



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

Análisis del clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura y propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Psicología

AUTORES:

Arcela Ordinola, Leslie María (ORCID: [0000-0002-7459-9322](https://orcid.org/0000-0002-7459-9322))

Troncos Chuquihuanga, Alex David (ORCID: [0000-0002-2578-3879](https://orcid.org/0000-0002-2578-3879))

ASESOR:

Dr. Vela Miranda, Oscar Manuel. (ORCID: [0000-0001-8093-0117](https://orcid.org/0000-0001-8093-0117))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comportamiento Organizacional

Piura – Perú

2020

DEDICATORIA

Familia, indudablemente el motor e impulso a lo largo de mi vida,
amigos, compañía y ayuda durante este proceso.

A estos seres, dedico la presente.

Arcela Ordinola, Leslie María.

Le dedico esta investigación a mis bisabuelos y abuelos por ser partícipes de mi formación personal y de una manera especial le dedico este gran logro a mi abuelo Emiliano Troncos que me enseñó la humildad y sencillez que le caracterizaba y sé que ahora desde el cielo guía mis pasos, le dedico todo el fruto de este gran esfuerzo a mis padres quienes a pesar de las tantas dificultades que han pasado han sabido sacar adelante a la familia, también se lo dedico a mis hermanas, tíos, primos, y amigos que me han acompañado en las diferentes situaciones que tuve que atravesar y finalmente a mi pueblo ayabaquino para que con este producto se motiven más paisanos a salir adelante tanto individual como colectivamente.

Troncos Chuquihuanga, Alex David.

AGRADECIMIENTO

Si tuviera que realizar una lista de personas presentes durante esta etapa, sería larga, algunos siguen conmigo, otros ya no están, así que a las personas que compartieron y comparten mis logros, que me apoyaron y me apoyan en medio de las dificultades, gracias.

Pero, sobre todo, gracias a Dios, creo en él, en su amor, y en las bendiciones brindadas a lo largo de mi vida, siendo una de ellas ésta, la culminación satisfactoria de mi carrera universitaria.

Arcela Ordinola, Leslie María.

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la sapiencia, paciencia y pundonor para concluir la hermosa carrera de psicología, en segundo lugar, a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de toda mi formación académica, también quiero hacer mención de todas aquellas personas que de una u otra forma han sido parte de este logro, y, por último, pero no menos importante agradezco a mi asesor por la ayuda a lo largo de este producto final.

Troncos Chuquihuanga, Alex David.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vi
I.INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	11
III.METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de la investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	42
VII. RECOMENDACIONES.....	44
VIII.... PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA	46
REFERENCIAS	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1 Diagnóstico General del clima laboral de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.....	24
Tabla N.º 2 Diagnóstico General del clima laboral (realización personal) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	25
Tabla N.º 3 Diagnóstico General del clima laboral (involucramiento laboral) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	26
Tabla N.º 4 Diagnóstico General del clima laboral (supervisión) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	28
Tabla N.º 5 Diagnóstico General del clima laboral (comunicación) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	30
Tabla N.º 6 Diagnóstico General del clima laboral (condiciones laborales) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º 1 Diagnóstico General del clima laboral de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.....	24
Gráfico N.º 2 Diagnóstico General del clima laboral (realización personal) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	26
Gráfico N.º 3 Diagnóstico General del clima laboral (involucramiento laboral) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	27
Gráfico N.º 4 Diagnóstico General del clima laboral (supervisión) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	29
Gráfico N.º 5 Diagnóstico General del clima laboral (comunicación) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	30
Gráfico N.º 6 Diagnóstico General del clima laboral (condiciones laborales) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura	31

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título, Análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y Propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo. Cuyo objetivo fue determinar el clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y a raíz de este crear una Propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo.

En cuanto a la metodología ésta fue de tipo descriptiva, ya que se analizó y refirió como se encontraba la empresa beneficiaria, es de diseño propositivo, porque se construyó una propuesta de mejora bajo la consigna de un liderazgo transformacional y mediante este llegar a la mejora del clima laboral, se utilizó el test de clima laboral creado por Sonia Palma que lleva por nombre Escala de Clima Laboral CL – SPC, y la muestra estuvo conformado por 21 colaboradores.

Palabras clave: Programa de liderazgo y clima laboral.

ABSTRACT

The present research work is entitled, Analysis of the Work Environment in the collaborators of a construction company in the City of Piura and Proposal for an improvement program based on leadership. Whose objective was to determine the work environment in the collaborators of a construction company of the City of Piura and as a result of this create a Proposal for an improvement program based on leadership.

Considering the methodology, this was descriptive, since the state of beneficiary company was analyzed and reported. It is purposeful design, because an improvement proposal was built under the slogan of a transformational leadership and through this being, able to reach improvement of the work environment, the work environment test created by Sonia Palma was used, which is called the Work Environment Scale CL - SPC, and the sample was conformed of 21 collaborators.

Keywords: Leadership program and work environment.

I. INTRODUCCIÓN:

Actualmente el crecimiento empresarial en Perú viene avanzando a pasos agigantados, desde las pequeñas empresas hasta las macro empresas, pero junto con ellas también se viene acrecentando una problemática que es difícil dejar pasar de largo, el 54% de las grandes empresas cuentan con problemas respecto a la contratación del talento humano, Carmen Merino, expone en su artículo en el diario la republica que el 22% de los gerentes peruanos expresa en su conjunto la creencia de que los aspirantes a un puesto de trabajo en las filas de sus empresas carecen de fortalezas humanas, siendo éstas más valoradas incluso que la experiencia, según una “Encuesta de Escasez de Talento – Perú 2018” de Manpower, se observa que el 43% de las organizaciones tiene problemas para hallar habilidades técnicas y junto a ellas las ya mencionadas y valoradas fortalezas humanas, cifra que va preocupantemente en aumento, la encuesta también revela que un tercio de los contratantes concluye que la falta de trabajos previos es una de las razones principales por las que no logran llenar una vacante libre. (Merino, 2018)

En el Perú se cuenta con diferentes tipos de empresas que van creciendo con esta problemática, entre las cuales tenemos las medianas y pequeñas empresas (MYPES) y las macro empresas, las empresas privadas y públicas, y de acuerdo al campo de acción, hay empresas textiles, empresas pesqueras, empresas municipales, y también empresas constructoras.

Al escuchar constructoras inmediatamente se viene a la mente carreteras, colegios, grandes edificaciones, entre otros; lamentablemente en este campo igualmente se presenta uno de los más grandes actos de corrupción que remeció no solamente al país entero sino también se notó en los países vecinos como es directamente Brasil y junto a este Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, República Dominicana y Venezuela (Jiménez Barca, y otros, 2017)

Cuando se habla de actos de corrupción en las empresas, se toma este como una problemática en la ética de las constructoras y sus procedimientos para llegar a ejecutar las obras tanto públicas como privadas, centrándonos en el Perú y

específicamente en las empresas constructoras Lucero Chávez en su artículo publicado en el comercio habla sobre los principales riesgos con los que tendrán que lidiar estas organizaciones, entre los cuales se encuentra que el principal factor de riesgo para el crecimiento de este sector responde a las incidencias de las próximas autoridades regionales que se proclaman anti mineras para con la ejecución de los proyectos mineros estimados por el gobierno. Según la última encuesta de expectativas desarrollada por la CAPECO (Cámara Peruana de Construcción), en cuanto al sector de construcción en el 2019 creció 5,06%, cifra que se encuentra por debajo de lo que estima el BCR que es el 6,9% y también por debajo del 7% que expresa el MEF (Ministro de Economía y Finanzas), traduciéndolo en cifras esto representa una inversión privada considerada en US\$19.000 millones para el 2019 y 2020. Contrario a esto Guido Valdivia, director de CAPECO, recalcó que un poco más de la mitad de esta inversión corresponde a proyectos mineros y 25% a magnas obras de infraestructura donde lo más difícil radica en la ejecución. (Chávez, 2019)

Los actos de corrupción en las empresas, son situaciones que nos invitan a cuestionarnos como es que estas empresas se encuentran en cuanto a sus valores institucionales, sus objetivos y así también su clima laboral, puesto que la corrupción además de ser un problema psicosocial, es un antivalor que se puede dar en todos los ejes de las empresas, desde el gerencial hasta el ejecutivo, Para Iris Reyna, experta en cultura, clima y cambio organizacional en Real Time Management, cuando una empresa es vinculada a casos de corrupción, termina quebrando la moral de los empleados y genera un éxodo de colaboradores, quienes pierden la confianza en la organización. El personal en general se desmotiva y genera un clima de constante zozobra. En el caso del personal más talentoso, aquellos con múltiples oportunidades migran a otras empresas. El impacto puede ser muy fuerte y tratar de recuperar la cultura dañada por las inconductas de sus líderes es casi una tarea titánica. (Reyna, 2018)

El mundo, hoy en día está en una búsqueda progresiva de desarrollo organizacional, donde existen varios puntos que se toman en cuenta para sobresalir en un universo tan competitivo que exige a los colaboradores de cualquier empresa estar capacitados y actualizados en cuanto a habilidades blandas y los

conocimientos propios de cada puesto, es aquí donde resalta el liderazgo para el buen manejo de grupos y a raíz de esta cualidad llegar a un clima laboral óptimo y cómodo para todos en la organización. El liderazgo en la actualidad es de una relevancia muy alta, y no solamente en las organizaciones sino también en la vida personal, familiar y social, lo que genera un buen liderazgo es precisamente la competitividad que existe entre instituciones nacionales e internacionales, a raíz de esta competencia es que a los trabajadores se les exige eficiencia, eficacia, motivación, dinamismo, compromiso y una buena capacidad de liderazgo en pro de la organización. Al tocar el tema de las organizaciones y sus trabajadores es importante tomar en cuenta a los líderes de hoy en día, es que gracias a ellos la empresa logra el éxito esperado o cumple con las metas establecidas y hasta se podría asegurar que sobrepasa estos objetivos, el líder es el encargado de acompañar en los procesos de producción y hacer que esto vaya de la mano con un buen clima laboral y que el colaborador se sienta cómodo haciendo sus tareas, si el líder falla en el debido equilibrio de estas variables se verá reflejado directamente en la empresa, el trabajador no estará motivado y hará simplemente por cumplir lo que tenga que hacer en su puesto laboral. Dando por hecho de que el líder como tal es un buen orientador no significa que este no tenga deficiencias, sino que por el contrario el líder conoce cuáles son sus debilidades y trabaja en ellas para subsanarlas, al mirarse a él mismo es que va a lograr entender y motivar a su equipo de trabajo, conectarse en simultaneo con ellos y transmitir de una manera adecuada el empoderamiento de todos los miembros para de esta manera llegar al éxito. (Bonifaz Villar, 2012)

En los últimos años se ha hablado mucho sobre la influencia del liderazgo en los trabajadores, siendo ésta una condición humana necesaria, desde los inicios del ser humano, donde ya vivían en sociedad, existiendo líderes que guiaban a los demás, tras la evolución de la sociedad, se dio también la evolución y transformación del liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

Asimismo, se han señalado diversas teorías acerca del liderazgo y se ha debatido si el liderazgo es una competencia capaz de ser aprendida y desarrollada, o si es una cualidad propia de la persona (Chiavenato, 2009).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, tiempo después, el estudio del liderazgo se ha enfocado no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto, considerándose al liderazgo no sólo como una característica individual, sino como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

El liderazgo, se encuentra estrechamente ligado y repercute además en un factor de vital importancia en el ámbito empresarial, siendo éste el clima laboral. Sobre este aspecto, existen diversas definiciones y aportes realizados a lo largo del tiempo, tal es el caso de Chiavenato, quien refiere que el clima laboral es la cualidad del ambiente de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que tiene influencia directa en su comportamiento. (Chiavenato, 1999)

Por su parte, Anzola, señala que el clima laboral se refiere a la percepción que el colaborador tiene de su organización, lo cual tiene influencia o afecta la conducta de los trabajadores. (Anzola, 2003)

Ana María Gubbins, gerente general de Great Place to Work Institute Perú, sostiene, “Los estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables”. Refiere que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% e incluso más de su esfuerzo, lo cual, representa un beneficio notable para la compañía. La innovación es otro gran resultado, puesto que es fruto del ambiente participativo de un clima laboral favorable. (Gubbins, 2018)

Asimismo, de acuerdo a una encuesta aplicada por la empresa de bolsa de trabajo, Aptitus, en el 2018, un 86% de peruanos señaló que podrían dejar de lado sus puestos laborales actuales, si en las empresas en que se desempeñan tuvieran un clima laboral deficiente, dentro de esta misma investigación, sobre sale el hecho de que para estar dispuestos a aceptar un trabajo, es primordial la remuneración en un 27%, y un 23% coloca en segundo lugar al buen clima en sus centros laborales. (Garrido, 2018)

Debido a las diversas dimensiones que exhibe el clima laboral, es posible observar ventajas, tales como, aquellas empresas que son consideradas como los mejores lugares para trabajar, poseen muchas más posibilidades para captar y retener a los mejores ejecutivos, en definitiva, esto es relevante, ya que las organizaciones conocen a la perfección que para ser sostenibles en el tiempo tienen que cuidar y retener a las personas con talento, porque este es un recurso muy escaso. Exige dolor para la empresa perder su mejor gente y además un costo de reposición al que tiene que recurrir. (Gubbins, 2018)

El costo de reposición involucra el tiempo que se demora en hallar a la persona adecuada y también el costo de capacitación e inducción de esta. De manera contraria, las empresas que ofrecen un excelente ambiente de trabajo, atraen a los mejores profesionales del mercado y reducen su costo de rotación de personal de forma trágica. Otro beneficio es que, un estupendo clima laboral provoca la identificación del colaborador con la compañía, lo que se significa que existirán menores pérdidas y robos, y mejoras en productos y servicios. (Bock, Tamashiro , & Escalante, 2018)

El clima laboral intenta ser una suerte de estudio de mercado para los clientes internos quienes poseen las percepciones y expectativas respecto a múltiples variables: posibilidades de promoción, desarrollo de carrera, formación, etcétera. (Bock, Tamashiro , & Escalante, 2018)

El diagnóstico de clima laboral se maneja bajo ciertos estándares, lo primero a identificar son las dimensiones o factores que se van a incluir dentro del estudio. El clima laboral es una macro variable, que incluye micro variables, como: liderazgo, comunicación interna, condiciones físicas de trabajo, tecnología disponible, sistemas de incentivos y promociones. Igualmente, considera el desarrollo de carrera, trabajo en equipo, la estructura organizativa incluyendo sus procesos de trabajo y objetivos, las prácticas de autonomía de delegación en general, entre otros. Lo adecuado es incluir a todos aquellos elementos que rodean al trabajador y que pueden tener influencia en su desempeño. (Tamashiro, 2018)

Cada vez más organizaciones, en todo el mundo, están realizando estudios de clima laboral e implementando interesantes prácticas. En lo que se refiere a las

empresas peruanas, el interés que ostentan es sorprendente, que incluso se extiende, aunque en menor medida, a las entidades del Estado. Kimberly-Clark Perú, por ejemplo, cuenta con un equipo dedicado íntegramente al clima laboral, siendo una tarea que involucra directamente a todos los líderes de la organización. Éstos son los responsables directos de mantener un buen clima en cada área. Esa responsabilidad se refleja en los objetivos concretos que se evalúan y miden. Si uno de ellos no alcanza esas metas es como no haber cumplido las metas de ventas, ya que tienen el mismo peso. (Escalante, 218)

En cuanto al análisis de sectores a las compañías peruanas, Ana María Gubbins refiere que la mayor disposición proviene de las empresas de servicios, alcanzando solo un 27% de las empresas que solicitan nuestros servicios en el tema de clima laboral, provenientes del sector industrial. (Gubbins, 2018).

En el 2015, de acuerdo a los resultados encontrados, en las estadísticas de la Encuesta Nacional de Empresas 2015, se muestra que el 42,2% de las empresas los trabajadores recibieron alguna capacitación durante el año 2014, frente al 57,8% que informó no haber capacitado a sus trabajadores, Respecto a las razones principales del por qué, un alto porcentaje de empresas (57,8%) no capacitó a sus trabajadores, sobresale con el 59,8%, las empresas que indicaron no necesitarlo, seguido del 14,8% que manifestó contar con escasos recursos, mientras que el 7,6% señaló que no hay tiempo porque los trabajadores deben cumplir con sus labores, entre otras razones. (INEI, 2017)

Hace más de una década el clima laboral era un concepto muy poco conocido desconociéndose las ventajas y la utilidad que podía ofrecer. Desde entonces, las investigaciones y la experiencia han demostrado que un excelente entorno laboral resulta muy provechoso para las compañías. Los estudios de clima laboral se están posicionando en las empresas como una herramienta fundamental para efectuar planes sistemáticos y estructurados de trabajo. En general, en los últimos años el interés que las organizaciones conceden al bienestar de sus colaboradores se ha acrecentado ágilmente. (Bock, Tamashiro, & Escalante, 2018)

Por lo antes expuesto y como es evidente se creyó conveniente desarrollar la presente investigación en una empresa constructora de la ciudad de Piura, donde

los investigadores tras la visita a las instalaciones donde se desempeñaban los colaboradores y unas entrevistas con algunos de ellos llegaron a sospechar de un clima laboral deficiente, notando la poca capacidad de liderazgo por parte del personal en cada uno de los grupos de trabajos mientras que en otros casos fue evidente la práctica de un liderazgo poco conveniente, al notar la problemática en la constructora en las diferentes áreas de acción es que los investigadores se comunican con un directivo de dicha organización siendo este quien reafirma el presunto problema proponiendo de tal manera como aspecto a mejorar el clima laboral a través del liderazgo como punto clave, posteriormente se realizó una reunión con los gerentes donde indicaron estar de acuerdo con la investigación, permitiendo que se continuase con la misma siendo el próximo paso la realización de un diagnóstico organizacional mediante entrevistas y la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la empresa, cabe resaltar que este grupo estuvo conformado por los gerentes y jefes de áreas para quienes al final se les propuso un programa de liderazgo enfocado en la mejora del clima laboral.

Cabe señalar que dicho programa apunta al empoderamiento de todos los colaboradores de la empresa constructora en cuestión, empezando por los jefes de área quienes a largo plazo harán un efecto multiplicador de los conocimientos y actitudes aprendidas hacia sus colaboradores de cada grupo, esto se logrará basándose específicamente en el liderazgo transformacional puesto que cuenta con diferentes dimensiones necesarias para el progreso personal y profesional, llegando así a tener como resultado un mejoramiento significativo del clima laboral y permitiendo que de esta manera el capital humano se sienta identificado con la empresa, predispuesto a ser parte del crecimiento de la institución y fidelizado con la empresa.

Respecto a la formulación del problema, lo que se desea llegar a saber a través de la investigación es ¿Cuál es el análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y cuál es la propuesta de un Programa de mejora basado en el Liderazgo?

Como trabajos realizados previamente a la presente investigación, existen otros, tal es el caso de:

Alfaro, Corado y Díaz en el 2010, en su trabajo de investigación para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, que lleva por título “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacan de responsabilidad limitada en la ciudad de Santa Ana” tuvo como objetivo general, contribuir en el mejoramiento en cuanto al clima organizacional de la cooperativa en cuestión mediante un plan estratégico que les ofrezca un ambiente laboral cómodo, se trabajó un método de investigación deductivo e inductivo, el tipo de investigación que utilizaron fue descriptivo puesto que se ha buscado especificar propiedades sobresalientes de algún fenómeno dentro de la cooperativa, orientado a buscar alternativas de solución, es mediante este estudio que se obtuvo información de cómo es que trabaja los colaboradores de dicha empresa, en qué condiciones están y al final se propone un plan estratégico en pro del buen clima laboral. (Alfaro Ávila, Corado, & Diaz Zaldaña, 2010)

Robles Díaz, Pierina Massiel, en el 2017, en su trabajo para obtener el grado de magister titulado “Propuesta de Mejora del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2016” tuvo como objetivo general el elaborar una propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016, el diseño de esta investigación fue descriptivo – propositivo, se trabajó con una muestra total de 125 colaboradores teniendo como resultado que, estos percibían un clima laboral poco satisfactorio basado en esto es que se propone la mejora en cuestión. (Robles Diaz, 2017)

Calderón Gálvez, Noemí, en el 2017, en su tesis titulada, “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017”, tuvo como objetivo general, establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017, el método empleado fue hipotético deductivo, el cual consiste en plantear hipótesis respecto a cuales son las posibles

soluciones al problema para luego comprobar con los datos obtenidos de la muestra si coinciden con las hipótesis planteadas, el tipo de investigación utilizado fue básico también conocido como teórico, puro o fundamental, siendo su finalidad formular nuevas teorías o modificar las que ya existen, la muestra fue de 166 colaboradores y se llegó a la conclusión de que existe una relación positiva y altamente significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017. (Calderón Gálvez, 2017)

García, en el 2018, en su tesis titulada “Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora JR S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander”, tuvo como objetivo general elaborar un plan de acción para mejorar el clima organizacional de la constructora JR S.A.S, se usó un tipo de investigación descriptivo, esto porque se pretendió dar a evidenciar cuáles son las variables que influyen para un buen clima laboral en la organización, el enfoque metodológico usado es el inductivo, puesto que esto conlleva un estudio ordenado, lógico y racional del fenómeno de la investigación, el enfoque fue inductivo pues traza utilizar la percepción de los colaboradores de la empresa sobre el clima laboral. (García Correa, 2018)

Loja Maldonado, Jamilton, en el 2018, en su tesis titulada “Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E “Ramón castilla” del distrito de Luya – Amazonas, 2016”, tuvo como objetivo general el plantear un programa de liderazgo pedagógico en pro del mejoramiento de la gestión educativa en I.E “Ramón Castilla” de Luya, esta investigación fue de corte no experimental, descriptivo, y de diseño propositivo, se llegó a construir un programa gracias a los diversos aportes de distintos investigadores en conjunto con el buen diagnóstico de la gestión educativa, dicho programa fue llevado a un criterio de expertos para así garantizar de que en su aplicación de un resultado significativo. (Loja Maldonado, 2018)

Con respecto a la justificación e importancia de esta investigación, en el aspecto de relevancia social, el liderazgo, siempre ha sido un tema presto a debate entre

grandes de las empresas, sin embargo, dejando de lado si el líder en la empresa nace o se hace, es indiscutible que gente líder es apreciada en la organización ya que este es un generador e impulsor de un valor agregado. Las organizaciones, actualmente, deben adecuarse a los cambios del presente mundo globalizado, puesto que no simplemente se puede ser un simple observador de cómo las organizaciones fracasan, sin hacer algo al respecto, es aquí donde entran a tallar los líderes para que acorde a sus capacidades gestionen el buen funcionamiento y prevalencia de las organizaciones, en suma a estas afirmaciones, se ha creído útil y conveniente la realización de un programa de liderazgo en el ámbito organizacional, contribuyendo a desarrollar las capacidades de los líderes actuales.

En cuanto a la razón metodológica, se ha creído importante efectuar esta investigación ya que se desconoce la realización de trabajos previos sobre programas de liderazgo basados en el clima laboral, así como también se desconoce que se hayan tomado en cuenta los aportes de David Fishman, a quien citamos en diversas partes del trabajo, y de quien además tomaremos sus contribuciones en la realización del programa mismo. Además, observando la situación actual en lo concerniente a los colaboradores de organizaciones piuranas, los jefes de estas no logran notar lo beneficioso que sería capacitar a sus trabajadores en cuanto al liderazgo, esto debido a que existen pocas investigaciones con respecto al tema.

En el aspecto teórico, de acuerdo a lo que Fischman indica sobre el liderazgo, es que existen 3 tipos, el líder ausente, el líder transaccional y el líder transformador, siendo este último el idóneo dentro de las empresas, ya que cuenta con diferentes cualidades que desarrollará tanto en la vida personal como profesional. En cuanto al clima laboral, se toman conceptos actuales, de distintos entes donde todos coinciden en que es necesario el ejercer buen liderazgo para tener un óptimo clima laboral, siendo la principal contribuyente Sonia Palma, de quien además se ha tomado su escala, para la medición de esta variable.

En lo que respecta a utilidad práctica, se ha creído conveniente desarrollar el análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la

Ciudad de Piura y la propuesta de un programa de mejora basado en el Liderazgo, ya que existe el interés necesario por parte de la población, para efectuar dicho proyecto sin inconveniente alguno, contándose con total disposición y prestos a ser partícipes de este trabajo.

Como objetivo general se propone determinar el clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y la propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo y como objetivos específicos, determinar el clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura en función a las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, así también Plantear una propuesta de programa de mejora basado en el liderazgo en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.

II. MARCO TEÓRICO

En lo que respecta al liderazgo, se cita que “Uno puede ejercer el liderazgo sin autoridad, pero tener autoridad, no implica necesariamente ejercer el liderazgo”. Los investigadores han tomado en cuenta esta expresión de David Fischman como punto de inicio para revelar los diferentes tipos de líder que se puede encontrar dentro de una organización, según este conferencista internacional, escritor, columnista y consultor, el primer líder que identifica es:

El líder ausente: este líder es el que no se preocupa por las relaciones con sus colaboradores, solamente está centrado en su productividad y también es llamado el “jefe fantasma”, es como si fuera transparente, no hace nada, es como si no estuviera y no desarrolla ningún tipo de relación con los empleados, además sus objetivos se focalizan en cumplir sus metas personales, sin prestar atención ni tener interés en los resultados de la empresa o las aspiraciones de los trabajadores, para Fischman, lo que le falta a este líder es ayudar a que otros alcancen sus objetivos. Por ello, es usual que, en lo que respecta a actividades en equipo, trabaje el empoderamiento a los demás, de manera irresponsable, donde se tendrá como resultado que la mayoría de proyectos terminen en el fracaso por el hecho de

delegar funciones a colaboradores que no están en las condiciones para desarrollar de manera óptima estas labores.

Los rasgos de este estilo de liderazgo, son: Demora en la toma de decisiones, falta de comunicación con su equipo, inexistencia de metas, ausencia de motivación e inspiración a los empleados, incapacidad para valorar el trabajo de los demás, y cesión de la responsabilidad. (Management, 2016)

El líder transaccional: Se le llama transaccional porque se asemeja a una transacción propiamente dicha, por ejemplo, en un restaurant, el dueño, sirve el menú a los comensales y ellos dan a cambio su dinero, siendo este un intercambio, en el que cada parte busca su propio beneficio, cada quien busca sus propios intereses, operando en base al egoísmo, en la empresa el jefe busca exceder las metas y el subordinado busca ganar más dinero, por ello es que también es llamado, liderazgo por recompensas condicionadas, es el más usado en el medio laboral, y no es malo, ya que son las recompensas las que generan motivación en las personas, el problema es que al sólo emplearse este tipo de liderazgo, decae la efectividad, ya que las necesidades de trascendencia que todos poseen no serían satisfechas, buscan su propio beneficio dejando de lado el bienestar común de la empresa. En este caso para que el liderazgo transaccional se acerque a un estado óptimo se tendría que dejar de lado el egoísmo por parte del líder y también de los seguidores. (Fischman K, 2015)

El líder transformador: el líder poseedor de este estilo no busca sólo su desarrollo personal, sino también el de su entorno, impulsa el talento de sus colaboradores y el potencial que poseen impulsándolos a desarrollar sus capacidades, en este caso, los trabajadores no están satisfechos con mejores sueldos o con incentivos materiales, sino que realmente se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos ya que creen en sí mismos, en lo que hacen, y están alineados con los objetivos de la compañía. Fischman, en su libro el líder transformador 1, cita a MacGregor Burns, quien señala en una investigación realizada en 1978, que este líder apela a los más altos valores morales, de esta manera encamina a sus seguidores hacia un propósito elevado, Burns deja sentado que el jefe moviliza a los suyos hacia los altos niveles de moralidad y motivación. Las características que poseen estos

líderes son: Elevar el nivel de conciencia de sus seguidores y ayudar a los miembros de su equipo a superar sus intereses personales eligiendo una causa noble como el bienestar del equipo o de la organización, asimismo, Bass define 4 acciones o prácticas que este líder debe llevar a cabo, estimulación intelectual, es decir comprometer a sus empleados a fomentar la creatividad y a ayudar en la ruptura de esquemas; motivación inspiracional, que implica la capacidad del líder para informar visiones trascendentales que envuelvan al equipo; consideración individual, que trata de una preocupación natural por las personas manifestada a través del compromiso por motivarlas, estimularlas y favorecer su desarrollo; influencia idealizada, se refiere a la capacidad para captar el respeto y admiración de sus seguidores y que estos se sientan comprometidos con dichos ideales, lo cual responsabiliza al líder a actuar de forma íntegra generando así una elevada confianza en él. (Fischman K., 2015)

En las organizaciones es importante que existan líderes transformadores bajo las características que menciona Fischman pero también esto se tiene que ver complementado con un buen clima laboral, en tal sentido el interés producido en el clima laboral se basa en la importancia del papel que juega el sistema de colaboradores que integran la empresa sobre sus modos de sentir, hacer y pensar y, por ende, en la manera en que su empresa lleva a cabo sus actividades, para una mejor comprensión se presentan las siguientes definiciones.

De acuerdo al aporte de Sonia (Palma Carrillo, 2004), psicóloga y autora de artículos de investigación y pruebas psicométricas en el ámbito organizacional, refiere que el Clima Laboral es la percepción que posee el trabajador del ambiente en el que se desempeña y en torno a aspectos ligados 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. De acuerdo al análisis estadístico y cualitativo llevado a cabo, se establecieron cinco factores propios del clima laboral, estos son: autorrealización, que es la apreciación que tiene el colaborador sobre las posibilidades de superación personal y profesional que tiene al interior de la empresa; involucramiento laboral, es el sentido de identificación con

la cultura organizacional (misión, visión, objetivos y valores) y también el compromiso que tiene el colaborador con la empresa; supervisión: implica las valoraciones de funcionalidad y trascendencia de los jefes en la supervisión dentro de las actividades laborales y también en cuanto a cómo se da el apoyo y orientación para las tareas y actividades diarias; comunicación, es como el colaborador percibe la claridad, velocidad, relación y exactitud de la información concerniente y oportuna al trabajo interno de la compañía como es la atención a clientes; condiciones laborales, viene a ser el reconocimiento de que la organización abastece los materiales, elementos económicos y/o psicosociales precisos para el desempeño de las tareas confiadas. (Palma Carrillo, 2004)

Sonia Palma señala en cuanto a los factores que hacen percibir un buen clima laboral, siendo estos: Liderazgo y prácticas de dirección (que incluye la supervisión desde el lado participativo.), sistema formal y estructura de la organización (tiene que ver con el sistema de comunicaciones, relaciones, promociones, remuneraciones, etc.). Manejo de las consecuencias del comportamiento (se trata de sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Palma Carrillo, 2004)

Según Haciendo Empresa con Claro, El clima Laboral, es el estado de ánimo de los colaboradores dentro de la organización, que se ve reflejado en sus actividades y que influye en la satisfacción y productividad, es por ello que un buen clima laboral, ayuda a cumplir metas, evitar conflictos y bajo rendimiento laboral, para alcanzarlo, es necesario tener adecuadas condiciones físicas, es decir tener una buena iluminación en el espacio de trabajo, evitar sonidos distractores y apropiada ergonomía; independencia, incluye darles la libertad de hacer sus actividades diarias por sí solos; organización, se refiere a trabajar de una manera ordenada, sin aislarse del equipo y sin llegar a caer en las urgencias; liderazgo, incluye relacionarse adecuadamente con el equipo, dando un trato cordial a cada trabajador, adaptándose a cada situación presentada; salarios, estos deben estar a la altura de la eficacia del trabajo y los resultados para fomentar el esfuerzo y crear un ambiente orientado al logro; compromiso, que incluye involucrar a los colaboradores y sentirse identificados con ella; y por último, las relaciones, que

están orientadas a estimular una correcta comunicación, confianza y respeto ya que esto será evidenciado por los clientes. (Claro Perú, 2014).

En el sitio web, GESTIÓN.ORG, se menciona que el clima laboral, hace referencia al ambiente que se percibe en cuanto al entorno laboral, para entender mejor este aporte, se ejemplifica que, cuando se entra a un sitio ya sea a una oficina, restaurant, o cualquier ambiente donde laboren dos o más personas, muchas veces se puede notar una tensión en la situación, esto puede deberse a que se ha producido una discusión, un problema con algún consumidor o simplemente en ese turno están trabajando personas que no se llevan bien, lo importante aquí es que se nota esa tensión. Como es de esperarse, trabajar en estas condiciones no es saludable ni favorable para la empresa, desde el instante en que dos personas que tienen que hacer actividades juntas, es relevante que la empresa se enfoque en fomentar un buen trabajo en equipo, de lo contrario resultará un clima laboral perjudicial. Las ventajas de un adecuado clima laboral, son: el poder, el logro, la satisfacción, la afiliación, la productividad, la retención de talentos, la integración y la mejor imagen de la empresa, etc. Es por ello que mientras el clima laboral sea mejor, las consecuencias de éste serán mayores y se lograrán apreciar tanto dentro como fuera de la empresa. (GESTIÓN.ORG, 2019)

Para Inés Zitto Soria, directora de Recursos Humanos de la empresa Ben & Frank, dedicada a la industria óptica, en el video Webinar: Clima Laboral ¿Cómo mejorarlo?, señala la diferencia entre cultura y clima laboral, dejando asentado que este último es generado por la cultura laboral, haciendo una comparación con una familia, donde la cultura incluiría las normas que establece el papá sin calificar esto como bueno o malo, algo que sí pasa en el clima laboral donde se recalca que cuando éste es deficiente la gente no tiene compromiso, falta productividad, y la gente no se siente orgullosa de trabajar donde está para lograr los objetivos; el clima laboral en cómo la gente vive la cultura organizacional e incluye comportamientos emocionales, repercutiendo un aspecto en el otro, es decir el clima laboral dependerá de la cultura teniendo claros los valores y hacia dónde va la empresa, habiendo coherencia entre lo que se dice y se hace. (Zitto Soria, 2019)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación:

En el trabajo se ha tomado en cuenta el tipo de investigación descriptiva, ya que se está analizando y refiriendo como se encuentra la empresa beneficiaria. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) (Hernandez Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucia, 2010) lo que busca la investigación descriptiva es señalar propiedades, rasgos y características sobresalientes en un fenómeno cualquiera presto a analizar, así como también pone en evidencia tendencias de un grupo de personas o cierta parte de la población consignada, es así que para el actual trabajo de investigación se describe como la situación actual en la constructora y qué se propone para la mejora u optimización de sus fortalezas. Identificando la necesidad que tiene esta empresa, se procedió a elaborar y proponer una solución a través de un programa de liderazgo transformacional.

Esta investigación es de diseño propositivo porque se construyó una propuesta de mejora bajo la consigna de un liderazgo y mediante este llegar a la mejora del clima laboral. Según Hernández, Fernández y Baptista (Hernandez Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucia, 2010) este tipo de investigación se encarga de definir como deberían ser los procesos para alcanzar óptimamente un objetivo o algún fin en específico.

3.2. Variables y operacionalización:

VARIABLE 1: Clima Laboral

VARIABLE 2: Liderazgo

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE CLIMA LABORAL

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA LABORAL	Es 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	El clima laboral será evaluado a través de la escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo, que consta de 5 dimensiones: Autorrealización Involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Autorrealización.	Existen oportunidades de progresar en la institución.	Ordinal
			Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.		
			Involucramiento laboral.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	
			Los trabajadores están comprometidos con la organización.		
			Supervisión.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
			La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar		

	demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. (Palma, 2004)		Comunicación.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	
				La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	
			Condiciones laborales.	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	
				Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE LIDERAZGO

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO	Ayuda a que los miembros de su grupo superen sus intereses personales, guiándolos a que opten por una causa noble como el bienestar de la organización (Fischman, 2010)	La propuesta de un programa basado en el liderazgo se apoyará en las 4 prácticas o acciones que todo líder transformador debe llevar a cabo según Bass citado por Fischman que son Estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual y la influencia idealizada.	Estimulación Intelectual	Fomenta en sus colaboradores la creatividad y atenúa a la ruptura de esquemas.	Ordinal.
			Motivación inspiracional	Comunica visiones trascendentales que involucran a los demás colaboradores	
			Consideración individual	Expresa el compromiso por los colaboradores para motivarlos, estimularlos, y propiciar su desarrollo	
			Influencia idealizada	Capta la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con sus ideales.	

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población: Hernández cita a Chaudhuri y Lepkowski donde define la población como un grupo de todos los casos que coinciden con una secuencia de características (Sampieri Hernández & Mendoza Torres, 2018). En esta investigación la población estuvo conformada por 21 colaboradores de un total de 110 trabajadores, de una empresa constructora en la ciudad de Piura, dicho universo fue constituido por los gerentes generales, jefes de áreas, ingenieros, personal administrativo, y obreros, sin embargo, no se realizó el estudio con todos.

- **Criterios de inclusión:** Para seleccionar esta población se tomó en cuenta a los jefes de cada área puesto que cada uno tenía a cargo un grupo de trabajo, contaban con la accesibilidad remota para la aplicación del instrumento de medición y la entrevista para el diagnóstico, así como también todos cuentan con un contrato estable.
- **Criterios de exclusión:** Se excluyó de la investigación al grupo obrero, puesto que al momento de llevar a cabo el estudio estos estaban inactivos, no contaban con las facilidades virtuales para formar parte de un estudio y ellos no cuentan con un contrato estable.

Muestra: La muestra empleada es finita, y estuvo conformada por 21 colaboradores obtenidos de la población total, siendo estos los gerentes generales, jefes de áreas, ingenieros y personal administrativo a quienes se les aplicó el cuestionario y la entrevista de Clima Laboral y para quienes además se realizó la propuesta del programa basada en el Liderazgo.

Muestreo: Se utilizó en íntegro de la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Una técnica psicológica es un método estandarizado, conformado por una serie de ítems, previamente elegidos, que causan en el individuo distintas reacciones posibles para esta forma registrar todo tipo de complejidad, forma, duración,

expresión y significado. (Alarcón, 2008). Como técnica de recolección de datos, se creyó ideal la utilización de una escala. El instrumento empleado lleva por nombre, Clima Laboral CL-SPC, de la autora, Sonia Palma Carrillo, procedente de Lima - Perú, publicado el año 2013, siendo su administración individual o colectiva, el tiempo estimado de aplicación es de 15 a 30 minutos aproximadamente, el ámbito en que se aplica es a trabajadores con dependencia laboral, el propósito es medir la percepción global del clima de trabajo, específicamente la Supervisión, Autorrealización, Comunicación, Condiciones Laborales e Involucramiento Laboral y la calificación es de 1 a 5 puntos por cada ítem. Asimismo, se evaluó a los colaboradores a través de una entrevista, creada por los investigadores basándose en aspectos y dimensiones del cuestionario de Clima Laboral de Palma. Cabe indicar que dicha acción se realizó a través de llamadas telefónicas en concordancia con la realidad atravesada, la cual impedía llevar a cabo los procedimientos de forma presencial.

El instrumento empleado lleva por nombre, Clima Laboral CL-SPC, fue diseñada, elaborada, y publicada el año 2013 por la autora Sonia Palma Carrillo, como una de las actividades que realizó durante el periodo en el que ejerció el cargo de profesora e investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma, en la ciudad de Lima - Perú, es un instrumento diseñado con la técnica de Likert, comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems, que estudian la variable Clima Laboral, la aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; pero la calificación debe necesariamente digitarse en el sistema de 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, obteniéndose un total de 250 puntos como máximo en la escala general y 50 puntos para cada factor. 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, su administración puede ser individual o colectiva, el tiempo estimado de aplicación es de 15 a 30 minutos aproximadamente, el ámbito en que se aplica es a trabajadores con dependencia laboral, y el propósito es medir la percepción global del clima de trabajo,

específicamente la Supervisión, Autorrealización, Comunicación, Condiciones Laborales e Involucramiento Laboral. (Palma Carrillo, 2004).

La validez de una prueba es la que indica el nivel de exactitud con el que mide la investigación que pretende medir, además, si se puede emplear cumpliéndose con la finalidad a la que se apunta, dicho de otro modo, se establece un test como válido si mide lo que pretende medir, siendo precisamente esta una de las características más importantes de medida. (Suárez , Jornet, & Sáez, 1991)

De acuerdo a la definición de confiabilidad de un instrumento de medición de datos, ésta ocurre cuando un instrumento es aplicado en diferentes ocasiones al mismo individuo sujeto o sometido a la investigación debiéndose obtener los mismos resultados en todas estas veces de aplicación en un periodo prudente. (Hernández, 1991)

Con respecto a la Escala CL -SPC, en la parte final de la misma mediante el programa SPSS fueron analizados los datos que se obtuvieron, asimismo se aplicaron los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman estimándose la fiabilidad, evidenciando correlaciones de .97 y .90 correspondientemente, lo cual determinó la existencia de una alta consistencia interna de los datos lo que a su vez permitió afirmar que el instrumento es confiable, posterior a este proceso se efectuó el análisis del factor de extracción y las comunidades pertinentes para continuar con el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, estableciendo 50 ítems para la versión final del instrumento, determinándose correlaciones significativas y positivas entre los cinco factores que componen el Clima Laboral, confirmando de esta manera la validez del instrumento. (Palma Carrillo, 2004)

3.5. Procedimientos.

Para desarrollarse el proyecto se tomaron previamente medidas de acuerdo a la realidad social experimentada durante el periodo, a partir de ello se realizó lo siguiente:

- ✓ Se contactó al representante de la empresa constructora.
- ✓ Se solicitó información con la que cuente la empresa de acuerdo a la variable a estudiar.
- ✓ Se evaluará a los trabajadores de manera remota, mediante entrevistas online, y la aplicación del test de clima laboral de Sonia Palma por el mismo medio.

3.6. Método de análisis de datos.

El análisis estadístico se llevó a cabo a través del software Excel que permitió organizar la información estadísticamente para el procesamiento de datos que brindó resultados y permitió analizar los mismos para posteriormente formular agregar gráficos y tablas, obtener la media aritmética, la desviación estándar, etc.

3.7. Aspectos éticos.

El presente trabajo de investigación requirió la aprobación del asesor, así como del coordinador de escuela respectivamente (en este caso de la Escuela Profesional de Psicología), para llevar a cabo la evaluación mediante el cuestionario de Clima Laboral para a continuación plantear la propuesta del programa de Liderazgo a colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura. Asimismo, se hizo de conocimiento a los colaboradores de la organización con los que se trabajó, sobre la ejecución del cuestionario y la medida a tomar luego de éste, es decir la propuesta del programa, el cual constó de 12 sesiones, siendo explicado además su consistencia y finalidad. A la vez se entregó una hoja de consentimiento informado mediante la cual, se hizo consciente el procedimiento a efectuar y se evidenció la conformidad del proceso a desarrollarse, además se especificó que si alguno de los colaboradores no deseaba ser parte de la investigación podía abstenerse. También, se aclaró que se mantendría en reserva datos personales de los trabajadores, con el fin de mantener confidencialidad y privacidad.

IV. RESULTADOS

Tabla N.º 1 Diagnóstico General del clima laboral de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	3	14%
FAVORABLE	13	62%
MEDIO	5	24%
DESFAVORABLE	0	0%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 1. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Gráfico N.º 1 Diagnóstico General del clima laboral de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

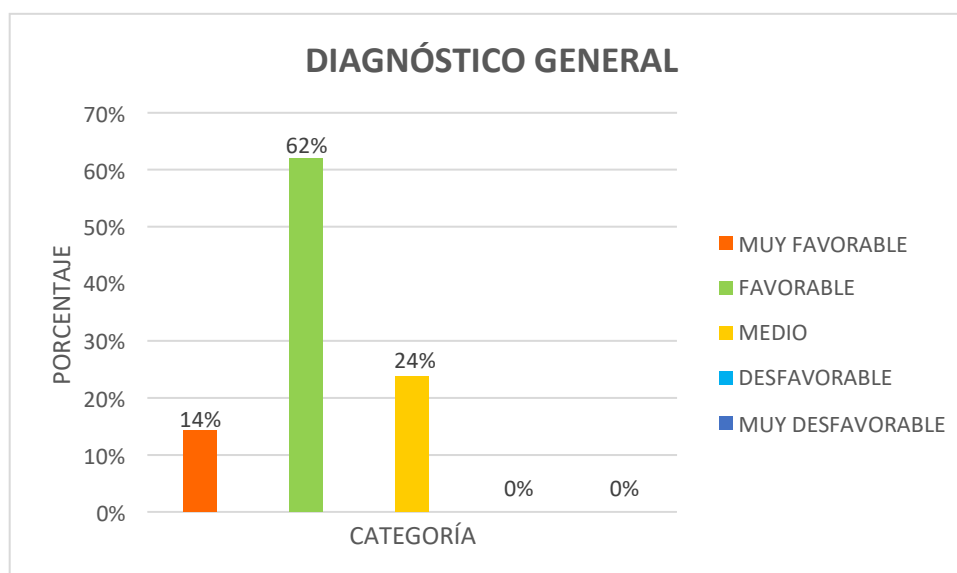


Ilustración 1. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

En la tabla N.º 1 y gráfico N.º 1 en cuanto al diagnóstico general del clima laboral, el cual se refiere a la percepción del trabajador en cuanto al ambiente laboral, los resultados que se han obtenido, indican que en dicha variable el 62% se ubica en la categoría de favorable donde se encuentra prevalencia, el 24% se ubicó en la categoría media, y el 14% en la categoría muy favorable.

Tabla N.º 2 Diagnóstico General del clima laboral (realización personal) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	3	14%
FAVORABLE	14	67%
MEDIO	4	19%
DESFAVORABLE	0	0%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 2. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Gráfico N.º 2 Diagnóstico General del clima laboral (realización personal) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

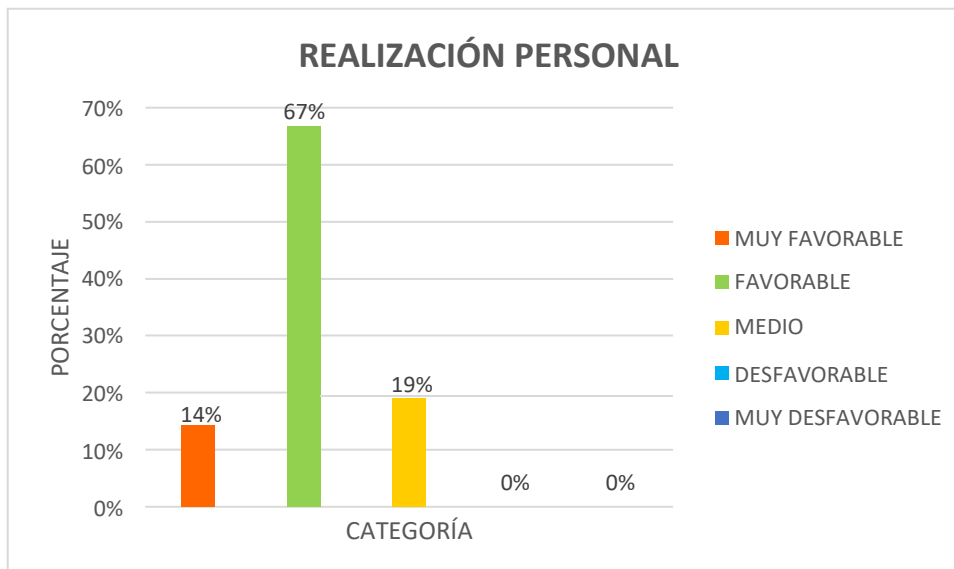


Ilustración 2. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos ChuquiHuanga Alex David.

En la tabla N.º 2 y gráfico N.º 2 se observa que, en cuanto a la dimensión, realización personal o autorrealización, que involucra las posibilidades que posee el colaborador para superarse personal y profesionalmente en la organización, los resultados que se han obtenido, indican que existe prevalencia en la categoría favorable, con un 62%, en la categoría media se obtuvo 19%, mientras que en la categoría muy favorable un 14%.

Tabla N.º 3 Diagnóstico General del clima laboral (involucramiento laboral) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	4	19%
FAVORABLE	16	76%
MEDIO	1	5%
DESFAVORABLE	0	0%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 3. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María, y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Gráfico N.º 3 Diagnóstico General del clima laboral (involucramiento laboral) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

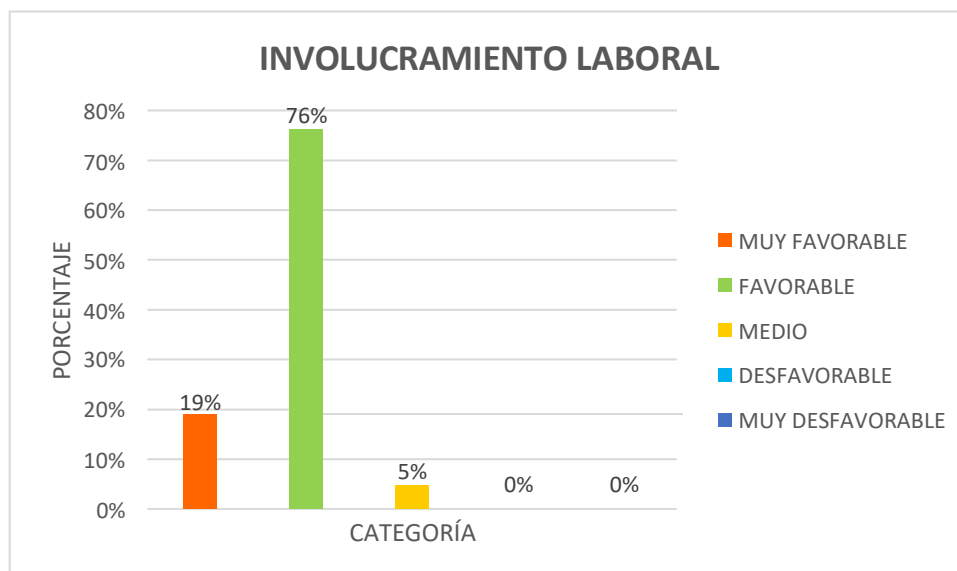


Ilustración 3. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

En la tabla N.º 3 y gráfico N.º 3 se observa que, en la dimensión, Involucramiento Laboral, que se refiere a la identificación y compromiso que el colaborador guarda con la empresa, la mayor parte de evaluados puntuaron un 76% en la categoría favorable, se obtuvo 19% en la categoría muy favorable y por último 5% en la categoría media.

Tabla N.º 4 Diagnóstico General del clima laboral (supervisión) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	3	14%
FAVORABLE	13	62%
MEDIO	4	19%
DESFAVORABLE	1	5%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 4. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María, y Troncos Chuquiaguanga Alex David.

Gráfico N.º 4 Diagnóstico General del clima laboral (supervisión) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

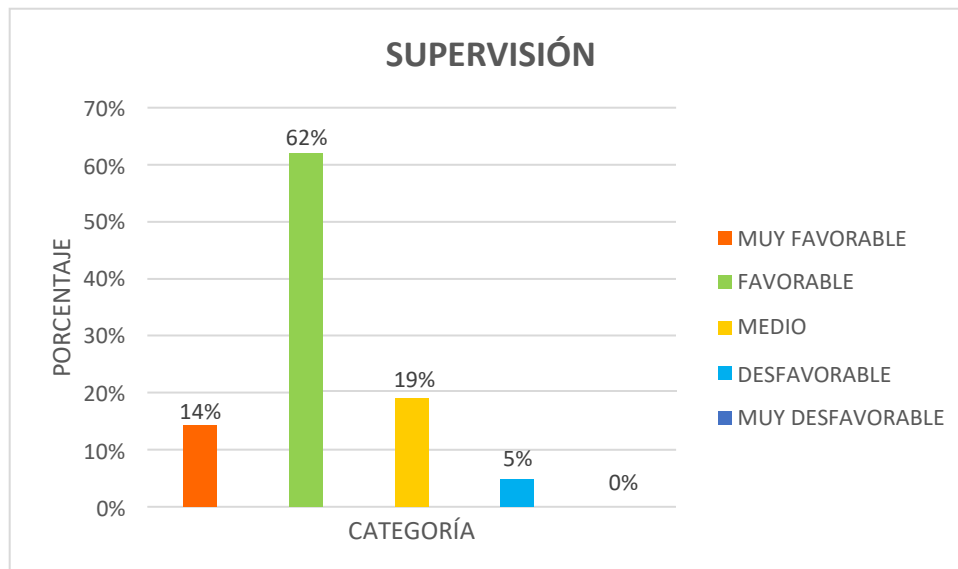


Ilustración 4. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

De la misma manera, en la tabla y el gráfico N.º 4, respecto a la dimensión Supervisión, que implica la evaluación, apoyo y orientación por parte de los jefes en las tareas laborales, destaca el 62% en la categoría favorable, el 19% se ubicó en la categoría media, el 14 % se encontraba en la categoría muy favorable y finalmente el 5% en la categoría desfavorable.

Tabla N.º 5 Diagnóstico General del clima laboral (comunicación) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	4	19%
FAVORABLE	13	62%
MEDIO	4	19%
DESFAVORABLE	0	0%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 5. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Gráfico N.º 5 Diagnóstico General del clima laboral (comunicación) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

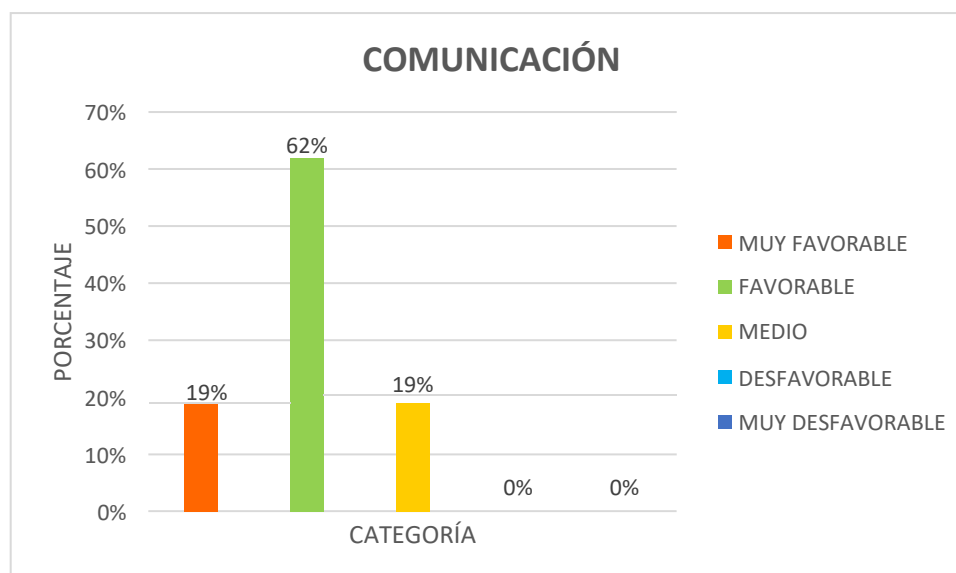


Ilustración 5. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Con respecto a la tabla y gráfico N.º 5 en la dimensión de comunicación, que involucra la relación, emisión y recepción de información clara, veloz y oportuna, entre los miembros de la empresa, la mayor parte de encuestados se ubicaron en

la categoría favorable con un 62%, en la categoría muy favorable se encontró un 19%, y en la categoría media, también un 19%.

Tabla N.º 6 Diagnóstico General del clima laboral (condiciones laborales) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

CATEGORÍA	NÚMERO	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	2	10%
FAVORABLE	15	71%
MEDIO	4	19%
DESFAVORABLE	0	0%
MUY DESFAVORABLE	0	0%
TOTAL	21	100%

Tabla 6. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Gráfico N.º 6 Diagnóstico General del clima laboral (condiciones laborales) de los trabajadores de una empresa constructora de Piura.

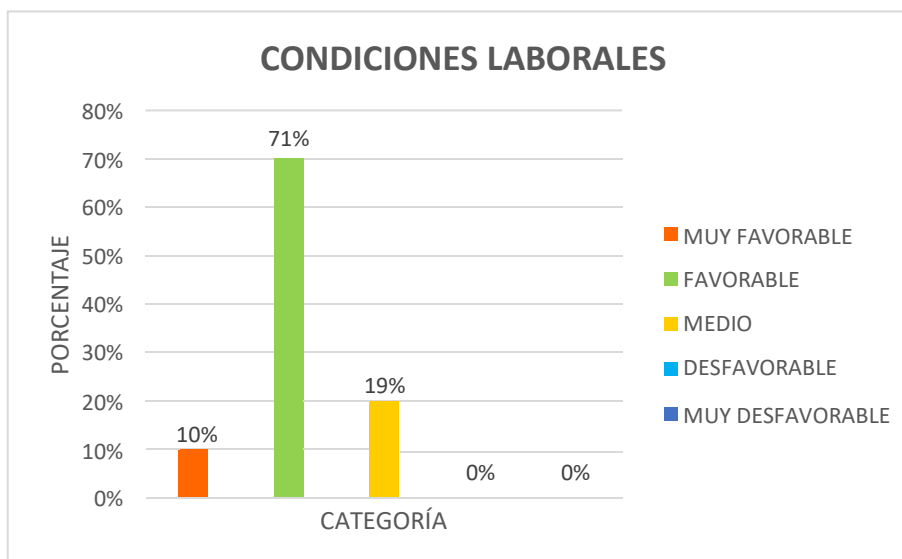


Ilustración 6. Elaborada por: Arcela Ordinola Leslie María y Troncos Chuquihuanga Alex David.

Para finalizar, en la tabla y grafico N° 6, en la dimensión de condiciones Laborales, que se refiere al abastecimiento económico, psicosocial, de herramientas y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades profesionales, se observó que hubo prevalencia en la categoría favorable con un 71%, en la categoría media se encontró el 19%, y por otro lado en la categoría muy favorable se ubicó el 10%.

V. DISCUSIÓN.

Al inicio de esta investigación se hizo mención de cómo es que el clima laboral influye en los colaboradores de cualquier institución, siendo este, un punto significativo para la producción y la buena percepción que los trabajadores poseen de la empresa, posterior a ello los investigadores concluyeron que un programa de liderazgo es de suma importancia para potenciar y mantener en alto nivel el clima laboral, precisamente, para llegar a un óptimo producto debe hacerse una óptima evaluación de la situación real y de los aspectos a mejorar, en tal sentido es que se procedió a analizar de manera específica, detallada y comprometida, cómo se encuentra el clima laboral de la empresa constructora a través de la percepción de los trabajadores, y consecuentemente de manera independiente se analizó también cada factor que interviene en la variable de acuerdo a lo establecido por Sonia Palma, cabe recordar que estos 5 factores son: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales.

Según el objetivo que está referido al hecho de determinar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura, se pudo hallar que, como diagnóstico general del clima laboral, referido a la percepción que el trabajador tiene sobre dicha variable, el 62% de personas evaluadas se ubica en la categoría favorable donde se encuentra prevalencia, el 24% se ubicó en la categoría media, y el 14% en la categoría muy favorable; esto quiere decir que el clima laboral según la mayor parte de los trabajadores es destacable, lo que significa que de acuerdo a los factores referidos como, realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales, los

colaboradores poseen una percepción adecuada de su entorno laboral, puesto que es nulo el porcentaje de trabajadores que por el contrario se sienten descontentos con el clima de la organización, es decir, que nadie considera que la empresa en función a las dimensiones previamente señaladas, no brinda lo mejor de sí a los clientes internos. Estos resultados guardan relación con lo que señalado por Palma, quien sostiene que los aspectos que hacen percibir la existencia de un buen clima laboral son liderazgo y prácticas de dirección (que incluye la supervisión desde el lado participativo), sistema formal y estructura de la organización (que involucra el sistema de comunicaciones, relaciones, remuneraciones, promociones, etc.), manejo de las consecuencias del comportamiento (tratándose de sistemas de incentivo, interacción con los demás miembros, apoyo social, etc.) Palma, 2004. Calderón, en el año 2017 realizó una investigación denominada Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT empleando el instrumento creado por Sonia Palma, con una muestra de 166 trabajadores, encontrando en lo que respecta a la variable denominada clima organizacional que los colaboradores en su mayoría señalaron que éste era “Regular” es decir un 60.8%, lo que hacía indicar que faltaban aún recursos para alcanzar un estado óptimo en la variable y por tanto en la empresa. Calderón, 2017. Como podemos observar existe cierta discrepancia entre lo hallado por Calderón y lo que los investigadores han obtenido en la evaluación de la empresa, esto probablemente se deba a la diferencia en cuanto a la cantidad de población que manejan ambas organizaciones y otro indicador de esto podría ser que en la constructora se vive un ambiente familiar porque todos los colaboradores son joviales y están en constante comunicación extra laboral.

De acuerdo a la teoría y a los resultados contrastados, existen diversos aspectos importantes que los colaboradores perciben para señalar que su entorno laboral es adecuado o no, siendo estos, la participación, la comunicación, la interacción, las remuneraciones, etc., entendiendo como tal que no sólo son necesarios los incentivos físicos o económicos, sino además el ambiente cordial y el reconocimiento de las labores realizadas, en cuanto a los resultados obtenidos de lo colaboradores de la empresa constructora, los miembros indican que el clima es favorable, lo que concuerda con sus respuestas en una de las preguntas de la

entrevista realizada a los mismos la cual estaba encaminada a cómo se sentían en la organización, respondiendo en general que bien, cómodos, tranquilos y satisfechos ya que realizan las actividades que les gustan y dominan, les brindan las facilidades y apoyo, respaldan sus decisiones y son un grupo unido.

Según el objetivo referido a establecer el análisis del clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura en función a las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, a continuación, se detallará lo hallado de la primera dimensión, llamada Autorrealización o Realización personal, que involucra las posibilidades que posee el colaborador para superarse personal y profesionalmente en la organización, los resultados obtenidos indican que existe prevalencia en la categoría favorable, con un 62%, en la categoría media se obtuvo 19%, mientras que en la categoría muy favorable un 14%, lo que significa que la mayoría de colaboradores poseen una percepción apropiada en lo que respecta a oportunidades de crecimiento y superación, y ninguno de los encuestados muestra una posición opuesta, nadie considera que en la empresa no se les brinda formas, medios y herramientas para mejorar de manera individual o como equipo de trabajo, estos datos son contrapuestos en comparación con lo que sostiene Calderón, quien en el 2017 realizó una investigación en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT empleando el instrumento de Palma, con una muestra de 166 trabajadores, encontró que en relación a la dimensión realización personal, el 54.2% de los trabajadores se situó en la categoría regular lo que hizo indicar la existencia de no tan fortalecidas las posibilidades de crecimiento otorgadas a los mismos, limitándolos en su desarrollo personal y laboral. Calderón, 2017.

Tal como se observa, tras la información explicada y contrastada, brindarle facilidades de mejora y evolución al trabajador es necesario utilizando los recursos de la empresa y el potencial que posee el mismo de manera que no se estanque en sus actividades sino aproveche las nuevas posibilidades que posee para beneficio suyo y aporte aprendizaje a la organización, tratándose de un crecimiento paralelo y correspondido, en función a lo obtenido, se puede afirmar que los trabajadores se sienten retribuidos, lo que concuerda con las respuestas brindadas

tras la realización de una entrevista a ellos, las preguntas que guardan relación con esta dimensión se dirigen a saber si se sentían importantes en la organización y qué esperaban de la empresa para su bienestar, señalando que la importancia que les dan los gerentes y compañeros se presencia en el apoyo, en destacar sus labores y valorar sus esfuerzos, compensándolos con la ayuda en cursos, capacitaciones o económicamente por lo que están agradecidos, aunque hubieron dos evaluados que manifestaron no sentir el mismo respaldo que todos, creyendo que sólo son una parte más de la empresa y percibiendo que en ocasiones no los toman en cuenta, por otro lado, en función a la segunda interrogante, esperan que la organización crezca y a la vez ellos como parte de la misma, continuar preparándose en cursos y capacitaciones llegando a ser cada vez más competitivos poniendo en ejecución su experiencia y conocimientos adquiridos, retribuyendo las oportunidades de desarrollo.

Bajo los argumentos señalados puede asegurarse que las posibilidades de realización personal y profesional es adecuada en la empresa constructora de la ciudad de Piura, tomándose en cuenta la percepción de los colaboradores, y con respecto al mínimo descontento de la dimensión, reconocido producto de una de las preguntas de la entrevista.

De acuerdo al objetivo referido a establecer el análisis del clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura en función a las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, a continuación, se especificará lo que se halló de la segunda dimensión, Involucramiento Laboral, que constituye la identificación y compromiso que el colaborador guarda con la empresa, la mayor parte de evaluados puntuaron un 76% en la categoría favorable, se obtuvo 19% en la categoría muy favorable y por último 5% en la categoría media, encontrándose que la mayoría de personas encuestadas de la empresa perciben que el involucramiento es positivo, existiendo una nula percepción contraria, es decir, que nadie considera no sentirse identificado y dedicado con su centro laboral, estos datos difieren con los hallazgos de Calderón, quien en el 2017 realizó una investigación en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT

empleando el instrumento de Sonia Palma, con una muestra de 166 trabajadores, puesto que en relación a la dimensión Involucramiento Laboral, el 57.2% considera regular el compromiso y la identificación con la organización, señalándose falta de factores que propicien sentirse parte importante de la empresa y “ponerse la camiseta”, demostrando la unión directa con la misma Calderón, 2017. Como ya se había mencionado en el párrafo anterior esta discrepancia probablemente se deba a que el ambiente familiar en la empresa es muy significativo y la cantidad de colaboradores es menor.

Según lo observado, puede indicarse que es significativo que la empresa o las autoridades de la misma hagan sentir a los trabajadores como propios los objetivos, beneficios, oportunidades, y hasta quizás riesgos que puede en alguna ocasión atravesar la organización, esto permitirá que los colaboradores no piensen que son simples empleados, pero sí que están sujetos a políticas y tienen la oportunidad de decidir en sus actividades y realizarlas en función a los lineamientos y objetivos admitiéndolos como responsabilidades que les causaran a corto y a largo plazo satisfacción tras el cumplimiento adecuado de cada tarea, pues ésta los dirigirá a la meta máxima abriendo paso al progreso en conjunto, como un equipo, luego de la evaluación y obtención de resultados del cuestionario podría afirmarse que el Involucramiento laboral es favorable según la percepción de los colaboradores de la empresa constructora, pero además, cabe indicar que en relación a una de las interrogantes de la entrevista realizada, dirigida al conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, todos indicaron conocerlos, sin embargo al manifestarlos unos reflejaban duda, también hubieron quienes respondían de manera general asociando términos conocidos que podrían guardar relación con la empresa, algunos admitieron no recordar, otros expresaron no tenerlos claros o no conocerlos, siendo ésta una debilidad y demostrando que no admiten la realidad si se les pregunta de manera directa y si las preguntas son profundizadas los resultados varían, quizás por la necesidad de mostrarse mejor, por temor o preocupación a una situación desfavorable.

Es así que, bajo los argumentos señalados, en función a ambas formas de evaluación se afirma que el Involucramiento Laboral está en un nivel medio, ya que,

si bien existen aspectos que, si generan identificación y compromiso tras los resultados de la escala, hay otros que necesitan ser reforzados.

Continuando con este análisis de los resultados obtenidos y de acuerdo al objetivo que hace referencia a establecer el análisis del clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura en función a las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, en este apartado se analizará y contrastará los resultados encontrados en la tercera dimensión que lleva por nombre: Supervisión, la cual implica las valoraciones de funcionalidad y trascendencia de los jefes en la supervisión dentro de las actividades laborales y también en cuanto a cómo se da el apoyo y orientación para las tareas y actividades diarias donde se obtuvo de una manera exacta que el 62% de todos los colaboradores encuestados se encuentran en una categoría favorable, 19% en la categoría medio, y 14% están dentro de lo que es la categoría muy favorable, es así que la mayoría de los individuos reflejan estar cómodos en cuanto a la funcionabilidad y trascendencia de los jefes al momento de la supervisión y orientación para las diferentes actividades a realizar en el día a día, y por el otro se percibe de una manera clara que existe un porcentaje nulo en la categoría de muy desfavorable puesto que ninguno de los colaboradores siente incomodidad en el ámbito de supervisión, haciendo una comparación nuevamente con la investigación de Calderón, en el 2017 y referido a la dimensión de supervisión que el 54,2% de los 166 colaboradores que se encuestó considera "malo" el apoyo que se da en las tareas diarias, pero, así también en contraposición a esto tenemos que el 45,8% lo considera regular por lo que se llega a la conclusión que estos colaboradores tiene una mala percepción de los mecanismos o formas en que se ha llevado a cabo la dimensión de la supervisión, quedando claro que en cuanto al presente estudio sucede todo lo contrario, pues la mayoría de los colaboradores consideran favorable y un nulo porcentaje considera que es mala la supervisión y apoyo en las actividades, esto quizá se debe a que los gerentes son jóvenes y cuentan con un manejo de la empatía muy adecuado, saben llegar a los colaboradores y lo hacen de una manera eficiente por ser pocos, realizando esta acción de una manera directa, sin intermediarios.

Con lo ya fundamentado anteriormente se puede concluir de una manera clara y precisa que en el ámbito de la supervisión que se lleva a cabo con los subordinados, la empresa se encuentra en un nivel aceptable puesto que los porcentajes obtenidos reflejan el buen manejo de las técnicas necesarias para brindar apoyo en las tareas y actividades diarias, como también un buen trato y empatía para hacer ver los errores de los colaboradores y estos lo corrijan. Vale recalcar que la empresa o los jefes de la constructora, saben cómo llegar a los subordinados que tienen bajo su mando, es evidente también que los colaboradores se sienten en un ambiente familiar y esto les permite poder llevar una comunicación asertiva entre los pares y los jefes, un aspecto que también influye, es que la mayoría de personal en la empresa es joven y tienen la suficiente empatía para dar y recibir órdenes, sumado a esto cabe dejar en claro que en la entrevista a los gerentes de la empresa se les preguntó que en caso de que hubiera obstáculos en la organización como es que le dieran una solución inmediata, invitándolos también a citar un ejemplo donde su respuesta fue muy acertada pues manifestaron que ellos apelan siempre a tratar a su personal de la mejor manera posible, ya sea en las buenas acciones como en los errores que se cometan, dejaron sentado también que confían en sus trabajadores en cuanto a la capacidad que tienen para desarrollar sus funciones pues están lo suficientemente capacitados y bien orientados para sus respectivas tareas.

Con el fin de analizar todas las dimensiones incluidas en el cuestionario aplicado a la población de la empresa constructora es que también los investigadores analizaron los resultados que hacen referencia a la dimensión de comunicación, siendo esta, la relación, emisión y recepción de la información clara, veloz y oportuna, entre los miembros de la empresa, donde se encuentra que el mayor porcentaje de la población se encuentra en la categoría de favorable con un 62%, en cuanto a la categoría medio y muy favorable ambas tienen en común un 19%, es importante dejar mención que las categorías de desfavorable y muy desfavorable tienen un porcentaje nulo, dejando así clara evidencia de que de toda la población encuestada la mayoría tiene una percepción favorable en cuanto a cómo es que se comunican tanto horizontalmente como verticalmente, es decir que la comunicación de jefes a subordinados es buena y así también la comunicación

entre los pares en las diferentes áreas que existen cuentan con la misma calidad. Al tener estos resultados se pueden reforzar lo que plantea Alfaro, Corado y Días en el 2010, en su trabajo de investigación para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, que lleva por título “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatihuacan de responsabilidad limitada en la ciudad de Santa Ana” donde encontraron en el diagnóstico del factor comunicación que el 90% revelan que la comunicación dentro de ese grupo de trabajo es la conveniente, esto a causa de que la cooperativa donde se llevó a cabo el estudio utiliza los medios necesarios y convenientes para hacer llegar la información a todos sus colaboradores y comunica los logros alcanzados de una forma efectiva dando pase a que el trabajo diario de todos los colaboradores se lleve a cabo de una manera eficiente.

En base a los resultados arrojados por la encuesta aplicada a todos los colaboradores de la constructora se puede decir que estos tiene una favorable percepción en cuando a la supervisión que reciben de los jefes pues se ve reflejado en los altos porcentajes que hay de la población beneficiaria y sumado a esto es muy importante recalcar que hay un porcentaje nulo que considera que esta dimensión es mala o diciéndolo en la categoría que estableció Sonia Palma esta dimensión no es muy desfavorable, en el marco de un buen análisis del clima laboral también se aplicaron preguntas en la entrevista a los colaboradores para poder contrastar los datos numéricos llegando a la conclusión de que los porcentajes aquí expresados y las respuestas dadas por los colaboradores coinciden en su mayoría, pues en la interrogante ¿Cómo solucionarían los problemas que se presentarían en la empresa? la mayoría expreso en sus respuestas que siempre apelan a la buena comunicación en pro de la resolución de problemas y en cuanto a ¿Cómo considera que es la comunicación entre usted y sus pares, y, entre usted y sus superiores? Todos coincidieron de que esta es muy buena, pues consideran que los jefes más allá de tener una relación netamente laboral también son amigos y algunos hasta los calificaban como una familia, hecho que aporta a la empresa una percepción de la comunicación como favorable, buena o propicia para el adecuado desempeño laboral.

Con el análisis de los resultados obtenidos se puede obtener una idea más precisa sobre qué es lo que se va a reforzar con el programa propuesto y para esto es necesario no dejar de lado ninguna dimensión, es así que continuando con el análisis, en cuanto a condiciones laborales, que se refiere al abastecimiento económico, psicosocial, de herramientas y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades profesionales la población encuestada cuenta con un categoría favorable con un 71%, en la categoría media se encontró el 19%, y por otro lado en la categoría muy favorable se ubicó el 10%, dejando evidencia que en las categorías faltantes como son desfavorable y muy desfavorable hay un porcentaje nulo, lo que revela a grandes rasgos que la población tiene una muy optima percepción de cómo es que se encuentran las condiciones laborales en la empresa, y a manera específica la mayoría que es un 71% se puede decir que perciben el abastecimiento económico, las herramientas psicosociales y así también los materiales y accesorios necesarios para la labor que desempeñan en un estado bueno, es dable rescatar que un 19% percibe esta dimensión como optima dejando así el reto para los investigadores en consignar un buen programa de liderazgo para hacer que este porcentaje llegue e aun 100% y sobre todo se mantenga ahí. Alfaro, Corado y Días en el 2010, en su trabajo de investigación para obtener el grado de licenciado en administración de empresas, que lleva por título “Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacan de responsabilidad limitada en la ciudad de Santa Ana” hacen énfasis en el apartado de estrategias para mejorar el factor recompensa que necesitan mejorar las condiciones laborales para que de esta manera los colaboradores logren la satisfacción y por ende el adecuado desempeño en su trabajo, dejando evidencia que estos índices obtenidos en la organización deben ser óptimos para el bienestar tanto del trabajador como de la empresa en general por lo tanto se deduce que los índices obtenidos en esta dimensión están aceptables pero se pueden mejorar, también se pueden contrastar estos índices con los resultados que encontró Calderón en el 2017, en el estudio “Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017” donde el 74.1% considera que las condiciones laborales son regulares y a diferencia de la constructora en este estudio resultó que el 25,9% las considera “malas”, dejando en claro que aún falta trabajar en cuanto a

las condiciones laborales que se ofrecen, se puede suponer la diferencia tan marcada de la percepción en cuanto a condiciones laborales por el campo de trabajo en el que se desempeñan cada una, pues una es del ámbito público y la organización de este estudio es privada, también podemos suponer que la percepción de los trabajadores difiere porque en la constructora es menos la población permitiendo así que los recursos lleguen de una manera eficiente para todos.

Observando los resultados plasmados anteriormente podemos concluir de manera precisa que, en cuanto a la dimensión de condiciones laborales, los colaboradores tienen una adecuada percepción de este apartado, o dicho de otra manera, los trabajadores cuentan con todas las herramientas necesarias, donde podemos mencionar por ejemplo, buen equipo de seguridad para las obras, buen ambiente de descanso en las obras fuera de la ciudad de residencia, movilidad adecuada, etc.; pero es aquí donde también denotamos que no cuentan con buen soporte psicológico siendo este de significativa importancia para un óptimo desarrollo tanto laboral como personal. Se puede asegurar que los datos obtenidos en el cuestionario coinciden con la entrevista que se les hizo a los colaboradores, pues en la pregunta ¿Qué implementaría para un adecuado clima laboral? La mayoría expresó respuestas diferidas a otros campos menos a las condiciones laborales, referían que se podrían implementar actividades de integración como campeonatos, festejos, etc. donde evidentemente estas acciones están fuera de esta dimensión.

Entonces, tomando en cuenta lo previamente argumentado y especialmente haciendo énfasis en que aún no se llega a un estado óptimo de realización personal, involucramiento laboral, comunicación, supervisión y condiciones laborales, es que los investigadores apelan a un programa de liderazgo para los colaboradores, siendo éste una herramienta fundamental para que los índices que están en la categoría favorable pasen a ser muy favorables y posterior a esto se llegue a un 100%, siendo indispensable limar estas asperezas para que la organización en general obtenga un clima laboral mucho mejor generando beneficios tanto para la empresa como para todos de manera individual.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Se concluye que al momento de determinar el clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura, el nivel de percepción de este es que un 62% se ubica en la categoría favorable donde se encuentra prevalencia, el 24% se ubicó en la categoría media, y el 14% en la categoría muy favorable, dicha dimensión se refiere a la percepción del trabajador en relación al ambiente laboral en general, es así que para llegar a un estado óptimo de estos índices se plantea la Propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo.

- ✓ En lo que respecta al Clima laboral por dimensiones, se obtuvo en la Autorrealización o Realización personal, que trata de las oportunidades de superación que tiene el colaborador tanto personal como profesionalmente en la organización, los resultados indicaron que prevalencia en la categoría favorable, con un 62%, en la categoría media se obtuvo 19%, mientras que en la categoría muy favorable un 14%, siendo así que la mayoría de colaboradores poseen una percepción apropiada en lo que respecta a oportunidades de crecimiento y superación, y ninguno de los encuestados muestra una posición opuesta, nadie considera que en la empresa no se les brinda formas, medios y herramientas para mejorar de manera individual o como equipo de trabajo.

- ✓ En lo que respecta al Clima laboral por dimensiones, se obtuvo en el Involucramiento Laboral, relacionado a la identificación y compromiso que, entre el colaborador y la empresa, la mayor parte de evaluados puntuaron un 76%, ubicándose en la categoría favorable, se obtuvo 19% en la categoría muy favorable y 5% en la categoría media, encontrándose que gran parte de personas encuestadas de la organización perciben que el involucramiento es positivo, es decir que nadie considera no sentirse identificado y dedicado con su centro laboral, sino al contrario.

- ✓ En lo que respecta al Clima laboral por dimensiones, se obtuvo en Supervisión, la cual implica el reconocimiento de funcionalidad y trascendencia de los jefes en las tareas laborales, apoyo y orientación en las actividades diarias donde se obtuvo de una manera exacta que el 62% de colaboradores encuestados se encuentran en una categoría favorable, 19% en la categoría media, y 14% están dentro de lo que es la categoría muy favorable, es así que la mayoría de los individuos reflejan estar cómodos en lo que respecta a supervisión y orientación para las diferentes actividades a realizar, y se percibe de una manera clara que ninguno de los colaboradores siente incomodidad en este aspecto.

- ✓ En lo que respecta al Clima laboral por dimensiones, se obtuvo en Comunicación, que se refiere a la relación, emisión y recepción de la información clara, veloz y oportuna, entre los miembros de la organización, donde se encuentra que el mayor porcentaje de la población se ubica en la categoría favorable con un 62%, en cuanto a la categoría media y muy favorable, ambas tienen en común un 19%, es importante dejar en mención que, las categorías de desfavorable y muy desfavorable tienen un porcentaje nulo, evidenciándose que la mayoría tiene una percepción favorable en cuanto a cómo es que se comunican tanto horizontalmente como verticalmente, es decir que la comunicación de jefes a subordinados y la comunicación entre los pares en las diferentes áreas, es buena.

- ✓ En lo que respecta al Clima laboral por dimensiones, se obtuvo en la última dimensión, Condiciones laborales, que se refiere al abastecimiento económico, psicosocial, de herramientas y materiales necesarios para la ejecución de actividades, de acuerdo a ello, la población encuestada cuenta en la categoría favorable con un 71%, en la categoría media se encontró el 19%, y por otro lado en la categoría muy favorable se ubicó el 10%, dejando evidencia que en las categorías faltantes como son desfavorable y muy desfavorable hay un porcentaje nulo, de manera que, la población tiene una muy óptima percepción de cómo es que se encuentran las condiciones de trabajo en la empresa.

- ✓ Luego de los índices detallados de estas dimensiones señaladas, es posible indicar que, en relación a las respuestas obtenidas, cada uno de los factores se ubican por encima del promedio, situándose la mayor cantidad de colaboradores evaluados en la categoría favorable, demostrando que cuentan con una adecuada percepción de las cinco dimensiones trabajadas pero que se pueden optimizar para llegar a un 100% es decir para que alcancen el estado “muy favorable”.
- ✓ Para mejorar los porcentajes obtenidos en el diagnóstico del clima laboral de una empresa constructora en la ciudad de Piura se propone un programa de mejora basado en el liderazgo el cual posteriormente pueda ser aplicado a todos los colaboradores en general, desde los gerentes pasando por los jefes de áreas hasta llegar a los obreros.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda que para trabajos futuros se incluya a los obreros dentro de la encuesta y la entrevista ya que estos también forman parte del recurso humano de la empresa, sin embargo, actualmente por razones de accesibilidad en tiempos de pandemia se prescindió de esta población en el presente estudio, realizándose las evaluaciones con gerentes, jefes de áreas y personal administrativo, los cuales no representan la totalidad, ni la mayor parte de la organización.
- ✓ En la presente investigación se optó por la realización de evaluaciones a la población a través de una encuesta online destacando ésta por su rapidez, fácil manejo y fácil acceso, ayudando así a los investigadores en la optimización de resultados, cabe indicar que la evaluación se llevó de esta manera puesto que no fue posible acceder a los colaboradores desde la modalidad presencial, sin embargo con el propósito de tener una relación más cercana que podría favorecer la obtención de información, evitar

falsificar algunos aspectos y que se produzcan errores es que se sugiere una próxima investigación de manera presencial.

- ✓ Se recomienda que antes de la aplicación de un cuestionario, a cada colaborador se le realice una entrevista, generando así convicción de que el estudio se está desarrollando con seriedad, permitiendo que conozcan los beneficios que pueden obtener de este trabajo, y además para que los resultados sirvan en la contrastación de respuestas basándose en ambas modalidades, esto resultó de suma importancia en el presente trabajo de investigación, pues permitió complementar los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores.

- ✓ Se propone que, de realizarse a futuro una investigación similar, ésta se trabaje con una mayor cantidad de trabajadoras mujeres, puesto que de esa forma se podrá percibir si los resultados varían o coinciden con el estudio actual, ya que para esta ocasión, del total de personas evaluadas, es decir veintiuno (21), veinte (20) colaboradores eran de género masculino a excepción de una persona perteneciente al género femenino, lo cual pudo haber representado una incógnita ya que las posibilidades y la percepción que se le ofrecen y que posee un varón, pueden diferir de lo que considera una mujer, en este caso en el ámbito laboral, específicamente en la empresa evaluada.

- ✓ Por razones de la situación actual no se pudo contar con la población total de la empresa por lo que se tuvo que trabajar con una muestra representativa de esta población, sin embargo y con el propósito de observar cómo se comportan los resultados, sería beneficioso que en una próxima investigación se pueda contar con el integro de los colaboradores lo cual permitiría observar si los resultados son distintos, iguales o mejores a los que se han podido hallar en esta investigación.

**VIII. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA**

**EMR
INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN**

POGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA

I. DATOS GENERALES

Institución beneficiaria	:	EMR ingeniería y construcción.
Población beneficiaria	:	21.
Tiempo de sesión	:	60 minutos aproximadamente.
Duración del programa	:	-.
Fecha de inicio	:	-.
Nº de sesiones	:	12 sesiones
Responsables	:	Leslie María Arcela Ordinola Alex David Troncos Chuquihuanga
Ps. Asesor	:	Dr. Oscar Manuel Vela Miranda

II. FUNDAMENTACIÓN

El presente programa de liderazgo es realizado con la finalidad de que los colaboradores de la empresa EMR potencien sus dotes y cualidades de líderes, dicho programa se basa en las teorías de liderazgo transformacional desarrolladas y explicadas por David Fischman Kalincausky quien es un columnista, escritor, expositor internacional y consultor en lo que refiere a temas de liderazgo y mejora personal, escribió el camino del líder, el espejo del líder, inteligencia espiritual en la práctica, motivación 360°, el líder interior, cuando el liderazgo no es suficiente, el líder transformador 1, el líder transformador 2, entre otros; David también es co fundador de la UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas).

La propuesta del programa de liderazgo se desarrollará con la finalidad de mejorar el clima laboral y todas sus dimensiones que este confiere (Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales), en estas 12 sesiones plantean tanto partes teóricas como prácticas para que los asistentes cuenten con las herramientas necesarias en lo que refiere a las 4 dimensiones del liderazgo transformacional las cuales son estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada.

A su vez, se tiene la oportunidad de que los beneficiarios del programa potencien sus habilidades, puesto que el tipo de liderazgo a trabajar se basa en que el líder tiene que cumplir con principios morales y a raíz de esto generar el seguimiento de los colaboradores, esto se puede dar en distintos ámbitos de la empresa independiente de que el asistente cuente o no cuente con una jefatura.

En función a los resultados obtenidos respecto al Clima laboral, el cual se ha medido a través de la Escala CL – SPC de Sonia Palma, y una entrevista previamente aplicada al cuestionario, se ha propuesto un plan en base al liderazgo transformacional para mejorar los aspectos hallados en los trabajadores de la empresa, siendo este realizado a la medida de las necesidades que presentan los colaboradores de la organización.

Con la propuesta de este programa se pretende mejorar los resultados hallados acerca del clima laboral de la empresa ya que ésta es una variable influyente en la productividad y en cómo es que el colaborador se siente al momento de desarrollar sus actividades, así como también influye favorablemente en las relaciones interpersonales de los colaboradores, buscando la mejora de la variable antes mencionada (clima

laboral) y es que se cree firmemente que formando líderes transformacionales dentro de la empresa se desarrollará una evolución de lo tradicional a lo ideal.

III. OBJETIVOS

General

- Proponer un programa de mejora basado en el liderazgo para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.

Específicos

- Proponer un manual de Inducción para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura. Involucramiento Laboral.
- Enseñar los tipos de retroalimentación en posibles problemas induciendo a la elección del método coaching para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura. Realización Personal
- Proponer un manual de Feedback organizacional para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura. Comunicación y Supervisión
- Identificar los tipos de liderazgo para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura. Clima Laboral.
- Reconocer las características del líder transformacional y su importancia dentro y fuera de la empresa para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.

- Instruir sobre la estimulación intelectual del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.
- Enseñar sobre la motivación inspiracional del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.
- Educar sobre la consideración individual del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.
- Determinar la influencia idealizada del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.
- Reconocer en una actividad externa la aplicación de los conocimientos y actitudes en cuanto al liderazgo transformacional a fin de mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.
- Identificar en una actividad interna la aplicación de los conocimientos y actitudes en cuanto al liderazgo transformacional a fin de mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.

IV. METODOLOGÍA

El programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura considera una metodología psicoeducativa, activa, dinámica, práctica y vivencial.

V. RECURSOS

Humanos

- Interno de psicología (2)

Materiales

- Laptops.
- Celulares.

Servicios

- Servicio de Internet.
- Servicio audiovisual.
- Servicio de fotocopiado.
- Servicio de impresión y escaneo.

VI. EVALUACIÓN

Se hará una evaluación permanente del inicio, desarrollo, y final del programa de liderazgo a través de la constante observación y monitoreo de las actividades laborales en la empresa constructora. Este proceso se realizará a través de los formatos de evaluación propuestos para las sesiones correspondientes, así mismo se plantearán la resolución de casos prácticos, se utilizará la dramatización y testimonios de vida de los propios colaboradores y para finalizar todas las dimensiones aprendidas se deberán ver reflejadas en las actividades que los colaboradores llevarán a cabo específicamente el campeonato propuesto y la fiesta de cierre de programa.

VII. DESCRIPCIÓN DE SESIONES

ACTIVIDAD 01: Manual de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa constructora.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
Proponer un manual de Inducción para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora	Inicio	Invitación	Se hará una invitación virtual y física a los gerentes y jefes de la organización, con el fin de plantear, explicar y desarrollar el Manual de inducción propuesto a través de una reunión.	<ul style="list-style-type: none"> Tarjeta de invitación (anexo 01). 	5 min	<ul style="list-style-type: none"> Arcela Ordinola Leslie María.
	Construcción del tema	Ejecutar la reunión	Se llevará a cabo una reunión en una modalidad presencial, en la que se hará extensiva la explicación a detalle sobre el manual de inducción	<ul style="list-style-type: none"> Manual de inducción (anexo 02). 	30 min	<ul style="list-style-type: none"> Troncos Chuquiaguanga Alex David

de la Ciudad de Piura.			propuesto, mencionando sus beneficios, la manera en cómo se debe ejecutar y como se va a evaluar la correcta comprensión del nuevo ingresante. Cabe recalcar que esta actividad se llevará a cabo empleando material multimedia (diapositivas).	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas (anexo 03). 	
	Transferencia	Dramatización	Para comprobar la correcta comprensión de los asistentes en cuanto al manual de inducción se ejecutará una dramatización donde se simulará el ingreso de un nuevo colaborador y cómo es que los		25 min

			gerentes y su jefe correspondiente aplican el manual de inducción.			
		Retroalimentación	<p>Para finalizar, se llevará a cabo una retroalimentación donde se incluya preguntas y respuestas tanto del manual como del juego de roles ejecutado.</p> <p>Preguntas tentativas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es un manual de inducción?• Mencione 2 beneficios del manual de inducción.			

			<ul style="list-style-type: none">• Mencione las fases del Manual de inducción.• ¿Qué pasaría en el caso de no aplicarse un manual de inducción?			
--	--	--	---	--	--	--

ANEXO 01



TENEMOS EL AGRADO DE DIRIGIRNOS A UD. CON MOTIVO DE CONVOCARLO A PARTICIPAR DE UNA REUNIÓN DE CAPACITACIÓN CON EL OBJETIVO DE PROPONER UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR.

CON MOTIVO DE AUMENTAR SU ALCANCE, DICHA CAPACITACIÓN ESTARÁ BASADA EN TRES MOMENTOS (DOS PARTES TEÓRICAS Y UNA PRÁCTICA), LOS CUALES SE DESARROLLARÁN EN LA REUNIÓN A LA QUE MUY CONTENTOS LE INVITAMOS A SER PARTICIPE EL DÍA.....A HORAS.....EN.....

ESPERANDO CONTAR CON SU VALIOSA PARTICIPACIÓN, SALUDAMOS A UD. CORDIALMENTE.

LINK:

<https://www.canva.com/design/DAEALXP2Y8g/cvbc9XSpeo1NvBzRXS7mjQ/edit>

ANEXO 02

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, dentro de nuestro país la mayoría de las empresas e instituciones sólo le dan importancia al estado de la situación financiera y el cumplimiento de metas a corto y largo plazo, dejando de lado el recurso humano sin saber que este tiene mayor relevancia que los demás factores. Sea cual fuere la situación de una empresa, su desarrollo en el aspecto económico de producción y servicio dependerá siempre del personal.

El recurso humano es y continuará siendo el activo más valioso de toda empresa, es cimiento y motor de la misma, su influencia va ser decisiva en el desarrollo y evolución de la institución, es por eso que la administración de personal se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los objetivos o propósitos de una empresa organizada.

Las empresas carecen de una buena inducción u orientación. Esto, es simplemente el proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos empleados a conseguir una rápida adaptación a su trabajo. Las consecuencias que trae consigo la omisión de inducción en las organizaciones, pueden ocasionar una serie de circunstancias adversas por no contar con este tipo de programas. Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y orientación apropiadas. Los procedimientos fortuitos y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta ofensiva, incluso la renuncia. El hecho de que las renunciaciones ocurran con mayor frecuencia en los primeros meses de empleo, sugiere la importancia de un reclutamiento y selección adecuado complementado sobre todo de inducción apropiada.

Martha Alles, se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la

empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...” (Alles, 2010)

Es decir, en esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

El nuevo colaborador de la empresa comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc.

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa es la que llamamos PERIODO DE INDUCCIÓN, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

A partir de la problemática descrita anteriormente y dando solución a esta, es que se propone un **modelo de inducción** tomando como base a Mondy y Noe (2000) quienes plantean que existen tres etapas diferentes que son esenciales en un programa efectivo de inducción:

1.-Se brindan de manera general los lineamientos referentes a la empresa. Los colaboradores que pertenecen al área de talento humano muestran las funciones del empleado y el empleador para un mejor entendimiento de ambos, aquí también se comparten la visión, misión, objetivos, valores de la empresa, MOF y ROF, se hace un repaso de las políticas y procesos de la empresa, asimismo se recuerdan puntos importantes del contrato como el sueldo y el tiempo estimado de su colaboración para con la empresa.

2.- El responsable de llevar a cabo la segunda etapa de inducción es el jefe inmediato del nuevo colaborador, aquí es donde se detallarán las actividades específicas del puesto, el lugar de trabajo, la presentación a todos sus pares, lo correspondiente a seguridad laboral, además se le brinda un recorrido por las oficinas o áreas de la empresa, y finalmente se ejecuta una retroalimentación donde se incluyen preguntas y respuestas con respecto a lo previamente señalado.

3.- Esta última etapa también está a cargo del departamento de talento humano y el jefe inmediato del nuevo colaborador, incluye lo correspondiente a la evaluación y el seguimiento de la persona ingresante. (Mondy & Noe, 2000)

II. GUÍA DE INDUCCIÓN PARA INGRESANTES A EMR

ETAPA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	MATERIALES	RESPONSABLE
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>Suministrar al nuevo trabajador información general de la organización</p>	<p>1. Previo al día de inicio de sus funciones se programará una reunión con los gerentes, el jefe inmediato, el jefe de talento humano y el nuevo colaborador, con el fin de brindarle un folio que contenga documentación correspondiente a la institución donde se incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reseña histórica. • Visión. • Misión. • Valores. • Objetivos. • Organigrama. • MOF y ROF. • Contrato del empleado. <p>2. Como segundo punto en la misma reunión se detallarán los aspectos señalados anteriormente, adicional a ello se puntualizarán los horarios a cumplir y vestimenta, asimismo, las reglas más relevantes dentro y fuera del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Folio conteniendo <ul style="list-style-type: none"> ○ Reseña histórica. ○ Visión. ○ Misión. ○ Valores. ○ Objetivos. ○ Organigrama. ○ MOF y ROF. ○ Contrato del empleado <p style="text-align: center;">(anexo 04)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano. • Jefe inmediato. • Gerentes.

<p style="text-align: center;">BIENVENIDA</p>	<p style="text-align: center;">Brindar el recibimiento a los nuevos trabajadores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al inicio de la jornada laboral, se realizará la presentación oficial del nuevo colaborador, dándole a conocer los nombres, cargos, puestos y áreas de desempeño de sus pares, y a la vez se exhortará a los demás colaboradores a la ayuda y apoyo en pro del adecuado desarrollo de sus funciones. 2. A través de un documento el gerente o jefe de talento humano informará y oficializará el ingreso del nuevo colaborador a los diferentes jefes de áreas, con el objetivo de que estos hagan extensiva la información al resto de trabajadores. 3. El jefe inmediato presentará a cada uno de los trabajadores del área a la que el nuevo colaborador pertenece, y le darán una segunda bienvenida al espacio donde éste realizará sus funciones. 4. En el escritorio o lugar donde llevará a cabo sus funciones el nuevo colaborador, se dejará una nota de bienvenida junto con un pequeño presente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de presentación del nuevo colaborador (anexo 05) • Una nota y un presente para el colaborador, entre las opciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Una rosa ○ Un chocolate ○ Bolsa de dulces (anexo 06) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato. • Jefe de talento humano. • Pares del nuevo colaborador.
--	---	--	---	--

<p>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</p>	<p>Garantizar un desarrollo adecuado del Manual de Inducción.</p>	<p>En esta fase final se valoran los resultados obtenidos haciendo uso de la aplicación de una Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de emplear los correctivos correspondientes de acuerdo a los resultados hallados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de evaluación y seguimiento a la inducción y entrenamiento (anexo 07). 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano. • Jefe inmediato del nuevo colaborador.
--	---	--	--	--

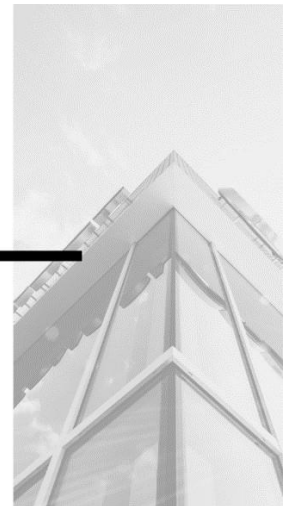
III. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. A nivel de ejemplo, consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100% de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR

INDUCCIÓN

Martha Alles, se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como “el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...” (Alles, 2010)



En esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa es la que llamamos PERIODO DE INDUCCIÓN, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.



MODELO DE INDUCCIÓN

MONDY Y NOE (2000)

Primera etapa

1.-Se brindan de manera general los lineamientos referentes a la empresa. Los colaboradores que pertenecen al área de recursos humanos muestran las funciones del empleado y el empleador para un mejor entendimiento de ambos, aquí también se comparten la visión, misión, objetivos, valores de la empresa, MOF y ROF, se hace un repaso de las políticas y procesos de la empresa a fin de recordar puntos importantes del contrato como el sueldo y el tiempo estimado de su colaboración para con la empresa.

Segunda etapa

2.-El responsable de llevar a cabo la segunda etapa de inducción es el jefe inmediato del nuevo colaborador, aquí es donde se detallan las actividades específicas del puesto, el lugar de trabajo, la presentación a todos sus pares, lo correspondiente a seguridad laboral, además se le brinda un recorrido por las oficinas o áreas de la empresa, y finalmente se ejecuta una retroalimentación donde se incluyen preguntas y respuestas con respecto a lo previamente señalado.

3. - Esta última etapa también está a cargo del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato del nuevo Colaborador, incluye lo correspondiente a la evaluación y el seguimiento de la persona ingresante. (Mondy & Noe, 2000)

Tercera etapa

INDUCCIÓN PARA INGRESANTES A EMR

INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

Suministrar al nuevo trabajador información general de la organización

BENVENIDA

Brinda el recibimiento a los nuevos trabajadores,

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Garantizar un desarrollo adecuado del Manual de Inducción.

BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

SE CUENTA CON TODA UNA CANTIDAD DE DOCUMENTACIÓN ESCRITA, QUE SIRVE COMO MATERIAL DE CONSULTA PERMANENTE POR PARTE DE LOS EMPLEADOS, LA CUAL DISMINUYE LOS TIEMPOS, POSIBILIDADES DE ERRORES Y COSTOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS MISMOS DE LA ORGANIZACIÓN, AL EVITAR LA IMPROVISACIÓN DE ÉSTE AL MOMENTO DE DICTARLA. ADICIONALMENTE, Y DESDE EL COMIENZO, SE FOMENTA Y PROMUEVE LA CULTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN DONDE SE BUSCA QUE TODO QUEDE POR ESCRITO, EN PRO DE FAVORECER LA CONTINUIDAD Y DISMINUIR LA CONCENTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

SE LOGRA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD YA QUE EL TRABAJADOR ESTARÁ LISTO PARA EL DESEMPEÑO COMPLETO DE SUS FUNCIONES (PARA LAS QUE FUE CONTRATADO) EN UN TIEMPO MENOR COMPARATIVAMENTE CONTRA UNA ORGANIZACIÓN SIN UN BUEN PROCESO DE INDUCCIÓN DEFINIDO. A NIVEL DE EJEMPLO, CONSIDEREMOS QUE UN TRABAJADOR PUEDE COMENZAR A DESARROLLARSE AL 100% DE SU POTENCIAL EN 30 DÍAS, CONTRA UN PERÍODO DE TIEMPO DE 45 DÍAS.

■ EL CONOCIMIENTO Y LA CAPACITACION ESPECIFICA EN EL AREA DE TRABAJO, DISMINUYE LOS RIESGOS Y DAÑOS DE LA MANO DE OBRA, DE LOS PROCESOS Y DEL PERSONAL. ESTO SE PUEDE REFLECTIR EN LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO, DISMINUCION DE PRODUCTO NO CONFORME Y ACCIDENTES DE TRABAJO.

■ EL CONOCIMIENTO Y LA CAPACITACION ESPECIFICA EN EL AREA DE TRABAJO, DISMINUYE LOS RIESGOS Y DAÑOS DE LA MANO DE OBRA, DE LOS PROCESOS Y DEL PERSONAL. ESTO SE PUEDE REFLECTIR EN LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO, DISMINUCION DE PRODUCTO NO CONFORME Y ACCIDENTES DE TRABAJO.

■ SE MEJORA LA COMUNICACION INTERNA ENTRE TODO EL PERSONAL, LO CUAL EVITA ERRORES, FACILITA Y AGILIZA LOS TRABAJOS INTERDISCIPLINARIOS Y FAVORECE EL BUEN AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL. LA IDEA ES LOGRAR GENERAR UNA CULTURA DE APOYO Y AVUOO AL RECIENTE INGRESADO A LA ORGANIZACION.

■ ES UN PRIMER PROCESO MOTIVADOR INTERNO, EL CUAL INDUCE A LAS PERSONAS A TRABAJAR MEJOR, CON MAYOR ANIMO Y EMPLEO EN LAS FUNCIONES PARA LAS QUE FUERON CONTRATADO.

EMR - INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN



Anexo 04



SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Código: EMR-PO-001

Versión: 00

Fecha: 05/05/2018

Página 1 de 1

VISIÓN

Ser una empresa innovadora de alcance global, reconocida por sus servicios integrales de Ingeniería y Construcción.

MISIÓN

Promover el desarrollo humano y competitivo de nuestro equipo y, ofrecer soluciones integrales e innovadoras en Ingeniería, Construcción y Gerenciamiento de Proyectos que atiendan las necesidades de nuestros clientes.

VALORES

- Honestidad
- Disciplina
- Compromiso

□



Ing. Eder Flavio Meléndez Chuquillanque
REPRESENTANTE LEGAL

OB.

INGENIERIA Y CONSTRUCCION

EMR INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN es una organización especializada dedicada a los proyectos de construcción e infraestructura, es consciente de su responsabilidad relacionada a la gestión de seguridad, salud ocupacional, el medio ambiente y la calidad por lo cual tiene como objetivos:



1. **Generar Integración, Colaboración y Automatización** de la empresa a todo nivel, que permitan el cumplimiento de objetivos y metas del plan estratégico.

2. Incrementar el grado de satisfacción promedio de todos los clientes de las obras con respecto al resultado del año anterior.

3. Mantener en cero (0) el índice de frecuencia, índice de gravedad, índice de accidentabilidad y tasa de incidencia de accidentes.



4. Lograr que los trabajadores comuniquen y registren los actos y condiciones inseguras.



5. Mejorar la gestión ocupacional, prevenir enfermedades ocupacionales y deterioro de la salud a través del cumplimiento del programa de salud ocupacional.



6. Proteger el medio ambiente y evitar multas, penalidades y sanciones frente a auditorias, inspecciones o fiscalizaciones por los clientes y entes del estado relacionados a temas ambientales, mediante el cumplimiento del programa de medio ambiente.

Piura, 20 de enero 2020.

Eder Flavio Melendres
Chuquillanque

Anthoni Stiver Castro Torres
Supervisor de SST



“Año de la Universalización de la Salud”

Piura, 26 de junio del 2020.

CARTA DE PRESENTACIÓN N.º 01 – 2020/EMR - PIURA

**Señor: Ing. Elí Moya Soto.
Jefe del área de seguridad.
PIURA.**

Presente.-

Sirva la presente para hacerle llegar el saludo institucional de la gerencia y el área de talento humano de la empresa constructora EMR ingeniería y construcción, y a la vez presentarle al nuevo colaborador:

Lic. Handerson Omar Troncos Arcela.

Quien se integra a la institución para desempeñar las actividades en el puesto de *asistente administrativo* en el departamento de *administración*, quien cumplirá con 40 horas cronológicas semanales, durante el lapso de 3 meses según estipula su contrato.

Seguros de que la labor que desempeñará será de beneficio para la institución me despido de usted haciendo propicia la oportunidad para reiterarle la seguridad de mi consideración más distinguida.

Atentamente,

**Lic. Rocío Rojas Reyes
Gerente general
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura**

**Lic. Richard Randy Granda Calva
Jefe de Recursos Humanos
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura**

Anexo 06

TE DESEAMOS UNA FELIZ

Bienvenida

“HOLA **HANDERSON**
OMAR, QUEREMOS QUE SEPAS
QUE ES MUY BONITO QUE
ESTÉS ENTRE
NOSOTROS, EN NOMBRE DE
TODOS TE EXPRESAMOS UNA
CALUROSA BIENVENIDA”

SINCERAMENTE: FAMILIA EMR.



“LOS BUENOS DESEOS
SE EXPRESAN DE
DISTINTAS FORMAS, A
VECES CON GESTOS, A
VECES CON PALABRAS;
Y UNAS DE ESAS
PALABRAS ES

*¡BIENVENIDO
HENDERSON!*

Sinceramente: Familia EMR.

Bienvenido

Handerson Omar

A NOMBRE DE TODO EL EQUIPO QUE CONFORMA EMR - INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LE DAMOS LA BIENVENIDA A NUESTRO GRUPO DE COLABORADORES ESPERANDO SU MÁXIMA COMODIDAD Y SU MEJOR DESEMPEÑO, EXPRESAMOS NUESTRO APOYO DESINTERESADO EN TODO MOMENTO, NUEVAMENTE, BIENVENIDO A ESTA HERMOSA FAMILIA.

Sinceramente: Familia EMR.

Link para edición: <https://www.canva.com/join/balcon-cruzar-pinaculo>

Anexo 07

FICHA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

A continuación, se presenta un formato de seguimiento a la inducción, que podría ser adaptado a las características del manual de inducción de cada empresa.

SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN

Con el fin de *resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas* que le hayan quedado después de haber pasado el manual de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
Información del centro laboral <ul style="list-style-type: none">- Sé cuál es la misión y visión de la empresa- Sé que valores rigen mi institución- Sé cuáles son los objetivos de mi centro laboral		
Información del MOF y ROF <ul style="list-style-type: none">- Fue entendible el MOF- Fue entendible el ROF		
Información de jefaturas. <ul style="list-style-type: none">- Sé quién es mi jefe inmediato.- Sé quién es mi jefe de área.- Sé quiénes son mis pares.		
Cómo reportarse al trabajo <ul style="list-style-type: none">• Sé cómo marcar el tiempo.• Sé cómo vestirme para trabajar.• Sé cómo pedir los permisos.		
Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo.		

ACTIVIDAD 02: Método coaching en la retroalimentación.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Enseñar los tipos de retroalimentación en posibles problemas induciendo a la elección del método coaching para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores</p>	<p>Inicio</p>	<p>Dinámica de presentación.</p>	<p>Para el inicio de la sesión los facilitadores realizarán una pequeña presentación y explicación sobre el programa a los asistentes. A continuación, se desarrollará la dinámica “no me has visto, no me has conocido” con el objetivo de empatizar con los asistentes y paralelamente ir registrando</p>	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Dinámica “no me has visto, no me has conocido” (anexo 08) 	<p>2 min.</p> <p>5 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María. • Troncos Chuquihuanga Alex David

de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.			la asistencia mediante una presentación divertida.			
	Construcción del tema	Lluvia de ideas	Se realizará una lluvia de ideas donde la consigna será opinar sobre los estilos de feedback (negativo, positivo, coaching) basándose en conocimientos previos. Se registrarán las ideas expuestas en una pizarra.	<ul style="list-style-type: none"> • Plumón y pizarra. 	5 min.	
		Proyección de video.	Posteriormente se enseñarán los tres estilos propuestos por David Fischman (negativo,	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, video. (anexo 09) 	13 min.	
		Juego de fichas.				

		<p>positivo, coaching) a través de un video.</p> <p>Una vez finalizada la actividad anterior, se procederá a reunir a los participantes en grupos de 7 personas, a quienes se les brindarán cartillas desordenadas donde se plantearán los estilos de feedback, conceptos y características de los mismos, teniendo como fin que los grupos organicen el material proporcionado, de manera</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fichas. (anexo 10) 	15 min.	
--	--	--	--	---------	--

			que después un representante de cada grupo explique un estilo de feedback elegido por los facilitadores.	-		
	Transferencia	Ronda de preguntas.	Los facilitadores elegirán a un participante al azar al cual se le indicará que realice una retroalimentación del tema tratado, donde deberá indagar cuál creen que es el mejor estilo de feedback y por qué, a través de una serie de preguntas a sus compañeros obteniendo una conclusión		10 min.	

			general sobre el mejor estilo (coaching).			
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 08

Dinámica: “no me has visto, no me has conocido”

1. Se reunirá a todos los participantes en un círculo en la parte central del ambiente.
2. Se dará la consigna de hacer palmas siguiendo el ritmo de la canción: We will rock you de Queen (https://www.youtube.com/watch?v=MmY_nEfDm5E).
3. Mientras todos siguen con las palmas hasta el final de la actividad, cada participante se presentará diciendo “no me has visto, no me has conocido, mi nombre es (nombre del participante), (apellido del participante) mi apellido”

Ejemplo: “No me has visto, no me has conocido, mi nombre es *Alex*, *Troncos* mi apellido.”

4. El paso anterior lo realizarán todos los participantes.

Anexo 09.

Video.

Título	: Liderazgo en práctica – Retroalimentación.
Canal	: David Fischman.
Duración	: 12:24 min.
Link del video	: https://www.youtube.com/watch?v=iy4bGeLMlto .

Anexo 10

ESTILO NEGATIVO	ESTILO POSITIVO	ESTILO COACHING
Es en el que el jefe comunica al colaborador los hechos de manera agresiva y muy directa sobre cómo debería tratar al personal que tiene a cargo.	En donde el respeto es un aspecto relevante	Es caracterizado exclusivamente por interrogantes planteadas de parte del que lleva a cabo el proceso de retroalimentación hacia el sujeto que lo recibe.
Bajo este modo de enseñanza al dirigirse a las personas el colaborador no aprendería correctamente a realizar dicha acción.	El ambiente se caracteriza por ser grato.	Permite que quien recibe la retroalimentación sea quien manifieste los aspectos que debería modificar o mejorar.
Este estilo está caracterizado por llegar a la crítica y al insulto.	La actitud adoptada por el jefe, o el que comunica, es positiva.	Provoca que el colaborador retroalimentado se sienta motivado.
Se denota una actitud poco o nada receptiva por parte del colaborador.	En ninguna ocasión se evidencia prepotencia, tampoco se divisan críticas.	Las estrategias de optimización han sido propuestas por quien recibe la retroalimentación.
Provoca que el colaborador no mejore.	Se indican puntos a mejorar de manera asertiva.	Las propuestas de mejora no son impuestas por otra persona más que por el mismo retroalimentado.
Logra que el jefe incremente su ego y el colaborador personalice la retroalimentación como una crítica personal.	Este estilo podría catalogarse como, adecuado.	Este estilo de retroalimentación es el mejor de los tres estilos.

ACTIVIDAD 03: Manual de feedback para los colaboradores de la empresa constructora – EMR

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
Proponer un manual de feedback organizacional para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora	Inicio	Invitación	Se hará una invitación virtual y física a los gerentes y jefes de la organización, con el fin de plantear, explicar y desarrollar el Manual de feedback para los colaboradores de la empresa constructora.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de invitación (anexo 11). 	5 min	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María.
	Construcción del tema	Ejecutar la reunión	Se llevará a cabo una reunión en una modalidad presencial, en la que se hará extensiva la explicación a detalle sobre el manual de feedback propuesto,	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de inducción (anexo 12). • Diapositivas 	30 min	<ul style="list-style-type: none"> • Troncos Chuquihuanga Alex David

de la Ciudad de Piura.			mencionando sus beneficios, la manera en cómo se debe ejecutar y como se va a evaluar la correcta comprensión de esta actividad. Cabe recalcar que esta actividad se llevará a cabo empleando material multimedia (diapositivas).	(anexo 13).		
	Transferencia	Rolling playing	Para comprobar la correcta comprensión de los asistentes en cuanto al manual de inducción se ejecutará un juego de roles donde se simulará una reunión entre gerente y jefes.		25 min	

		Retroalimentación	<p>Para finalizar, se llevará a cabo una retroalimentación donde se incluya preguntas y respuestas tanto del manual como del juego de roles ejecutado.</p> <p>Preguntas tentativas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es feedback?• ¿Para qué sirve el feedback?• Mencione los estilos del feedback.• Mencione los pasos que incluye el manual de feedback.			
--	--	-------------------	---	--	--	--

Anexo 11



TENEMOS EL AGRADO DE DIRIGIRNOS A UD. CON MOTIVO DE CONVOCARLO A PARTICIPAR DE UNA REUNIÓN DE CAPACITACIÓN CON EL OBJETIVO DE PROPONER UN MANUAL DE FEEDBACK PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR.

CON MOTIVO DE AUMENTAR SU ALCANCE, DICHA CAPACITACIÓN ESTARÁ BASADA EN TRES MOMENTOS (DOS PARTES TEÓRICAS Y UNA PRÁCTICA), LOS CUALES SE DESARROLLARÁN EN LA REUNIÓN A LA QUE MUY CONTENTOS LE INVITAMOS A SER PARTICIPE EL DÍA.....A HORAS.....EN.....

ESPERANDO CONTAR CON SU VALIOSA PARTICIPACIÓN, SALUDAMOS A UD. CORDIALMENTE.



Link:

<https://www.canva.com/design/DAEALXP2Y8g/cvbc9XSpeo1NvBzRXXS7mjQ/edit>

ANEXO 12

MANUAL DE FEEDBACK PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR

I. INTRODUCCIÓN

Se reconoce al feedback o retroalimentación como aquella acción donde se brinda la información necesaria para ayudar a los empleados a que entiendan como es que sus actividades y desempeño cumple con las expectativas de la organización.

El feedback es un prototipo de comunicación donde debe importar la parte emocional de los colaboradores, claro está, sin dejar de lado la parte de producción, pues estos dos campos se integran en uno solo para el progreso tanto personal como profesional en nuestro día a día.

Un adecuado feedback tiene como propósito el generar una red de seguridad dirigido minimizar riesgos y aumentar oportunidades en lo que respecta a la gestión del aprendizaje, este proceso abre la puerta a una reciprocidad de información útil con énfasis en el desarrollo personal y profesional, asimismo, al reconocimiento y la mejora en general. Todo esto en su conjunto da la posibilidad de reuniones de aprendizaje y oportunidades de mejora para la organización, para el equipo y sobre todo para el colaborador implicado en el proceso de feedback.

La retroalimentación o feedback colabora con la información precisa que nos lleva a un resultado específico, reconociendo los logros y los errores que se han cometido en ciertas áreas o momentos de las actividades realizadas, cabe resaltar que de no aplicarse un adecuado feedback se corre el riesgo con que los errores se sigan cometiendo y por consecuencia a esto, los procesos de producción se tornen deficientes o lentos, y lo que sería algo más trágico, que el colaborador se sienta en un ambiente laboral inadecuado. Definitivamente se puede asegurar que un proceso de feedback nos va a servir para ampliar nuestra visión tanto personal como profesional, estableciendo un interés por las actividades realizadas y llevándonos a un compromiso con la excelencia individual y laboral.

Desde la conceptualización ofrecida por David Fischman, es posible señalar que la retroalimentación, es una oportunidad de movilización hacia una causa trascendente, además, incluye al clima laboral como parte fundamental de la evaluación 360°, en que incluye a colegas, subordinados y al propio sujeto evaluado.

Él además propone 3 tipos o estilos de feedback, siendo estos:

- **Estilo negativo:** es en el que el jefe comunica al colaborador los hechos de manera agresiva y muy directa sobre cómo debería tratar al personal que tiene a cargo, en realidad, bajo este modo de enseñanza al dirigirse a las personas el colaborador no

aprendería correctamente a realizar dicha acción, este estilo está caracterizado por llegar a la crítica y al insulto, denotando una actitud poco o nada receptiva, provocando que el colaborador no mejore, y logrando en su lugar que el jefe incremente su ego y el colaborador personalice la retroalimentación como una crítica personal.

- Estilo positivo: en donde el respeto es un aspecto relevante, el ambiente se caracteriza por ser grato y la actitud adoptada por el jefe, o el que comunica, es positiva; en ninguna ocasión se evidencia prepotencia, tampoco se divisan críticas, por el contrario, se indican puntos a mejorar de manera asertiva, este estilo podría catalogarse como, adecuado.

- Estilo coaching o entrenamiento: es caracterizado exclusivamente por interrogantes planteadas de parte del que lleva a cabo el proceso de retroalimentación hacia el sujeto que lo recibe, permitiendo que sea éste último quien manifieste los aspectos que debería modificar o mejorar, provocando a la vez que se sienta motivado puesto que las estrategias de optimización han sido propuestas por él mismo y no impuestas por otra persona, en definitiva, este estilo de retroalimentación es el mejor en comparación con los dos estilos anteriores. (Fischman , 2013).

II. GUÍA DE FEEDBACK PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA – EMR

ACTIVIDADES	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	MATERIALES	RESPONSABLES
FEEDBACK PERSONALIZADO A LOS SUBORDINADOS	Expresar los logros, deficiencias y aspectos a mejorar a nivel personal y profesional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de área se acercará al colaborador elegido con un saludo cordial. 2. El jefe de área felicitará al colaborador por su desempeño dentro de la organización, posteriora esto resaltará sus logros e importancia de su colaboración. 3. El jefe de área preguntará al colaborador en que cree que está fallando y como puede optimizar procesos en su desempeño diario. 4. El jefe de área guiará al colaborador en las posibles soluciones, concluyendo con: ¿Qué es lo que se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, lo cual irá registrando en un bloc de notas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bloc de notas 	Jefe de área.

		<p>5. El jefe de área se despedirá reiterando la felicitación por el desempeño del colaborador y resaltando que cualquier duda puede consultarla acercándose a su persona.</p>		
<p>REUNIONES A NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO.</p>	<p>Expresar los logros, deficiencias y aspectos a mejorar en el área respectiva.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El jefe de área dará la bienvenida a los colaboradores de la institución que tiene bajo su mando con un pequeño discurso donde se especifique el objetivo de la reunión y la agenda a tratar. 2. El jefe de área dará pase a cada uno de los colaboradores de la institución que tiene bajo su mando para que expresen sus logros de manera oral, dichos logros se irán registrando paralelamente en una pizarra o documento simple. 3. El jefe de área dará pase a cada uno de los colaboradores de la institución que tiene bajo su mando para que exprese sus deficiencias de manera oral, dichas deficiencias se irán registrando paralelamente en una pizarra o documento simple. 4. El jefe de área felicitará los logros de cada asistente y también expresará los puntos positivos de sus subordinados, posterior a esto enunciará las deficiencias que él ha notado, si el 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarra y/o documento simple. • Pizarra y/o documento simple. • Diapositivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato. • Jefe de talento humano. • Pares del nuevo colaborador.

		<p>jefe lo cree conveniente se podrá guiar de unas diapositivas preparadas previamente.</p> <p>5. Se dará paso a una lluvia de ideas con el propósito de mejorar estas deficiencias las cuales se irán registrando en un documento simple donde incluya la consigna sobre: qué es lo que se va a mejorar, como se va a mejorar y cuando se va a iniciar con la mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de documento a redactar (anexo 14). 	
<p>REUNIONES A NIVEL GERENCIAL Y EJECUTIVO.</p>	<p>Expresar los logros, deficiencias y aspectos a mejorar en la organización.</p>	<p>1. El gerente o el jefe de talento humano dará la bienvenida a los jefes de cada área de la institución con un pequeño discurso donde se especifique el objetivo de la reunión y la agenda a tratar.</p> <p>2. El gerente o el jefe de talento humano dará pase a cada uno de los jefes para que exprese sus logros, estos pueden ser expuestos mediante diapositivas creadas por los jefes de las distintas áreas, o en su defecto, a través del recurso que ellos crean conveniente, cabe recalcar que previo al desarrollo de esta reunión los colaboradores deberán asistir preparados con su material.</p> <p>3. El gerente o el jefe de talento humano dará pase a cada uno de los jefes para que exprese sus deficiencias, estas pueden ser expuestas mediante diapositivas creadas por los jefes de las distintas áreas, o en su defecto, a través del recurso que ellos crean conveniente, cabe recalcar que previo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas o material informativo. • Diapositivas o material informativo. • Pizarra y plumones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes • Jefe de talento humano. • Jefe de cada área.

		<p>al desarrollo de esta reunión los colaboradores deberán asistir preparados con su material.</p> <p>4. El gerente o jefe de talento humano felicitará los logros de cada asistente y dará paso a una lluvia de ideas con el propósito de mejorar estas deficiencias las cuales se irán registrando en un documento simple donde incluya la consigna sobre: qué es lo que se va a mejorar, como se va a mejorar y cuando se va a iniciar con la mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de documento a redactar (anexo 15) 	
EVALUACIÓN	<p>Garantizar un desarrollo adecuado del Manual de feedback.</p>	<p>En esta fase final se evaluarán los resultados obtenidos haciendo uso de la aplicación de una evaluación y seguimiento de feedback, a fin de emplear los correctivos correspondientes de acuerdo a los resultados hallados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha evaluación y seguimiento a las reuniones de feedback o retroalimentación. (anexo 16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de talento humano.

III. CONDICIONES PARA DESARROLLAR EL MANUAL DE FEEDBACK:

1. El feedback personalizado a los subordinados se ejecutará gradualmente de manera diaria, con el fin de haber realizado una retroalimentación a todo el personal a su cargo una vez culminado el mes, es decir, el jefe de cada área realizará una programación de feedback donde cada día cite o se acerque individualmente a cierta cantidad de colaboradores para desarrollar lo planeado.
2. Una vez culminado el feedback personalizado a todos los subordinados, para el siguiente mes se volverá a iniciar el ciclo.
3. Las reuniones a nivel ejecutivo y operativo se desarrollarán después de quince días iniciadas las labores, este tipo de reuniones se llevará a cabo de la misma forma durante todo el tiempo de trabajo.
4. Las reuniones a nivel gerencial se ejecutarán 15 días después de las reuniones a nivel ejecutivo.

*Es decir, a modo de ejemplo, si la primera reunión a nivel ejecutivo y operativo se realiza el 15 de Julio, a partir de allí contaremos 15 días para llevar a cabo la reunión a nivel ejecutivo siendo entonces el desarrollo de la misma el día 30 de Julio, en el caso de que la reunión a nivel ejecutivo y operativo se ejecute el día 05 Julio, se contarán 15 días para realizar la reunión a nivel ejecutivo la cual sería el 20 de Julio.

MANUAL DE FEEDBACK PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA EMR



FEEDBACK

EL FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN COLABORA CON LA INFORMACIÓN PRECISA QUE NOS LLEVA A UN RESULTADO ESPECIFICO, RECONOCIENDO LOS LOGROS Y LOS ERRORES QUE SE HAN COMETIDO EN CIERTAS ÁREAS O MOMENTOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS, CABE RESALTAR QUE DE NO APLICARSE UN ADECUADO FEEDBACK SE CORRE EL RIESGO CON QUE LOS ERRORES SE SIGAN COMETIENDO Y POR CONSECUENCIA A ESTO, LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN SE TORNEN DEFICIENTES O LENTOS, Y LO QUE SERÍA ALGO MÁS TRÁGICO, QUE EL COLABORADOR SE SIENTA EN UN AMBIENTE LABORAL INADECUADO.

DEFINITIVAMENTE SE PUEDE ASEGURAR QUE UN PROCESO DE FEEDBACK NOS VA A SERVIR PARA AMPLIAR NUESTRA VISIÓN TANTO PERSONAL COMO PROFESIONAL, ESTABLECIENDO UN INTERÉS POR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y LLEVÁNDONOS A UN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA INDIVIDUAL Y LABORAL.



El RETROALIMENTACION, ES UNA OPORTUNIDAD DE NOVILIZACIÓN HACIA
URh CgUSg TRÁSCEFIENTE, ADENAS, *INCLUDE* AL CLINA LA80RAL C0N0
PARTE FUFiOgNENTAL fiE LA EVALUACIOfi 360“, EN QUE IfiCLUYE 6
€0LEG6S, SUBORgINgDOS Y gL PROPIO SUJETO EVALUAPO.

TIPOS O ESTILOS DE FEEDBACK



ESTILO NEGATIVO

ESTA 0ARA0TEP/2A90 POP LLEOAR A LA CRITICA Y AL
JHSULTO, DE#0TAJt00 USA *helluo* P000 0 BAlA
AECEP TIYA.

ESTILO POSITIVO

EL RESPETO E9 UR ASPEOTO RELEY AlgTE, EL gM8IEITE BE
CAB ACTERi7A POS PER ORATO Y L4 ACTITVP AfioPTADA
POR EL JEFE. 0 EL OUE C0Nti#ICA. *ES* ADECUADO.

ESTILO C0A0HIN9

US CARACTERIZADO EXCLUSIVAMENTE POR

hCA80 EL PROCESO DE PETR0ALIBEnTACf00 ffACIA EL

NANUAL DE FEEOBACK PARA L9S COLABORAOORES
OE LA ENPRE5â CONSTRUCTORS- ENR

**CONDICIONES PARA DESARROLLAR
EL MANUAL DE FEEDBACK**

1. EL FEEDBACK PERSONALIZADO A LOS SUBORDINADOS SE EJECUTARÁ GRADUALMENTE PERIÓDICAMENTE, CON EL FIN DE HABER REALIZADO UNA RETROALIMENTACIÓN A TODO EL PERSONAL A SU PUESTO UNA VEZ CULMINADO EL PROCESO. ASÍ, EL JEFE DE CADA ÁREA REALIZARÁ UN PROGRAMA DE FEEDBACK DONDE CAPS BÍBLICA O SE ACERQUE /NIVELANTE A Cierta cantidad de COLABORADORES PARA DESARROLLAR LO PLANEADO.



2. UNA VEZ CULMINADO EL FEEDBACK PERSONALIZADO A TODOS LOS SUBORDINADOS, PARA EL SIGUIENTE MES SE VOLVERÁ A INICIAR EL CICLO.





3. LAS REUNIONES A NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO SE DESARROLLARÁN DESPUÉS DE QUINCE DÍAS INICIADAS LAS LABORES, ESTE TIPO DE REUNIONES SE LLEVARÁ A CABO DE LA MISMA FORMA DURANTE TODO EL TIEMPO DE TRABAJO.



4. LAS REUNIONES A NIVEL GERENCIAL SE EJECUTAN 15 DÍAS DESPUÉS DE LAS REUNIONES A NIVEL EJECUTIVO.

ES OECIP, A MODO DE EJEMPLO, SI LA PRIMERA REUNIÓN A NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO SE REALIZA EL 15 DE JULIO. A PARTIR DE AHORA SE DEBE LLEVAR A CABO LA REUNIÓN A NIVEL EJECUTIVO SIENDO ÉSTE EL DESARROLLO DE LA MISMA EL 30 DE JULIO. EN EL CASO DE QUE LA REUNIÓN A NIVEL EJECUTIVO Y OPERATIVO SE EJECUTE EL DÍA 15 DE JULIO, SE CONFIRMAN LAS FECHAS PARA REALIZAR LA REUNIÓN A NIVEL GERENCIAL EL 30 DE JULIO.



EMR – INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

Anexo 14
ASPECTOS A MEJORAR

¿Qué es lo que se va a mejorar?
¿Cómo se va a mejorar?
¿Cuándo se va a iniciar con la mejora?

Lic. Rocío Rojas Reyes
Gerente general
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura

Lic. Richard Randy Granda Calva
Jefe de Talento Humano
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura

Ing. Irvin Sotomayor schajris
Jefe del área de seguridad
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura

Anexo 15
ASPECTOS A MEJORAR

¿Qué es lo que se va a mejorar?
¿Cómo se va a mejorar?
¿Cuándo se va a iniciar con la mejora?

Lic. Richard Randy Granda Calva
Jefe de Talento Humano
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura

Sra. María Damaris Agurto Pérez
Capataz de veredas
DNI: 73569876
EMR – Ingeniería y Construcción
Piura

Anexo 16

FICHA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS REUNIONES DE FEEDBACK O RETROALIMENTACION

A continuación, se presenta un formato de evaluación y seguimiento para identificar puntos claves a reforzar durante las reuniones de feedback o retroalimentación.

SEGUIMIENTO AL FEEDBACK

Con el fin de *resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas* que le hayan quedado después de haber pasado el manual de feedback, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso su respuesta sea afirmativa, o el segundo cuadro, en caso su respuesta sea negativa.

FICHA DE EVALUACIÓN

N.º	Pregunta	Si	No
01	Me queda claro el objetivo de las reuniones mensuales de feedback.		
02	Me sentí a gusto dando a conocer mis logros en la reunión.		
03	Me sentí cómodo dando a conocer mis deficiencias.		
04	Me sentí escuchado y apoyado al momento de la búsqueda de soluciones.		
05	Considero que es importante la ejecución de este tipo de reuniones mensualmente.		
06	Mi jefe fue empático durante el desarrollo de la reunión.		
07	Me quedaron claras las soluciones para las deficiencias a trabajar.		
08	Me siento convencido de la eficacia y eficiencia de las soluciones que se trató en la reunión.		
09	Sugerencia para las reuniones mensuales.		

ACTIVIDAD 04: Líder ausente, líder transaccional, líder transformacional.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Identificar los tipos de liderazgo para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora</p>	<p>Inicio</p>	<p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de activación.</p> <p>Ronda de preguntas</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Se les explicará brevemente el desarrollo de la sesión y después de esto se procederá a realizar la dinámica “El líder guiado”.</p> <p>Se procede a indagar sobre cómo es que se sintieron los participantes al momento de ejecutar la dinámica a través de las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Venda. • Hoja. • Dinámica “El líder guiado” (anexo 17) 	<p>3 min.</p> <p>9 min.</p> <p>3 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela • Ordinola Leslie • María. • Troncos • Chuquihuanga • Alex David

de la Ciudad de Piura.			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te sentiste al ir caminando con los ojos vendados? • ¿Cómo crees que fue el trabajo de tu equipo? • ¿Cuál crees que fue su punto fuerte para llegar a cumplir el reto? • ¿Crees el liderazgo fue adecuado? 			
	Construcción del tema	Exposición del tema.	Se les brindará una explicación precisa sobre los tres tipos de liderazgo, detallando una pequeña definición y sus características más resaltantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de liderazgo. (anexo 18) 	5 min.	

		Proyección de videos.	<p>Posteriormente se proyectarán tres videos mediante los cuales se precisará de manera práctica las características y diferencias de cada tipo de liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, videos. (anexo 19) 	18 min.	
		Análisis de casos.	<p>Para una mejor comprensión del tema, se procederá a reunir a los participantes en 3 grupos de 7 integrantes cada uno para proporcionarles casos con la intención de identificar los 3 tipos de liderazgo antes expuestos y explicados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas (anexo 20) 	7 min.	

		Explicación del trabajo en equipo.	Al finalizar esta actividad uno o dos miembros de cada equipo sustentará sus conclusiones delante de todos.		3 min.	
Transferencia	Trabajo grupal.	Se les facilitará a los participantes una historia sobre el liderazgo, con el fin de que identifiquen las características y los tipos de liderazgo, así como también cuál sería el más indicado y por qué, asimismo, harán una comparación con los	<ul style="list-style-type: none"> • El gobernador. (anexo 21) 		7 min.	

		Ronda de preguntas.	<p>tipos de liderazgo previamente explicados.</p> <p>Una vez concluida esta actividad se dará un espacio para resolver las dudas de los participantes sobre la sesión, asimismo se preguntará a los participantes qué tipo de líder se visualizó en la dinámica de inicio de esta manera se dará por finalizada la sesión.</p>		5 min.	
--	--	---------------------	--	--	--------	--

Anexo 17
Dinámica: “El líder guiado”

- 1.** Los participantes se reunirán en 3 equipos donde cada uno será conformado por 7 integrantes.
- 2.** A cada guía de grupo se le indicará actuar de acuerdo a características específicas de cada tipo de líder (ausente, transaccional, transformacional).
- 3.** Se les indicará formar una fila india.
- 4.** Cada participante se cogerá de los hombros del colaborador que tengan en su delante.
- 5.** Se les vendará los ojos a todos menos al último participante de cada fila.
- 6.** El primero de cada fila llevará una hoja en la cual irá escrito “mi objetivo de equipo” la cual servirá para simular una meta como equipo.
- 7.** Se les indicará un punto de partida y un punto de llegada.
- 8.** Cada fila debe buscar la manera de cumplir su objetivo.
- 9.** Los integrantes de los equipos no podrán hablar sin embargo podrán utilizar golpecitos en los hombros para guiar.

Tipos de liderazgo

El líder ausente: este líder es el que no se preocupa por las relaciones con sus colaboradores, solamente está centrado en su productividad y también es llamado el “jefe fantasma”, es como si fuera transparente, no hace nada, es como si no estuviera y no desarrolla ningún tipo de relación con los empleados, además sus objetivos se focalizan en cumplir sus metas personales, sin prestar atención ni tener interés en los resultados de la empresa o las aspiraciones de los trabajadores, para Fischman, lo que le falta a este líder es ayudar a que otros alcancen sus objetivos. Por ello, es usual que, en lo que respecta a actividades en equipo, trabaje el empoderamiento a los demás, de manera irresponsable, donde se tendrá como resultado que la mayoría de proyectos terminen en el fracaso por el hecho de delegar funciones a colaboradores que no están en las condiciones para desarrollar de manera óptima estas labores.

Los rasgos de este estilo de liderazgo, son: Demora en la toma de decisiones, falta de comunicación con su equipo, inexistencia de metas, ausencia de motivación e inspiración a los empleados, incapacidad para valorar el trabajo de los demás, y cesión de la responsabilidad. (Management, 2016)

El líder transaccional: Se le llama transaccional porque se asemeja a una transacción propiamente dicha, por ejemplo, en un restaurant, el dueño, sirve el menú a los comensales y ellos dan a cambio su dinero, siendo este un intercambio, en el que cada parte busca su propio beneficio, cada quien busca sus propios intereses, operando en base al egoísmo, en la empresa el jefe busca exceder las metas y el subordinado busca ganar más dinero, por ello es que también es llamado, liderazgo por recompensas condicionadas, es el más usado en el medio laboral, y no es malo, ya que son las recompensas las que generan motivación en las personas, el problema es que al sólo emplearse este tipo de liderazgo, decae la efectividad,

ya que las necesidades de trascendencia que todos poseen no serían satisfechas, buscan su propio beneficio dejando de lado el bienestar común de la empresa. En este caso para que el liderazgo transaccional se acerque a un estado óptimo se tendría que dejar de lado el egoísmo por parte del líder y también de los seguidores. (Fischman K, 2015)

El líder transformador: el líder poseedor de este estilo no busca sólo su desarrollo personal, sino también el de su entorno, impulsa el talento de sus colaboradores y el potencial que poseen impulsándolos a desarrollar sus capacidades, en este caso, los trabajadores no están satisfechos con mejores sueldos o con incentivos materiales, sino que realmente se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos ya que creen en sí mismos, en lo que hacen, y están alineados con los objetivos de la compañía. Fischman, en su libro el líder transformador 1, cita a MacGregor Burns, quien señala en una investigación realizada en 1978, que este líder apela a los más altos valores morales, de esta manera encamina a sus seguidores hacia un propósito elevado, Burns deja sentado que el jefe moviliza a los suyos hacia los altos niveles de moralidad y motivación. Las características que poseen estos líderes son: Elevar el nivel de conciencia de sus seguidores y ayudar a los miembros de su equipo a superar sus intereses personales eligiendo una causa noble como el bienestar del equipo o de la organización, asimismo, Bass define 4 acciones o prácticas que este líder debe llevar a cabo, estimulación intelectual, es decir comprometer a sus empleados a fomentar la creatividad y a ayudar en la ruptura de esquemas; motivación inspiracional, que implica la capacidad del líder para informar visiones trascendentales que envuelvan al equipo; consideración individual, que trata de una preocupación natural por las personas manifestada a través del compromiso por motivarlas, estimularlas y favorecer su desarrollo; influencia idealizada, se refiere a la capacidad para captar el respeto y admiración de sus seguidores y que estos se sientan comprometidos con dichos ideales, lo cual responsabiliza al líder a actuar de forma íntegra generando así una elevada confianza en él. (Fischman K., 2015).

Anexo 19
Videos

Video 01

Título : Liderazgo en práctica - Líder Ausente.
Canal : David Fischman.
Duración : 8:30 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=Cawy9xh-ZaE&t=3s>.

Video 02

Título : Liderazgo en práctica - Líder Transaccional.
Canal : David Fischman.
Duración : 4:32 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=ha2HnhV3mMs>.

Video 03

Título : Liderazgo en práctica – Líder Transformador.
Canal : David Fischman.
Duración : 4:24 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=QqsdEXXWEDY>.

Anexo 20

En la empresa “Artefaber” dedicada al rubro de construcciones metálicas, el gerente convoca mensualmente a reuniones, sin embargo, quien ejecuta esta actividad es el jefe de recursos humanos, notándose una asistencia mínima por parte del gerente, generando incomodidad en algunos colaboradores, por otra parte, hay quienes no asisten, y también encontramos a los que asisten, pero no le toman importancia considerando esta actividad como una pérdida de tiempo.

Un gerente de una tienda por departamentos, antes de empezar el turno de trabajo, reúne a su personal para mostrarles el presupuesto del mes. Con relación a las cifras de ventas y de márgenes, propone a sus subordinados que, si logran superar la meta en un 20%, entregará una canasta con productos y dará una tarde libre en el mes a cada uno. Los empleados, sintiéndose motivados por las recompensas, aceptan el reto.

En una empresa proveedora de insumos, el gerente reúne a sus colaboradores y les plantea lo siguiente: “Los he convocado hoy día porque quiero plantearles una visión: ser la mejor tienda proveedora de insumos. No solo en cuanto a las ventas, sino también en cuanto al servicio al cliente y a la calidad ofrecida. Quiero que me ayuden a crear un entorno de aprendizaje, de crecimiento para todos. No pretendo sonar idealista: tenemos metas que cumplir, pero estos no contradicen la finalidad de crear una diferencia en la vida de nuestros clientes y en nuestras propias vidas. Señores, solo depende de nosotros”.

Anexo 21

Historia: El gobernador

Hubo una vez, en China, un gobernador que estaba preocupado porque no lograba la aceptación y el compromiso de los habitantes de su provincia. La gente lo abucheaba con frecuencia y, en el mejor de los casos, lo ignoraba. Él hacía sus mejores esfuerzos para ser un buen líder, pero nada le resultaba. Un día, se enteró de que un gran maestro vivía en las montañas y decidió visitarlo para pedirle consejo. Le contó su historia y le pidió que lo ayudara a mejorar su liderazgo. "Te daré un consejo, pero lo haremos a mi manera"; respondió el sabio. Lo llevó hacia una quebrada desde la que se podía ver un río y le indicó que se sentara a observarlo. El gobernador asintió, se acomodó debajo de un árbol y observó el río durante horas, sin entender por qué lo hacía. Unas horas más tarde, cuando el cansancio se hubo apoderado de su cuerpo, exclamó: "Maestro, aconséjeme cómo ser un mejor líder". "Observa el río y aprende cómo se debe liderar"; le indicó el viejo. El mandatario volvió a sorprenderse con la indicación, pero el maestro le aseguró pacientemente que al final de su tarea entendería. Luego, lo condujo a una explanada donde juntó unos troncos y prendió fuego. Esta vez, le pidió que se sentara a contemplar el fuego. Con expresión de resignación en su rostro, el gobernador obedeció. Observó el fuego durante horas, hasta que su paciencia se colmó. "Si lo que pretende es que me sienta ignorante, lo ha logrado", exclamó indignado. "Estoy harto de mirar la naturaleza. Lo que quiero es que me diga con palabras qué debo hacer para ser un mejor líder". El maestro dejó ver en su rostro una pequeña y sabia sonrisa de comprensión y respondió: "Ahora que has visto al fuego, ya sabes cómo no liderar". Antes de que el gobernador pudiera responderle, continuó: "No debes gobernar como el fuego. Es imponente, despliega su energía e impresiona. La gente se sienta a observarlo con miedo. Produce mucho ruido, calor y luz, pero en pocos minutos consume todo lo que está a su alrededor, e inclusive se consume a sí mismo. Nada queda de su obra, tan solo ceniza. El río, en cambio, es silencioso, humilde; avanza en un sentido, decidido claramente a fundirse con el mar. Es flexible y surca todos los obstáculos en su camino; pero lo más importante es que siembra bienestar por donde transita, generando vida y ayudando a las comunidades a desarrollarse y a crecer. Hijo mío. gobierna como el río; deja de gobernar como el fuego y verás la diferencia".

ACTIVIDAD 05: El liderazgo transformacional, importancia y características.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
Reconocer las características del líder transformacional y su importancia dentro y fuera de la empresa para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de	Inicio	<p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de activación.</p> <p>Ronda de preguntas</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Posterior a esto se procederá a ejecutar la dinámica: “camino minado”.</p> <p>Una vez concluida la dinámica se les preguntará a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo te sentiste guiando a tu compañero? 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de participantes. Vasos. Venda. Dinámica: “camino minado”. (anexo 22) <p>-</p>	<p>3 min.</p> <p>10 min.</p> <p>5 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arcela Ordinola Leslie María. Troncos Chuquihuanga Alex David

<p>la Ciudad de Piura.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te sentiste mientras te guiaban? • ¿Qué dificultades tuvieron al ejecutar la dinámica? • ¿Qué habilidades desarrollo el grupo para cumplir con el objetivo? 			
	<p>Construcción del tema</p>	<p>Proyección de videos.</p>	<p>Se les mostrará a los asistentes un video sobre liderazgo transformacional a través del cual se visualizarán los errores y aciertos más comunes en los lideres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, video. (anexo 23). 	<p>6 min.</p>	

		Resolución de casos.	Se reunirá a los participantes en 4 grupos a los que se les delegará una historia inconclusa permitiendo que ellos le den un final.	<ul style="list-style-type: none"> • La escalera de la moralidad. (anexo 24) • Elevando el nivel de necesidades. (anexo 25) • Liderazgo o autoridad. (anexo 26) • La administración y liderazgo como equipo. (anexo 27) 	12 min.	
		Explicación del trabajo en equipo.	Al culminar la tarea un representante de cada grupo explicará delante de todos los desenlaces de la historia.	-	8 min.	

	Transferencia	Reflexión y complemento del tema.	<p>Se procederá a dar lectura a la historia: “el alpinista ateo”, una vez terminada la lectura se preguntará cómo es que encaja esa historia con el tema en cuestión, después de escuchar las respuestas de los participantes se les reforzará diciendo que esta situación suele suceder en las personas o empresas que no creen en la efectividad del liderazgo transformacional, concluyendo la sesión con la mención de los diferentes estudios que hay sobre el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El alpinista ateo. (anexo 28) 	16 min.	
--	---------------	-----------------------------------	---	---	---------	--

Anexo 22

Dinámica: “camino minado”.

1. En un área se colocará vasos al azar en el piso formando un camino.
2. Se reunirá a los participantes en dos grupos.
3. Cada grupo escogerá a un integrante quien recorrerá todo el camino minado.
4. Al participante que fue elegido para recorrer el camino se le vendarán los ojos.
5. Los demás participantes del grupo guiarán a su compañero para que recorra el camino de principio a fin en un menor tiempo posible y sin aplastar los vasos.

Anexo 23

Video

Título	: Liderazgo Animado: El error más común de los líderes.
Canal	: David Fischman.
Duración	: 5:44 min.
Link del video	: https://www.youtube.com/watch?v=pGX_FLTVBCg

Anexo 25

Elevando el nivel de necesidades

Un consumidor llama furioso al área de servicio al cliente de una empresa para quejarse de que le han vendido un producto con una garantía de dos años y que, aunque solo ha pasado un año y medio de la compra, no lo quieren atender. El gerente de servicio al cliente se dirige intrigado al área de reparaciones para averiguar cuál es el problema, y obtiene el testimonio de su gerente: “Los vendedores hacen lo que quieren, rompen los acuerdos y alteran las políticas cuando les conviene. Puedes imaginar que han vendido estos productos, que tienen una garantía máxima de un año, prometiéndole al cliente dos años de garantía. ¡Esta vez, que ellos arreglen el problema! Mi departamento tiene un presupuesto limitado y no vamos a permitir que los vendedores lo arruinen”. El gerente de servicio al cliente se acerca también al área de ventas para recoger su versión de los hechos. “¿Qué le cuesta a la gente de reparaciones ser un poco más amable con los clientes?”: declara el gerente de ese departamento. “¿No se han enterado de que son los clientes quienes pagan nuestros sueldos? Todo lo que hacen es ponernos trabas para ofrecer un buen servicio. Nosotros necesitamos vender y que la empresa sea flexible con sus políticas ¡De lo contrario, que no nos exijan cuotas!”, replica Mientras estos diálogos ocurrían, envuelto en un problema interno de esta compañía, el cliente seguía sin recibir una solución. (*completen la historia*).

Liderazgo o Autoridad

Un joven con mucha iniciativa entró a trabajar al puesto de cajero en una agencia bancaria. Al poco tiempo, se dio cuenta de que en ciertos días y horas de la semana se formaban grandes colas frente a las ventanillas. Le comenté el problema a su jefe, quien le contestó que, aun habiéndose estudiado el problema, no se había encontrado una respuesta adecuada. El empleado continuó atendiendo a los clientes, sin dejar de pensar en encontrar la solución más viable. Cuando obtuvo una idea acertada, se la comunicó a su jefe, quien se excusó nuevamente, diciéndole que era imposible cambiar el método de atención. Luego de un tiempo, el problema de la cola se agravó, generando un enorme malestar entre los clientes. Pese a que el cajero no conocía bien a sus compañeros, se animó a plantearles su idea; así, logró movilizar a cinco de sus colegas hasta el despacho de su superior. Ante la presión de sus empleados, el jefe escuchó la propuesta con mayor detenimiento y les prometió presentarla a la alta gerencia. *(completen la historia).*

Anexo 28

El alpinista ateo

Un alpinista estaba escalando una montaña y, cuando se encontraba a 3 puntos de llegar a la cima, dio un mal paso. Sufrió una gran caída y se quedó suspendido de su soga de seguridad. Después de hacer varios intentos para volver a subir, se dio cuenta de que era imposible hacerlo. Quedó colgado de su soga, en una zona llena de neblina y a muy baja temperatura. El alpinista, quien estaba muy asustado y padeciendo frío, se desesperó por lo penoso de su situación y, aunque no creía en Dios, gritó fuertemente: "¡Dios, ayúdame; Dios, ¡ayúdame!".

Luego de unos momentos, el cielo se oscureció, se vieron algunos rayos y se escucharon algunos truenos, seguidos de una voz grave que le dijo: "Hijo mío, ¡suelta la soga!". El alpinista no tomó conciencia de llamado divino y se mantuvo aferrado a su soga. La voz repitió: "Hijo mío, ¡suelta la soga! El alpinista, quien esta vez sí escuchó con claridad el llamado, respondió: "Pero ¿cómo voy a soltar la soga? No quiero morir, quiero salvarme".

A los pocos minutos, se volvió a oír con insistencia: "Hijo mío, ¡suelta la soga". Pero el alpinista decidió quedarse sujeto de la soga, pues no tenía evidencias de que era Dios quien le hablaba, ni tampoco podía comprobar de dónde provenía la voz, porque no tenía visibilidad debido a la niebla. Al día siguiente, un grupo de rescate fue a buscarlo, pero lo encontró muerto, totalmente asido a la soga. Lo increíble de la situación era que el alpinista estaba colgado a solo dos metros de altura del suelo. Si hubiera soltado la soga se habría salvado.

ACTIVIDAD 06: La estimulación intelectual del líder transformador como primera dimensión.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Instruir sobre la estimulación intelectual del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de</p>	<p>Inicio</p>	<p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de activación.</p> <p>Ronda de preguntas</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Posterior a esto se procederá a ejecutar la dinámica: “una sola palabra”.</p> <p>Una vez concluida la dinámica se les preguntará a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo le dieron solución a la situación planteada? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Dinámica: 14 letras de “una sola palabra”. (anexo 29) <p>-</p>	<p>3 min.</p> <p>10 min.</p> <p>5 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María. • Troncos Chuquihuanga Alex David

la Ciudad de Piura.			<ul style="list-style-type: none"> • ¿En algún momento pensaron en darse por vencidos? • ¿Cómo crees que influye la creatividad en los procesos de una empresa? 			
	Construcción del tema	<p>Proyección de videos.</p> <p>Resolución de casos.</p>	<p>Se les mostrará a los asistentes un video sobre la historia de la empresa “Kodak” y su fracaso en la industria, resaltando la importancia de la creatividad.</p> <p>Posterior a esta actividad se procederá a realizar 6 grupos,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, video. (anexo 30). • La innovación: primer paso del liderazgo 	<p>3 min.</p> <p>12 min.</p>	

		<p>Explicación del trabajo en equipo.</p>	<p>donde cada grupo realizará una actividad distinta en función de los títulos brindados.</p> <p>Al concluir con las consignas brindadas, se dará paso a que un representante de cada grupo exponga su resultado delante de todos, donde sus exposiciones serán reforzadas por los facilitadores.</p>	<p>transformador. (anexo 31)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fenómeno del "sí, señor". (anexo 32). • Hablando en serio del humor. (anexo 33) • ¿Creatividad criolla o criollada creativa?. (anexo 34) • La innovación versus la calidad: dos fuerzas encontradas. (anexo 35) • El que mucho abarca, mucho 	<p>8 min.</p>	
--	--	---	---	--	---------------	--

				“se aprieta”. (anexo 36)		
	Transferencia	Reflexión y complemento del tema.	Una vez concluida la exposición de todos los grupos se procede a contarles la creación del barquillo de helado, resaltando como es que las historias sirven en un líder transformacional, después de esta especificación se contará la leyenda del rabino y el rey, enseñando así la importancia del humor y del pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendiendo creatividad a través de las historias. (anexo 37) 	10 min.	
					4 min.	

			<p>creativo a través de una historia.</p> <p>Se concluye la sesión despejando dudas o consultas respecto al tema por parte de los participantes.</p>			
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 29

Dinámica: “Una sola palabra”

1. Se reunirá a los participantes en 2 grupos de una misma cantidad de integrantes.
2. Se les repartirá 14 letras sin revelar la frase: “una sola palabra”.
3. Se les indicará ordenar las letras y formar “una sola palabra”.

U	P
N	A
A	L
S	A
O	B
L	R
A	A

Anexo 30

Video

Título : La lección de Kodak
Canal : Xavier Serbia.
Duración : 2:49 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=Zw0C09urzGA>

Anexo 31

La innovación: primer paso del liderazgo transformador

Cualquiera puede movilizar a terceros hacia metas compartidas, pero esto no lo hace un líder. Un líder es la persona que tiene el coraje de romperle establecido e inspirar a sus seguidores a perseguir metas innovadoras que generen un cambio positivo. Pero esto ha es fácil.

Consigna: En equipo buscar una historia similar al “caso kodak”.

Anexo 32

El fenómeno del "sí, señor"

Un motivo que hace difícil la innovación es el conformismo. El deseo de complacer, agradar y recibir aprobación de los demás. Para algunas personas, esta es una actitud esporádica; para otras, el "sí, señor" es una forma de vida.

Consigna: En equipo buscar información sobre el fenómeno "sí, señor".

Anexo 33

Hablando en serio del humor

El humor es para los líderes como el buen clima para los agricultores; ambos saben que la necesitan para aumentar la productividad de las cosechas. La diferencia es que el agricultor no puede influir sobre el clima; en cambio, generar un entorno de humor que fomente la creatividad sí está en las manos del líder.

Consigna: En equipo elegir una historia donde se evidencie la influencia del humor en el trabajo.

Anexo 34

¿Creatividad criolla o criollada creativa?

En Latinoamérica existe la llamada “creatividad criolla”. Somos ingeniosos para lograr metas de forma original y con pocos recursos. El problema es que también abunda la “criollada creativa”

¿Cuál es la diferencia?

Consigna: En equipo establecer diferencias y ejemplos entre ambos términos.

Anexo 35

La innovación versus la calidad: dos fuerzas encontradas

Hoy las empresas concentran esfuerzos en mejorar la calidad. optimizan, reducen costos y normalizan procesos. Sin embargo, los empresarios están tan concentrados en este proceso que, sin darse cuenta, pueden terminar teniendo una empresa eficiente pero quebrada.

Consigna: En equipo realizar un cuadro comparativo entre innovación y calidad e indicar cual, de las 2 características, debe prevalecer organización

Anexo 36

El que mucho abarca, mucho “se aprieta”

Algunas personas apasionadas por su trabajo terminan embarcándose en varios proyectos simultáneos, todos importantes, creativos y enriquecedoras. Sin percatarse de ello, acaban empobreciendo su vida familiar, su paz y su tranquilidad. En otras palabras, *el que mucho abarca, mucho “se aprieta” y se presiona a sí mismo.*

Consigna: En equipo señalar a que hace referencia la frase: “*el que mucho abarca, mucho “se aprieta” y se presiona a sí mismo*”.

Anexo 37

En 1994, en la feria mundial de Missouri, un vendedor de waffles se quedó sin platos para vender sus productos. Intento conseguir platos de los quioscos vecinos, pero los otros mercaderes no quisieron ayudarlo, porque temían quedarse también sin platos. Entonces, un vendedor le propuso vender helados a cambio de una comisión. El vendedor de waffles aceptó la propuesta, pese a que le daba pena ver que sus propios ingredientes se quedaban sin utilizar. En ese momento, tuvo una idea que rompió los esquemas de la época y que aprovechó su problema convirtiéndolo en una oportunidad. Comprimió los waffles con una plancha caliente y los enrolló en forma de cono. Al día siguiente, puso en venta los helados empleando los conos de waffles como soporte. Su invento fue un éxito en la feria. Había nacido un nuevo esquema, el helado que se comía sin platos, EL CONO O BARQUILLO que hoy todos conocemos.

Aprendiendo creatividad a través de las historias

Las historias nos permiten alcanzar un mayor aprendizaje porque dibujan en el hemisferio derecho los conceptos y las ideas. Las palabras del texto son difíciles de recordar, pero una buena historia queda grabada en nuestra mente y en nuestro corazón.

Un rabino, al mismo tiempo astrólogo, pronosticó la muerte de la mujer favorita del rey. Al cabo de tres días, la mujer murió. El monarca quiso vengarse del maestro, porque creyó que su profecía había causado el fallecimiento de su esposa. Entonces, decidió hacerle una pregunta capciosa: “Maestro, usted que es tan buen profeta, dígame: ¿para cuándo ha pronosticado su propia muerte?”. Al oír estas palabras. El rabino entendió que el soberano tenía intención de asesinarlo. Entonces le dijo “no sé cuándo voy a morir, pero cuando así sea, el rey morirá tres días después”: le contestó. Alarmado por la predicción, el gobernante cuidó al maestro hasta el final de sus días.

ACTIVIDAD 07: La motivación inspiracional del líder transformador como segunda dimensión.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
Enseñar sobre la motivación inspiracional del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de	Inicio	<p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de activación.</p> <p>Ronda de preguntas</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Posterior a esto se procederá a ejecutar la dinámica: “Nuestra empresa, nuestra visión”.</p> <p>Una vez concluida la dinámica se les preguntará a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo te sentiste creando tu empresa, misión y visión? 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de participantes. Dinámica: “Nuestra empresa, nuestra visión”. (anexo 38) 	<p>2 min.</p> <p>10 min.</p> <p>4 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arcela Ordinola Leslie María. Troncos Chuquihuanga Alex David

la Ciudad de Piura.			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dificultades tuvieron para la creación que han hecho? • ¿Crees que la misión y visión son importantes en una empresa? 			
	Construcción del tema	<p>Proyección de video.</p> <p>Exposición del tema.</p>	<p>Se les mostrará a los asistentes un video titulado: ¿Qué significa el logo de YAMAHA?, resaltando la importancia de la misión y visión empresarial.</p> <p>Una vez concluido el video se procederá a explicar sobre lo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, video. (anexo 39). 	<p>4 min.</p> <p>15 min.</p>	

		Trabajo grupal.	<p>que incluye la dimensión “motivación inspiracional” y los subtemas que esta comprende.</p> <p>Después de una explicación clara y concisa se procederá a reunir a los participantes en 6 grupos, a quienes se les entregarán historias sin título, donde la consigna será ubicarlas en función a los 6 subtemas manejados en la exposición según crean conveniente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de subtemas. (anexo 40) 	10 min.	
--	--	-----------------	--	--	---------	--

		Explicación del trabajo en equipo.	Al concluir con las consignas brindadas, se dará paso a que un representante de cada grupo exponga su resultado delante de todos, donde sus exposiciones serán reforzadas por los facilitadores.		5 min.	
	Transferencia	Reflexión	Se procederá a proyectar un video sobre la historia de Netflix, donde se evidencia su constante trabajo en respetar su visión como empresa.		5 min.	
		Feedback.	Para concluir se comentará brevemente el video y se		5 min.	

			resolverán las dudas o consultas que existan.			
--	--	--	--	--	--	--

Anexo 38

Dinámica: “nuestra empresa, nuestra visión”

1. Se formarán dos grupos del total de asistentes.
2. A ambos grupos se les indicará realizar una empresa imaginaria, junto con ella la misión y visión de la misma.
3. Se hará hincapié en usar la creatividad y el trabajo en equipo.

Anexo 39

Video

Título	: ¿Qué significa el logo de YAMAHA? Historia y evolución del símbolo
Canal	: Aarón GT
Duración	: 4:09 min.
Link del video	: https://www.youtube.com/watch?v=sko_vYXtHXk

Anexo 40

EL PORQUÉ DE TENER UNA VISIÓN.

Un perro que estaba en un río vio en una de las riberas a una familia en plena comida campestre, y empezó a nadar hacia esa dirección. En la otra ribera, divisó a unos monjes almorzando, y pensó que allí podría haber más comida, así que cambió el rumbo. Sin embargo, Un perro que estaba en un río vio en una de las riberas a una familia en plena comida campestre, y empezó a nadar hacia esa dirección. En la otra ribera, divisó a unos monjes almorzando, y pensó que allí podría haber más comida, así que cambió el rumbo. Sin embargo, volvió a mirar a la familia, que había dejado unos apetitosos huesos en el suelo, y de nuevo alteró su dirección. Cuando ya había avanzado un buen tramo, escuchó que los monjes lo llamaban para darle los huesos, y volvió a cambiar nuevamente su rumbo. Pero esta vez sus fuerzas no lo ayudaron y se ahogó.

CUANDO CONSEGUIR LA GASOLINA ES EL OBJETIVO DE VIAJE.

Una empresa se asemeja a un viaje en autobús, en el que los pasajeros (empleados) anhelamos llegar a un destino importante, no solo porque en este estaremos mejor, sino porque queremos llevar bienestar a la localidad que visitaremos. Sin duda, tenemos una meta trascendental y, asimismo, una clara visión de cómo cumpliremos nuestra misión. Hemos trazado un plan de ruta y considerado un presupuesto para lograrlo. Iniciamos el viaje con mucha motivación y encaminamos a todos los “pasajeros –empleados” a lograr nuestra meta. Pero en el camino empiezan los problemas. Necesitamos gasolina para poder llegar a nuestro destino. No es fácil conseguirla, porque hay muchos buses buscándola. El bus tiene que desviarse, porque necesita encontrar el combustible; de lo contrario, no avanzará. Así empieza la diaria competencia por conseguir más gasolina. Al cabo de un tiempo, nos habremos olvidado de nuestra meta inicial (llegar a un destino determinado), pues ahora el objetivo es otro: ya no es llegar a una frontera trascendental, sino controlar y ganar la competencia.

Una vez, un hombre que pasaba por dificultades económicas le ofreció a Dios que, si lo salvaba, vendería su casa y entregaría el dinero a los pobres. Sus problemas pasaron y decidió honrar su promesa. Puso a la venta la casa en solo 5 monedas, junto con su gato, que valía 10 mil monedas, con la condición de que se los comprasen juntos. Al final, alguien le compró la casa y al gato en 10.005 monedas. Entonces, el falso devoto cumplió su promesa: entregó a los pobres las 5 monedas de la venta de la casa y se quedó con las 10 mil monedas de la venta del gato.

No nos engañemos a nosotros mismos. Si usted considera que la causa trascendental es solo un esquema motivador, no invierta tiempo en esta. Sus acciones delatarán sus intenciones de solo generar dinero y podrá tener problemas de credibilidad y coherencia.

LAS FUERZAS ENCONTRADAS EN LA EMPRESA.

En medio del desierto, diez hombres sedientos encuentran un charco de agua que no alcanza para todos. Como cada quien desea beber el agua, empieza a pelear con los otros. Si esto continúa, unos ganarán y otros se quedarán sedientos. Y estarán tan ocupados peleando, que no se habrán dado cuenta de que, a pocos metros, hay una laguna que alcanza para todos.

Esopo cuenta que dos gallos estaban peleando para quedarse con las gallinas. Uno fue más bravo y ganó. El perdedor regresó humillado al gallinero, y el ganador sube al techo y empezó a cantar fuertemente; tanto que atrajo la mirada de un águila, que lo atrapó para devorarlo, dejando al gallo perdedor con todas las gallinas.

Cuando solo buscamos nuestros intereses egocéntricos, perdemos la perspectiva de lo que realmente es bueno para nosotros. Por eso, unamos las sogas de nuestra “cometa” o empresa y empujemos. hacia una misma dirección Solo así la organización podrá alzar vuelo y generar bienestar para todos.

Una cometa jalada por cinco personas, cada una por el extremo jamás levantará vuelo y terminará rompiéndose.

CREANDO UNA VISIÓN INSPIRACIONAL.

Lao Tse dijo una vez: "Los antiguos reyes tenían un instrumento que se mantenía en pie cuando estaba vacío y se volcaba cuando estaba lleno. El asunto consiste en que cuando las cosas alcanzan su pleno florecimiento, en ese momento empiezan a declinar; cuando el sol alcanza el punto más alto del cielo, empieza a ponerse; cuando la Luna está llena, empieza a decrecer.

Considere similarmente el mensaje del filósofo chino. Cuando una empresa tiene una buena visión, una adecuada estrategia y alcanza el éxito, es el momento de repensar en la nueva visión.

HACIENDO REALIDAD LA VISIÓN.

Cuentan que un capitán se había trazado una meta muy clara, sabía adónde quería dirigir su embarcación. Y que, en una noche de neblina, vio a lo lejos una luz que, al parecer, provenía de otra nave y se dirigía hacia su barco. El capitán indicó a su timonel que instruyera a la otra embarcación a girar su curso diez grados al sur. Sin embargo, no obtuvo respuesta. Al ver que ambas embarcaciones estaban a punto de colisionar, el capitán tomó la radio y exclamó: "Soy el almirante Jones de la armada americana. Le ordeno que cambie su curso en este momento o se atenga a las consecuencias". Al cabo de unos minutos, se escuchó una voz que decía: "Cambie su curso diez grados al norte, yo soy un hombre de mar y sé lo que le digo". El capitán, desbordado de furia, contestó: "Quiero que sepa que se enfrenta a un acorazado de batalla. ¡Gire su curso diez grados al sur, ahora!". De pronto, la voz le indicó: "Gire su curso diez grados al norte. Sepa usted que se enfrenta a un faro de luz".

EL NEGOCIO DEL MUNDO.

Cuatro sobrevivientes de un naufragio navegaban sin rumbo en una balsa de madera. Como esta era débil, cada uno decidió cuidar una esquina. La balsa chocó con una peña y estropeó una de las esquinas. El encargado de esa esquina trató de tatar el hueco mientras pedía desesperadamente ayuda a los otros. Pero como ellos estaban concentrados solo en sacar el agua de su propia esquina, ignoraron el llamado y la balsa terminó hundiéndose con los náufragos.

ACTIVIDAD 09: La consideración individual del líder transformador como tercera dimensión.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Educar sobre la consideración individual del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de</p>	<p>Inicio</p>	<p>Bienvenida.</p> <p>Dinámica de activación.</p> <p>Ronda de preguntas</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Posterior a esto se procederá a ejecutar la dinámica: “Reconociendo nuestras fortalezas”.</p> <p>Una vez concluida la dinámica se les preguntará a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se sintieron al nombrar las fortalezas de su compañero? • ¿Cómo se sintieron cuando escuchaban lo que los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Dinámica: “Reconociendo nuestras fortalezas”. (anexo 41) 	<p>2 min.</p> <p>10 min.</p> <p>4 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María. • Troncos Chuquihuanga Alex David

<p>la Ciudad de Piura.</p>			<p>expresaban sus fortalezas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿creen que el saber reconocer a alguien es importante? • ¿Han vivido una experiencia similar en el pasado? 			
	<p>Construcción del tema</p>	<p>Explicación y proyección de videos</p>	<p>Se les explicará de una manera precisa lo que engloba la dimensión de la consideración individual, teniendo como sub temas el empowerment, la motivación y el desarrollo de los seguidores, cabe resaltar que al final de cada explicación se proyectará un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, videos. (anexo 42). 	<p>25 min.</p>	

			video correspondiente a cada sub tema.			
	Transferencia	Dramatización	<p>Posteriormente se formarán 3 grupos, donde cada uno interpretará mediante una dramatización cada uno de los sub temas aplicando los puntos explicados.</p>	-	15 min.	
		Feedback.	<p>Se concluirá resolviendo las dudas que tengan los participantes o atendiendo sus consultas.</p>		4 min.	

Anexo 41

Dinámica: “Reconociendo nuestras fortalezas”

1. Se invitará a los participantes a formar grupos de tres personas.
2. Se brindará una silla a cada grupo.
3. Se les indicará pensar en aspectos positivos de sus compañeros de grupo.
4. Uno de los tres integrantes se sentará en la silla y cerrará los ojos.
5. Las otras dos personas se situarán de pie a cada lado (derecho e izquierdo).
6. Estas personas le manifestarán verbalmente y cerca al oído las fortalezas que posee el participante que se encuentra sentado.
7. Al cabo de 3 minutos cambiarán de posición, de modo que los tres integrantes de cada grupo lleguen a ocupar la silla durante determinado tiempo y logren expresarles las fortalezas que posee cada compañero.

Anexo 42

Video 01

Título : Empoderamiento.
Canal : David Fischman
Duración : 6:33 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=SvIjFZcqYcc>

Video 02

Título : La importancia del reconocimiento - Álex Rovira.
Canal : Vivesmart
Duración : 6:35 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=8RCF3WNfLjI>

Video 03

Título : Nestlé es una de las empresas con los Mejores Empleos
Canal : EmpleosTV
Duración : 7:22 min.
Link del video : https://www.youtube.com/watch?v=cyfpj_mNvlM

Anexo 43

El rabino pobre

Un humilde rabino llegó a un pueblo donde fue marginado por los habitantes adinerados. Por ello, entabló amistad únicamente con los pobres. Años después, tras una larga ausencia, regresó precedido por su fama y fue agasajado por los ricos, quienes lo invitaron a cenar. Cuando llegó a la cita, el maestro se sacó su capa de rabino, la tiró al piso y dijo: “Esta capa es su verdadero invitado, a quien realmente reconocen. Yo me voy a comer con mis auténticos amigos”.

ACTIVIDAD 10: La influencia idealizada del líder transformador como cuarta dimensión.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Determinar la influencia idealizada del líder transformador para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de</p>	<p>Inicio</p>	<p>Bienvenida.</p> <p>Narración de historia</p>	<p>Se dará la bienvenida a los asistentes y se tomará lista.</p> <p>Posterior a esto se procederá a contar sobre cómo fue la liberación de Escocia y la influencia que tuvo William Wallace, concluido el breve relato se proyectará un video de referencia de la película “corazón valiente” donde quien interpreta al personaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de participantes. • Proyector multimedia, laptop, videos. (anexo 44) 	<p>2 min.</p> <p>3 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María. • Troncos Chuquihuanga Alex David

la Ciudad de Piura.			antes mencionado expresa un discurso para sus seguidores.			
	Construcción del tema	Explicación	Se procederá a explicar de forma breve, clara y precisa en que consiste la influencia idealizada, que aspectos la constituyen y como es que influye en la empresa y vida personal de cada uno de los colaboradores.	-	15 min.	
		Trabajo en grupo.	A continuación, se formarán 6 grupos con la consigna de que logren identificar ejemplos de la vida real donde se evidencia	-	10 min.	

			la influencia idealizada y los expongan delante de todos.			
	Transferencia	Dramatización	Culminando con la actividad se proyectará un video sobre la biografía de Nelson Mandela y su influencia como líder, luego de esto se comentará brevemente el video visto.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector multimedia, laptop, videos. (anexo 45) 	13 min.	
		Feedback.	Se finalizará resolviendo las dudas que tengan los participantes o atendiendo sus consultas.		7 min.	

Anexo 44

Video 01

Título : Nunca podrán quitarnos nuestra libertad HD (Audio latino)
Corazón Valiente – Braveheart
Canal : SER - Generando Realidades
Duración : 3:08 min.
Link del video : <https://www.youtube.com/watch?v=GCwxOPpM8Xw>

Anexo 45

Video 02

Título : Historia de Nelson Mandela - Enseñanzas de un líder de verdad
Canal : Juan Camilo Lovera
Duración : 13:28 min.
Link del video : https://www.youtube.com/watch?v=Hn_iOMgyF9k

Actividad 11: Pongo en práctica lo aprendido: Campeonato deportivo.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLES
<p>Reconocer en una actividad externa la aplicación de los conocimientos y actitudes en cuanto al liderazgo transformacional a fin de mejorar el Clima Laboral en los</p>	<p>Inicio</p>	<p>Reunión</p>	<p>Se realizará una reunión, se les dará la bienvenida a los participantes, después se les indicará formar comisiones con el objetivo de realizar un campeonato deportivo, donde incluyan las delegaciones de barra, sonido, bases, protocolos, tiempos, etc.</p> <p>Nota: Esta actividad se llevará a cabo con un determinado tiempo de anticipación.</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leslie María Arcela Ordinola. • Alex David Troncos Chuquihuanga.
<p>en los</p>	<p>Construcción del tema</p>	<p>Desarrollo del campeonato</p>	<p>Dar la bienvenida a los participantes, respetando el protocolo pre visto por la comisión encargada.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones encargadas

<p>colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.</p>			<p>Se desarrollará el campeonato deportivo teniendo en cuenta las bases y/o normas que han establecido los encargados.</p> <p>Nota: Cabe señalar que las partes que constituyen el liderazgo transformacional se evidenciarán de inicio a fin en el campeonato deportivo.</p>	-	
	Transferencia	Feedback	<p>Una de las comisiones estará a cargo de la retroalimentación, siendo las personas que la confirman quienes decidirán de qué manera la ejecutan.</p> <p>Mediante el correo electrónico se enviará las felicitaciones correspondientes a todos los participantes de dicho campeonato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos. 	

**LISTA DE COTEJO PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE
CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN UN CAMPEONATO DEPORTIVO**

En el siguiente cuadro se encontrará una lista de ítems para evaluar la comprensión y aplicación de los conocimientos y actitudes adquiridas en la propuesta del programa para mejorar el clima laboral. Marque SI o NO según corresponda:

ÍTEM	SÍ	NO
Su grupo de trabajo se organizó para llevar a cabo la actividad.		
Se utilizó el método coaching para la retroalimentación en el grupo.		
Se interesó e involucró con los demás en la organización de la actividad.		
Utilizó la creatividad como parte del proceso de organización de la actividad.		
Percibió un adecuado feedback después de la actividad.		
Notó motivación en el trabajo en equipo.		
Se sintió comprometido con las personas con las que realizó la actividad delegada.		
Se identificó con el planteamiento y el proceso propuesto por el líder.		

Actividad 12: Pongo en práctica lo aprendido: Fiesta de cierre de programa.

OBJETIVO	MOMENTOS	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	RESPONSABLES
<p>Identificar en una actividad interna la aplicación de los conocimientos y actitudes en cuanto al liderazgo transformacional a fin de mejorar el Clima Laboral en los</p>	<p>Inicio</p>	<p>Reunión</p>	<p>Se realizará una reunión y se les dará la bienvenida a los participantes, después se les indicará formar comisiones con el objetivo de realizar una fiesta de cierre de programa con todos los colaboradores, las comisiones deben comprender el área de invitaciones, sonido, logística, etc.</p> <p>Nota: Esta actividad se llevará a cabo con un determinado tiempo de anticipación.</p>	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arcela Ordinola Leslie María. • Troncos Chuquihuanga Alex David
	<p>Construcción del tema</p>	<p>Desarrollo de la fiesta.</p>	<p>Previo a la ejecución de la celebración se dejará en claro el objetivo general de todo el programa, se agradecerá a los</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones encargadas.

<p>colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.</p>			<p>colaboradores por la disposición de su tiempo brindado y así también se les felicitará e incitará a practicar lo aprendido sobre el liderazgo transformacional tanto en la empresa como en su vida extra laboral a lo largo del tiempo.</p> <p>Se procederá al desarrollo de la actividad, respetando los protocolos establecidos por la comisión correspondiente.</p> <p>Nota: Cabe señalar que las partes que constituyen el liderazgo transformacional se evidenciarán de inicio a fin en la ejecución de la actividad.</p>	<p>-</p>	
---	--	--	---	----------	--

	Transferencia	Feedback	Posterior a la celebración se tomará registro de como el liderazgo transformacional ha influido sobre la vida de los colaboradores, esto se comprobará a través del testimonio brindado por los participantes del programa ejecutado.		<ul style="list-style-type: none">• Gerentes.
--	---------------	----------	---	--	---

**LISTA DE COTEJO PARA LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE
CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN UNA FIESTA**

En el siguiente cuadro se encontrará una lista de ítems para evaluar la comprensión y aplicación de los conocimientos y actitudes adquiridas en la propuesta del programa para mejorar el clima laboral. Marque SI o NO según corresponda:

ÍTEM	SI	NO
Su grupo de trabajo se organizó para llevar a cabo la actividad.		
Se utilizó el método coaching para la retroalimentación en el grupo.		
Se interesó e involucró con los demás en la organización de la actividad.		
Utilizó la creatividad como parte del proceso de la organización de la actividad.		
Percibió un adecuado feedback después de la actividad.		
Notó motivación en el trabajo en equipo.		
Se sintió comprometido con las personas con las que realizó la actividad delegada.		
Se identificó con el planteamiento y el proceso propuesto por el líder.		

**CHECK LIST PARA LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO
PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA**

A continuación, se presenta una serie de preguntas, dentro del recuadro, debajo de SÍ o No deberás marcar con una X según corresponda.

	ÍTEMS	SÍ	NO
1	¿Has comprendido el manual de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa?		
2	¿Has aplicado el proceso de inducción enseñado, a los nuevos colaboradores?		
3	¿Has comprendido los tipos de retroalimentación enseñados?		
4	¿Has utilizado el método coaching en la retroalimentación a tus colaboradores?		
5	¿Has comprendido la aplicación de un adecuado Feedback organizacional?		
6	¿Conoces los tipos de liderazgo organizacional?		
7	¿Crees que el liderazgo transformacional es el más adecuado?		
8	¿Fomentas en tus colaboradores la creatividad y ruptura de esquemas?		
9	¿Crees que la creatividad es importante para el desarrollo de la empresa?		
10	¿Comunicas visiones trascendentales que involucran a los demás colaboradores?		
11	¿Te identificas con la visión de la empresa?		
12	¿Te sientes comprometido con los colaboradores motivándolos, estimulándolos, y propiciando su desarrollo?		
13	¿Sientes que la empresa te brinda oportunidades para tu crecimiento personal y profesional?		
14	¿Te sientes admirado por tus colaboradores?		
15	¿Crees que los colaboradores se identifican con tus ideales?		
16	¿Crees que eres un ejemplo a seguir en la organización?		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alarcón, R. (2008). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*. Lima: Editorial Universitaria, Universidad Ricardo Palma.
- Alfaro Ávila, N., Corado, Z., & Diaz Zaldaña, E. (2010). "Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de responsabilidad limitada de la ciudad de Santa Ana". Mexico.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Bass, B. (2012). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Administrative Science Quarterly.
- Bock, M., Tamashiro, S., & Escalante, A. (2018). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Obtenido de Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: RED TERCER MILENIO S.C. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf
- Calderón Gálvez, N. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia*. Perú: Escuela de Posgrado - Universidad César Vallejo.
- Chávez, L. (30 de Enero de 2019). Construcción: ¿Cuáles son sus principales riesgos en el 2019? *Diario: El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-son-principales-riesgos-2019-inversion-privada-noticia-602467>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5° ed.). Mc GrawHill.
- Claro Perú. (8 de Septiembre de 2014). *¿Qué es el clima laboral?* [Archivo de video]. Recuperado el 04 de 10 de 2019, de <https://youtu.be/yojADyKSN10>
- Creswell. (1992). *Jhon W.*
- Escalante, A. (2018). *Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Espinal Torres, L. M. (15 de Diciembre de 2012). *EOI*. Obtenido de EOI: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/15/clima-organizacional-y-la-influencia-del-liderazgo/#targetText=Esta%20es%20una%20definici%C3%B3n%20de%20clima%20organizacional%20o%20clima%20laboral.&targetText=El%20desarrollo%20de%20un%20buen,la%20conducta%20de>
- Fischman K, D. (2015). *El líder transformador I* (Primera ed.). Lima, Chorrillos, Perú: Planeta S.A.

- Fischman K., D. (2015). *El líder transformador I* (Primera ed.). Lima, Chorrillos, Perú: Planeta Perú S.A.
- Fischman, D. (2010). *El líder transformador I*. Lima: Planeta Perú S.A.
- García Correa, M. (2018). *Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora JR S.A.S en la ciudad de cúcuta norte de santander*. Cúcuta.
- Garrido, J. (20 de 08 de 2018). Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. *El Comercio*.
- GESTIÓN.ORG. (2019). *Qué es el Clima Laboral*. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Gubbins, A. M. (2018). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Lima: Capital Humano.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucia, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc – Graw- Hill.
- INEI. (2017). *Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Jiménez Barca, A., Alessi, G., Avendaño, T., Faus, J., Lafuente, J., Marcos, A., . . . Cué, C. (17 de Abril de 2017). Qué es el ‘caso Odebrecht’ y cómo afecta a cada país de América Latina. *Diario: El País*. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2017/04/13/actualidad/1492099171_779545.html
- Laboral, C. (10 de setiembre de 2018). *Clima Laboral: Definición del clima laboral*. Obtenido de Clima laboral: <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- Loja Maldonado, J. (2018). *PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. “RAMÓN CASTILLA” DEL DISTRITO DE LUYA – AMAZONAS, 2016*. Chiclayo.
- Management, E. E. (7 de Diciembre de 2016). *Tipos de líder según Fischman. ¿en cual encajas?* Obtenido de Escuela Europea de Management: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-de-empresas/tipos-de-lider-segun-fischman-en-cual-encajas>
- Merino, C. (25 de Diciembre de 2018). El 54% de grandes empresas en Perú tienen problemas para contratar talento humano. *Diario El comercio*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1382506-54-grandes-empresas-peru-problemas-contratar-talento-humano-necesitan/>
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral SL - SPC*. Lima, Perú.
- Palma, S. (2004). *Escala de Clima Laboral*. Lima.
- Reyna, I. (29 de Enero de 2018). ¿Cómo afecta un escándalo en el clima laboral de una empresa? *Diario: El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/como-afecta-escandalo-clima-laboral-empresa-noticia-1992966>

- Robles Diaz, P. M. (2017). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016*. Carhuaz.
- Solano Armas, T. (2018). *APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA 2017*. Huacho: Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión.
- Suárez , J. M., Jornet, J. M., & Sáez, A. (1991). *Proceso general de investigación. Validez y diseño*. . España. : Universidad de Valencia.
- Tamashiro, S. (2018). *Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- Vásquez Dávalos, M. J. (2018). *Efectos de un programa de coaching sobre el estilo de liderazgo de un grupo de ejecutivos bancarios*. Lima, Perú: USMP.
- Velásquez Contreras, A. (2007). *LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Zitto Soria, I. (2 de Julio de 2019). *Webinar: Clima laboral ¿Cómo mejorarlo? con la HR Director de Ben & Frank [Archivo de video]*. Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de <https://youtu.be/IL3bz7IGGeU>

ANEXOS

ANEXO I. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1: CLIMA LABORAL

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CLIMA LABORAL	Es 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	El clima laboral será evaluado a través de la escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo, que consta de 5 dimensiones: Autorrealización Involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Autorrealización.	Existen oportunidades de progresar en la institución.	Ordinal
				Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
			Involucramiento laboral.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	
				Los trabajadores están comprometidos con la organización.	
			Supervisión.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
				La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar	

	condiciones laborales que facilitan su tarea. (Palma, 2004)		Comunicación.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	
				La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	
			Condiciones laborales.	La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.	
				Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	

VARIABLE 2: LIDERAZGO

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
LIDERAZGO	Ayuda a que los miembros de su grupo superen sus intereses personales, guiándolos a que opten por una causa noble como el bienestar de la organización (Fischman, 2010)	La propuesta de un programa basado en el liderazgo se apoyará en las 4 prácticas o acciones que todo líder transformador debe llevar a cabo según Bass citado por Fischman que son Estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual y la influencia idealizada.	Estimulación Intelectual	Fomenta en sus colaboradores la creatividad y atenúa a la ruptura de esquemas.	Ordinal.
			Motivación inspiracional	Comunica visiones trascendentales que involucran a los demás colaboradores	
			Consideración individual	Expresa el compromiso por los colaboradores para motivarlos, estimularlos, y propiciar su desarrollo	
			Influencia idealizada	Capta la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con sus ideales.	

ANEXO II. ESCALA DE OPINIONES

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

ÍTEMS		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos con el trabajo.					
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 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.					

1 5	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
1 6	Se valora los altos niveles de desempeño.					
1 7	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
1 8	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
1 9	Existen suficientes canales de comunicación.					
2 0	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
2 1	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
2 2	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
2 3	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
2 4	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
2 5	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
2 6	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
2 7	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
2 8	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
2 9	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
3 0	Existe una buena administración de los recursos.					
3 1	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
3 2	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
3 3	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
3 4	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					

3 5	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
3 6	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
3 7	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
3 8	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
3 9	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
4 0	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
4 1	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
4 2	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
4 3	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
4 4	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
4 5	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
4 6	Se reconoce los logros en el trabajo.					
4 7	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
4 8	Existe un trato justo en la Organización.					
4 9	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
5 0	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO III. CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

ANEXO IV. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL MARCO METODOLÓGICO.

PROBLEMA CENTRAL	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	TÍTULO	OBJETIVOS
<p>Falta de liderazgo que impide el crecimiento en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta el empoderamiento de todos colaboradores de una empresa para que de esta manera el capital humano se sienta tanto identificado con la empresa como también este predispuesto a ser parte del crecimiento de la institución y fidelizado con la empresa.</p>	<p>¿Cuál es el análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y cuál es la propuesta de un Programa de mejora basado en el Liderazgo?</p>	<p>Análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y Propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo.</p>	<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el análisis del Clima Laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura y Propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura en función a las dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. ✓ Plantear una propuesta de programa de mejora basado en el liderazgo en los colaboradores de una empresa constructora de la Ciudad de Piura.

ANEXO V. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE EJECUCIÓN.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	PROBLACIÓN - MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>En el trabajo se ha tomado en cuenta el tipo de investigación descriptiva ya que se está analizando y refiriendo como es que se encuentra la empresa beneficiaria del programa que se ha propuesto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) (Hernandez Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucia, 2010) lo que busca la investigación descriptiva es señalar propiedades, rasgos y características sobresalientes en un fenómeno cualquiera presto a analizar así como también pone en evidencia tendencias de un grupo de personas o cierta parte de la población consignada, es así que para el actual trabajo de investigación se describe como es que esta la situación actual en la constructora y que es lo que se propone para su mejora y/o optimización de sus fortalezas.</p>	<p>Esta investigación es de diseño propositivo porque se construyó una propuesta de mejora bajo la consigna de un liderazgo transformacional y mediante este llegar a la mejora del clima laboral. Según Hernández, Fernández y Baptista (Hernandez Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucia, 2010) este tipo de investigación se encarga de definir como deberían ser los procesos para alcanzar óptimamente un objetivo o algún fin en específico. Para esta investigación es a raíz del trabajo descriptivo que se ha identificado la necesidad que tiene esta empresa y se procedió a elaborar y proponer una solución a través de un programa de liderazgo transformacional.</p>	<p>Se trabajó con población accesible (Ventura-León, 2017), la cual estuvo conformada por 110 colaboradores de una empresa constructora en la ciudad de Piura, entre ellos la gerente general, ingenieros y obreros. La muestra empleada es finita, y estuvo conformada por 110 colaboradores obtenidos de la población total, siendo a estas personas, obreros de una empresa constructora de la ciudad de Piura, quienes se les aplicó el cuestionario de Clima Laboral y para quienes además se realizó la propuesta del programa de Liderazgo.</p>	<p>Como técnica de recolección de datos, se creyó ideal la utilización de una escala. El instrumento empleado lleva por nombre, Clima Laboral CL-SPC, de la autora, Sonia Palma Carrillo.</p>

ANEXO VI. CRITERIO DE EXPERTOS

FORMATO PARA VALIDACIÓN CRITERIO DE EXPERTOS

I.-DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE EXPERTOS

Estimado Doctor (a):

Solicito su apoyo profesional para que emita juicio sobre la propuesta que se ha denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA BASADO EN EL LIDERAZGO", por las particularidades de la indicada propuesta, usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

Por consiguiente, es muy importante, brinde la información requerida respecto a su experiencia profesional:

1.-Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en la labor universitaria/ educativa 3
- 1.2. Cargo actual Psicóloga.
- 1.3. Escuela Profesional o empresa que labora actualmente DBF Consultores y Asesores SAC.
- 1.4. Grado académico: MBA.
- 1.5. Años de experiencia como directivo en la educación: 3 m.

2.- Test de autoevaluación del experto:

2.1. Por favor evalúe su nivel de dominio acerca de la esfera la cual se consultará marcando con un aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y dominio máximo 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

II.-EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	<u>Joyce Daniela García Parrilla</u>
---------------------------------	--------------------------------------

Se ha elaborado una propuesta denominado: "ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA BASADO EN EL LIDERAZGO", el cual es necesario someter a su, en calidad de experto relacionados al área educativa y la educación sexual, su contenido, estructura y otros aspectos.

Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías las:

MA : Muy de acuerdo

BA : Bastante Adecuado

A : Adecuado.

PA : Poco Adecuado.

NA : No Adecuado

ASPECTOS GENERALES

N	Aspectos a evaluar	M	B	A	PA	NA
1	Denominación de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta		X			
3	Secciones que comprende	n				
4	Nombre de estas secciones					
5	Elementos componentes de cada una de las secciones					
6	Relaciones de jerarquización de cada una de las secciones	W				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales	X				

CONTENIDOS

N	Aspectos a evaluar	M	B	A	PA	NA
1	Denominación del modelo, plan, etc. propuesto.		X			
2	Coherencia lógica entre los componentes de la propuesta.					
3	Objetivos.					
4	Fundamentos teóricos vinculados estrechamente al tema de investigación.	X				
5	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación.	X				

Función de los indicadores o resultados

N	Aspectos a evaluar	M	B	A	PA	NA
1	Pertinencia.					
2	El modelo propuesto es coherente y trascendente.					
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación.					
4	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras Instituciones educativas.	X				

Mucho le voy agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiérase a continuación

--	--

Fecha: Piura,13.....de.....Agosto.....2020

Expreso mi gratitud par su valiosa consideracidr.

Sello y firma.....



DNI :.....*.....-.....

Telé fono :...../.....*.....

9 64g00 VG I

womo A Da=uñun< ChuquAwaq

ANEXO VII. ENTREVISTA A COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PIURA

PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE LA ENTREVISTA:

1. **¿Cómo se siente usted en la empresa en la que labora?**
2. **¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?**
3. **¿Cómo solucionaría los problemas que se presentarían en la empresa?**
4. **¿Qué implementaría para un mejor clima laboral?**
5. **¿Cómo considera que es la comunicación entre usted y sus pares, y, entre usted y sus superiores?**
6. **¿Se siente importante en la empresa?**
7. **¿Qué espera de la empresa con relación a usted?**

RESULTADOS:

Colaborador 1:

1. Yo me siento bien porque es una fuente de trabajo, he estudiado administración, me he desempeñado muchos años como catador de café, estoy contento porque desarrollo lo que me gusta.
2. Si conozco gracias a las charlas de la empresa, queremos crecer, me siento identificado con estos estatutos.
3. Si hubiese algún problema identificar la raíz del problema, conversar con los involucrados, ver responsables.
4. Realmente estamos bien, creo que estaría bien, podría por ejemplo bajar a 25x7, hay compañerismo, hay buen trato.
5. La comunicación con mis jefes es bien fluida, con el residente, todos los días se hace reunión, con mis pares conversamos todo, coordinamos el día anterior y el día siguiente
6. Si me siento importante por todas oportunidades que me dan, es una nueva etapa, es un reto, para desarrollarme personalmente como profesionalmente
7. Espero capacitaciones, que la certificación se refleje en los trabajadores, que crezca siempre, que se terminen bien las obras.

Colaborador 2:

1. Seguro, la conocí el año pasado a inicios de año y bueno por ahora me siento seguro y tranquilo, siento que luego de conocer mi trabajo sé que confían en lo que hago.
2. Casi no los tengo muy claros.
3. Hablar con el jefe directo, solucionar en conjunto,
4. Las reuniones siempre se dan todos los fines de semana y eso me parece muy bien, capacitar al personal.
5. La considero muy eficiente, nos comunicamos mucho, me siento feliz.

6. La verdad todos somos importantes, yo me siento importante igual que los demás.
7. Espero que con el tiempo podamos ejecutar proyectos más competitivos, que se siga manteniendo con toda la competencia ganada.

Colaborador 3:

1. La verdad me siento cómodo satisfecho en área que me desempeño
2. Conozco al mínimo detalle
3. Lo primero que haría es comunicar al jefe inmediato, de ser posible que se solucione, sino comunicar gerencia.
4. Propongo que se realicen charlas dinámicas para evitar que el personal que trabaja en equipo se estrese, en vez de unos minutos al día, sea un día a la semana.
5. Considero que es una comunicación que se da en todo momento y para con los jefes es ocasionalmente.
6. Obviamente que si porque cada uno desempeña una función.
7. Espero que me sirva de mucha ayuda profesionalmente y como persona, lo que más espero la formación profesional.

Colaborador 4:

1. Me siento bien me gusta mucho el trabajo de campo, me gusta lo que hago, aportando algo de mi experiencia, me siento bien.
2. Los he leído a grandes rasgos, pero de memoria no me los sé.
3. Siempre tratando de dialogar tanto con los subordinados como con los jefes, básicamente apelar al dialogo.
4. La rotación de personal es algo que mejoraría, definiría bien la rotación, un régimen amigable
5. Considero que es muy buena, para que bien, y con los superiores igual muy bien.
6. Me siento uno más en realidad, los que más pintan son los que tienen la plata, consideran mi opinión.
7. Espero lo ideal que como empresa aspire a trabajar con grandes clientes, espero crecer, sentirme satisfecho.

Colaborador 5:

1. Me siento bien porque eso básicamente a lo que me he preparado.
2. En realidad, lo he leído de pasada, pero básicamente todas las empresas tienen esta presentación.
3. Tendría que hablar con mi superior porque si escapa del conocimiento, si es en el tema laboral entonces nosotros tenemos un superior, comunicar, llegar a un acuerdo hablando.
4. Lo que propongo que contemos con los equipos suficientes para el buen trabajo.

5. Muy buena.
6. Yo creo que me siento parte del equipo, porque todo esto no funcionaria.
7. En cuanto a manera personal espero aparte de adquirir mayor experiencia obviamente mejorar mi economía, en cuanto a la empresa que mejore que sea más grande.

Colaborador 6:

1. Me siento bastante cómodo porque soy uno de los primeros y me han dado las facilidades para bastantes cosas y con el grupo de personas que trabajo tampoco he tenido problemas, somos un grupo bastante cómodo.
2. Los conozco, pero no los recuerdo, así textualmente no me los sé.
3. Normalmente cuando hemos tenido problemas se suele recurrir al residente cuando obviamente los temas son netamente de trabajo, cuando hay unas incomodidades ya suelo llegar a hablar con la señora Rocío, o con el señor Eder, siempre se ha llegado a un buen término.
4. Justo es algo que probablemente tengo que hacer un poco que se me ha encargado una obra, y básicamente en cuanto al tema de trabajo usar herramientas colaborativas y que las personas puedan cumplir sus horas y horarios, esa es la idea no llevar el trabajo a la casa, aparte de ello crear espacios donde se puedan reunir, salas donde básicamente en la parte de trabajo se puede realizar una comunicación bastante adecuada, herramientas colaborativas son suites de office paneles de control incluso red social de avances de trabajo, así mismo visualizaciones de proyectos a 3D, digitalizar.
5. Con mis pares hasta el día de hoy no he tenido ningún inconveniente, aparte de la relación laboral hemos creado una relación amical externa, con mis superiores nos solemos reunir para cosas extra laboral, ha ido mejorando poco a poco y el ambiente que tenemos es bueno.
6. Definitivamente si me siento importa y es algo que les agradezco mucho a los dueños, me siento valioso, y agradezco a los gerentes, es un tema de mejorar tanto para la empresa como también personalmente.
7. E la empresa desde el año 2019 básicamente estoy desde que ha comenzado a crecer, espero que este bien posicionada tanto en la región como a nivel nacional, que este bien establecida y que se caracterice por servicio de calidad, que abra más líneas de negocios y me gustaría verlos en diferentes mercados, en cuanto a un tema personal se me ha dado la confianza para escalar, ahora estoy encargado de un proyecto, me ha aportado bastante como siempre nos comenta los gerentes que ellos estarían contentos que estarían contentos que nos superemos y siempre con esa carta de presentación, hay varias cosas que me han propuesto, son muy buenas pero uno busca aún más, me parece que está en crecimiento y está por buen camino.

Colaborador 7:

1. Tranquilo las pocas veces en las que me he podido juntar con los demás ha sido un momento agradable, han sido pocos los momentos de inconvenientes.
2. La misión si recuerdo un poco y en cuanto a la visión no recuerdo mucho, por la poca inducción que tuve, pero si tengo una noción de lo que la empresa quiere.
3. Soy de las personas que primero converso para llegar a una conciliación por lo que donde estoy siempre evito mucho exaltarme para evitar que los problemas se agranden.
4. Creo yo que para mejorar el clima laboral deberían compartir mucho más las funciones que se dan, no solamente designar a una sola persona que haga las cosas, tratar de ser equitativo para que todos aporten de una misma manera, para que cada uno esté en el área que se desenvuelve, en el caso de ser alguien que recién está en el ámbito laboral.
5. Bueno si creo que es una comunicación con respeto, pero de forma horizontal si es que ellos se equivocan se lo puedes decir sin que se molesten
6. Si, no siempre, pero si, cuando he tenido la oportunidad de conversar con los pocos que converso, pero si me han dicho que nos podemos apoyar.
7. Que sigamos creciendo, espero yo que en conjunto crezcamos como equipo, que la empresa se sienta satisfecha.

Colaborador 8:

1. Me siento bien porque cada día me autoexijo es por eso que llevo mucho trabajo, el mismo acto de que me siento bien hace que yo me exija, no tengo expectativas de salir ni de buscar otro trabajo.
2. Si los conozco.
3. Siempre que pasa algún problema los he solucionado con el usuario o con el responsable de área, apelo a lo que es programación lingüística.
4. Reuniones, las salidas a campo, cada colaborador con un integrante.
5. Considero que la comunicación es buena, el gerente siempre nos comenta sobre una comunicación a puertas abiertas, la comunicación es horizontal.
6. Veo que el trabajo que hago al menos es reconocido y de alguna forma los dueños lo concretan en muchas veces pagando una parte de algún curso, apoyándome con la movilidad.
7. En lo personal yo tengo el objetivo que espero que se logre concretar en este año, ayudar a ellos y que ellos me ayuden, justo estoy viendo un proyecto en el que yo sea parte de la alianza estratégica de EMR y me dan todas las facilidades.

Colaborador 9:

1. Bien, tranquilo y cómodo, porque siempre fue una de mis aspiraciones
2. No los conozco de memoria, pero tengo una idea

3. No hay un procedimiento para saber qué hacer en determinada solución porque son diferentes situaciones, normalmente cuando discutimos se nos pasa al toque, son situaciones laborales que nosotros entendemos como alumnos, no es una situación cotidiana sino de vez en cuando.
4. Bueno creo que lo que haría es que cada 15 días organizar una reunión o una yincana, lo que pasa que cada vez estamos cada uno en su área y no solemos pensar en el otro.
5. Considero que con los jefes es muy buena más allá de la laboral hay una amistad.
6. Si y no hay situaciones que resuelvo y no me toman en cuenta.
7. Espero que nos den formas de como avanzar y mejoras económicas, lo que más espero es poder contar con ellos, no solamente tener a mis jefes sino también a alguien que me pueda apoyar.

Colaborador 10:

1. Me siento bien tranquilo con ganas de trabajar
2. Como recién estoy integrado no he tenido tiempo
3. Bueno primero es con uno de los empleados tratar de conversar con ellos si no resulta ya comunicar gerencia
4. Bueno tener confianza con el personal, conversar con ellos, cada fin de semana organizar actividades de distracción, deportes, salidas.
5. Con mis pares es buen trato con los jefes constante comunicación, viendo temas de proyectos.
6. Creo que como todos si, es parte de la experiencia, todos somos importantes.
7. General bueno que siga CRECIENDO que sea reconocida a nivel nacional, de manera personal crecer dentro de la empresa tanto.

Colaborador 11:

1. Me siento bien porque respaldan las decisiones que tomo y nos ha ido bien, es algo que valoro y me alegra mucho.
2. Sí los conozco (Explicación no al pie de la letra).
3. Lo que hago es solucionarlos junto con el equipo de trabajo, entonces el problema y la solución pensada son presentadas a gerencia.
4. El clima laboral en obra es muy bueno porque se convive con el equipo, el problema sería la falta de contacto con la oficina ubicada en Piura, propondría actividades en grupo mensuales (actividades de recreación como empresa).
5. Es directa y fluida, nos conocemos y apoyamos, igual con la parte gerencial, la comunicación es buena y directa.
6. Claro que sí, porque toman en cuenta mis decisiones y me respaldan.
7. Espero ver grande a la empresa, porque tiene ese ADN, esta preparada y el personal también, la gente es amable, interesante, comprometida y responsable, quisiera ver grande a la empresa porque esto es sinónimo de

que yo como trabajador estaré en primera línea como gestor y responsable del crecimiento.

Colaborador 12:

1. Me siento totalmente cómodo, satisfecho y agradecido con el equipo y los dueños, el ambiente, el clima es muy agradable, EMR es una familia, me siento muy alegre y satisfecho por el dialogo, porque nos capacitan, invierten en uno.
2. Sí si los conozco. (Dudoso).
3. Creo que la experiencia es importante, los proyectos salen adelante en equipo, si no es así nada funcionaría, entonces partiendo de ello solucionaríamos los problemas en equipo también mediante trabajos colaborativos planteando todos, una solución, invitando a los trabajadores a que se integren.
4. Lo que propondría sería hacer reuniones al término de la jornada laboral, serían media hora antes de terminar el trabajo, para compartir incompatibilidades, soluciones, esto nos permitiría conocernos y comunicarnos diariamente, siempre.
5. Es buena porque los dueños les tienen estima a todos sus trabajadores y viceversa, además de jefes tienen calidad como seres humanos, es lo que siento por ellos, la comunicación es muy buena, no solo con los jefes, también con los trabajadores, quizás no con todos, pero si con varios, y bueno hay con unos que me llevo mejor, conversamos del día.
6. Sí porque los gerentes son personas que me han apoyado mucho desde la universidad hasta ahora, corresponden el trabajo que uno hace, son empáticos, nos logran comprender y es bueno porque los ayuda a mejorar a ellos y también al personal.
7. EMR nos ha sorprendido bastante, y más aun con lo de la realidad, la empresa sobre todo últimamente está invirtiendo en ellos mismos y en sus trabajadores para optimizar labores, lo que espero en realidad no es nada específico, porque ellos sorprenden con cosas buenas siempre. Lo bueno de todo es que ellos comparten y te acompañen en el proceso de capacitación, ves el avance de la empresa de cerca y uno es parte de ese crecimiento siendo esto emocionante e interesante.

Colaborador 13:

1. Me siento a gusto, en este tiempo de la pandemia por ejemplo la empresa nos está dando la mano, estoy agradecido con la oportunidad y el apoyo, desde el inicio, pero sobre todo se siente eso ahora.
2. Sí los conozco. (Explicación breve).
3. En todo proyecto o empresa van a surgir problemas, hasta ahora la verdad no he visto algún problema, nosotros estamos bien compenetrados como compañeros, pero de suceder algo así en realidad no sé cómo actuaría porque nunca me he encontrado en esa posición.
4. Implementaría charlas motivadoras, mejorar nuestro ambiente laboral.

5. La comunicación ha sido muy buena, igual el respeto, hasta ahora ellos no tienen una queja de mí y yo tampoco de ellos, con mis compañeros la comunicación y el respeto también es igual, somos como amigos porque convivimos en la obra, y el lazo es entonces más amical.
6. Siempre me he sentido importante en la empresa, si hay alguna reunión nos llaman a todos para incorporarnos a charlas y labores por más minúsculo que sea el trabajo.
7. Que nos siga apoyando en el ámbito laboral, a seguir mejorando como personas y profesionales, que nos sigan capacitando.

Colaborador 14:

1. Actualmente bien, aprendiendo nuevas cosas, y viendo que la empresa crece, ya que están implementando temas, así ha sido siempre, prácticamente desde que he llegado.
2. No, tengo de conocimiento la visión, misión y objetivos.
3. Tendría un dialogo acerca del problema para dar una solución.
4. Ver si cada persona se siente a gusto en su área, a través de encuestas, de evaluaciones periódicas.
5. La comunicación es personal, actualmente también, a comunicación es fluida dando a conocer los alcances que tiene cada uno, sobre todo hay mayor comunicación con los compañeros por la interacción que hay con ellos en obra.
6. Sí, porque en el área tengo una gran responsabilidad.
7. Que la empresa invierta en el fortalecimiento de áreas, con respecto al personal.

Colaborador 15:

1. Esta preguntado recién toma cuerpo ya que recién ingreso a la empresa, pero me alegra mucho porque quiere y está tratando de hacer bien las cosas, con formación es buena, está certificada y espera la mejora continua y la calidad en el rubro que desarrolla.
2. No he conocido aun la misión visión y objetivos.
3. Soy una persona muy respetuosa, trato de contribuir al máximo y que la empresa marche bien, cuidando el proyecto y la empresa, si se daría algún conflicto me gusta conciliar, dar solución agotando toda vía de conciliación.
4. Más o menos he conocido el clima, los ingenieros tienes mucho apoyo, la empresa tiene un espíritu de crecimiento y buen trato a los colaboradores. Lo que propondría sería reforzar el lado humano, fortalecer valores, incentivar, capacitar para que la gente se prepare, en eso hay que insistir mucho.
5. Ahorita venimos trabajando mediante reuniones virtuales, la mayoría son jóvenes, yo tengo mucha experiencia, y ellos dominan la tecnología, con los jefes aún no he tenido un contacto muy directo, he hablado un poco con el Sr, Eder y creo que lo que ofrece y los beneficios que da valen intentar algo.

6. Sí me siento importante, porque hasta ahora toman en cuenta lo que he propuesto, en ese sentido estoy agradecido y me siento bien.
7. Lo que espero de la empresa, y siempre ha sido mi preocupación ha sido cumplir las expectativas de la empresa, ellos capacitan dan facilidades, movilidad, mi intención es contribuir, hacer obras de calidad y por supuesto ellos también.

Colaborador 16:

1. Me siento tranquilo, cómodo porque es una empresa relativamente joven y apuestan por la experiencia de los trabajadores, la mayoría es joven y aprenden mucho, podemos explotar nuestro potencial, y es una empresa muy buena.
2. Sí los conozco.
3. Tratar de escuchar a ambas partes siendo neutral, no tirar ni para uno ni para otro sino ser neutral, escucharlos, detectar un problema y dar un plan de mejora y llegar a un acuerdo de manera inmediata.
4. El clima laboral es bueno, pero a veces nos distanciamos un poco por las funciones y responsabilidades, entonces propongo que la comunicación sea mejor y sea más fluida con el apoyo de gerencia, que sigan preocupándose por ello.
5. Es buena, fluida, porque por ejemplo con mi líder Cristian Ocaña, hablando 6 veces al día, por ejemplo, con mis pares igual es buena, no solo hablamos de trabajo sino también de temas personales.
6. Sí porque, aunque la responsabilidad no es muy grande, pero si me hacen sentir así importante.
7. Espero que me siga brindando su apoyo y que siga apostando por mí, que siga teniendo la confianza que ha puesto en mí, si en algún momento las cosas cambian espero que la confianza no se pierda.

Colaborador 17:

1. Me siento bien porque el ambiente es jovial, de "patas".
2. Claro. (Dudoso)
3. Soy de las personas que se va directamente a la persona involucrada de no ser el caso iría a mis superiores, no porque no me gusta la violencia me voy a quedar callado.
4. Confraternizar, realizar jornadas de motivación, si bien es cierto en lo laboral estamos bien pero más allá de ello no hay nada, implementaría jornadas de integración.
5. Todos somos jóvenes, la relación es normal, todos nos tratamos normal, no existe ningún problema, nos complementamos y ayudamos, con los gerentes la relación es cordial, respeto mucho la jerarquía, por ejemplo, ellos no muestran barreras, es una relación directa.

6. Sí me siento importante, porque la labor que yo desempeño es importante, porque se necesita de la parte contable, como parte del engranaje para que la empresa funcione.
7. Espero superación, nos incentivan a mejorar y eso es lo bonito, hay temas que cada quien domina, entonces periódicamente nos capacitamos entre nosotros, además si tenemos una capacitación afuera la empresa brinda las facilidades para asistir sin problemas. Los jefes incentivan, son entusiastas, demuestran las ganas de aprender.

Colaborador 18:

1. Bueno, el clima laboral es estable, dan las herramientas necesarias para lograr los objetivos.
2. Sí, (Explicación).
3. Es importante la comunicación para que la solución sea en beneficio de todos los que guardan el vínculo laboral.
4. Creo yo que quizás, programas de integración entre los trabajadores, recreación empresarial, ya que también es importante lo emocional para lograr los objetivos, esto permitirá conocernos como trabajadores.
5. La relación entre todos no hay un problema, la comunicación es directa, en su momento se ha podido encargar una misión y cumplirla, la comunicación es efectiva.
6. Sí, tanto yo como los demás colaboradores, esto nos lo hacen sentir, por ejemplo, antes no comprendía bien las cosas, pero la gerente de finanzas me ayudó y en su momento me indicó que ya había logrado el objetivo, ya estaba encaminado.
7. Espero formarme en todos los campos que pueda, adquirir conocimientos en abogacía, sus temas de gestión y en contabilidad, siempre conversar con ellos con respecto a las decisiones.

Colaborador 19:

1. En la empresa me siento bien porque hay un buen clima para trabajar, los dueños son amigables, entienden, les gusta compartir con el personal, nos pregunta, se acerca a nosotros.
2. Sí, pero ahora no los recuerdo.
3. Primero trataría de comunicárselo mi jefe directo antes de ir a la cabeza, quizás el se lo comunicará al dueño o al gerente.
4. De repente que los fines de semana se haga una reunión para desestresarse por todo lo que en la semana que hemos trabajado.
5. Buena, muy buena, os comunicamos bastante, los jefes por ejemplo siempre me han dado una respuesta positiva sin ningún, pero, con mis pares igual.
6. Claro, todos somos piezas importantes.
7. Espero que siempre mi trabajo sea valorado, que no lo menosprecien como hasta ahora que todo ha sido bien.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), ALEX DAVID TRONCOS CHUQUIHUANGA, LESLIE MARIA ARCELA ORDINOLA estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD y Escuela Profesional de PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE PIURA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA BASADO EN EL LIDERAZGO", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el :

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
ALEX DAVID TRONCOS CHUQUIHUANGA DNI: 72242724 ORCID 0000-0002-2578-3879	Firmado digitalmente por: ATRONCOSC el 07 Sep 2020 19:45:50
LESLIE MARIA ARCELA ORDINOLA DNI: 70312840 ORCID 0000-0002-7459-9322	Firmado digitalmente por: LARCELAO el 07 Sep 2020 20:06:54

Código documento Trilce:

