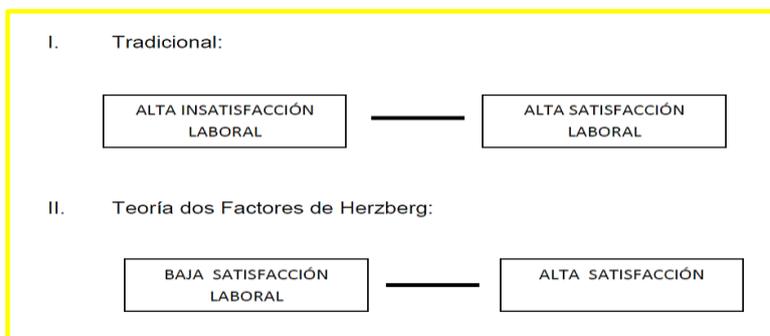


Figura 1: Teoría del doble factor de Herzberg (Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnelly. (1987).

En este mismo sentido, Herzberg, consideró que si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de producirse externamente, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla su ambiente. Por el contrario, si los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo, no producen motivación, su ausencia puede afectar la satisfacción por el trabajo.

Este enfoque trata de describir eventos externos a la persona asociados de alguna manera al trabajo. Herzberg acude al concepto de necesidad al igual que Maslow. Para llenar este vacío de explicación, relacionado con la forma cómo influyen estos eventos y la frecuencia con qué ocurren ciertos comportamientos derivados del trabajo. Afirma que los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o de autorrealización.

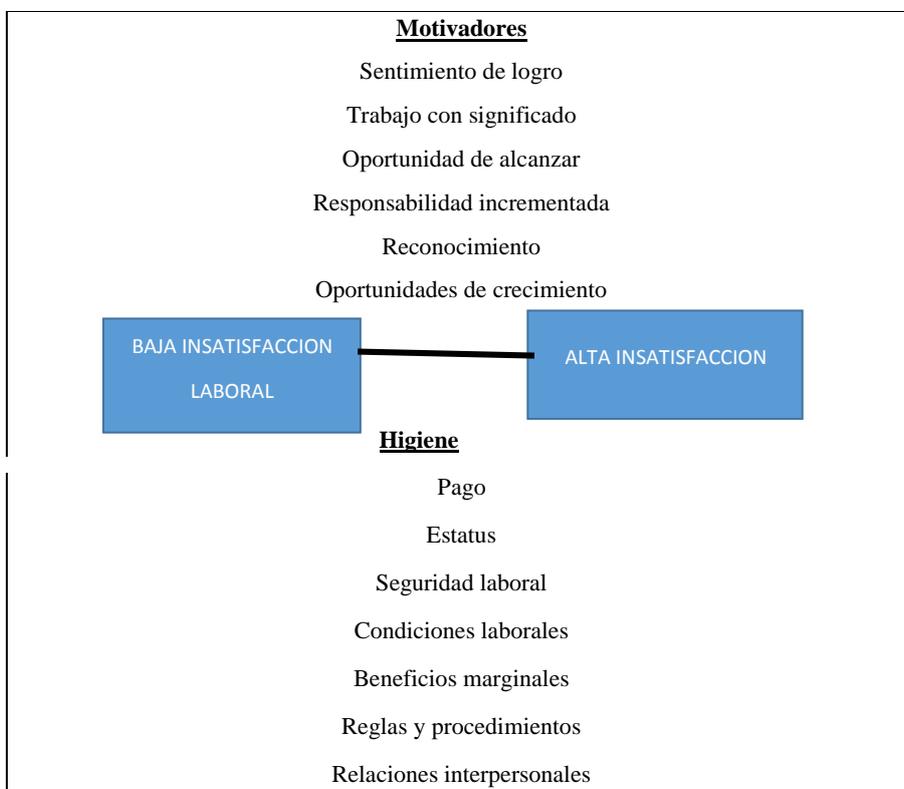


Figura 2: Factores Motivadores de Herzberg Fuente: Gibson, Ivancevich y Donnelly. (1987).

De lo anteriormente expuesto, Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación. Antes de proponer su teoría, se suponía que la motivación y la falta de motivación eran opuestas de un factor continuo. Herzberg cambió la perspectiva tradicional revelando que ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban

ausentes. No obstante, por lo general, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes; pero son fuentes de insatisfacción en potencia. En su teoría señala un primer factor (satisfacción y no satisfacción), los cuales están influenciados por factores internos y el segundo factor que se refiere a los factores extrínsecos, los cuales no son motivadores pero conllevan a una insatisfacción.

#### **4.- Teoría del Establecimiento de Metas:**

Esta teoría señala que las personas poseen metas conscientes que las llenan de fuerza y que orientan sus pensamientos y actitudes hacia un determinado fin.

Para Locke (1990), reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. “Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento”. (P.355-358).

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

Que las relaciones entre las metas y el nivel de ejecución lleva a un mejor rendimiento:

- a) Las metas concretas que las inespecíficas.
- b) las metas difíciles, una vez aceptada que las fáciles.

La inexistencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que su ausencia. (Locke 1990, p. 202).

Esto quiere decir, que el individuo al proponerse una meta, la misma constituye un método favorable tanto para él, como para la organización, ya que conlleva a un mejor trabajo en equipo y por ende un buen desempeño.

#### **5.- Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional**

La motivación dentro de un contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la

satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, porque una persona frente a varias posibilidades elige un cambio o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aun cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten al adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de la equidad entre otras.

#### **6.-Teoría de la Expectativa de Vroom:**

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementando con los aportes de Lawler, afirma que:

“la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (Robbins, 2004, p. 173).

Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004).

El modelo de Vroom contiene tres conceptos básicos cuya definición explica el propósito de dicha teoría. Según Guillen Gestoso (2000), el nombre de VIE responde a las iniciales de:

**-Valencia:** Es el valor positivo o negativo que las personas asignan al resultado de sus acciones.

**-Instrumentabilidad:** La cual se ejecuta en dos niveles (rendimiento y resultado); esto quiere decir que debe existir congruencia entre ambos y que una cosa conlleva a la otra y que los dos sirven para obtener un resultado de segundo nivel.

**-Expectativa:** Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña. El buen desempeño influirá la decisión sobre su conducta. (p.201).

Lo anterior desprende que esta teoría sostiene que los empleados se motivan para comportarse de manera que produzcan un nivel específico de rendimiento y así obtener resultados que vayan con los objetivos de la organización o institución.

En este mismo orden de ideas Guillén Gestoso (2000), señala que el Modelo de Circulación de Porter y Lawler (1969) tiene similitud con la teoría de Vroom, debido a que menciona como *su postulado central de que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de un esfuerzo elevado el que conlleva al logro de objetivos y resultados que poseen un valor a la persona.*

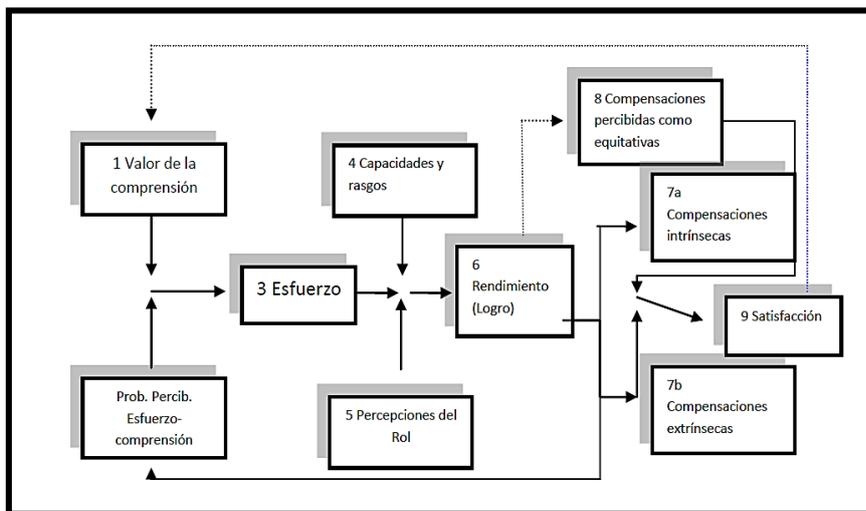


Figura 3: Vinculación del esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción.

Fuente : Kreitner/ Kinicki (1997)

En la figura 3, se pretendía ampliar la teoría de Vroom, donde identificaban el origen de las valencias y expectativas; como la vinculación del esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

## **7.- Teoría de la Equidad:**

Según (Adams, Citado por Guillén Gestoso (2000), expresa: "Cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas" (p 202).

En tal sentido, los individuos tienden a juzgar la justicia al diferenciar sus insumos y contribuciones relevantes con las recompensas que reciben y además de comparar este margen con el de otras personas. Cabe destacar que esta teoría suele ser denominada como La Teoría del Equilibrio, es por ello que cada trabajador diferencia los resultados con los elementos de entrada, donde los resultados tienen que ver con el reconocimiento, beneficio, satisfacción, seguridad; mientras que los elementos de entrada, son aquellos que el trabajador realiza dentro de la organización.

### **- Programas motivacionales**

**Definición del programa Motivacional :** El término programa se ha definido de diversas formas como: un plan y orden de actuación, organización del trabajo dentro de un plan general de producción y en unos plazos determinados, o como la secuencia precisa de instrucciones codificadas en un ordenador para resolver un problema. Estas definiciones coinciden en que el programa se realiza previo a la acción.

Un programa motivacional se definiría como un plan de acciones y estrategias dirigidas por un conjunto de fuerzas dinámicas que se originan en el individuo , para comenzar y formar un comportamiento relacionado con el trabajo y la actividad académica determinada por su estilo, dirección, intensidad y duración

### **LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL**

El método de Mejoramiento continuo de la calidad más usado es el: **CICLO P.H.E.A. de Deming**, que consta de 4 fases: Planear, Hacer, Evaluar y Actuar.

**LA PLANEACION**, articula y orienta las acciones para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular de la institución educativa y los fines del Estado en general. El PLANEAR implica: Definir el Proyecto (Identificar y Justificar); describir la situación actual y analizar los datos para aislar la causa raíz.

**HACER o EJECUTAR:** Es el desarrollo de las actividades previamente determinadas en la planeación, a través de la aplicación y combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, sistemas de información y comunicación.

El hacer se materializa en el quehacer organizacional e implica: Establecer acciones para eliminar las causas del problema y ejecutar las acciones establecidas.

**EVALUAR (Control):** Esta fase es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificado, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos que nos permitan comparar lo planeado con lo ejecutado, así como examinando la efectividad de las acciones de mejoramiento. Es verificar los resultados a través de indicadores.

**ACTUAR (Retroalimentación):** Comprende las propuestas de reorientación que se deben emprender para mejorar los procesos e ir avanzando en un mejoramiento continuo.

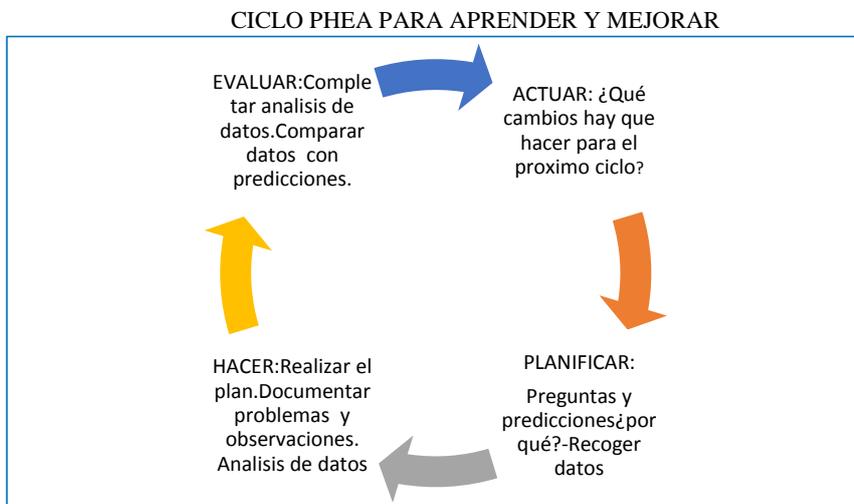


Figura 4: CICLO P.H.E.A. de Deming,

## 2.2.2. CLIMA LABORAL

### DEFINICIONES:

Podemos decir que el clima organizacional lo constituye el ambiente donde la persona trabaja, estas percepciones que el trabajador tiene acerca de su lugar de trabajo está influenciado por el trato que recibe de otros y de la relación entre los miembros del personal de su empresa u organización. El nivel de motivación, influye positivamente en el clima laboral así tenemos que cuando el clima es bueno los trabajadores perciben satisfacción al terminar su faena diaria y si es malo será todo lo contrario. El factor motivación es de suma importancia porque de ello dependerá el estado de ánimo de las personas.

“El clima organizacional se enuncia con el hábitat interior existente entre los miembros de la organización, está ligado al nivel de motivación de los empleados y nos avisa que propiedades específicas motivacionales tiene el ambiente laboral. El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.” (Chiavenato, 2000, p.86)

Comentado [L2]: Citar

Hoy por hoy es importante que todas las organizaciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

“El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4)

“...si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”. (Velásquez, 2003, p.96)

Toda persona que labora en cualquier organización percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que posea cada una y que a la larga influye en el comportamiento de ésta. Las características pueden ser normas de desempeño, remuneraciones, estructura; el trabajador tiene una visión global con respecto a todas las variables que engloban a su entorno interno e influye en ello.

El Clima laboral es un “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts y Altman ,1985, p. 376).

En toda Organización de cualquier rubro, el clima laboral es diferente, ya que son disímiles factores que determinen el clima como pueden ser: comunicación, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción que influyen en el comportamiento de las personas, ya sea en mejorar o no su desempeño.

Furnham, Adrian (1964) cita a Forehand y Gilmer quienes nos dicen que:

“El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización a) las que distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables en el tiempo, y c) son las que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones”.(p.362)

El clima se refiere a las percepciones compartidas por todos los miembros de la organización respecto al lugar donde laboran, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen y los diferentes motivos que afectan a lugar de trabajo.

Sabemos que cualquiera que sea el clima favorable o no, este va influenciar en el desempeño y satisfacción de los miembros. Como puede haber condiciones climatológicas cálidas y soleadas; así como un clima frío y lluvioso; lo dicho anteriormente enfocado a nuestro tema de estudio, puede existir una comunicación de organización cerrada, siempre a la defensiva y hasta poco amigable existiendo esto en una organización hará que el colaborador no se sienta satisfecho en su organización.

Es por eso que Tompkins (1994) hace énfasis que

“el clima de la organización es el grado emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”. (p.97)

El clima laboral es entendido como medio interno en él se pone atención a variables y factores internos de la organización. Rodríguez (1999) indica que:

“El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la

organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas”. (p.158)

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

<b>Tipos: referentes a :</b>	<b>Variables consideradas en el concepto de Clima organizacional</b>
<b>Ambiente físico</b>	espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, +- maquinarias, etc.
<b>Estructura</b>	tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
<b>Ambiente social</b>	compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
<b>Personales</b>	aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
<b>Comportamiento organizacional</b>	Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

Fuente: (Rodríguez, D, 1999, p. 158-159)

Estas variables mencionadas por el autor conforman el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros.

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima determina la manera como el colaborador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción en la función que cada uno desempeña. El clima laboral tiene una presencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la empresa y de la misma manera el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

En consecuencia, el concepto de percepción es un término importante; ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a la organización, es decir son las interpretaciones que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. “La percepción es el

proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas". (Soto, 2001, p. 53)

### **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

Según, Chiavenato (2000, p. 119):

El clima laboral tiene referencia con la situación en el trabajo de una empresa. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que tienen relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

En una organización se puede tener equilibrio en el clima, con cambios que se suscitan pero que pueden regularse sin embargo este equilibrio puede sufrir alteraciones relevantes que muchas veces son resultados de malas decisiones que afectan el bienestar de la organización.

Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclare el problema.

Para Brunet (1999): El clima laboral, tiene una vigorosa influencia sobre los comportamientos de los miembros de la Organización. El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una empresa. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario y afectará en el desempeño de los trabajadores.

Comentado [L3]: Citar

El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. (Valdés, 2010). Las organizaciones que mantengan un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

Comentado [L4]: Citar

El clima laboral, es influenciado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, es víctima de dichos comportamientos y actitudes (Valdés, 2010). Un colaborador de una empresa puede percibir si el clima

Comentado [L5]: Citar

laboral es agradable y con su buen comportamiento está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral.

En una empresa el clima laboral se encuentra influenciado por factores también llamadas variables tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. (Valdés ,2010) Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima. En organizaciones que se da una gestión de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como para el empleador.

Comentado [L6]: Citar

Nos indican un mal clima laboral las faltas del personal y la rotación. (Valdés, 2010) En todas las empresas existe la ausencia del personal algunas de manera involuntaria y otras de forma voluntaria. A veces el personal comunica que va a faltar a su turno y es por lo general el administrador que debe buscar remplazo, algunas veces las faltas se tornan voluntarias lo que es un síntoma de que el trabajador no se siente bien en su ambiente de trabajo y al poco tiempo optan por renunciar. Generando así una alta rotación de personal volviéndose un círculo vicioso para la empresa.

Comentado [L7]: Citar

### **TEORIA DE CLIMA LABORAL DE LIKERT**

Como sabemos el clima laboral es influenciado por diversas variables que determinan el comportamiento de las personas. Likert (citado por Rodríguez, 1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables.

“..Tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.”

Variables intervinientes: son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la Institución y se enfocan a los procesos que se dan en está, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, y actitudes y

comunicación. “...son intervinientes las motivaciones, las actitudes y la comunicación”.

Variables finales: son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la Institución. “..las variables finales dependen de las variables causales e intervinientes y nos indica los resultados obtenidos por la organización. Con esta variable podemos visualizar las ganancias y las pérdidas en una organización”. (p.161)

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima laboral. Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima laboral sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Para Likert (citado por Rodríguez, 1999, p. 162) nos menciona que es importante la percepción del clima, más que del clima en sí, debido a que los comportamientos y actitudes de las personas son resultado de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

## **TIPOS DE CLIMA LABORAL**

### **Clima De Tipo Autoritario:**

#### **Sistema I: Autoritarismo De Tipo Explotador:**

En este tipo de clima laboral son los directivos o gerentes quienes toman las decisiones y determinan las metas en la organización, no brindan la confianza a sus colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho.

“Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”. (Likert ,1967).

#### **Sistema II: Autoritarismo Paternalista:**

En este sistema existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones

son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, quienes se encuentran dentro de límites de relativa flexibilidad.

#### **Clima De Tipo Participativo**

##### **Sistema III: Consultivo:**

Existen Instituciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus empleados, pues aplican el empowerment con sus colaboradores, éstos a la vez toman decisiones específicas dentro de su ámbito en el transcurso sus funciones laborales. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes. Este es un sistema organización en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad. (Rodríguez, 1999, p. 162)

##### **Sistema IV: Participación En Grupo:**

Toda Institución debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima laboral es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo de esa manera contribuirán al logro de los objetivos.

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una

participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. (Rodríguez, 1999, p. 163)

### **- Dimensiones del Clima Organizacional**

Según Litwin y Stinger (1978) existen nueve dimensiones en el clima existente en una empresa. Estas son:

#### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **2. Responsabilidad (empowerment)**

Es la aficción con que los miembros de una organización conciben acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la sensación que percibe el trabajador de ser ellos sus propios jefes y no ser presionados por una supervisión excesiva en el trabajo.

#### **3. Recompensa**

Es el salario justo y adecuado a la actividad que desarrollan los trabajadores. Constituye el “premio” en la relación laboral.

#### **4. Desafío**

Ayudan a mantener el clima competitivo Es saludable para los trabajadores cuando la organización acepta riesgos con el propósito de alcanzar sus objetivos y metas.

#### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los trabajadores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## 6. Cooperación

Es la afección y sentimiento de los miembros de la empresa acerca de la presencia de un espíritu de ayuda de parte de los jefes y directivos, así como de otros empleados del grupo.

Está relacionado con el buen trato que se fundamente en el respeto interpersonal a todo nivel.

## 7. Estándares

Establece un parámetro que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares son logrados sin esfuerzos innecesarios, los trabajadores lo perciben con sentido de justicia y equidad.

## 8. Conflictos

Es generado por desavenencias entre los miembros del grupo cuyo origen es por motivos de trabajo o por salario y puede darse entre compañeros de mismo nivel o en la relación con sus jefes.

## 9. Identidad

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### - Funciones del clima organizacional

Las funciones del clima organizacional son:

**Desvinculación.** Hacer que aquellas personas que no están vinculadas con las tareas que realizan se comprometan.

**Obstaculización.** Obtener en los miembros de la empresa un cambio de actitud facilitándoles su trabajo debido a que algunos empleados se encuentran cansados por sus deberes de rutina se vuelvan personas útiles.

**Espíritu.** Conseguir de que los miembros se sientan atendidos en sus necesidades y al mismo tiempo se sientan contentos y con espíritu de trabajo al finalizar sus tareas.

**Intimidad.** Hacer que los trabajadores obtengan relaciones de amistad dentro del grupo social donde interactúan.

**Alejamiento.** Nos indica una disminución del trato emocional entre un jefe y sus trabajadores donde se muestra un comportamiento caracterizado como informal.

**Énfasis en la producción.** Se refiere al realce de un comportamiento basado en una supervisión estrecha, la administración es sensible a la retroalimentación.

**Empuje.** Es el ímpetu en la conducta de los trabajadores que se caracteriza por esfuerzos que hacen mover la organización en base al ejemplo. Este esfuerzo que ponen los empleados en su tarea es recompensado con una opinión favorable de los miembros de la organización.

**Consideración.** Esta conducta se caracteriza por el cuidado de tratar a los miembros como seres humanos y conseguir algo para ellos como personas humanas.

**Estructura.** Algunos trabajadores vierten sus opiniones acerca de las limitaciones que hay en el grupo, mencionan cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay, existe una atmósfera abierta e informal o es que en la organización todavía se insiste en los papeleos.

**Responsabilidad.** Se obtiene cuando cada trabajador siente la afección de ser su propio jefe. Los empleados toman sus decisiones y saben hacer su trabajo.

**Recompensa.** Es el premio por hacer bien su trabajo; poniendo empuje en el reconocimiento positivo más que en el negativo y de sanciones. Existe equilibrio entre las políticas de pago y la promoción.

**Riesgo.** Se refiere al peligro entre los estímulos del oficio y de la organización.

**Cordialidad.** Es el afecto que se desborda dentro del grupo humano y de trabajo; la fuerza de hacer lo que cada uno quiere y permanecer unidos con objetivos comunes.

**Apoyo.** Se refiere a la protección percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; poniendo empuje en la ayuda mutua, desde arriba y desde abajo.

**Normas.** Es la valoración de alcanzar metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el empuje y la fuerza de hacer un buen trabajo; así como el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Formalización.** Consiste en el nivel en que se formalizan explícitamente las políticas de campo y las responsabilidades de cada jefatura.

**Conflicto.** Se refiere a la percepción que los jefes y los colaboradores quieren oír diversas opiniones, hacer que los problemas sean gestionados positivamente ya sea con el diálogo y que no sean disimulados.

**Identidad.** Consiste en sentirse un ser valioso en un equipo de trabajo y tener afecto al pertenecer a una organización.

**Conflicto e inconsecuencia.** Consiste en el nivel en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones se contradicen y no se dan con uniformidad.

**Selección basada en capacidad y desempeño.** Se logra con el grado en que los criterios de selección contengan en sus bases la capacidad y el desempeño de la persona, antes que los grados académicos y la política.

**Tolerancia a los errores.** Se refiere a la trascendencia con que los errores se manejan en una forma de apoyo y de aprendizaje, dejando de lado la forma amenazante y culposa.

**Adecuación de la planeación.** Se refiere al nivel en que los planes pueden ser los adecuados para cumplir los objetivos del trabajo.

#### **FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas Según Werther, y Davis (1995), menciona que hay variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

**Las características individuales:** Es la que posee cada trabajador respecto a intereses, percepciones y personalidad que son disimiles de otros. Es por ello que cada uno tiene diferentes necesidades y por ende motivaciones distintas, los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

**Las características del trabajo:** son todas las actividades que realizan los trabajadores en su centro de labor y como consecuencia de ello se podrá cubrir sus expectativas. “las características del trabajo son intrínsecas a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales”.

**Las características de la situación de trabajo:** son el conjunto de factores que intervienen en el ambiente de trabajo, que a su vez influyen de manera positiva a los miembros de la organización. “son los factores del ambiente laboral del individuo, factores que se convierten en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados”. (p. 115)

### 2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS:

1. **Programa motivacional** es un plan de acciones y estrategias encaminadas por un conjunto de fuerzas energéticas que se originan en el individuo, para iniciar o moldear un comportamiento relacionado con el trabajo y la actividad académica determinada por su forma, dirección, intensidad y duración
2. **Clima organizacional** es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.
3. **Cultura organizacional:** Robbins (1998), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.
4. **Relaciones Humanas:** Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad.
5. **Trabajo en equipo:** es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.
6. **Motivación Laboral:** Se define como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Para Reeve (1995) el origen de la motivación intrínseca no depende solo de las propiedades que posean determinados objetivos sino de la adecuación equilibrada entre competencia del individuo y el reto implicado en la tarea.

- 7. Responsabilidad Social: (RSE)** es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.
- 8. Incentivos:** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad, al ahorro en materias primas.
- 9. Salario:** El salario es el pago que en forma periódica recibirá un trabajador de parte de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados y por lo que asume un contrato previo.
- 10. Metas:** Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.  
  
Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Chacón, 2013)
- 11. Productividad:** La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.
- 12. Rotación de puestos:** La rotación de puestos consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico. La principal función que cumple la rotación de puestos en las empresas es incrementar el conocimiento de los empleados.
- 13. Adiestramiento:** Alles (2000) manifiesta que el adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

**14. Atención al cliente:** es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

**15. Desempeño laboral:** Según Chiavenato (2000) define el desempeño como las conductas o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

### 3.1 Tipo de estudio y diseño de Investigación

#### 3.1.1 Tipo de estudio:

El tipo de estudio es experimental, que según Sánchez y Reyes (2009) estudia las relaciones de causalidad, para lo cual utiliza una metodología experimental que busca organizar deliberadamente condiciones, de acuerdo a un plan previo establecido.

#### 3.1.2 Diseño de Investigación:

El diseño de la investigación es pre-experimental. En la cual según Sánchez y Reyes (2009) implica la ejecución de tres pasos. Una medición previa de la dependiente a ser estudiada mediante un pre-test. La aplicación del programa. Y una nueva medición de la variable dependiente mediante un post-test. (p.24)

**G.: O<sub>1</sub> - X - O<sub>2</sub>**

#### Dónde:

- GE: Grupo experimental.
- O1: Pre – Test aplicado al Grupo experimental.
- X: Aplicación del programa de motivación.
- O2: Post – Test aplicado al Grupo experimental.

### 3.2 Población y Muestra

Para la presente investigación la población estuvo constituida por todos los trabajadores de Supermercados el Súper de Pimentel que son en número de 25 los mismos que se encuentran trabajando.

En el siguiente cuadro presentamos la relación del personal incluido en la investigación:

#### Comentado [L8]:

Puede ser:

Básico o aplicado

Exploratorio, descriptivo, explicativo o correlacional

Tabla N° 1: Distribución de Trabajadores según Ocupación en la Empresa

Áreas de trabajo en la Empresa	N° de trabajadores
Administrativa	3
Reponedores/ gondoleros	12
Cajeras	3
Atención al cliente	6
Vigilancia y seguridad	1
Total:	25

Tabla N° 2: Distribución de la población de Trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper SAC de Pimentel según tiempo de servicios

Tiempo de Servicios en la Empresa	N° de trabajadores
De 6 meses a 3 años	19
De más de 3 años a 6años	5
De 6 años a más.	1
Total:	25

Tabla N° 3: Distribución de la población de Trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper SAC de Pimentel según edades

Edades	N° de trabajadores
De 19 años a 29 años	22
De 30 años a 40años	1
De 41 años a más.	2
Total:	25

Tabla N° 4: Distribución de la población de Trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper SAC de Pimentel según sexo

Sexo	N° de trabajadores
Femenino	14
Masculino	11
TOTAL :	25

### 3.3 Hipótesis:

Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente sobre todo en la formulación del problema, en el presente trabajo se ha propuesto plantear la siguiente hipótesis:

- La aplicación de un Programa Motivacional permitió mejorar el clima organizacional en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

### 3.4. Variables

Se ha identificado las siguientes variables:

Variable Independiente: Programa Motivacional

Variable Dependiente: El Clima Laboral.

### 3.5. Operacionalización de Variables

### 3.6. Abordaje Metodológico, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

3.6.1.  
Abordaje  
Metodológico:

Se  
utilizará  
el método  
de

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	
<b>Programa Motivacional</b>	El programa motivacional es un plan de acciones y estrategias encaminadas por un conjunto de fuerzas energéticas que se originan en el individuo , para iniciar o moldear un comportamiento relacionado con el trabajo y la actividad determinada por su forma, dirección, intensidad y duración	Organización y participación  Características  Comportamiento  Relaciones interpersonales	Actitudes  Factores  Actitudes  Actitudes	Guía de observación
	Es el conjunto de percepciones y características que presenta el ambiente de trabajo, compartidas por	Autorrealización  Supervisión	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46	

<b>Clima Organizacional</b>	los miembros de la organización y determinados por el comportamiento y relaciones interpersonales positivas y negativas.	Condiciones	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48	Test de Clima Organizacional Por Sonia Palma
		Laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50	
		Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47	
		Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49	

investigación científica el cual es el método inductivo con este se parte de los fenómenos particulares cuya incidencia forma la ley de lo particular a lo general.

El tipo de investigación abordado es experimental, que según Sánchez y Reyes (2009) estudia las relaciones de causalidad, para lo cual utiliza una metodología experimental que busca organizar deliberadamente condiciones, de acuerdo a un plan previo establecido.

### 3.6.2. Técnicas de recolección de datos:

- **Observación.** Esta técnica consistirá en observar el nivel de desarrollo de la motivación en los empleados de la empresa “Supermercados el Súper SAC”.
- **Análisis de contenido.** Es una técnica que consiste en analizar y evaluar los logros de los trabajadores de la empresa “Supermercados el Súper SAC”.

### 3.6.3. Instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario de Clima Laboral:**

El cuestionario de Clima Laboral fue elaborado por Sonia Palma Carrillo en el 2004 y sirve para medir la percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

La tipificación está dada por Baremos en forma percentilar generales para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. Su administración puede darse de manera Individual o colectiva; el instrumento cuenta con 50 ítems y tiene una duración aproximada de 15 a 30 minutos.

El instrumento presenta una confiabilidad por alpha de Cronbach de .97 y una confiabilidad de mediante el método de análisis de datos Split Half de Guttman de .90. Para la obtención de la validez se realizó análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento. Presenta una varianza explicada de 41.85% lo cual indica que es un instrumento válido y confiable para su uso en el campo organizacional.

#### **FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO**

- Nombre de la Escala: Clima Laboral CL-SPC
- Autora: Sonia Palma Carrillo
- Administración: Individual o colectiva Duración: 15 a 30 minuto aproximadamente.
- Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral
- Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
- Tipificación: Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra Peruana: Lima Metropolitana)

#### **DESCRIPCIÓN**

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- I. AUTOREALIZACION (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41,46) Se obtiene mediante la valoración del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral le ofrece para su desarrollo personal y profesional con causa hacia la tarea y con proyectos a su futuro.
- II. INVOLUCRAMIENTO LABORAL (2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42,47) Consiste en la filiación del trabajador con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- III. SUPERVISION (3,8,13,18,23,28,33,38,42,48) Consiste en la valoración de las funciones y el significado de los superiores en la supervisión dentro del ambiente laboral se mide por la relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño laboral diario del trabajador.
- IV. COMUNICACION (4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44,49) Se obtiene por la apreciación del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- V. CONDICIONES LABORALES (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45,50) Corresponde cuando la empresa provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarización para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria.

- **Guía de observación.**

Instrumento que servirá para evaluar el nivel de motivación los trabajadores de la “Supermercados el Súper SAC”.

Se aplicará después de cada sesión que comprende el desarrollo del programa motivacional.

**Descripción de la Guía de observación:**

**Nombre:** Guía de Observación de Escala Numérica

**Autora:** Elena Barberá Gregori (Adaptación 1999)

**Aplicación:** Semejante en apariencia y usos a la lista de Cotejo.

**Ventajas:**

No sólo evalúa presencia o ausencia sino adquisiciones intermedias de un aprendizaje.

Útiles para procedimientos que pueden ser divididos claramente en una serie de actuaciones parciales, o para evaluar productos terminados.

También para evaluar contenidos actitudinales.

La guía contiene 10 preguntas que indican si el empleado ha logrado un determinado nivel de aprendizaje o de motivación.

Responderá marcando un número que indique la valoración de cada una de las siguientes frases (1: muy poco; 2: poco; 3: normal; 4: mucho y 5: muchísimo).

### **3.7. Procedimiento para la recolección de datos.**

Para la recolección de datos se procedió a realizar las coordinaciones respectivas con la parte administración de la empresa “Supermercados el Súper SAC”; teniendo como primer paso la evaluación de un pre-test de Clima Laboral de Sonia Palma. Asimismo se procedió, a realizar la aplicación del programa motivacional de siete sesiones, en la cual se buscó mejorar el clima laboral el cual será evaluado por medio de una guía de observación. Una vez concluida la aplicación del programa se procederá a realizar la evaluación del post test.

### **3.8. Análisis estadístico e Interpretación de datos**

Para analizar los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se utilizó las estadísticas descriptivas, cuadros y gráficos estadísticos. Así mismo se utilizó la técnica “Diferencia de medias”; según el siguiente detalle:

- a) Distribución de frecuencias (Organización de datos): Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías (cualitativas o cuantitativas). Estos cuadros permitirán determinar la frecuencia y el porcentaje de la información recogida, para procesarlo y organizarla de acuerdo a las normas establecidas.
- b) Gráficos estadísticos: Es la representación de los datos por medio de elementos o figuras geométricas (puntos, rectas, rectángulos, círculos, etc.) con el propósito de facilitar la comprensión de quien lo observe, respecto de la composición, cambios o variaciones de los valores de una o más variables. Por su naturaleza, un gráfico no toma en cuenta los detalles y por tanto, no tiene la misma precisión que una tabla; por ello, un gráfico no debe entenderse como una “alternativa” o sustituto de la tabla, sino más bien como un “complemento” de la misma. Se utilizó para visualizar espacialmente la información presentada en las tablas de datos.

### **3.9. Principios Éticos**

Los principios éticos se refieren a aquellos criterios generales que sirven como base para justificar muchos de los preceptos éticos y valoraciones particulares de

las acciones humanas. Entre los principios éticos que se han tenido en cuenta para esta investigación son:

**El principio de respeto a las personas**, que consiste en el respeto de la autonomía de los trabajadores sujetos de estudio y también la participación en forma voluntaria con la información adecuada.

**El principio de la beneficencia:** Se ha valorado el bienestar de los trabajadores procurando maximizar los beneficios que ellos lograrían al participar en esta investigación.

**El principio de justicia**, se ha seleccionado a todos los trabajadores sujetos de investigación identificándolos con sus nombres, edad y cargo que desempeña en la empresa.

**CAPITULO IV**  
**ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

**4.1. Resultados en Tablas y gráficos**

**Objetivo General:** Conocer el efecto de la aplicación de un Programa Motivacional y su nivel de significancia sobre el Clima Laboral en los trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel-Chiclayo.

**Tabla N° 5**

**Efecto del Clima Laboral después de la aplicación del Programa Motivacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel**

Escala	Prueba				Diferencia		t-Student		
	Pre-test		Post-test				Muestras Pareadas		
	M	DE	M	DE	M	DE	t	gl	Sig.
Autorrealización	27.5	8.3	34.8	6.3	7.3	8.5	4.3	24	.000**
Involucramiento laboral	34.4	6.0	40.3	4.9	5.9	3.8	7.7	24	.000**
Supervisión	32.3	8.2	37.5	5.5	5.2	4.3	6.0	24	.000**
Comunicación	30.2	6.9	37.5	7.3	7.3	3.8	9.6	24	.000**
Condiciones laborales	30.8	6.2	38.2	5.2	7.4	4.2	8.8	24	.000**
Clima Laboral	155.2	32.9	188.2	20.8	33.1	17.6	9.4	24	.000**

Nota: M: Media; DE: Desviación estándar

\*\*p<.01 Mejora altamente significativa

En la tabla 5, se aprecia una mejora altamente significativa ( $p < .01$ ) en los componentes autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales y el Clima Laboral total, evidenciándose una media superior en el post-test, respecto del pre test en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.

**Objetivo Específico:** Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Autorrealización en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

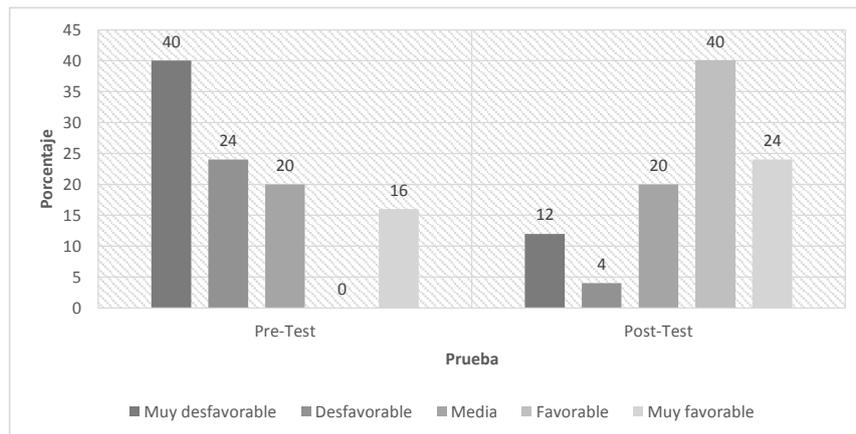
**Tabla N° 6**

**Autorrealización en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel**

Autorrealización	Prueba			
	Pre-Test		Post-Test	
	f	%	f	%
Muy favorable	4	16	6	24
Favorable	--	--	10	40
Media	5	20	5	20
Desfavorable	6	24	1	4
Muy desfavorable	10	40	3	12
Total	25	100	25	100

*Se aprecia un nivel muy desfavorable (40%) en el pre-test y un nivel favorable (40%) en el post-test de la autorrealización del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.*

**Figura N° 5:** Autorrealización en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel



Fuente: Tabla 6.

**Objetivo Específico:** Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Involucramiento Laboral en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

**Tabla N ° 7**

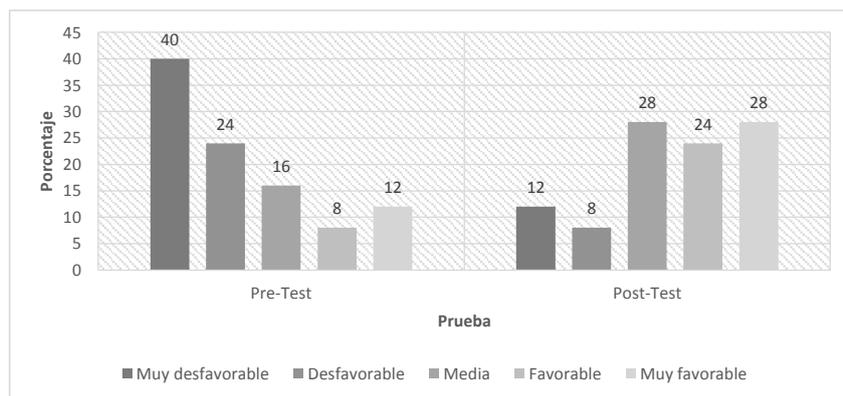
**Involucramiento Laboral en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel**

Involucramiento laboral	Prueba			
	Pre-Test		Post-test	
	f	%	f	%
Muy favorable	3	12	7	28
Favorable	2	8	6	24
Media	4	16	7	28
Desfavorable	6	24	2	8
Muy desfavorable	10	40	3	12
Total	25	100	25	100

Se aprecia un nivel muy desfavorable (40%) en el pre-test y un nivel muy favorable (28%) en el post-test del involucramiento laboral del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.

**Figura N° 6**

**Involucramiento Laboral en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel**



Fuente: Tabla 7.

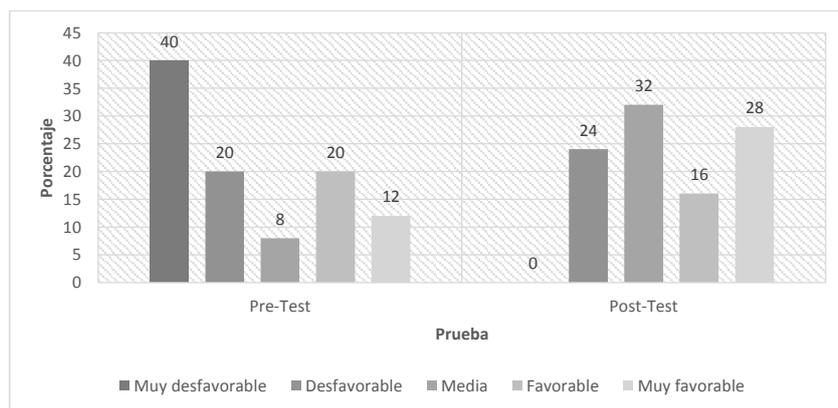
**Objetivo Específico:** Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor de Supervisión en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

**Tabla N° 8**  
**Supervisión en trabajadores de la Empresa Supermercados**  
**El Súper S. A. C. de Pimentel**

Supervisión	Prueba			
	Pre-Test		Post-test	
	f	%	f	%
Muy favorable	3	12	7	28
Favorable	5	20	4	16
Media	2	8	8	32
Desfavorable	5	20	6	24
Muy desfavorable	10	40		
Total	25	100	25	100

*Se observa un nivel muy desfavorable (40%) en el pre-test y un nivel medio (32%) en el post-test de la supervisión del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.*

**Figura N° 7** Supervisión en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel



Fuente: Tabla 8.

**Objetivo Específico:** Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor Comunicación en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

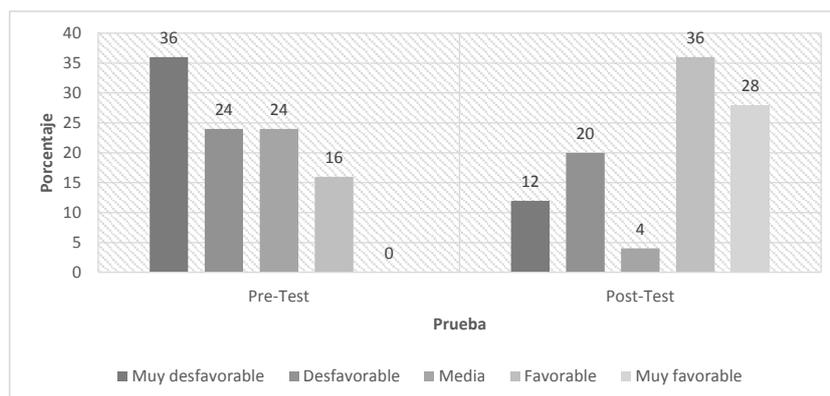
**Tabla N° 9**  
**Comunicación en trabajadores de la Empresa Supermercados**  
**El Súper S. A. C. de Pimentel**

Comunicación	Prueba			
	Pre-Test		Post-test	
	f	%	f	%
Muy favorable			7	28
Favorable	4	16	9	36
Media	6	24	1	4
Desfavorable	6	24	5	20
Muy desfavorable	9	36	3	12
Total	25	100	25	100

*Se aprecia un nivel muy desfavorable (36%) en el pre-test y un nivel favorable (36%) en el post-test de la comunicación del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.*

**Figura N° 8**

*Comunicación en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel*



Fuente: Tabla 9

**Objetivo Específico:** Analizar los componentes de clima laboral antes y después de aplicado el programa motivacional en relación al factor Condiciones Laborales en la Empresa Supermercados El Súper de Pimentel.

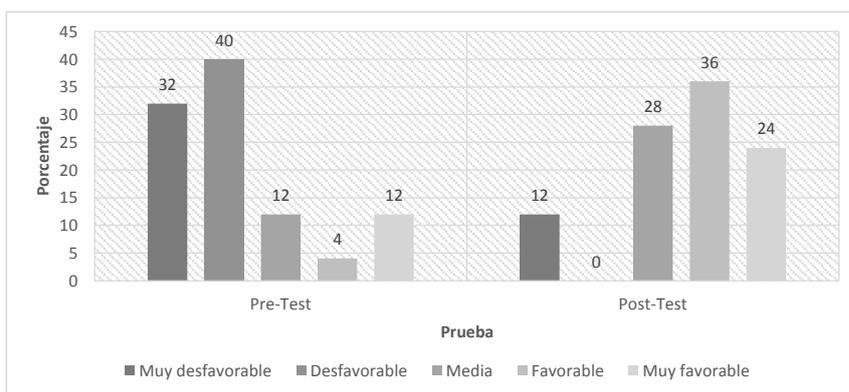
**Tabla N° 10**  
**Condiciones Laborales en trabajadores de la Empresa Supermercados**  
**El Súper S. A. C. de Pimentel**

Condiciones laborales	Prueba			
	Pre-Test		Post-test	
	f	%	f	%
Muy favorable	3	12	6	24
Favorable	1	4	9	36
Media	3	12	7	28
Desfavorable	10	40		
Muy desfavorable	8	32	3	12
Total	25	100	25	100

*Se aprecia un nivel desfavorable (40%) en el pre-test y un nivel favorable (36%) en el post-test de las condiciones laborales del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.*

**Figura N° 9**

*Condiciones Laborales en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel*



Fuente: Tabla 10.

**Objetivo Específico:** Describir los resultados sobre el Clima Laboral antes y después de la aplicación del Programa motivacional en los trabajadores de la Empresa El Súper SAC de Pimentel – Chiclayo.

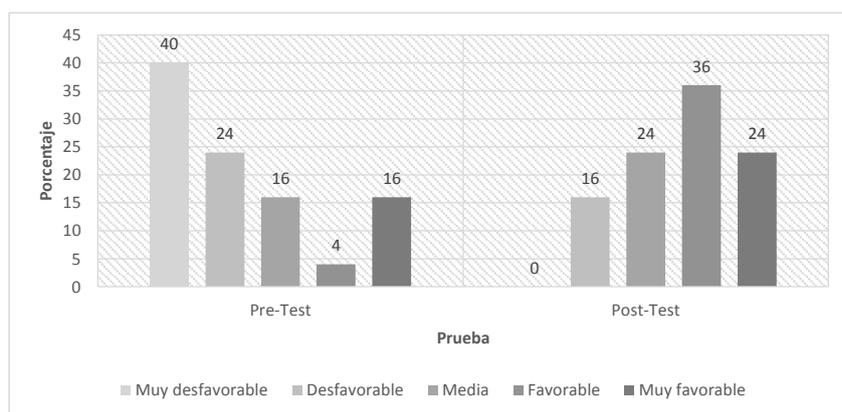
**Tabla N° 11: Resultados del Clima laboral antes y después de la aplicación del Programa Motivacional en trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel**

Clima Laboral	Prueba			
	Pre-Test		Post-test	
	f	%	f	%
Muy favorable	4	16	6	24
Favorable	1	4	9	36
Media	4	16	6	24
Desfavorable	6	24	4	16
Muy desfavorable	10	40		
Total	25	100	25	100

Se observa un nivel muy desfavorable (40%) en el pre-test y un nivel favorable (36%) en el post-test del Clima organizacional en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.

**Figura N° 10**

Clima laboral en trabajadores en la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel



Fuente: Tabla 11.

## 4.2. Discusión de resultados

En este aspecto es necesario y pertinente señalar que se ha trabajado con los datos obtenidos de la población evaluada. Se ha realizado una medición previa de la variable dependiente a ser estudiada mediante un pre-test. La aplicación del programa. Y una nueva medición de la variable dependiente mediante un post-test.

Según el objetivo general de la investigación el que se menciona como Diseñar y aplicar un programa motivacional para mejorar el Clima Laboral se obtuvo en el Pre test que el 40% de trabajadores perciben un Clima muy desfavorable y el 36% opina que el clima laboral es favorable después de aplicado el programa motivacional se pudo verificar que el Clima Laboral mejoró después de la aplicación del Programa Motivacional siendo  $p < .01$  altamente significativo en relación a los resultados después de la ejecución del programa motivacional.

Es importante mencionar que dentro de los Componentes del Clima Laboral como es la Autorrealización que se define como la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro se obtuvo un nivel de significancia de .088 lo que significa que los trabajadores tienen perspectivas de autorrealización favorables tanto en el pre test como también perspectivas favorables de autorrealización en el post test .

Se ha obtenido una correlación directa de grado fuerte y altamente significativa ( $p < .01$ ) entre los puntajes obtenidos entre el pre-test y post-test del Clima laboral y sus componentes involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales y el Clima Laboral total evidenciándose una media superior en el post-test, respecto del pre test en los trabajadores .

Con respecto a los componentes considerados en el instrumento para medir Clima Laboral están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DE INVESTIGACION

**Comentado [L9]:** Para la propuesta de investigación se sugiere lo siguiente:

**5.1. GENERALIDADES**

5.2. FUNDAMENTACIÓN

5.3. OBJETIVOS

**Objetivo general:**

**Objetivos específicos:**

5.4. GENERALIDADES DE LA INSTITUCION

5.4.1. Misión

5.4.2. Funciones principales

5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

**5.5.1.....**

5.5.1.1. OBJETIVO:

5.5.1.2. DIAGNÓSTICO:

5.5.1.3. INTERVENCIÓN:

5.5.1.4. PERSONAL OBJETIVO:

5.5.1.5. RESPONSABLE:

**5.5.2.....**

5.5.2.1. OBJETIVO:

5.5.2.2. DIAGNÓSTICO:

5.5.2.3. INTERVENCIÓN:

5.5.2.4. PERSONAL OBJETIVO:

5.5.2.5. RESPONSABLE:

## **5.1.- DATOS GENERALES:**

### **5.1.1. Centro de Intervención:**

Razón social : SUPERMERCADOS EL SUPER S.A.C  
Dirección : Calle Chiclayo N° 320- 326 Pimentel  
Aniversario Institucional : Año 2011 -diciembre  
Representante : Sra. Janet Rojas  
Teléfono : #979928722  
Mail :

### **5.1.2. Centro de Formación Profesional del Investigador:**

Razón Social : Universidad Señor de Sipán  
Dirección : Carretera Pimentel Km 5  
Ps. Asesor (a) : Mg.Fernando Santa Cruz  
Director de Escuela Ps : Ps Roberto Olazabal Boggio  
Tfno. Coordinación : \*632670  
Mail Coordinación : [cpead@crece.uss.edu.pe](mailto:cpead@crece.uss.edu.pe)

### **5.1.3. Investigadora:**

Nombre : Lupe Amelia Rivera Gonzales  
D.N.I : 16445176  
Nacionalidad : Peruana  
Ciclo : XI ciclo  
Semestre : 2016-II  
Teléfono : #978596731  
Mail : [riverala@crece.uss.edu.pe](mailto:riverala@crece.uss.edu.pe)

### **5.1.4. Plan de trabajo:**

Duración : 3 meses (Enero, Febrero y Marzo)  
Área donde realizo la investigación: Organizacional

## 5.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO:

### 5.2.1. De la Empresa Supermercados El Súper SAC

#### 5.2.1.1. Breve Reseña Histórica

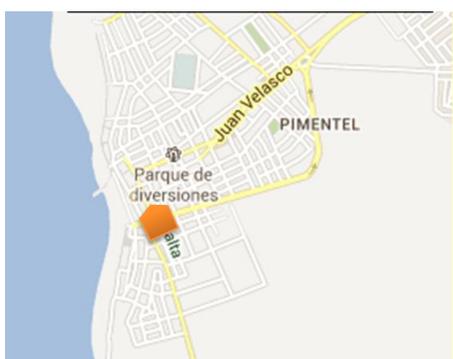
Supermercados “El Súper” S.A.C. como empresa se remonta al año 1990 cuando un grupo de comerciantes de Chiclayo y Chachapoyas, con el Sr. Wilder Rojas decidieron juntar trabajo y capital para conformar un negocio el cual se dedicaría a la comercialización de productos variados al por mayor y menor, fundado así el autoservicio “El Súper” que finalmente adopta la forma de sociedad anónima por cuanto a la legislación de aquel entonces así lo exigía.

Inició sus operaciones en el local que actualmente ocupa, aunque el área, la infraestructura e instalaciones de aquel entonces no guardaban facilidades que ofrecen hoy en día, las secciones de los productos eran más reducidas, el almacén era mucho más pequeño y las oficinas se improvisaban al final del Supermercado. Se inicia con 16 trabajadores entre obreros y empleados con pocos accesorios de trabajo, máquinas registradoras, coches de carga, etc., con el paso del tiempo se fueron dando mayores cambios e innovaciones que ayudaron a mejorar la imagen de la empresa y la calidad del servicio que brindamos hoy en día.

**5.2.1.2. Ubicación geográfica:** Se encuentra ubicado en Calle Chiclayo 320-326

Distrito de Pimentel Chiclayo

Mapa :



### 5. 2.1.3. Organigrama



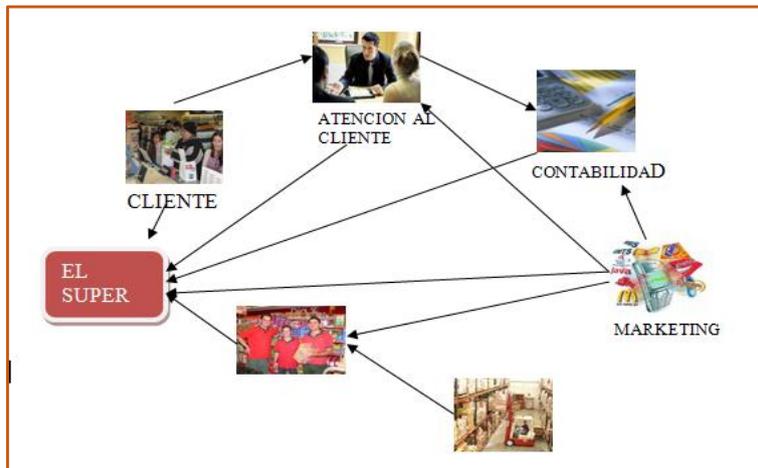
### 5. 2.1.4. Visión

Ser reconocidos como uno de los Supermercados más representativos en el ámbito regional, estableciendo el camino al desarrollo organizacional y cultural para el bien de la sociedad lambayecana.

### 5.2.1.5. Misión

Nos dedicamos a brindar el mejor servicio al cliente a través de la venta de los diversos artículos que le permita al cliente satisfacer todas sus necesidades

## UNIDADES DE ORGANIZACIÓN



### A) ACTORES INTERNOS

**CONTADOR:** Se encarga de registrar, clasificar, controlar para tomar decisiones en materia fiscal, presupuestaria, administrativa, económica y financiera.

**ASESOR COMERCIAL:** Es responsable de la captación de los nuevos clientes así como el mantenimiento de los que ya existentes, procura detectar todas sus necesidades para satisfacerla con sus productos y servicios

**JEFE DE MARKETING:** Tiene como responsabilidad el diseño y ejecución del plan de marketing estratégico y operativo, para mantener y mejorar el mantenimiento y posicionamiento de Supermercados EL SUPER S.A.C como empresa de productos de consumo masivo focalizada en proyectos d CRM y gestión de clientes.

**COLABORADORES:** La correcta realización de sus funciones permite brindar una buena atención al cliente, difundir la imagen de la empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y sobre todo apoyar a la publicidad o promociones de ventas que la empresa realice.

**CLIENTE:** El actor más importante para cualquier empresa es el cliente final de esta, el que está fuera de ella y el que compra los productos y adquiere los servicios que la empresa genere

## B) ACTORES EXTERNOS

**PROVEEDORES:** Es la parte importante de todo el sistema de entrega de valor al cliente de la empresa, influye directamente en los costos, calidad, disponibilidad y entrega



## 5.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### 5.3.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA:

“Diseño y Aplicación de un Programa Motivacional para mejorar el clima laboral de la Empresa Supermercados el Súper S.A.C.-Chiclayo”

### 5.3.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

#### 5.3.2.1. Objetivo General:

- Proveer a la empresa de estrategias y /o acciones necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

#### **5.3.2.2. Objetivos Específicos:**

- Señalar las acciones necesarias en cada área para mejorar el clima laboral.
- Definir sobre quien recaea la responsabilidad de cada acción propuesta.
- Elevar los resultados obtenidos en cada una de las áreas que se aplicó la evaluación de clima laboral, teniendo en cuenta las calificaciones inferiores a " favorable" para la próxima evaluación de clima laboral.

Sesión N° 1

Denominación de la actividad: El Desempeño Laboral

Objetivo de la Actividad: Fortalecer los logros individuales y de equipo de los trabajadores.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Rep.
En el pre test en la categoría Autorrealización existe un 40% que considera que el clima laboral es desfavorable para el logro de sus objetivos, solo el 16 % de los trabajadores lo considera muy favorable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones interdiarias.</li> <li>• La comunicación debe ser abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.</li> <li>• Se establecieron las metas individuales, las que son propuestas por el grupo de trabajo de manera democrática.</li> <li>• Dar la importancia al tiempo límite para cumplir las metas.</li> <li>• En el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales se explicaron los contenidos relevantes de conceptos acerca de desempeño laboral.</li> </ul>	Todo el personal que labora en la empresa según sus turnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura: Se dispuso de un ambiente dentro de la tienda fue en el 2do piso del local.</li> <li>• Materiales y Equipo: Pizarrón blanco, plumón</li> <li>También utilizamos rota folio, trípticos y folletos relacionados con los temas de exposición.</li> <li>Proveer cuadernos y lapiceros para algunos asistentes.</li> <li>• Tiempo estimado: Cada reunión duró un mínimo de 15 minutos y un máximo de 30 minutos.</li> </ul>	La investigadora.

Sesión N°2

Denominación de la actividad: La Motivación

Objetivo de la actividad: Sostener un nivel de motivación alto que se propague en el ambiente laboral en forma positiva.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
El resultado que se encontró con el pre test fue “Muy desfavorable” en un 40 %, el personal no presenta un nivel de motivación en aspectos generales (Involucramiento laboral). Existe todavía un 16% que considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, por lo que mantienen un nivel medio de identificación e involucramiento laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los conceptos de Involucramiento Laboral y los beneficios actuales para cada trabajador.</li> <li>•Proponer a la Gerencia beneficios innovadores que mejoren la imagen de la institución ante sus propios colaboradores. (Celebración de Onomásticos mensuales con obsequios). Colocar Periódico mural.</li> <li>•Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública. (El empleado del Mes)</li> <li>•Se realizó un reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades</li> </ul>	Todo el personal que labora en la empresa de acuerdo a sus áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura: Sala del primer y segundo nivel destinadas como áreas de trabajo.</li> <li>•Materiales y Equipo: Carteleras de corcho, cartón prensado y marcos de madera tachuelas.</li> <li>•Personal: La administración de la Tienda se hizo presente la confección de 2 carteleras de corcho.</li> <li>•Tiempo estimado: La elaboración de la descripción y análisis de puestos se actualizó y fue presentada y</li> </ul>	La investigadora.

<p>extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuestra consigna fue en todo momento no relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones).</li> <li>•Se escuchó la opinión de los empleados, y sus ideas que auto motiven su participación y desempeño diario.</li> <li>•Se realizó y revisó las descripciones de los puestos tanto del supermercado El Súper, La Panadería Dulcipan y La Pollería El Gustosito con el fin de enriquecer y actualizar periódicamente las actividades de los mismos.</li> <li>•Se contactó con la Sub gerente de RRHH para que actualice el sueldo por hora de trabajo.</li> </ul>		<p>recepcionada por la Gerencia general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual al menos 3 carteleras de corcho (60 soles cada uno) y colocarse en las áreas más transitadas, se sugirió colocar un cartel en el área de facturación, un segundo cartel en el área de cajas y otro en el área de panadería.</li> </ul>	
---	--	---	--

Sesión N°3

Denominación de la actividad: Trabajo en equipo

Objetivo de la actividad: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo para que las tareas sean realizadas de forma eficiente.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
Los resultados nos mostraron que un 40% de los empleados no estaban de acuerdo que existe trabajo en equipo y considera “muy desfavorable” la supervisión en los departamentos, y solamente un 12% consideró la supervisión “muy favorable”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se fortaleció la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.</li> <li>•Se fortaleció la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividad Recreativa -1. Día de la familia</li> <li>Actividad.Recreativa-2. Celebración aniversario de la empresa</li> <li>Actividad.Recreativa-3. Cumpleaños del mes</li> </ul> </li> <li>• Se realizó la rotación de los equipos de trabajo, a fin de que todos los</li> </ul>	Todo el personal que labora en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.</li> <li>•Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.</li> <li>•Personal: La administración de la tienda apoyó en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</li> <li>•Tiempo estimado: La rotación del personal de trabajo será mensual.</li> </ul>	La investigadora

	<p>colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacitó con temas de Liderazgo fortaleciendo el espíritu y la unión de equipo.</li> <li>• Para satisfacer la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la administración organizó actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.</li> </ul>		<p>•Presupuesto: Se solicitó a la gerencia incluir en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el programa de capacitación para los trabajadores de unidad, así como la elaboración de pastillas psicológicas y difusión de trípticos.</p>	
--	---	--	---	--

Sesión N°4

Denominación de la actividad: La Comunicación

Objetivo de la actividad: Mantener actualizados los canales estratégicos de comunicación.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
La evaluación de esta área identifica que un 36% de los empleados consideran que la	•Designar al Administrador como el medio de enlace entre trabajadores y empresa.	Todo el personal que labora	•Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.	La investigadora.

<p>empresa no tiene comunicación y es “muy desfavorable” y un 16% se muestran en desacuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se actualizó constantemente la información publicada en las carteleras informativas (periódico mural).</li> <li>• Se propuso actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos, estos deberán ser colocados en el interior de la tienda.</li> <li>•Se emitió un medio de comunicación interna (periódico mural o boletín interno), en el que se difundió cumpleaños, nuevos empleados, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa está planificando o realizando.</li> <li>•Se explicó al personal el cuidado que deben guardar en relación a la recepción de los comentarios y sugerencias por parte del personal.</li> </ul>	<p>actualmente en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Materiales y Equipo: Se confeccionaron 2 carteleras de corcho Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias.</li> <li>•Personal: Se contó con el apoyo de la Administración de la tienda en la confección de 50 a 100 boletines informativo</li> <li>•Tiempo estimado: La publicación del boletín fue programada al menos una vez al mes. La actualización del periódico mural debió actualizarse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias debió revisarse al menos cada quince días.</li> <li>•Presupuesto: Se gastó 40 soles mensuales por confección de boletines.</li> </ul>
--	--	-----------------------------------	---

Sesión N°5

Denominación de la actividad: El Estrés Laboral

Objetivo de la actividad: Desarrollar capacidades y estrategias para hacerle frente al Estrés laboral.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
Se evidencia ausencia de algunos empleados por enfermedades ocupacionales (dolores de espalda, diarreas etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se publicó la información acerca del Estrés laboral en las carteleras informativas (periódico mural).</li> <li>• Se propuso actividades como: Practicar un deporte, tomar un descanso, dormir las horas necesarias, así como se programó una charla acerca de alimentación saludable.</li> <li>• Se emitió un boletín promoviendo actividades de cumpleaños .Se habilitó un equipo de sonido para escuchar música.</li> <li>•Se educó a los trabajadores de áreas en relación a los síntomas de estrés laboral que aparecen cuando las exigencias del entorno superan la</li> </ul>	Todo el personal que labora actualmente en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.</li> <li>•Materiales y Equipo: Se confeccionó un cartel de corcho para periódico mural. Se habilitó el equipo de sonido con parlantes para escuchar música se le ubicó en el 2do piso de la tienda..</li> <li>•Personal: Se contó con el apoyo de la Gerencia general para proveer la información y publicarla en el boletín informativo.</li> </ul>	La investigadora

<p>capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de baja autoestima personal así como agotamiento físico y/o mental.</p>		<p>•Tiempo estimado: La publicación del boletín fue programada una vez al mes. La actualización del periódico mural debió actualizarse de forma semanal o quincenal.</p> <p>•Presupuesto: La confección de un cartel de corcho para el periódico mural (60 soles) y la elaboración y difusión de trípticos estuvieron a cargo de la investigadora (40 soles).</p>	
---	--	---	--

Sesión N°6

Denominación de la actividad: Las Relaciones Interpersonales

Objetivo de la actividad: Mantener un ambiente armonioso con los jefes y colaboradores.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
Se verificó la falta de apertura al diálogo. Desconocimiento de algunos trabajadores acerca de sus funciones y normas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se fortaleció la comunicación por área de trabajo con la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.</li> <li>•Se delegará la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.</li> <li>•Se realizó capacitación a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador.</li> <li>•Capacitar a los niveles jerárquicos en Empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.</li> </ul>	Todo el personal que labora actualmente en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura: La capacitación fue programada en el segundo nivel de la tienda. .</li> <li>•Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.</li> <li>•Personal: Para esta intervención fue necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer los materiales y permisos para la capacitación.</li> <li>•Presupuesto: Financiado por la investigadora.</li> </ul>	La investigadora

Sesión N°7

Denominación de la actividad: Las Condiciones Laborales: “El trabajador y su ambiente físico”

Objetivo de la actividad: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo y seguro en sus labores.

Valoración	Acciones	Personal	Recursos	Responsable
Se encontró que las condiciones laborales de la empresa eran del 32% “muy desfavorables” para los colaboradores. Sin embargo, se manifestó un porcentaje del 12% con condiciones laborales muy favorables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se revisó la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.</li> <li>• A través de la Administración de la tienda se contrató los servicios de un Técnico de Mantenimiento que evalúe profesionalmente las áreas concernientes como enlucido de pisos y escaleras, tuberías de desagües, lámparas de techo, instaló un lavadero en el área de carnes y un lavadero en el área de panadería.</li> </ul>	Se tomó la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Infraestructura: Se debe realizar una evaluación mensual y revalorar las áreas de trabajo.</li> <li>•Materiales y Equipo: Colocación de dos anaqueles de primeros auxilios en el primer y segundo piso de la tienda.</li> <li>Revisar extinguidores en la zona de los hornos.</li> <li>•Personal: Para esta intervención fue necesario el apoyo de la Gerencia general y la administración de la tienda.</li> </ul>	La investigadora y la Gerencia de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evaluó el ambiente físico propio los dos baños el del personal y del público fueron mejorados.</li> <li>•Se propuso un diseño de un manual de seguridad industrial y el uso estricto del Botiquín de primeros auxilios así como los extinguidores de incendios de acuerdo a las áreas de trabajo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tiempo estimado: Los resultados pudieron ser evidentes en la post medición de clima laboral.</li> <li>•Presupuesto: En este aspecto se consideró la inversión requerida por la Gerencia para la realización de mejoras físicas, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debió incluirse el costo de la contratación de un Técnico en Mantenimiento industrial que apoyó de forma profesional a detectar las deficiencias.</li> </ul>
--	--

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1.- CONCLUSIONES

1. Se evidenció con el diseño y ejecución del programa motivacional que se logró mejorar el Clima Laboral, alcanzando el 36 % de colaboradores que perciben un clima laboral favorable y el 24% muy favorable.
2. Después de aplicado el programa motivacional el 24% de colaboradores consideran muy favorable y el 40 % lo consideran favorable el clima laboral en el factor de Autorrealización.
3. En el factor de Involucramiento Laboral, el 28% de los trabajadores manifiesta un nivel muy favorable, lo cual indica que existe un adecuado compromiso por parte de los colaboradores con la empresa, el 24 % lo considera favorable y que el 28 % lograron a un nivel medio identificarse con los valores organizacionales de la empresa El Súper SAC.
4. En el factor Supervisión el 28% de los trabajadores, manifiestan un nivel muy favorable y 16 % favorable; en cuanto a la apreciación que tienen del desempeño de funcionalidades y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral que forman parte de su desempeño diario, por otro lado el 32% manifiesta medianamente su apreciación en cuanto a Supervisión.
5. En el factor Comunicación, el 28% de los trabajadores manifiestan un nivel muy favorable, y el 36 % un nivel favorable; es decir se evidencia una adecuada comunicación entre los colaboradores y jefes superiores, el 20 % consideró el factor Comunicación desfavorable.
6. En el factor Condiciones laborales el 24% de los colaboradores, manifiestan un nivel muy favorable y el 36% favorable en lo concerniente al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, mientras un 28% considera en un nivel medio la Condiciones Laborales.

## **6.2.- RECOMENDACIONES**

1. Se propone para continuar con un Clima Laboral positivo y favorable para los colaboradores seguir con el Programa Motivacional que comprende la realización de sesiones para los trabajadores relacionados a temas de salud ocupacional
2. Realizar dinámicas y reuniones grupales para mejorar la integración del personal a su Centro de trabajo lo que implica la identificación con sus funciones, sus valores y su entorno .
3. Proponer a la Gerencia general el Programa de Mejoramiento de Clima Laboral la Propuesta para seguir con el nivel de “favorable” en los factores de clima laboral estudiados y analizados en la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bedodo y Giglio. (2007). Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de Orientación Teórica: Trabajo de Grado. Universidad de Chile.
- Beltrán, Jesús Mauricio. (1998). Indicadores de Gestión, 2 ed., 3R editores: Bogotá.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnostico y consecuencias. (1era. Edición) México: Editorial Trillas.
- Castillo José. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE.
- Cummings, L y Schwab, D. (1985). Desempeño y Evaluación. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Edición) Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill.
- French, Wendel L. (1996) Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, p. 375
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en la Organización. (1ra ed.). Oxford México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Dunanelly, J. (1987) Las organizaciones: Comportamiento organizacional, estructura y procesos, (Octava edición) Mc Graw Hill – Irving.
- Guillén Gestoso, C. (2000). Psicología del Trabajo en Relaciones Industriales. España: Editorial Mc Graw-Hill.

- Hernández, Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. 6<sup>o</sup> Edición. p -256
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York. EUA. John Wilwy and sons 2<sup>o</sup> Edition.
- Herzberg, F (1959). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? Versión electrónica. Harvard Business Review, serie clásicos, p. 3-11.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). Comportamiento en IOas organizaciones (6ta ed.). México interamericana S.A
- Jericó, Pilar. (2005). Del profesional con talento al talento organizativo. Bogotá: Legis , p.48
- Kreitner y Kinicki. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). Clima organizacional, New York: Simón & Schuster. p. 275.
- Locke,Edwin (1990 ) A Theory of Goal Setting And Task Perfomance , Englewood Cliffs, NJ: Editorial Prentice-Hall, pages. (355-358)
- Martínez, L. (2001). Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible. (4ta ed.).
- Maslow, A. (1943). A theory of motivation. Psychology Review. P.370-396.
- Morris, Ch (2001). Introducción a la Psicología. Quinta edición. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Palma, S. (2004), Escala clima laboral CL-SPC. Lima: Cartolan.
- Peiró, J.M. (2000).Organizaciones Nuevas Perspectivas Psicosociológicas .Barcelona

- Porter, L, W, y Lawler; E. (1969). "What Job Attitudes Tell about Motivation" Business Review, 4ª edición. P.118-26. Harvard.
- Pulido, C. (2003), Clima organizacional: una medida del éxito. Lima: Athanor.
- Reeve, J (1994): Motivación y emoción. Madrid, España: ediciones Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen P., (1999). Comportamiento Organizacional. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*: México: Ediciones Pearson.
- Rodríguez M, Darío (1999). Diagnostico Organizacional. (3ra ed.). Alfa omega grupo editor S.A.
- Rodríguez Estrada M. (2001). Desarrollo Motivacional. México: McGraw Hill, p.70
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2009). Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Lima: Visión universitaria
- Tamayo, M., Tamayo, S. (2001). Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.
- Tompkins (1994). Administración de Recursos Humanos, (3ra ed.). México, Mc Gregor – Hill Interamericana.
- Urdaneta Ballen, O. (2003). Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Valdés Herrera, Clemente (2010). Disponible en [http://www.gestiopolis.com/organizacion\\_talento/climaorganizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/organizacion_talento/climaorganizacional.htm).
- Velásquez, R. (2003). Clima organizacional a nivel universitario. México. Editorial Prentice Hall.

Vroom, V. (1964). Work and motivation. New York. EUA: John Wiley and sons.

Werther, y Davis (1995). Administración De Personal y Recursos Humanos. (4ta ed.) México: Mc Graw Hill.

**Comentado [L10]:** Emplear correctamente el APA para las referencias.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Estadísticos de validez: Índices de homogeneidad y Alfa de Cronbach si se elimina el ítem

Ítem	$r_{itc}$	Alfa sin el ítem	Ítem	$r_{itc}$	Alfa sin el ítem
1	.64	.965	26	.41	.966
2	.31	.966	27	.67	.965
3	.76	.965	28	.53	.965
4	.52	.965	29	.76	.964
5	.27	.967	30	.72	.965
6	.46	.966	31	.84	.964
7	.44	.966	32	.50	.965
8	.82	.964	33	.68	.965
9	.62	.965	34	.47	.966
10	.30	.966	35	.69	.965
11	.71	.965	36	.85	.964
12	.62	.965	37	.54	.965
13	.34	.966	38	.79	.964
14	.57	.965	39	.73	.965
15	.23	.967	40	.39	.966
16	.73	.965	41	.59	.965
17	.27	.966	42	.57	.965
18	.74	.965	43	.79	.964
19	.36	.966	44	.73	.965
20	.77	.965	45	.83	.964
21	.84	.964	46	.82	.964
22	.70	.965	47	.56	.965
23	.48	.966	48	.89	.964
24	.33	.966	49	.38	.966
25	.70	.965	50	.64	.965

## ANEXO 2

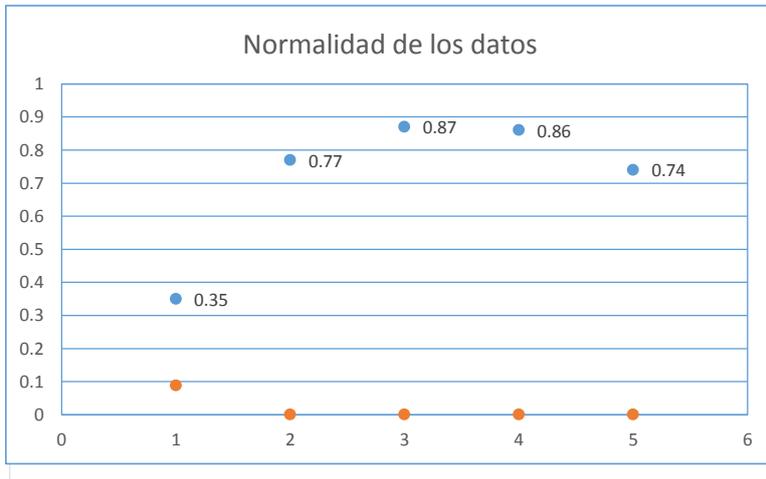
### Estadísticos de confiabilidad del Clima Laboral

Variable	Alfa de Cronbach	N de ítems	Media	DE	EEM
Clima Laboral	.97	50	155.16	32.87	6.08

### Baremos resumidos del Clima Laboral para trabajadores de la Empresa Supermercados El Súper S. A. C. de Pimentel.

Categoría Diagnóstica	Pc	Autorrealización	Involucramiento Laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima Laboral
<b>Muy favorable</b>	81-99	40 a +	44 a +	45 a +	43 a +	41 a +	201 a +
<b>Favorable</b>	61-80	35-39	41-43	36-44	39-42	39-40	183-200
<b>Media</b>	41-60	30-34	36-40	35	30-38	34-38	167-182
<b>Desfavorable</b>	21-40	23-29	33-35	28-34	27-29	27-33	137-166
<b>Muy desfavorable</b>	1-20	Hasta 22	Hasta 32	Hasta 27	Hasta 26	Hasta 26	Hasta 136

### Anexo 3



$p = > 0.01$

- 1: Autorealización
- 2: Involucramiento laboral
- 3: Supervisión
- 4: Comunicación
- 5: Condiciones laborales

Se aprecia una puntuación directa de grado fuerte y altamente significativa ( $p < .01$ )

## Anexo 4

### **PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SUPERMERCADOS EL SUPER DE PIMENTEL**

#### **I.- DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1 REGIÓN: Lambayeque
- 2.1 CENTRO DE INVESTIGACION : Supermercados el Súper S.A.C
- 3.1 LUGAR: Chiclayo Calle Chiclayo 240-246 Pimentel
- 4.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL : Autoservicio ,venta de pan y pollos a la brasa
- 5.1 HORARIO : Lunes a Viernes 9 am – 2pm
- 6.1 ADMINISTRADOR DE LA TIENDA: Lic. Anthony Sánchez
- 7.1 ASESOR: LIC. FERNANDO SUAREZ.
- 8.1 Estudiante Psicología USS: Lupe Rivera Gonzales
- 9.1 DURACIÓN: 30 minutos cada sesión

**II.- DENOMINACION:** “Diseño y Aplicación de un programa Motivacional para mejorar el Clima Organizacional en el personal de Supermercados El Súper de Pimentel”

**III.- JUSTIFICACION:** El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por

eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal... Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. España es uno de los países europeos con menos prestaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y éstos son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menor. Las medidas de conciliación y de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de los que trabajan en ella son instrumentos fundamentales para motivar y retener el talento y mejorar los resultados empresariales. Es importante que estas medidas se incorporen a una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés.

**IV.- DESCRIPCION:** El programa se aplicará en 7 sesiones. Se implementará en cada sesión actividades para motivar al personal a mejorar el clima organizacional de la empresa. Las actividades están en relación a cada una de los 7 temas propuestos. Estas actividades serán explicadas y aplicadas en todas las sesiones de clases.

**V.- OBJETIVO DEL PROGRAMA:**

- Objetivo General:
  - Que los participantes descubran el significado intrínseco del trabajo y su relación con la motivación humana.
- Objetivos Específicos:

- Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los empleados del área administrativa a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr la efectividad operativa.
- Facilitar a los jefes del área administrativa los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.
- Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones administrativas.
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos.

#### VI.- TEMPORALIZACION:

El programa se desarrollará desde enero del 2016

#### CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE ACTIVIDADES

	DENOMINACION DE LA ACTIVIDAD	FECHAS
PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR CLIMA ORGANIZACIONAL	“ El desempeño laboral ”	05-Enero
	“ Motivación Laboral “	06-Enero
	“ Trabajo en equipo “	07-Enero
	“Comunicación”	08-Enero
	“El Estrés Laboral y la Autoestima “	11-Enero
	“Relaciones con el Jefe y Valores Institucionales“	12-Enero
	“ El trabajador y su ambiente físico ”	13-Enero

#### VII.- PLANIFICACION DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

COMPETENCIAS	CAPACIDADES
- Realiza acciones para mejorar el ambiente laboral	- Identifica y resuelve problemas .Fomenta la motivación en su trabajo y en el de los demás.
- Realiza acciones para mejorar las aptitudes de colaborador y coopera en la atención al cliente	-Maneja clientes difíciles. -Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control. -Visualizar a cada cliente en forma independiente, todos los clientes son diferentes
- Realiza acciones para afrontar la percepción de sobrecarga laboral y consecuentemente, equilibra su nivel de stress.	- Buscar el lado positivo de una situación. -Que la persona que tiene stress organice un plan de acciones para solucionar su stress.
- Realiza funciones y tareas específicas los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir en la empresa donde labora.	-Reconoce y desarrolla muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva.
-Fomenta un ambiente cálido, de apoyo y de autoestima personal.	-Alienta a preguntar siempre que tenga dudas. - Ayuda a evaluar los errores, para corregirlos, sin calificarse como persona o auto-devaluarse. -Comparte sus experiencias y transmite confianza.
-Organiza su tiempo y su plan de actividades (horario) demostrando carácter y personalidad.	-Implementa su agenda personal dando prioridad a su tiempo y a sus actividades.

-Realiza propuestas para mejorar la organización del trabajo.	-Coopera con los demás trabajadores para que se cumplan los objetivos de la empresa.
---	--

## VIII.- ACTIVIDADES:

### 1. ACTIVIDADES GRUPALES

#### OBJETIVO

Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del área administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral. Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.

#### EVENTOS:

- **Eventos Deportivos.** Investigar la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo
- **Celebraciones.** Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.
- **Cumpleaños.** Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución. Se publicarán los cumpleaños en el periódico mural.
- **Excursiones.** Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen al grupo.
- **Eventos de Capacitación :** Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al clima organizacional de la empresa con el fin de capacitar al personal en temas psi colabórales..

## 2. ACTIVIDADES MATERIALES

**OBJETIVO** Son las que implican establecer las necesidades materiales y de comodidad que tenga el empleado, por lo que se hace necesario que sean satisfechas a fin de proporcionarles el ambiente adecuado en el cual desarrollen sus actividades eficientemente.

Incluye: el mantenimiento del local, el espacio físico, los pisos, los lavaderos, el funcionamiento de desagües, el mobiliario y la limpieza de los ambientes.

## IX.- ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

Exposiciones

Trabajos individuales y grupales

Lectura Oral

Demostraciones

**X.- EVALUACION:** La evaluación será permanente flexible e integral (Auto evaluación, co evaluación y hetero-evaluación). Se aplicará una guía de observación.

## XI.- BIBLIOGRAFIA

1.- CHIAVENATO IDALBERTO .Administración de Recursos Humanos. Edición: 5 edición Editorial: Mc Graw-Hill Año: 2000

2.- STEPHEN P. ROBBINS .Comportamiento Organizacional. Edición: Décima Editorial: Prentice Hall Año: 2004

3.-Fuentes Electrónicas:

- [www.gestiopolis.com/recursos3/does/setecerol.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/does/setecerol.htm).
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.delta.asesores.com](http://www.delta.asesores.com)
- [www.areah.com/rrhh/podermotivación.com.htm](http://www.areah.com/rrhh/podermotivación.com.htm).

.....

**ANEXO N ° 5**

**GUIA DE OBSERVACION DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL**

Responde marcando un número que indique la valoración de cada una de las siguientes frases (1: muy poco; 2: poco; 3: normal; 4: mucho y 5: muchísimo).  
Calcula la media de cada uno de los grandes apartados para comprobar cuál resulta más alto y cuál falla. Compáralo con algún compañero y saca conclusiones que pondrás en común con el resto de los profesores.

Adaptación de un instrumento de evaluación de Elena Barberá Gregori (1999:207).

Nombre.....

Cargo en la Empresa: ...

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Fomenta la participación y asistencia.					
2. Responde con asertividad y confianza					
3. Respeta las ideas de sus compañeros					
4. Trabaja en equipo adecuadamente					
5. Resuelve problemas.					
6. Se muestra empático.					
7. Asiste a las reuniones con puntualidad					
8. Comparte sus experiencias y transmite confianza					
9. Se relaciona bien con sus compañeros y con sus superiores.					
10. Realiza propuestas para mejorar la organización del trabajo.					

Anexo N° 6

**ESCALA CLIMA LABORAL**

Sonia Palma Carrillo

DATOS PERSONALES:...

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

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

- Ninguno o Nunca : 1
- Poco : 2
- Regular o Algo : 3
- Mucho : 4
- Todo o Siempre : 5

1... Existen oportunidades de progresar en la institución.		
2... Se siente comprometido con el éxito en la organización.		
3... El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.		
4... Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.		
5... Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.		
6... El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.		
7... Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo		
8... En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.		
9... En mi oficina, la información fluye adecuadamente.		
10.. Los objetivos de trabajo son retadores.		

11.. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
12.. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	
13.. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
14.. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
15.. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	
16.. Se valora los altos niveles de desempeño	
17.. Los trabajadores están comprometidos con la organización	
18.. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	
19.. Existen suficientes canales de comunicación.	
20.. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
21.. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	
22.. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	
23.. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
24.. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
25.. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	
26.. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
27.. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	
28.. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	
29.. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	
30.. Existe buena administración de los recursos.	
31.. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
32.. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
33.. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
34.. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	

35.. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.		
36.. La empresa promueve el desarrollo del personal.		
37.. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.		
38.. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.		
39.. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.		
40.. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.		
41.. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.		
42.. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.		
43.. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.		
44.. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.		
45.. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.		
46.. Se reconocen los logros en el trabajo.		
47.. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral		
48.. Existe un trato justo en la institución		
49.. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización		
50.. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros		

**Anexo 7**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

“Diseño y Aplicación de un programa Motivacional para mejorar el Clima Laboral en el personal de Supermercados El Súper de Pimentel”

Objetivo de la investigación: Conocer el efecto de la aplicación de un Programa Motivacional sobre el Clima Laboral en la Empresa Supermercados El Súper S.A.C.de Pimentel-Chiclayo-2018.

Cuestionario para Medir el Clima Laboral de Psc. Sonia Palma.

Tiempo requerido: El tiempo estimado para contestar el cuestionario será 15 a 30 minutos.

Confidencialidad: El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados. Participación voluntaria: La participación es estrictamente voluntaria.

Nombre de la investigadora: Bachiller Lupe Rivera Gonzales

---

**AUTORIZACION**

He leído el procedimiento descrito arriba. La tesista investigadora me ha explicado el estudio y he contestado mis preguntas. Voluntariamente doy consentimiento como participante en la investigación.

.....

Nombre completo del participante

Fecha: Pimentel.....