



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo  
-2019

### TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Psicología Organizacional

### AUTORAS:

Gonzales Becerra, Analy Rosmery (ORCID: 0000-0002-0376-8117)

Requejo Huanca, Merly Analí (ORCID: 0000-0001-9188-1621)

### ASESORES:

Dra. Paredes López, Lilian Roxana (ORCID: 0000-0002-4290-1216)

Mg. Chunga Pajares, Luis (ORCID: 0000-0002-6424-9695)

### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comportamiento Organizacional

CHICLAYO – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios, por permitirme sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda, porque cuando caigo me pone a prueba para aprender de mis errores y mejore como ser humano, de manera personal, profesional y espiritual.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido ya que me permitirá cerrar y abrir nuevas puertas y poder decir gracias a ti que esta meta se cumplió.

**Analy Rosmery Gonzales Becerra**

La presente investigación está dedicada de manera especial a mi familia por su amor y estima, quienes, a lo largo de mi vida, han velado por mi bienestar y depositado su confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar de mi capacidad.

También está dedicado mi abuelito, quien ya no se encuentra con vida, por aconsejarme a ser cada día una mejor persona y profesional.

**Merly Anali Requejo Huanca**

## **Agradecimiento**

Agradecer a Dios en primer lugar porque sin él nada de esto hubiera sido posible, a mis padres por todo el apoyo y sacrificio dado para que su última hija se realice como profesional, a mis hermanas por sus ánimos cada vez que me ponía a llorar cuando algo no me salía bien. Asimismo, no menos importante a mi novio por apoyarme y ayudarme siempre desde que inicie este gran reto de mi carrera universitaria.

Muchas gracias a todos por confiar y seguir confiando en mí. Estoy y estaré muy agradecida con lo poco o mucho que han hecho por mí.

**Analy Rosmery Gonzales Becerra**

Agradecer a Dios por su presencia espiritual en este proceso y ayudarme a superar las dificultades que se presentaron, a mi madre quien me ha apoyado y animado en mi formación profesional, además de ser mi motivación para alcanzar mis metas.

Asimismo, agradecer a los asesores por guiar en el desarrollo de esta investigación y a los docentes de la institución educativa, quienes facilitaron la aplicación de esta investigación.

**Merly Anali Requejo Huanca**

# ÍNDICE

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO .....	14
2.1. Diseño de Investigación .....	14
2.2. Variables, Operacionalización.....	14
2.3. Población y muestra. ....	18
2.4. Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	18
2.5. Métodos de análisis de datos: .....	19
2.6. Aspectos éticos .....	19
III. RESULTADOS .....	20
IV. DISCUSIÓN.....	29
V. CONCLUSIÓN .....	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
VII. REFERENCIAS.....	34
VIII. ANEXOS.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla1:</b>	<i>Operacionalización de variables</i>	16
<b>Tabla2:</b>	<i>Colaboradores según el Nivel de Compromiso</i>	20
<b>Tabla3:</b>	<i>Programa de Motivación Laboral</i>	21
<b>Tabla4:</b>	<i>Colaboradores según el Nivel de Compromiso</i>	23
<b>Tabla5:</b>	<i>Comparación de Pre y Post-Test del nivel de compromiso de los colaboradores en la dimensión afectiva</i>	25
<b>Tabla 6:</b>	<i>Comparación de Pre y Post-Test de Compromiso de los colaboradores en la dimensión continuidad</i>	26
<b>Tabla 7:</b>	<i>Comparación de Pre y Post-Test del nivel de Compromiso de los colaboradores en la dimensión normativo</i>	27
<b>Tabla 8:</b>	<i>Contrastación de Hipótesis</i>	28

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal demostrar que el programa de motivación laboral incrementará el compromiso organizacional de los colaboradores de la I.E. P. Por ello, esta investigación está fundamentada con la teoría de Herzberg en cuanto a motivación laboral y con la teoría de Meller & Allen para compromiso organizacional. El diseño de la investigación es experimental, de tipo aplicada, en la que se trabajó con una población de 17 colaboradores, utilizando la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario de la escala de Compromiso Organizacional de Meller y Allen, que contó con un total de 26 ítems distribuidas en 3 dimensiones, a dicho instrumento se le realizó la validez por juicio de expertos. Para comprobar la confiabilidad se empleó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0.78, indicando una buena consistencia interna de la escala. Finalmente, al terminar la aplicación del programa, se obtuvo como resultado en la dimensión afectiva un 76.5%, en la dimensión continua un 41.18% y en la dimensión normativa 70.59, al realizar la prueba de hipótesis se concluye que el programa motivación laboral fue efectivo mediante la prueba de hipótesis de 0,0012 es decir, que se lograron mejoras en el comportamiento de los colaboradores como las relaciones interpersonales, satisfacción, desempeño y trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Motivación laboral, compromiso organizacional, condiciones laborales

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to demonstrate that the Labor Motivation Program will increase the Organizational Commitment of the employees of the I.E. Therefore, this research is based on Herzberg's theory regarding work motivation and Meller and Allen's theory for organizational commitment. The design of the research is experimental, of an application type, in which a population of 17 collaborators was used, using the survey technique and as an instrument the questionnaire of the Meller and Allen Organizational Commitment scale, which had a total Of 26 items distributed in 3 dimensions, the instrument was validated by Expert Judgment, to verify the reliability the Cronbach's alpha coefficient was used, obtaining as a result 0.78, indicating a good internal consistency of the scale. Finally, at the end of the application of the program, 76.5% was obtained as a result in the affective dimension, 41.18% in the continuous dimension and in the 70.59 normative dimension, when the hypothesis test was concluded, it was concluded that the Labor Motivation program was effective ( $P\_value = 0.0012 < 0.05$ ), that is, improvements in the behavior of collaborators such as interpersonal relationships, satisfaction, performance and teamwork were achieved.

**Keywords:** Labor motivation, organizational commitment, labor conditions.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad Problemática**

### **A Nivel Internacional**

Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado donde la motivación de los trabajadores en las empresas es de vital importancia, siendo así que se busca fomentar acciones que contribuyan con este tema y aumente el compromiso de los colaboradores. Por ello Jiménez (2007) afirma que “el compromiso de los colaboradores manifiesta la implicación intelectual y emocional de éstos con su organización, y con ello su contribución personal al éxito de la misma”, es por tal razón que la motivación laboral se considera una causa del compromiso laboral, ya que lo que ofrecen los empleadores a sus colaboradores, ya sean beneficios o incentivos entra a actuar o surtir efecto en las implicaciones o apego emocional, reflejándolo en el desempeño de sus labores.

### **España**

Por lo mencionado anteriormente, dentro de la realidad problemática internacional se muestra la falta de compromiso laboral, en la que Opere (S.f) indica que en España el 7% de colaboradores consideran que tienen un alto nivel de compromiso con su compañía basado en un estudio “Engagement and the Global Workplace”, divulgado por Steelcase en 2015 en la que se presenciaron 12.470 expertos”.

En base a estos resultados es preciso mencionar, como ya el autor lo ha hecho, que el compromiso es fundamental en los colaboradores para lograr de ellos un destacado rendimiento que contribuya al éxito de su centro de labores. Sin embargo, Reyero (2015) comenta que, en España, el nivel de compromiso va aumentando al 18%, pero al mismo tiempo con indicadores impresionantes de robos de gran consumo, ocasionados por los mismos colaboradores, el cual representa el 60%. Dada la situación podemos decir que a jefes y Directores de Recursos Humanos no les resulta fácil manejar a los colaboradores, ya que son los que buscan gestionar y velar por su satisfacción para convertirla en ventajas competitivas.

## **México**

Asimismo, según El Pulso Laboral (2017) en un estudio realizado en México, nos relata que, en una entrevista, que se llevó a cabo con un director de marketing, Mario cantón manifestaba que mientras en el mundo el 13% de colaboradores está comprometido, el 14% piensa que su ambiente a su entorno laboral estresante.

### **A Nivel Nacional:**

En el contexto nacional también encontramos esta problemática, en la que según el diario la Gestión (2015) nos dice que en un estudio ejecutado se evidencia que el 87% de representantes del Área de Recursos humanos y de Negocio a nivel global creen que la carencia de compromiso de los empleados es la primordial complicación que enfrentan las empresas.

Para Salazar (2016) en su Blog El compromiso del trabajador peruano es mayor al promedio global, mostró como resultado que la principal fuente de compromiso en nuestro país es la remuneración, dando como indicadores que el 9% de los trabajadores reciben un pago justo por su trabajo, mientras que el 61% como injusto, de esta manera el 5% de colaboradores perciben sus beneficios como positivo, pero el 71% lo percibe como negativo.

### **A Nivel Local:**

Sin embargo, a pesar de la importancia mencionada anteriormente se evidencia la grave problemática relacionada a la falta de compromiso organizacional en las empresas, que son los mismos empresarios quienes olvidan o simplemente hacen caso omiso a este tema y se enfocan únicamente en pedir a sus colaboradores un mayor rendimiento y efectividad en sus labores. Es el promotor de la I.E. quien corrobora lo mencionado anteriormente en una entrevista realizada, pues comenta la importancia de la motivación laboral de los colaboradores para el reconocimiento y éxito de la institución educativa, asimismo manifiesta que en los últimos meses ha evidenciado comportamientos que no contribuyen al desarrollo de la misma, resaltando la impuntualidad, insatisfacción, falta de trabajo en equipo e individualidad.

## 1.2. Trabajos previos

### A Nivel Internacional:

Para argumentar nuestra investigación hemos considerado antecedentes internacionales en función a las variables de la investigación referente a los antecedentes de las variables de compromiso y motivación. Por consiguiente, **Manzano (2017)** en su investigación, asume por objetivo identificar el sentido de pertenencia y su articulación con el compromiso organizacional; esta fue de diseño no experimental, descriptivo, con una muestra de 50 docentes, aplicando una adaptación de la escala de compromiso organizacional; utilizando la prueba estadística F de Snedecor. Finalmente se concluye la presencia de contrastes entre las distintas clases de compromiso empresarial, según sexo, edad, años de permanencia en la organización y categoría profesional de los docentes y de su sentir de familiaridad con la empresa. Se evidencio que el índice de afiliación fomenta de manera positiva el nivel de compromiso, orientación hacia el futuro y tiempo de permanencia en la institución y de forma adversa por la existencia de conflictos en los procesos. (pág. 3)

En cuanto a, **Arráez (2015)** en su tesis asume como propósito analizar el nivel de compromiso existente en la práctica laboral de los colaboradores de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DIGAE) de la Universidad de Carabobo. Orientada en la investigación de diseño no experimental, descriptivo; con un total de 52 empleados de la DIGAE y la muestra por 26 colaboradores; además teniendo en cuenta para la recolección de la información se aplicó un cuestionario de tipo escalar el cual fue validado por 3 expertos, mientras que la confiabilidad se obtuvo aplicando el Coeficiente de Alfa de Cronbach; finalmente se obtuvieron como resultados que en la DIGAE los colaboradores de administración, no se sienten comprometidos con su empresa. Por ende, se hizo presentó una matriz de factores para mejorar los puntos bajos y convertirlos en potencialidades para la compañía.

### A Nivel Nacional

Asimismo **Herrera (2015)** en su investigación tiene como principal finalidad establecer la relación existente entre la Motivación organizacional y el Compromiso Laboral en los trabajadores de la Secretaría Institucional de la SUNAT de Lima, 2015; con tipo de diseño no experimental, descriptivo, de corte transversal y

correlacional, teniendo como población 186 colaboradores y como muestreo no probabilístico a 85 empleados de la Secretaría Institucional de la SUNAT ya que son los que cumplen con los criterios de exclusión, a quienes se les realizó la aplicación de un instrumento con la escala psicométrica de Likert, tanto para la variable motivación organizacional de Herzberg, como para la variable compromiso laboral de Meyer & Allen. Asimismo, se utilizó el tipo de prueba estadístico Rho de Spearman, que se obtuvo como resultado 0.028, lo cual es menor de 0.05 mostrando una correlación entre las variables estudiadas. Además de la correlación presenta un nivel de 0.238 lo que nos muestra un nivel de correlación positiva baja. Por ende, el estudio finalizó que existe un efecto entre la motivación laboral y el compromiso en los colaboradores de la compañía en estudio, lo que quiere decir que a más motivados se encontrasen los miembros de esta empresa, mejor y más alto era el compromiso que mostraban con ella.

Del mismo modo, **Pérez (2014)** en su averiguación tiene por objetivo determinar si consta relación entre la motivación y el compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016; trabajó 200 colaboradores de la división de proyectos de archivo de dicha organización, la muestra de estudio es homogénea y del tipo no probabilístico compuesta por 158 integrantes de las áreas administrativas; metodológicamente es una investigación de diseño o experimental transversal – correlacional. Además, se utilizó cuestionarios para la medición de cada variable, la cual era la adaptación de la Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen y la creación del cuestionario de compromiso laboral. Utilizaron el tipo de prueba estadístico Alfa de Cronbach. En base a los datos obtenidos se finiquita que la motivación en los miembros de la división de proyectos de la compañía es medianamente provechosa evidenciando un Rho de 0.631, lo que significa que hay relación sobresaliente entre las variables en estudio.

Luego tenemos a **Ríos (2018)** con su tesis, tiene como propósito fijar la correlación entre el compromiso laboral y la motivación de los colaboradores de la oficina de tesorería del ministerio de educación durante el primer trimestre del 2018; este estudio fue de enfoque cuantitativo, con tipo de diseño no experimental, correlacional; su población y muestra estaba conformar por 51 colaboradores, utilizando el muestreo no probabilístico; empleando dos instrumentos de toma de

datos: para compromiso laboral se utilizó el Modelo de Compromiso de AON Hewitt (Mehech, Cordero y Gómez, 2016) y para la motivación se empleó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) hecha por Gagné. En definitiva, se concluyó que existe efectos entre las variables anteriormente mencionadas ( $p=0,000<0,05$ ) de los colaboradores de la muestra. Asimismo, se evidencio que hay influencia entre el compromiso laboral afectivo y la motivación ( $p=0,007<0,05$ ); así como también con el compromiso laboral de continuidad y la motivación ( $p=0,000<0,05$ ); de la misma forma existió analogía entre el compromiso laboral normativo y la motivación ( $p=0,000<0,05$ ) de los colaboradores en estudio.

Por último, en cuanto a antecedentes nacionales **Frontado & Muñoz (2017)** en su exploración, posee como finalidad decretar la relación existente entre motivación y compromiso organizacional en los trabajadores de una institución pública; con una investigación de tipo cuantitativa y diseño correlacional; contando con una muestra de 99 colaboradores de una institución pública y aplicando los instrumentos de la Escala de motivación-MLPA (Logro, Poder y Afiliación) y la Escala de compromiso organizacional. Con el fin de evidenciar los resultados se ejecutó la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson. Finalmente se finiquita que sí hay influencia en las variables estudiadas en los empleados de esta organización. Por lo tanto, indica que, al estar más motivados los trabajadores, se incrementará el compromiso con la empresa y esto generará mejores rendimientos en la organización pública investigada.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1. Teoría De Variables**

##### **A.- Independientes:**

##### **a). - Motivación**

Para respaldar esta investigación se citó autores para dar a conocer el marco teórico, es así que la variable Motivación Laboral está definida como “La motivación, despierta, inicia, mantiene y fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue”. Esto se refiere a que va a depender de las actitudes de las personas para sentirse motivados a realizar alguna actividad (González, 2008). De la misma manera Martínez (2012), explica que “La cantidad de esfuerzo que una persona

ejerza se hallará relacionada con su aptitud. Si un individuo no posee cualidades para analizar problemas, probablemente no ejercerá un gran esfuerzo por resolverlo”. Refiere que dependerá la capacidad de conocimientos, análisis para enfrentarse a los diferentes problemas situacionales.

También, en base a lo que Herzberg menciona, (1968), La motivación permanece en lo que él llamó “enriquecimiento de tareas”. Lo que refiere es que mientras más es la mayor de tareas que nos den y podamos obtener mejores conocimientos es mejor, ya que el trabajo rutinario con el paso del tiempo nos vamos llenando de actitudes negativas hacia nuestro propio lugar de trabajo y nos vamos desgastando emocionalmente y ocurren diferentes de situaciones como mayor rotación y ausentismo lo que perjudican a la empresa.

## **Teorías relacionadas a la motivación Laboral**

### **Teoría de los factores de Herzberg**

La teoría que nos respalda esta investigación es la Teoría de los Factores de Herzberg, la cual en una organización es muy común la búsqueda de formas y estrategias que busquen la constante motivación de los colaboradores. Dicha motivación provocaría en los trabajadores una mayor participación en sus respectivas áreas y por ende un incremento en la rentabilidad de la empresa.

### **Dimensiones de la Motivación**

Además de ello Herzberg (1968), clasificó las siguientes 2 dimensiones: Factor Intrínseco o Motivacional y Factor Extrínseco o Higiene.

### **Factores motivacionales**

Manso (2002), menciona que: Los factores motivacionales “son los obtenidos en el centro laboral, el reconocimiento al desempeño, lo interesante del trabajo que efectúa, la mayor responsabilidad, las oportunidades de mejora y progresión que se pueda obtener en el trabajo” (p.20).

Mientras que en los factores de higiene emplean más a factores extrínsecos, es aquí donde se da más relevancia a los factores intrínsecos, considerando las

emociones y pensamientos de los colaboradores durante la práctica de sus quehaceres.

Dalton, Hoyle y Watts (2006) haciendo referencia a Herzberg (1959), señalan que estos “ocasionan altos niveles de motivación y de satisfacción laboral” p.63. En la actualidad los colaboradores consideran poseer factores motivacionales mayormente antes de factores de higiene. A los colaboradores, actualmente necesitan sentirse reconocidos dentro de cada organización, llegando a considerar eso mejor que un sueldo alto.

Dicho elemento tiene 6 hitos:

- 1) Sentimiento de Logro
- 2) Oportunidad de alcanzar los objetivos
- 3) Responsabilidad
- 4) Reconocimiento
- 5) Trabajo en equipo
- 6) Línea de Carrera.

### **Factores de Higiene**

Se considera que dentro de ello están las políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados.

Dalton, Hoyle y Watts (2006) indican que “la carencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente” (p63). Es decir, que, aun habiendo cumplido con buenos procedimientos en los factores mencionados anteriormente, no necesariamente el colaborador se sentirá satisfecho, lo que indicaría que labore por cumplir su contrato al pie de la letra sin generar valor.

Por lo que, Robbins (2004), menciona a Herzberg sosteniendo que “es recomendable recalcar los componentes coherentes con el trabajo, esto de distintas maneras como las mejoras tanto personales como profesionales dentro de la empresa. (p.160).

Es importante tomar en cuenta puntos intrínsecos dentro del colaborador para lograr su satisfacción, y así su motivación. No solo basta con una buena política,

un buen sueldo; los colaboradores necesitan sentirse importantes, necesitan ser valorados y sentirse valorados y a la vez reconocidos por la organización en general. Este elemento es aprovechado al trabajo, comprende 8 indicadores:

- 1) Sueldo
- 2) Beneficios
- 3) Política de empresa
- 4) Relación laboral
- 5) Condiciones laborales
- 6) Supervisión
- 7) Status
- 8) Seguridad laboral.

Por ende, es relevante considerar implantar dentro del sistema organizacional, factores higiénicos y motivacionales, a fin de lograr una alta fidelización del cliente interno, y así un incremento en su rendimiento y mejoramiento constante de su desempeño; logrando así una contribución más alta en la rentabilidad y generación de valor de la empresa.

### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954)**

Asimismo, si hablamos de una de las primeras teorías Abraham Maslow propuso en 1943, la teoría de la motivación humana, más conocida como Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (1954) en su obra publicada “A theory of human motivación”. A lo largo del tiempo se ha reconocido como una de las teorías más relevantes de gestión del talento humano y gestión de empresas (Reid, 2008).

Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta se configura identificando cinco clases puestas de forma ascendente:

1. Necesidades fisiológicas: Conocidas como las más esenciales y están enfocadas a la preservación del ser humano: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.

4. Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. Necesidades de autorrealización. Este orden explica y abarca todas las necesidades que pueda tener el hombre a lo largo de su existencia.

La ilustración de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Daft, 2004). Es importante mencionar que ciertas necesidades poseen mayor relevancia que otras, y recién cuando las primeras son cubiertas, se puede empezar a satisfacer las de segundo orden. Asimismo, estas necesidades funcionan como factores motivantes al ser humano, y cuando ya son cubiertas esas fuerzas motivadoras se desvanecen. Es por ello que, para motivar a un colaborador, se debe primero lograr apoyarlo a satisfacer sus necesidades básicas no satisfechas para luego poder contribuir en las demás.

## **B.- Independientes:**

### **b). - Compromiso Organizacional**

Por otro lado, para definir nuestra segunda variable Meyer y Allen (1997) exponen que el Compromiso Organizacional “es la etapa mental que describe la forma de cómo se relaciona y cómo se siente el colaborador en la empresa; esta fase tiene impacto en la continuidad del colaborador en la compañía. (p. 11). Coincidentemente a la opinión de los autores anteriormente mencionados, Newstrom (2011) expone que el compromiso organizacional “es el grado de magnitud que el colaborador se identifica con la empresa y cuánto éste quiere seguir desempeñándose en ella”. (p.221).

Dichos autores hacen referencia que el compromiso es la identificación que siente el colaborador con la empresa, identificación por la cual hace que permanezca en ella, en otras palabras, es “Ponerse la camiseta” para darlo todo dentro de la compañía a la que pertenece. Es un estado psicológico pues va a depender de qué piensa el colaborador de la organización o que tanto está comprometido para que éste pueda decidir quedarse o irse de la empresa, así como de la forma que desempeñaría sus labores.

Por otro lado, Kruse (2013) agrega que el compromiso empresarial “Es una emoción que te hace más factible de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la organización y más asequible de estar feliz con ella y menos probable de pensar en buscar otro empleo”. El compromiso organizacional es ese amor que sientes hacia tu empresa, tanto así que llegas a darlo todo por ella, te esfuerzas a diario por alcanzar mejores resultados tanto personales como objetivos grupales dentro de tu área de trabajo, además, te encuentras satisfecho de estar ahí, llegando a recomendar o hablar a otros de tu organización para que puedan trabajar allí, llegándola a preferir cuando existe la presencia de diversas ofertas laborales.

Por tanto, el compromiso organizacional va a depender de cuán satisfecho tienes a tu personal, dependerá también de cuán capacitado están dichos trabajadores para poder afrontar situaciones adversas dentro de ella, y no dejar de sentir aprecio hacia su empresa. Asimismo, es importante, emplear métodos o estrategias de retención para incrementar dicho compromiso a fin de crear lazos afectivos entre colaborador y empleador.

### **Teoría de los componentes de Meyer y Allen:**

La teoría que respaldará nuestra investigación, según Hurtado (2017), cita a la Teoría de Meyer & Allen (1951), basada en tres componentes, los cuales representan el compromiso que posee un colaborador con su organización desde tres puntos de vista distintos.

La primera es la **Dimensión de Continuidad** en la que Hurtado (2017), menciona que “se refiere a la conciencia de los costos asociados con el abandono de la organización”. Es decir, está relacionado con lo que pasaría si el colaborador dejara la empresa, si encontraría empleo o no, cuánto le costaría volver a adquirir uno, y cuánto le costaría adaptarse y ganar todo lo que obtuvo en su organización actual.

Ruiz (2013), citando a González y Guillén (2008), señala que en el componente continuidad o también llamado calculador existe “gran consentimiento a aceptar valores ajenos a los tuyos, a cambio de un buen sueldo” (p.71). Esto tal vez porque

muchos colaboradores se sienten incapaces o dudan de sus habilidades para lograr conseguir un mejor empleo, llegando hasta a dejar su ideología y terminar por aceptar una que puede ser errada. Sin embargo, es importante precisar que su desempeño es muy mínimo, es raro que sobrepasen las expectativas dentro de la compañía.

Asimismo, Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016), explica que es muy probable hallar un estilo permanente de los colaboradores en cuanto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se desperdiciarían en tema de renunciar a la empresa, los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuáles infiriera retirarse, como a su vez de la inseguridad psicológica que provoca el buscar otra ocupación (p.98). Si bien es cierto que, antes de salir de una organización se deben evaluar las posibles consecuencias de ellos, en estos casos los colaboradores, toman muchísimo en cuenta el tiempo que dejaron en ellas y lo valoran posiblemente hasta más que encontrar un mejor empleo, junto a ello, es muy probable que no deseen abandonarla por los recuerdos, amistades; adicionado a ello, el dable caso de no encontrar trabajo prontamente y dejar tal vez sin amparo a una familia entera.

En la segunda **Dimensión Afectiva**, Hurtado (2017), expone que “está ligado a las recompensas psicológicas, que existe una atadura emocional del empleado y una Identificación e implicación a la organización” (p.19). Esto genera un lazo de mucha significancia entre colaborador y empresa, haciendo que el primero se llegue a sentir tan bien con la compañía que la considera como parte fundamental de su vida y desarrollo profesional y personal. De la misma forma Neves, Graveto, Rodríguez, Marroco & Parreira (2018) expresan que “el lazo sentimental que el empleado establece para la organización, cuando se identifica con ésta por la congruencia de los valores humanos y objetivos comunes” (p.2). Al poseer una ideología parecida, y al poder relacionar los objetivos organizacionales con las metas personales del trabajador, es dónde la motivación incrementa y por ende una posible satisfacción, llegando así a contribuir en el mejor desarrollo de labores del colaborador.

La tercera **Dimensión Normativo** Hurtado (2017), indica que existe “obligación moral, ejecutada por el trabajador, al ser recompensado con beneficios por la

compañía” (p.19). Es decir, el empleado se siente en el deber de retribuirle a la organización con su permanencia en ella, ya que éste es posiblemente muy bien pagado, así como, contar con una buena política de beneficios e incentivos, por lo que genera una interrelación entre ambos.

En su investigación Marquéz (1998), citando a Meyer y Allen (1991) y Scholl (1981), exterioriza que “en el compromiso normativo, se hace en la base del tipo específico de inversión que la empresa hace en el colaborador, concretamente en las inversiones que parecen complicadas de compensar” (p.16). Lo que provoca una mayor retención de personal a la empresa. Es sumamente relevante considerar como muy buena estrategia de retención por parte de la compañía el contribuir en el desarrollo de su personal, ya que crea lazos motivadores y por ende mayor productividad.

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo influye el Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P. Chiclayo -2019?

#### **1.5. Justificación del Estudio**

- a) **Metodológico:** Se acudió a diferentes fuentes que ostentan gran afinidad con nuestra variable independiente en estudio para nuestra investigación, y como tal posee repercusión en el compromiso organizacional; dichos resultados obtenidos se basan en estudios realizados con mucho éxito y fundamentados por investigadores que aportaron en la mejora de las de las empresas en estudio.
- b) **Social:** El presente estudio otorgó información verdadera acerca del estado en que se encontró la institución, y por tanto se confirmó que no presenta un programa motivacional para los empleados administrativos, por tal motivo, se refleja la necesidad de promover un plan estratégico motivacional a fin de incentivar mejoras positivas en los colaboradores y la organización; fomentando conciencia a los directivos de ésta, para así enfatizar el hecho de que a más motivado se encuentre el personal, los objetivos serán alcanzados con mejores resultados.
- c) **Práctica:** La investigación se ejecutó porque es necesario generar un programa de motivación laboral como un factor de mejora en la organización; fomentando el

incremento de compromiso organizacional de los colaboradores y optimizando así, su centro de trabajo y, por ende, sus labores cotidianas.

## **1.6. Hipótesis.**

H1: El Programa de Motivación Laboral incrementará el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. General**

Para ayudar a tratar la problemática nuestro objetivo general es demostrar que el Programa de Motivación Laboral incrementará el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.

### **1.7.2. Específicos**

- Diagnosticar a través del pre-test el nivel de Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P
- Diseñar el Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P
- Aplicar el Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.
- Evaluar el nivel de Compromiso Organizacional después de la aplicación del programa de Motivación Laboral y
- Comparar los resultados de la evaluación del Pre y Post test para de medir el nivel alcanzado de Compromiso Organizacional.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de Investigación

El presente estudio es de Diseño experimental, tipo aplicativo en el nivel Pre – Experimental, ya que se realizará para identificar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente permitiéndonos conocer los motivos por los cuales los colaboradores de la I.E. P. incrementaran su compromiso organizacional.

GE: O1 X O2
-------------

#### *Descripción:*

**GE:** Grupo Experimental

**O1:** Pre test aplicado al grupo experimental

**X:** Programa de Motivación

**O2:** Post Test aplicado al Grupo Experimental

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### 2.2.1. Variable dependiente: Compromiso Organizacional

#### Definición Conceptual:

“Es la etapa psicológica que describe la relación que mantiene el colaborador con la empresa; este estado posee repercusiones en la medida de querer seguir siendo parte de la compañía” (Meyer y Allen, 1997).

#### Definición Operacional:

El compromiso organizacional se enfoca en establecer el nivel de compromiso experimentado por los colaboradores, influenciado en la productividad de la institución.

### **2.2.2. Variable independiente:** Programa de Motivación Laboral

#### **Definición Conceptual:**

“La motivación reside en lo que él denominó “enriquecimiento de tareas”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo” (Herzberg, 1968). Es decir, el hecho de realizar las mismas labores a diario sin incentivar al cambio, o a los retos constantes logran cansar al colaborador influyendo así en su rendimiento y esto puede llegar hasta una posible renuncia o despido, algo que no sería beneficioso para ninguna de las partes.

#### **Definición Operacional:**

La motivación se decretará acorde a las dimensiones de factores intrínsecos o motivacional y factor extrínseco o Higiene.

*Tabla 1. Operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<p>Según la propuesta de Herzberg, (1968), “la motivación reside en el “enriquecimiento de tareas”. Las labores rutinarias y no desafiantes no sólo denigran a los colaboradores y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo”</p>	<p>La motivación se estipulará acorde a las dimensiones de factores intrínsecos o motivacional y factor extrínseco o Higiene.</p>	Factores de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de Logro</li> <li>▪ Oportunidad de alcanzar los objetivos</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Reconocimiento</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Línea de carrera</li> </ul>
Programa de Motivación Laboral			Factores Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneración</li> <li>▪ Beneficios</li> <li>▪ Política de empresa</li> <li>▪ Relación laboral</li> <li>▪ Condiciones laborales</li> <li>▪ Supervisión</li> <li>▪ Status</li> <li>▪ Seguridad laboral</li> </ul>

VARIABLE DEPENDIENTE					Ítems
Compromiso Organizacional	En su trabajo investigativo, Meyer y Allen (1997) exponen que el compromiso organizacional “es la fase psicológica que caracteriza la relación que mantiene el empleado con la organización; dicho estado tiene repercusiones en la decisión de continuar formando parte de la organización”	El compromiso organizacional se enfoca en describir el nivel de compromiso experimentado por los trabajadores, influenciado en la productividad de la institución.	Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad del trabajador de mantenerse en el puesto de trabajo.</li> <li>▪ Evaluación que éste hace de los costos asociados al hecho de abandonarlo.</li> </ul>	17,18,19,20
			Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucramiento con la empresa.</li> <li>▪ Apego emocional</li> </ul>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16
			Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación desarrollada entre el trabajador y la empresa</li> <li>▪ Lealtad y la obligación</li> </ul>	21,22,23,24,25,26

Fuente: Elaboración Propia

## **2.3.Población y muestra.**

### **2.3.1. Población (N).**

Es el “Conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio” (Carrillo Liliana, 2015)

Conforme a esta definición nuestra población lo constituyen los colaboradores de la I.E. que hacen un total de 17 personas en el distrito de JLO, tal como se detalla en la siguiente tabla.

### **2.3.2. Muestra (n).**

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2012).

Sin embargo, en la investigación que se realiza la población que se está tomando es pequeña, es por ello que se determina que la muestra estará compuesta por la misma cantidad de la población de la Institución Educativa.

## **2.4. Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.4.1. Instrumentos**

#### **a.- Cuestionario**

Como lo afirma la Universidad de las Américas (2015) el cuestionario “Es una técnica de recogida de información muy frecuentada para saber las percepciones, preferencias y/o puntos de vista de una cantidad considerable de personas.

Por tanto, esta herramienta consiste en la creación de interrogantes dirigidas a la población de estudio de nuestra investigación, puesto que, pretendemos indagar sobre el nivel del compromiso organizacional.

#### **b.- Escala de compromiso Organizacional de Aller y Meller**

El cuestionario del CO es una adaptación, la cual fue elaborada en 2006, está fundamentado en la operacionalización de la variable señalada por Meyer y Allen, la del “Compromiso Organizacional”.

Es una prueba está compuesta por 26 Ítems que miden la variable del CO; a través de 03 factores del compromiso: el Afectivo, Continuidad y el Normativo.

## **2.4.2. Validez y Confiabilidad**

### **a.- Validez:**

Para esta investigación se realizó un análisis de contenido por el criterio de jueces en las dimensiones de compromiso organizacional, propuestas por Meyer y Aller. Ya que, estas serían la base del cuestionario construido. Para esta validez se solicitó a 3 Especialistas para que cumplan el rol de jueces expertos, los cuales contribuyeron sugerencias para la consolidación del cuestionario.

Además, se ejecutó la valides concurrente, obteniendo el nivel de significancia de 0.05, lo cual indica que el instrumento es válido.

### **b.- Confiabilidad:**

Se realizó un análisis de confiabilidad de los 26 ítems de la escala “Compromiso Organizacional”. A través del Alfa de Cronbach, obteniendo un índice positivo de 0,78. Por lo tanto, el instrumento es confiable.

## **2.5. Métodos de análisis de datos:**

A fin de realizar el análisis estadístico de los datos se empleará la estadística descriptiva e inferencial, utilizando el software estadístico SPSS-25.

En cuanto a la **Estadística descriptiva** hay frecuencias porcentuales, media aritmética, desviación estándar y coeficiente de variación para realizar el análisis e interpretación del pre test y post test de los resultados.

Asimismo, en la **Estadística inferencial** para realizar la contratación de hipótesis del Pre y Post Test se utilizó la prueba estadística de Wilcoxon.

## **2.6.Aspectos éticos**

En este trabajo de investigación, se mantendrá en discreción la identidad de las personas que colaboraron en el estudio. Además, los datos arrojados por el trabajo y que posteriormente servirán de referencias bibliográficas escasean de plagio alguno. Por ello, la averiguación expuesta en esta investigación es absolutamente real y carece de datos falso.

### III. RESULTADOS

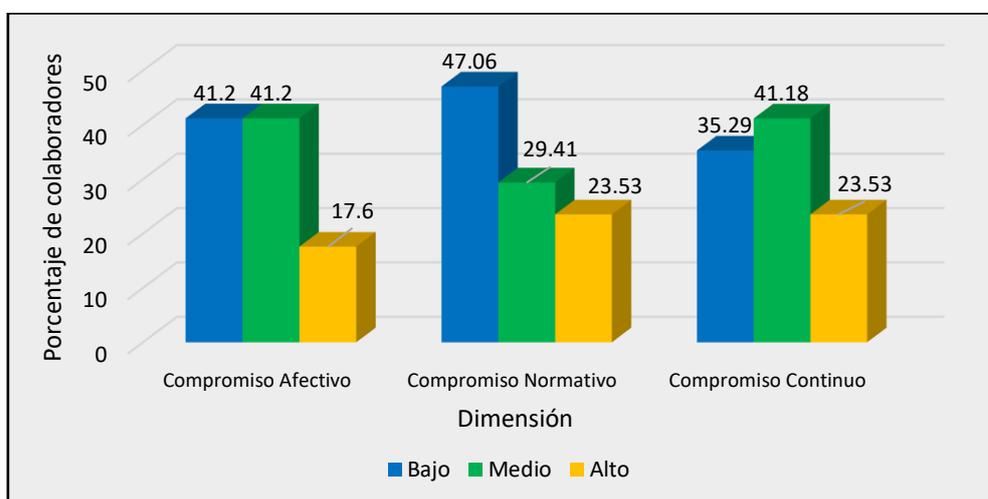
**Objetivo N° 1:** Diagnosticar a través del pre-test el nivel de Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.

**Tabla 2**

*Colaboradores según el Nivel de Compromiso*

Indicador	Dimensión					
	Compromiso Afectivo		Compromiso Continuo		Compromiso Normativo	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	7	41.2	8	47.06	6	35.29
Medio	7	41.2	5	29.41	7	41.18
Alto	3	17.6	4	23.53	4	23.53
Total	7	41.2	17	100	17	100

Fuente: elaboración propia



*Figura 1.* Colaboradores según el Nivel de Compromiso

En la tabla 2 y figura 1, se evidencia que el nivel de compromiso de los colaboradores en la dimensión afectiva los indicadores sobresalientes son medio y bajo con un 41.2%; mientras que solo un 17.6 % se encuentra en el nivel alto.

Se evidencia que la dimensión normativa, el indicador que predomina es el de 47.6% el cual se encuentra en un nivel bajo; por otro lado, el 29.41% está en el nivel medio y el 23.53% está en niveles altos.

Se observa que el indicador sobresaliente señala que el 41.18% de los encuestados se encuentran en el nivel medio de Compromiso Continuo, el 35.29% se encuentra en el nivel bajo y el 23.53% está en el nivel alto.

**Objetivo N° 2:** Diseñar el Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.

En la elaboración del programa, se ha tomado en cuenta diferentes aspectos, como el enfoque de dos teorías muy importantes, las cuales tienen relación con la Institución. Asimismo, nuestra variable dependiente conocida como “Compromiso organizacional” se consideró a las tres dimensiones de Meyer y Allen; Compromiso afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo. Por consiguiente, para nuestra variable independiente Titulada “Programa Motivación Laboral” se incurrió a la teoría de Herzbert, lo cual ellos proponen dos dimensiones; factor motivacional y factor de higiene. Es por eso, que se logró establecer los temas a impartir en el desarrollo del programa, dividiendo el programa en 12 sesiones, de la misma manera para cada sesión se estableció objetivos, aquellos que a continuación lo veremos en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
*Programa de Motivación Laboral*

N°	Dimensión	Denominación	Temas	Objetivo
1	Afectivo	“Sentimiento del Logro”	Definición de sentimiento de logro e Identidad Organizacional	Promover en los colaboradores un impacto positivo y real sobre sus aspiraciones.
2		“Responsabilidad”	Definición de responsabilidad y como impulsarla	Descubrir la necesidad de asumir las distintas responsabilidades en diferentes circunstancias.
3		“Reconocimiento”	Definición de Reconocimiento laboral, importancia, tipos y ventajas	Identificar los factores para ser reconocidos en la institución.
4		“Trabajo en equipo”	Definición, importancia, tipos y ventajas de Trabajo en equipo	Incrementar la motivación en trabajo en equipo.
5	Continuidad	“Oportunidades de Crecimiento”	Definición, etapas y beneficios de Línea de Carrera.	Promover condiciones y posibilidades del trabajador para mejorar su desempeño.
6		“Satisfacción Laboral”	Definición, percepción, y principales factores de la satisfacción Laboral	Describir es documento de las normas laborales.

<b>7</b>		“Política de empresa”	Definición, importancia del reglamento interno.	Describir las normas establecidas en la Institución.
<b>8</b>		“Relaciones laborales”	Definición, importancia de relaciones laborales.	Promover la comunicación entre los colaboradores y el empleador.
<b>9</b>	Normativo	“Condiciones laborales”	Definición, etapa y beneficios de línea de carrera.	Informar a los colaboradores la importancia de su seguridad.
<b>10</b>		“Evaluación de Desempeño”	Definición, beneficios y métodos de evaluación de desempeño.	Promover la importancia de la evaluación de desempeño laboral.
<b>11</b>		“Supervisión”	Definición, objetivo, estilos y competencias de supervisión.	Identificar a la persona capaz para la mejor supervisión de la empresa.
<b>12</b>		“Seguridad laboral”	Definición, percepción y principales factores de seguridad laboral.	Promover la satisfacción vinculada al compromiso.

Fuente: elaboración propia

**Objetivo N° 3:** Aplicar el Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P.

Para la ejecución del programa se hizo unas previas coordinaciones de todo el proceso con el director de la Institución, lo cual se acordó trabajar con 17 colaboradores, entre ellos docentes y personal administrativo. Asimismo, realizar 1 taller que consta en 12 sesiones y se realizaría una vez por semana al finalizar las clases del turno tarde. Asimismo, el ambiente de las sesiones se cambiaría de acuerdo a la sesión y temática, ya sea en patio o en aula de la Institución. Por consiguiente, en cuanto a las asistencias del personal fue variando la cantidad en algunas fechas por motivos personales y laborales los cuales nos hicieron de conocimiento.

En cuanto al desarrollo de las sesiones se iniciaba dando a conocer el objetivo de las sesiones, luego se realizaba una dinámica para romper el hielo y puedan estar más concentrados en el tema. Por consiguiente, se realizaba una dinámica referente a contenido, donde ellos puedan relacionar su vida personal y laboral en cuanto al tema de la semana y así se les pueda hacer más fácil entender y comprender. Sin embargo, es preciso mencionar que nos dividíamos las actividades por semana, lo cual una de nosotras explicaba el tema mientras la otra entregaba los materiales y apoyaba con la organización de toda la sesión, los materiales que utilizamos en estas, eran listas de asistencia, diapositivas, dípticos, trípticos, fichas informativas y otras que se necesitaban en las dinámicas.

Por otro lado, lo que se resaltó de este programa fue la predisposición de los colaboradores y las mejoras que se fueron dando a tallar.

**Objetivo N° 4:** Evaluar el nivel de Compromiso Organizacional después de la aplicación del programa de Motivación Laboral.

**Tabla 4**

*Colaboradores según el Nivel de Compromiso*

Indicador	Dimensión					
	Compromiso Afectivo		Compromiso Continuo		Compromiso Normativo	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	1	5.9	4	23.53	1	5.88
Medio	13	76.5	7	41.18	12	70.59
Alto	3	17.6	6	35.29	4	23.53
Total	17	100	17	100	17	100

Fuente: elaboración propia

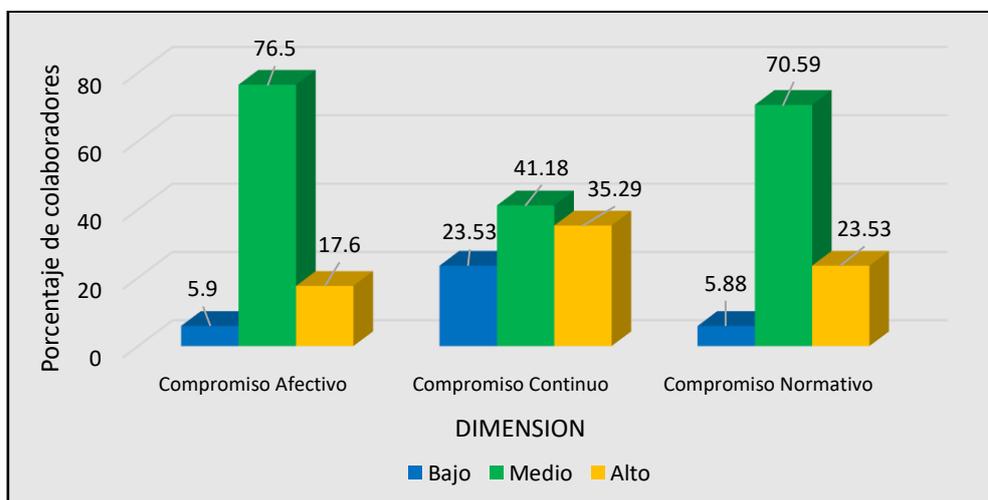


Figura 2. *Colaboradores según el Nivel de Compromiso*

Respecto a la tabla 4 y figura 2 es el indicador medio el que mayor porcentaje presenta con un 76.5%, el indicador que le sigue es el 17.6% que se encuentra en el nivel alto y el indicador más bajo se observa con un 5.9% de nivel de compromiso afectivo bajo.

Se refleja que el indicador con mayor se encuentra en el nivel medio de compromiso normativo con un 47.06%, además el 29.41% está en el nivel medio, por último, el 23.53% se encuentra en el nivel alto.

Se puede decir que el nivel sobresaliente es del compromiso continuo se encuentra en el nivel medio con un 41.18%, asimismo el 35.29% se encuentra en el nivel bajo y por último el 23.53% se encuentra en el nivel alto.

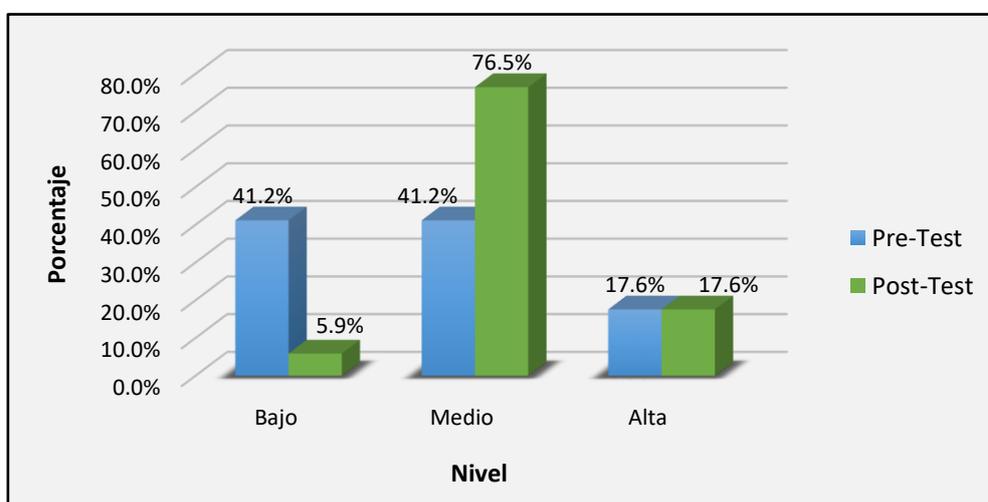
**Objetivo N° 5:** Comparar los resultados de la evaluación del Pre y Post test para de medir el nivel alcanzado de Compromiso Organizacional.

**Tabla 5:**

*Comparación de Pre y Post-Test del nivel de compromiso de los colaboradores en la dimensión afectiva*

Indicador	Compromiso			
	Pre-Test		Post-Test	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>Bajo</i>	7	41.2	1	5.9
<i>Medio</i>	7	41.2	13	76.5
<i>Alta</i>	3	17.6	3	17.6
<b>Total</b>	17	100	17	100

Fuente: elaboración propia



*Figura 3.* Comparación de Pre y Post-Test del nivel de compromiso de los colaboradores en la dimensión afectiva

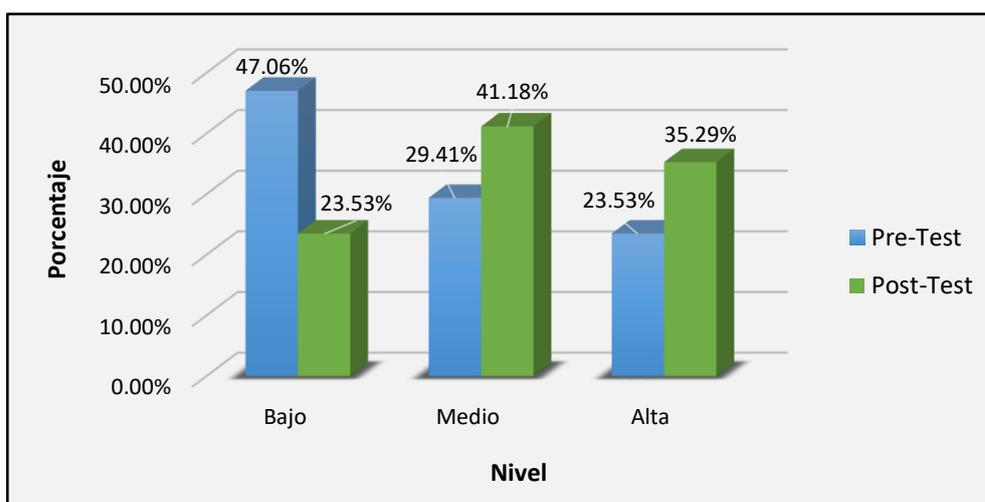
Mediante la tabla 5 y figura 3 se puede apreciar que en los resultados del Pre-Test los colaboradores manifiestan un *compromiso en la dimisión afectiva* con un 41.2% en el nivel bajo y medio, asimismo el 17.6% se encuentra en un nivel alto, es decir la misma cantidad de colaboradores que no se involucran con la institución, también muestran cierto apego a esta. Por otro lado, al observar los resultados del Post-test, se muestran variaciones, en el que el 5.9% de los colaboradores tienen un nivel bajo, el 76.5% está en el nivel medio y por último se mantiene el mismo porcentaje (Pre-Test) para el nivel alto, es decir que los colaboradores después del desarrollo del programa en cuanto al compromiso afectivo se sienten involucrados e identificados con los objetivos que la institución quiere lograr, por el ambiente y los lazos interpersonales que han formado en su centro laboral.

**Tabla 6**

*Comparación de Pre y Post-Test de Compromiso de los colaboradores en la dimensión continuidad*

Indicador	Compromiso			
	Pre-Test		Post-Test	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>Bajo</i>	8	47.06	4	23.53
<i>Medio</i>	5	29.41	7	41.18
<i>Alta</i>	4	23.53	6	35.29
<b>Total</b>	17	100	17	100

Fuente: elaboración propia



*Figura 4. Comparación de Pre y Post-Test de compromiso de los colaboradores en la dimensión continuidad*

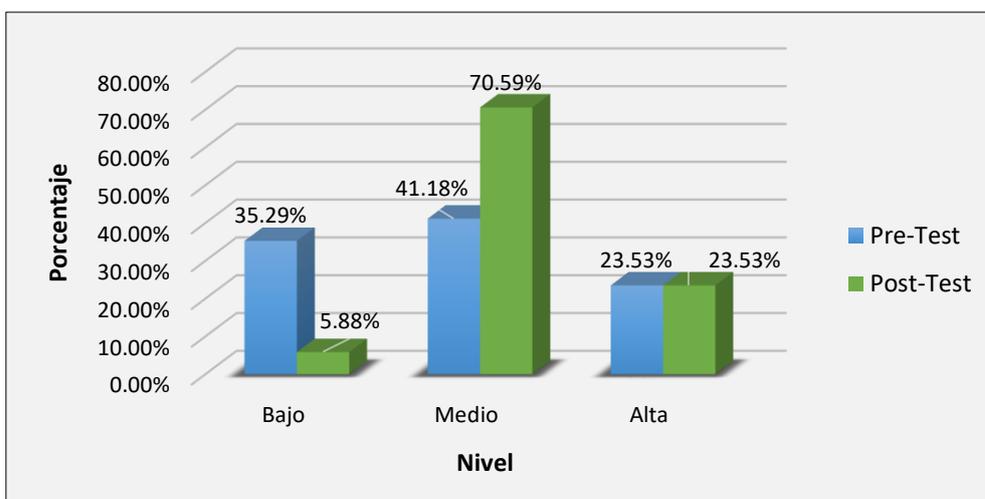
A través de la tabla 6 y figura 4, se evidencia que, en los resultados del Pre-test, el porcentaje de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo es de 47.06%, mientras que el 29.41% y 23.53% se encuentran respectivamente en el nivel medio y bajo, es decir que los colaboradores consideran que no han invertido mucho en su lugar de trabajo y que están propensos a alcanzar otras alternativas al abandonar la institución. Sin embargo estos resultados cambian notoriamente después de la ejecución del programa (Pos-Test), en el cual se observa que los colaboradores en cuanto al compromiso de la dimensión de continuidad el 23.53% se encuentra en el nivel bajo, el 41.18% está en el nivel medio y el 35.29% en el nivel alto, por tanto se puede decir que los colaboradores han mostrado cierta mejora en esta dimensión, ya que consideran que la institución podría brindarles oportunidades de mejora y las cuales podrían alcanzarlas.

**Tabla 7**

*Comparación de Pre y Post-Test del nivel de Compromiso de los colaboradores en la dimensión normativo*

Nivel	Compromiso			
	Pre-Test		Post-Test	
	f	%	f	%
Bajo	6	35.29	1	5.88
Medio	7	41.18	12	70.59
Alta	4	23.53	4	23.53
<b>Total</b>	17	100	17	100

**Fuente:** elaboración propia



*Figura 5.* Comparación de Pre y Post-Test del nivel de compromiso de los colaboradores en la dimensión normativo

De acuerdo a lo que refleja la tabla 7 y la figura 5 de los resultados del Pre-Test, se puede decir que en cuanto al *compromiso de la dimensión normativa* el 35.29% de colaboradores está en un nivel bajo, mientras que el 41.18% está en el nivel medio y el 23.53% se encuentra en un nivel alto, es decir que se refleja cierta proximidad en la cantidad de porcentajes del nivel bajo con el nivel medio, dando a entender que los colaboradores no se sienten obligados, ni muestran cierto grado de identificación con la institución, pero hay más cantidad de colaboradores que sienten cierto grado de obligación, lealtad e identificación con la institución. Por otro lado, al observar los resultados del Post-Test se evidencia que el 5.88% se manifiesta en un nivel bajo, el 70.59% se encuentra en el nivel medio y el 23.53% en el nivel alto, por lo que se infiere que los colaboradores se sienten identificados y con lealtad a la institución por los beneficios que les han brindado.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

**Tabla 8**  
*Contrastación de Hipótesis*

		<b>Rangos</b>		
		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
Post_Test -	Rangos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
Pre_Test	negativos			
	Rangos positivos	13 <sup>b</sup>	7,00	91,00
	Empates	4 <sup>c</sup>		
	Total	17		

- a. Post\_Test < Pre\_Test  
 b. Post\_Test > Pre\_Test  
 c. Post\_Test = Pre\_Test

### Estadísticos de prueba

	Post_Test - Pre_Test
Z	-3,186 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,001

- a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo  
 b. Se basa en rangos negativos.

### 1. Planeamiento de hipótesis

Ho: El programa de motivación laboral no es efectivo.

Hi: El programa de motivación laboral es efectivo.

### 2. Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

### 3. Comparemos con el p\_valor

Como el p\_valor = ,001 < 0,05 se rechaza Ho

### 4. Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0,05 para rechazar Ho. Por lo tanto, se puede afirmar que el programa de Motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores, fue efectivo.

#### IV. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Institución Educativa – Chiclayo, para lo cual se aplicó un Programa de Motivación basado en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg, cuya discusión de resultados se presenta a continuación:

En la evaluación diagnóstica de la motivación y del desempeño laboral, se pudo observar en la tabla N° 2 que los resultados que la dimensión Compromiso afectivo donde se obtuvo un resultado negativo en cuanto al apego de los colaboradores hacia la empresa en el pre-test con un 41.2% en el nivel bajo y medio. Con respecto a la dimensión continuidad, se evidencia que, en los resultados del Pre-test, el porcentaje de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo es de 47.06%, es decir que los colaboradores consideran que no han invertido mucho en su lugar de trabajo y que están propensos a alcanzar otras alternativas al abandonar la institución. En cuanto a la dimensión normativa se obtuvo que el 41.18% está en el nivel medio, dando a entender que los colaboradores no muestran cierto grado de identificación con la institución, pero hay más cantidad de colaboradores que sienten cierto grado de obligación, lealtad e identificación con la institución. Es por eso que Newstrom (2011) expone que el compromiso organizacional “es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella” (p.221). Sin embargo, en el primer diagnóstico, los resultados nos arrojaron bajos por falta de motivación a los colaboradores en la Institución.

Para elaborar el Programa Motivacional, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, llegando a determinar que la dimensión Continua y afectivo son los más bajos (dichos resultados se pueden observar en la tabla N° 2), llegando a determinar que el programa debería estar orientado principalmente a mejorar las dimensiones. Este resultado confirma los hallazgos de Aguilar, Ximena y Peralta, Cristian, en su tesis “Elaboración y aplicación de un plan de motivación para el personal de la escuela de Formación Empresarial “EFE” Mons (2008), Cuenca, Ecuador; cuyo principal objetivo fue la elaboración de un programa de motivación basado en la Teoría de Maslow y de Frederick Herzberg, obteniendo como resultado la elaboración de un Programa de motivación basado en factores motivadores, ya que son los dos últimos niveles de la

Pirámide de Maslow los que no están satisfechos en los trabajadores. Llegando a la conclusión que los índices motivacionales mejoraron notablemente dentro de los procesos de la Escuela de Formación Empresarial Mons. Candido Rada, con la implementación y puesta en marcha del presente trabajo de investigación.

Con respecto a la implementación del Programa, se pudo realizar con éxito. Sin embargo, en todas las sesiones no se pudieron reunir todos los trabajadores como se propuso por temas personales y laborales. Además, se requiere de una evaluación continua y a largo plazo, así como también su ejecución depende de la gestión interna en la organización.

Del análisis de la mejora del desempeño laboral, luego de aplicado el Programa, podemos observar en la Tabla N° 4, donde se muestran los resultados del compromiso laboral después de aplicado el programa de motivación, que en el post test se muestran variaciones, en el que el 5.9% de los colaboradores tienen un nivel bajo, el 76.5% está en el nivel medio y por último se mantiene el mismo porcentaje (Pre-Test) para el nivel alto, es decir que luego de desarrollar las sesiones correspondientes los colaboradores se sienten involucrados e identificados con los objetivos de la organización por el ambiente y lazos interpersonales y emocionales que se han formado en su centro de trabajo. Con respecto a la dimensión continuidad, se evidencia que, en los resultados del Post-test, surgen variaciones al aplicar las sesiones correspondientes en el que se observa que los colaboradores el 41.18% está en el nivel medio, por tanto, se evidencia que los colaboradores han mostrado cierta mejora en dicha dimensión ya que consideran que su empresa puede brindarles oportunidades de mejora. En cuanto a la dimensión normativa se obtuvo que los resultados del Post-Test se 70.59% se encuentra en el nivel medio, por lo que se infiere que los colaboradores se sienten más identificados y con lealtad a la institución por los beneficios que les han brindado. Estos resultados obtenidos son respaldados con lo enunciado por Frederick Herzberg (1959), es decir, la presencia de los factores motivantes produce efecto de satisfacción duradera; por otro lado, los factores de mantenimiento o higiene. “poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores”. Según lo expuesto, aunque ambos factores son importantes, para mejorar la satisfacción en el trabajador, los factores motivantes son los que operan principalmente, contribuyendo a que el trabajador alcance un desempeño laboral óptimo.

Por otro lado, realizando la comparación del pre y post test, que hubo una mejora al realizar el programa motivacional. Mediante la tabla 5 y figura 3 se puede apreciar que en los resultados del Pre-Test los colaboradores manifiestan un *compromiso en la dimisión afectiva* con un 41.2% en el nivel bajo y medio, asimismo el 17.6% se encuentra en un nivel alto, es decir la misma cantidad de colaboradores que no se involucran con la institución, también muestran cierto apego a esta. Por otro lado, al observar los resultados del Post-test, se muestran variaciones, en el que el 5.9% de los colaboradores tienen un nivel bajo, el 76.5% está en el nivel medio y por último se mantiene el mismo porcentaje (Pre-Test) para el nivel alto, es decir que los colaboradores después del desarrollo del programa en cuanto al compromiso afectivo se sienten involucrados e identificados con los objetivos que la institución quiere lograr, por el ambiente y los lazos interpersonales que han formado en su centro laboral. A través de la tabla 6 y figura 4, se evidencia que, en los resultados del Pre-test, el porcentaje de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo es de 47.06%, mientras que el 29.41% y 23.53% se encuentran respectivamente en el nivel medio y bajo, es decir que los colaboradores consideran que no han invertido mucho en su lugar de trabajo y que están propensos a alcanzar otras alternativas al abandonar la institución. Sin embargo estos resultados cambian notoriamente después de la ejecución del programa (Pos-Test), en el cual se observa que los colaboradores en cuanto al compromiso de la dimensión de continuidad el 23.53% se encuentra en el nivel bajo, el 41.18% está en el nivel medio y el 35.29% en el nivel alto, por tanto se puede decir que los colaboradores han mostrado cierta mejora en esta dimensión, ya que consideran que la institución podría brindarles oportunidades de mejora y las cuales podrían alcanzarlas. De acuerdo a lo que refleja la tabla 7 y la figura 5 de los resultados del Pre-Test, se puede decir que en cuanto al compromiso de la dimensión normativa el 35.29% de colaboradores está en un nivel bajo, mientras que el 41.18% está en el nivel medio y el 23.53% se encuentra en un nivel alto, es decir que se refleja cierta proximidad en la cantidad de porcentajes del nivel bajo con el nivel medio, dando a entender que los colaboradores no se sienten obligados, ni muestran cierto grado de identificación con la institución, pero hay más cantidad de colaboradores que sienten cierto grado de obligación, lealtad e identificación con la institución. Por otro lado, al observar los resultados del Post-Test se evidencia que el 5.88% se manifiesta en un nivel bajo, el 70.59% se encuentra en el nivel medio y el 23.53% en el nivel alto, por lo que se infiere que los colaboradores se sienten identificados y con lealtad a la institución por los beneficios que les han brindado.

## V. CONCLUSIONES

1. En los resultados arrojados del Pre-Test, mostraron que en la Dimensión Afectiva y Continua se encontraban en el nivel bajo, pero la Dimensión Normativa estaba en un nivel medio
2. Teniendo como referencia las conclusiones del diagnóstico, se construyó un programa fundamentado con la teoría de Herzberg para Motivación y la teoría de Meyer y Aller para Compromiso organizacional, las cuales son las teorías principales de esta investigación.
3. Después de cada sesión del programa de Motivación Laboral, se observaron cambios de mejora en el comportamiento de los colaboradores como la puntualidad, trabajo en equipo, desempeño e identidad institucional.
4. En la evaluación Pos-Test, la Dimensión Afectiva, Continua y Normativa se evidencian en el nivel medio.
5. Finalmente, en la constatación de resultados se concluye que el programa fue efectivo, tras la evidencia estadística arrojando un nivel de significancia de 0,05 para rechazar  $H_0$ , evidenciando mejoras significativas en el compromiso organizacional de los colaboradores.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se propone continuar con la medición periódica de esta problemática para identificar puntos de mejora.
2. Se recomienda ampliar el diseño del presente programa con variables de estudio como satisfacción laboral o clima organizacional para desarrollar nuevas estrategias que incrementen el compromiso del colaborador.
3. Se considera conveniente aplicar estrategias que generen mayor impacto en base a los resultados y teorías, como generar actividades que permitan otorgar beneficios a los colaboradores, mediante estímulos emocionales de acuerdo a la realidad que permitan promocionar y desarrollar el compromiso.
4. Es recomendable elaborar un plan de incentivos, en el que se fijen días no laborales por desempeño, actividades recreativas para relaciones interpersonales, reconocimientos verbales o monetarios, entre otros.
5. Aplicar este diseño de programa de motivación laboral a una muestra más grande para contrastar los resultados y aportar al conocimiento de estas variables con más investigaciones.

## VII. REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA83&dq=introduccion+a+la+metodologia+de+la+investigacion+que+es+una+muestra&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi32IHAn97bAhWrq1kKH XV-BAoQ6AEISTAH#v=onepage&q=introduccion%20a%20la%20metodologia%20de%20la%20investigacion%20que%20es%20una%20muestra&f=false>
- Dalton, M.; Hoyle, D & Watts, M. (2006). “Relaciones humanas” (3 ed.). México: CengageLearning Editores. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t\\_jx1TEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t_jx1TEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta\\_rl.pdf;jsessionid=F30D8288152AB1DD2BF8400E798B41CF?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf;jsessionid=F30D8288152AB1DD2BF8400E798B41CF?sequence=1)
- El Pulso Laboral. (2017). México, segundo en compromiso laboral. Recuperado de: <http://www.elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/11330/mexico-segundo-en-compromiso-laboral>
- Frías, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. (Tesis para optar el grado de Magíster en gestión de personas y dinámica organizacional). Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Gestión. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>
- González, D. (2008). Psicología de la motivación. Editorial la Habana: Ciencias médicas. Recuperado de: [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/PsicologiadelMotivacion.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf)

- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees. *Harvard Business Review*. New York, pp 52 – 53.
- Hurtado, M. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer & Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. (Tesis para optar el grado de licenciado en administración de empresas). Universidad de Piura. Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)
- Kruse, K, (2013, 14 de Julio): How do you measure engagement. *Revista Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-youmeasure-engagement/2/>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Herzberg. Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Marquéz, M. (1998). Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas. (Tesis para optar el título de Licenciado en Relaciones industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9312.pdf>
- Martínez, M. (2012). Motivación: Gestión Empresarial. Editorial: Díaz de Santos. Madrid. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=EsOztllFaxgC&printsec=frontcover&dq=motivacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv\\_In9ovfeAhXMxFkKHZkIDWYQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EsOztllFaxgC&printsec=frontcover&dq=motivacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv_In9ovfeAhXMxFkKHZkIDWYQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false)
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. EE. UU. Sage Publications.
- Neves, T., Graveto, J., Rodríguez, V., Maroco, J. & Parreira, P. (2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer & Allen para enfermeros portugueses. *Revista latinoamericana de Enfermagem*. Recuperado de [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/es\\_0104-1169-rlae-26-e3021.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/es_0104-1169-rlae-26-e3021.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13 ed.). México: Mc Graw Hill.

- Opere, M. (S.f) *El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial*. Grupo P&A.  
Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/12984/>
- Patricio, M. (2017). Comunicación. La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones. Vol. 4. Revista Publicando. Recuperado de: <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/719>
- Peña, C., Díaz, G., Chávez, A. & Sánchez, E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. Revista internacional de administración y finanzas. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Peralta, M., Santofimio, A. & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: Discursos en la organización. Colombia. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Reyero. (2015). Compromiso laboral: la nueva ventaja competitiva. Recuperado de: <https://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10 ed). México: Pearson Education. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ruiz, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. Revista de Estudios Empresariales. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649%20(3).pdf)
- Salazar, R. (18 de julio de 2016). El compromiso del trabajador peruano es mayor al promedio global [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/194227-el-compromiso-del-trabajador-peruano-es-mayor-al-promedio-global/>
- Universidad de las Américas. (2015). Cuestionario. Chile. Recuperado de <https://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/fichas/Ficha-07-cuestionario1.pdf>

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1

### PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL

#### I.DATOS INFORMATIVOS

<b>Población Beneficiada</b>	: Colaboradores de la I.E.P
<b>Nº total de asistentes</b>	: 17 Colaboradores
<b>Nº de Sesiones a desarrollar</b>	: 12
<b>Tiempo por sesión</b>	: 45 min
<b>Duración del programa</b>	: 12 semanas
<b>Fecha de Inicio</b>	: 03/ 06/ 2019
<b>Fecha Final</b>	: 19/ 07/2019
<b>Responsable</b>	: Gonzales Becerra Analy Rosmery Requejo Huanca Merly Anali

#### II.FUNDAMENTACIÓN

Hoy en día en las empresas y/o Instituciones educativas privas y públicas carecen de compromiso Organizacional, es por eso que el presente programa, tiene como objetivo brindar la información necesaria que permita motivar a los colaboradores de la I.E.P a incrementar el compromiso, ya que es fundamental la importancia de la motivación de las personas a la hora de desarrollar sus labores.

Como lo menciona Ramírez S, Alejandra (2012) la motivación es “el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.” Por tanto, podemos decir que el impulso es el que promueve la eficacia a lograr los objetivos y/o metas de la institución, y genera en el individuo optar por la búsqueda de mejores oportunidades para alcanzar la autorrealización.

Es por eso, que es de suma relevancia poder capacitarlos en este tema, para que así puedan ejecutar sus labores y acciones comprometidas con la institución, contribuyendo al mejor desempeño laboral.

Por lo anteriormente mencionado, es necesario capacitar a los trabajadores de la I.E.P – Chiclayo, basado en la teoría de Herzberg, en los que se dará a conocer factores motivacionales e Higiénicos.

### **III.OBJETIVOS**

#### **a. Objetivo General**

Brindar la información necesaria que permita motivar a los colaboradores de la I.E.P para incrementar el compromiso.

#### **b. Objetivo Especifico**

- Promover en los colaboradores un impacto positivo y real sobre sus aspiraciones.
- Descubrir la necesidad de asumir las distintas responsabilidades en diferentes circunstancias.
- Identificar los factores para ser reconocidos en la institución
- Incrementar la motivación en trabajo en equipo.
- Promover condiciones y posibilidades del trabajador para mejorar su desempeño.
- Describir es documento de las normas laborales.
- Describir las normas establecidas en la Institución
- Promover la comunicación entre los colaboradores y el empleador.
- Informar a los colaboradores la importancia de su seguridad.
- Promover la importancia de la evaluación de desempeño laboral.
- Identificar a la persona capaz para la mejor supervisión de la empresa.
- Promover la satisfacción vinculada al compromiso.

#### IV.TEMÁTICA A DESARROLLAR

Nº TALLER	TEMAS O DENOMINACIÓN DEL TALLER	FECHA TENTATIVA
1	“Sentimiento del Logro”	
2	“Responsabilidad”	
3	“Reconocimiento”	
4	“Trabajo en equipo”	
5	“Oportunidades de Crecimiento”	
6	“Satisfacción Laboral”	
7	“Política de empresa”	
8	“Relación laboral”	
0	“Condiciones laborales”	
10	“Evaluación de Desempeño”	
11	“Supervisión”	
12	“Seguridad laboral”	

#### V.RECURSOS

**a. Humanos**

- ✓ Internas de Psicología Organizacional (2)
- ✓ Colaboradores (17)

**b. Tecnológicos**

- ✓ Proyector
- ✓ Computadora / Laptop

**c. Materiales**

- ✓ Hojas Bond
- ✓ Lapiceros
- ✓ Copias
- ✓ Plumones
- ✓ papelotes

## **V.EVALUACIÓN**

Para dar inicio al desarrollo del programa se realizará previamente la aplicación de un pre-test de Compromiso Organizacional destinado a medir el nivel sobre el tema mencionado, con el propósito de brindar un taller efectivo, además de ello, al finalizar los talleres se llevará a cabo el pos-test, el cual servirá para verificar la efectividad del programa en los colaboradores y así realizar la retroalimentación.

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 1	<i>“Sentimiento de Logro”</i>	Promover en los colaboradores un impacto positivo y real sobre sus aspiraciones.	Motivación	<p><b>Presentación:</b> Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr en este programa.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b> ¿Qué es lo que esperas? en esta dinámica se presentaran y asimismo manifestaran las expectativas frente al programa a realizarse con ellos.</p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b> Se da inicio de la sesión N° 1 proyectando un video relacionado a sentimiento de logro: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9WTt_A5ZvgQ">https://www.youtube.com/watch?v=9WTt_A5ZvgQ</a></p> <p>Luego se procederá a comentar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentimiento de Logro</li> <li>✓ Identidad organizacional (importancia y cómo influye)</li> </ul>	Proyector Diapositivas Folletos
			Cierre	<p><b>Retroalimentación:</b> se realiza una dinámica de retroalimentación, es decir se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión, como les va a servir y si tienen alguna duda.</p> <p>Luego de lo compartido se procederá a proporcionarles pequeños incentivos.</p>	Incentivos

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 2	"Responsabilidad"	Descubrir la necesidad de asumir las distintas responsabilidades en diferentes circunstancias.	Motivación	<p><b>Presentación:</b> Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de Romper-hielo:</b> Se realizará una carrera de relevos, salen los primeros jugadores a la señal que, del activista, empujando el globo con el palo evitando que el globo se salga de lugar y no se explote, los primeros jugadores cuando se encuentren con los segundos le pasan el palo y el globo y así sucesivamente hasta llegar a la meta.</p>	Patio del colegio  Globo  Palo de madera
			Desarrollo	<p><b>Explicación del Tema:</b> A través de un círculo las moderadoras procederán a comentar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de responsabilidad</li> <li>✓ ¿Cómo ser más responsables?</li> <li>✓ ¿Qué cualidades ayudan a la responsabilidad?</li> <li>✓ ¿Cómo impulsar a otros en esta cualidad?</li> <li>✓ ¿Cuál es tu manera personal de vivir la responsabilidad?</li> </ul>	Boletines informativos
			Cierre	Se realizará una dinámica de despedida, la cual consistirá en arrojar un bollo de lana a otro participante en la cual mencionaran sus dificultades respecto al tema, esto se realizará hasta formar una telaraña, luego la regresaran en el mismo orden mencionando esta vez las respectivas soluciones.	Mosquitos

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 3	<i>“Reconocimiento”</i>	Identificar los factores para ser reconocidos en la institución.	Motivación	<p><b>Presentación:</b> Las moderadoras saludaran a los participantes y explican el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b> Se le entregará hojas bond a los colaboradores y lapiceros, lo que harán es pegar en su espalda la hoja y entre todos se escribirán aspectos positivos de la persona.</p>	<p>Notas adhesivas</p> <p>Cinta</p> <p>Lapiceros</p>
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b> Se da inicio de la sesión N° 3, lo cual se comentarán dichos temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Importancia del Reconocimiento laboral.</li> <li>✓ Tipos de reconocimiento laboral.</li> <li>✓ Ventajas de reconocimiento laboral</li> </ul> <p><b>Dinámica temática</b> Se procederá a entregarles una hoja en blanco, en la que escribirán un aviso clasificado, ofreciendo sus mejores cualidades.</p>	<p>Proyector</p> <p>Diapositivas</p> <p>Dípticos</p>
			Cierre	<p>Se realiza una lluvia de ideas acerca del tema tratado, luego se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión, y si tienen alguna duda. Por último, se les brindará un pequeño refrigerio.</p>	<p>Refrigerio</p>

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 4	"Trabajo en equipo"	Incrementar la motivación en el trabajo en equipo.	Motivación	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Pide a todos que se levanten y formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Pídeles que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, díles que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. Si el grupo es demasiado grande, haz varios círculos pequeños para que los grupos compitan entre ellos.</p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b> Se da inicio de la sesión N° 4 proyectando un video relacionado a responsabilidad: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XcHyZdCTgqo">https://www.youtube.com/watch?v=XcHyZdCTgqo</a></p> <p>Luego se procederá a comentar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de trabajo en equipo</li> <li>✓ Ventajas y desventajas</li> <li>✓ Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo</li> <li>✓ Tipos de equipo de trabajo</li> <li>✓ Roles en equipo de trabajo</li> </ul> <p><b>Dinámica de Desarrollo:</b> formularan 2 grupos y se les entregará un plumón y pitas para que juntos puedan escribir una palabra. Sin tocar el plumón con sus manos.</p>	Proyector Diapositivas Folletos
			Cierre	<p><b>Dinámica:</b> Cada uno mencionará en que actividades laborales necesitan más de la ayuda de sus compañeros. Se comprometerán en ayudarse entre todos.</p>	

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 5	Oportunidad de Crecimiento	•Promover condiciones y posibilidades del trabajador para mejorar su desempeño.	Motivación	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Se realizará una carrera de relevos, salen los primeros jugadores a la señal que, del activista, empujando el globo con el palo evitando que el globo se salga de lugar y no se explote, los primeros jugadores cuando se encuentren con los segundos le pasan el palo y el globo y así sucesivamente hasta llegar a la meta.</p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b> Se da inicio de la sesión N° 5 proyectando un video relacionado a oportunidad de crecimiento: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=KIp7h4SkaY8">https://www.youtube.com/watch?v=KIp7h4SkaY8</a></p> <p>Luego se procederá a comentar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de <i>Línea de Carrea</i></li> <li>✓ Etapas de Línea de carrera</li> <li>✓ Rutas de línea de carrera</li> <li>✓ Beneficios de línea de carrera</li> </ul> <p><b>Dinámica:</b> Se les presentará un formato para medir para autoevaluarse “Los tres espejos del autoconcepto”</p>	Proyector Diapositivas Folletos
			Cierre	<p><b>Retroalimentación:</b> Se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión y preguntar cómo quieren realizarse en la Institución o fuera.</p>	

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 6	"Satisfacción laboral"	• <i>Identificar lo que implica la satisfacción laboral.</i>	<b>Motivación</b>	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Se realizará que los participantes escriban en un papel "Lo que le pedirían a su jefe para que ellos incrementen su satisfacción laboral".</p>	Proyector
			<b>Desarrollo</b>	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Se procederá a comentar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Satisfacción Laboral</li> <li>✓ Percepción de las condiciones que deberían percibir.</li> <li>✓ Percepción de las condiciones actuales del puesto.</li> <li>✓ Los principales factores que determinan la satisfacción laboral.</li> </ul>	Proyector Diapositivas Folletos
			<b>Cierre</b>	<p>Se realizará un buzón de sugerencias, con la intención que puedan opinar o dar sus ideas con cualquier cosa que crean conveniente. Con criterio y se les explicará sobre ello al personal.</p>	

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 7	<i>“Políticas de Empresa”</i>	Describir las normas establecidas en la Institución.	<b>Motivación</b>	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada</b></p> <p>Se pedirá a los participantes formar 3 grupos, luego se les pedirá que en una nota escriban las normas de la institución que ellos recuerden.</p>	Proyector
			<b>Desarrollo</b>	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Se procederá a comentar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Reglamento Interno</li> <li>✓ Importancia del Reglamento Interno</li> <li>✓ Como se establece el reglamento.</li> <li>✓Cuál es el reglamento interno.</li> </ul>	Proyector Diapositivas Folletos
			<b>Cierre</b>	<p><b>Retroalimentación:</b> Se realiza una dinámica de retroalimentación, es decir se les preguntara si tienen alguna duda, posterior a ello se resolverán las dudas y se le invitara un pequeño refrigerio.</p>	Incentivos

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 8	"Relaciones Laborales"	Promover la comunicación entre los colaboradores y el empleador.	Motivación	<p><b>Dinámica de entrada</b></p> <p>Las moderadoras saludaran a los participantes e indicaran la dinámica de entrada. La cual consiste en dividir al grupo en equipos de 2 personas o más. Elabora una lista de tareas ridículas para que cada equipo las haga en grupo. Entre las tareas puedes incluir sacarse una autofoto con un extraño, sacar una foto a un edificio u objeto que se encuentre fuera de la oficina, etc. Entrega la lista a cada equipo, junto con un plazo máximo en el que deben completar todas las tareas.</p> <p>Posterior a ello explicaran el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Luego se procederá a desarrollar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de <i>Relaciones Laborales</i></li> <li>✓ Importancia de <i>Relaciones Laborales</i></li> <li>✓ Programa de higiene</li> </ul> <p>Simultáneamente se proyectará el siguiente video:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VADR6RNTJMK">https://www.youtube.com/watch?v=VADR6RNTJMK</a></p>	Proyector Diapositivas
			Cierre	<p>Solicitar a los participantes que se reúnan en el centro de la sala y se tomen de las manos para finalizar el día con un abrazo colectivo.</p> <p>Se finalizará con la entrega de un sobre motivador relacionadas al tema.</p>	Sobres Hojas bond

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 9	"Condiciones Laborales"	Informar a los colaboradores la importancia de su seguridad.	Motivación	<p><b>Presentación:</b> Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada</b> Consiste en realizar pequeños grupos con un máximo de cuatro personas a los que se les da un par de barajas de cartas y tienen que intentar hacer una torre lo más alta posible.</p>	Caja de cartas de casino
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b> Se da inicio de la sesión N° 7 proyectando un video relacionado a oportunidad de crecimiento: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=KIp7h4SkaY8">https://www.youtube.com/watch?v=KIp7h4SkaY8</a></p> <p>Luego se procederá a comentar los temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de <i>condiciones Laborales</i></li> <li>✓ Etapas de <i>Línea de carrera</i></li> <li>✓ Rutas de <i>línea de carrera</i></li> <li>✓ Beneficios de <i>línea de carrera</i></li> </ul>	Proyector Diapositivas Pancartas
			Cierre	<p><b>Dinámica de salida:</b> Se les pedirá a los participantes que formen una fila, delante de ellos habrá unos círculos de colores (amarillo, verde y rojo). Mediante el cual, el participante se colocará delante cada color para expresar cosas que se deben mejorar (rojo), cosas que deben de seguir incrementándose (Verde) y por último cosas que les llama la atención (Amarillo).</p> <p>Finalmente se compartirá con los participantes un refrigerio.</p>	Hojas de colores Refrigerio

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 10	<i>“Evaluación de Desempeño laboral”</i>	Promover la importancia de la evaluación de desempeño laboral.	Motivación	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Presentar el video y realizar la lluvia de ideas entre los participantes:</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Y6QsjCv5KOW">https://www.youtube.com/watch?v=Y6QsjCv5KOW</a></p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Se procederá a comentar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Evaluación de desempeño.</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Beneficios</li> <li>✓ Métodos</li> <li>✓ Características</li> </ul> <p><b>Dinámica:</b> Se aplicará la evaluación de desempeño al personal.</p>	Proyector Diapositivas Folletos
			Cierre	<p><b>Retroalimentación:</b> Se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión, que esperan de la evaluación y si le gustaría que a partir de ese día se empiece a evaluarlos así.</p>	

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 11	"Supervisión"	Identificar a la persona capaz para la mejor supervisión de la empresa.	Motivación	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Presentar el video a los participantes y realizar lluvia de idea con ellos.  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XwViftTTW14">https://www.youtube.com/watch?v=XwViftTTW14</a></p>	Proyector
			Desarrollo	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Se procederá a comentar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Supervisión laboral</li> <li>✓ Objetivo de supervisión</li> <li>✓ Características</li> <li>✓ Funciones</li> <li>✓ Estilos de supervisión</li> <li>✓ Competencias del supervisor</li> </ul> <p><b>Dinámica:</b> Se les explicará cómo se les va a supervisar, quien se va a encargar de la supervisar.</p>	Proyector Diapositivas Folletos
			Cierre	Se realizará una simulación de dicha supervisión, para explicar en que consta y como se aplicará.	Incentivos

SESIÓN	DENOMINACIÓN	OBJETIVO DE LA SESIÓN	ETAPA DE LA SESIÓN	DETALLE	MATERIALES
Sesión 12	“Seguridad Laboral”	<i>Promover la satisfacción laboral vinculado al compromiso.</i>	<b>Motivación</b>	<p><b>Presentación:</b></p> <p>Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.</p> <p><b>Dinámica de entrada:</b></p> <p>Se realizará que los participantes escriban en un papel “Lo que le pedirían a su jefe para que ellos incrementen su satisfacción laboral”.</p>	Proyector
			<b>Desarrollo</b>	<p><b>Exposición del Tema:</b></p> <p>Se procederá a comentar los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Satisfacción Laboral</li> <li>✓ Percepción de las condiciones que deberían percibir.</li> <li>✓ Percepción de las condiciones actuales del puesto.</li> <li>✓ Los principales factores que determinan la satisfacción laboral.</li> </ul>	Proyector Diapositivas Folletos
			<b>Cierre</b>	<p><b>Retroalimentación:</b> Se les preguntara como les va a servir este taller y que es lo que más recalcaron de todas las sesiones.</p>	Incentivos

## **SESION N° 1**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando brevemente los objetivos que se quieren lograr en este programa.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

¿Qué es lo que esperas?

El moderador indica que formen un círculo, que cada uno de los participantes se presenten, diciendo su nombre y una breve descripción de su puesto de trabajo, o en general de sus actividades actuales.

En una segunda ronda manifiesten, uno por uno, sus intereses del tema de identidad organizacional.

En una tercera ronda, o bien en subgrupos, expresen que esperan de este programa. Respondiendo a las preguntas:

- ¿Qué pretendo obtener del taller?
- ¿Qué quiero que no suceda aquí?

### **EXPOSICIÓN DEL TEMA:**

Se da inicio de la sesión N° 1 proyectando un video relacionado a sentimiento de logro: [https://www.youtube.com/watch?v=9WTt\\_A5ZvgQ](https://www.youtube.com/watch?v=9WTt_A5ZvgQ)

### **SENTIMIENTO DE LOGRO**

El sentimiento del logro es aquel que busca ejercer un impacto positivo y real sobre la satisfacción y sobre las aspiraciones del individuo. A su vez la satisfacción influye de manera positiva y negativa, dependiendo del sujeto y de las metas, sobre la aspiración a dichas metas.

Russek, S (2017) plantea que para alcanzar nuestras metas necesitamos:

### **Automotivación.**

- Es la energía que surge de nuestro interior.
- Está basada en nuestros deseos y valores más importantes.

### **Compromiso.**

- Es estar dispuestos a pagar el precio por alcanzar nuestras metas.
- Se refleja en nuestra conducta y en el trabajo que les dedicamos.

### **Adaptación y flexibilidad.**

- El mundo cambia constantemente y no tenemos control sobre la conducta y sentimientos de la gente que nos rodea.
- Por lo tanto, cuando surgen imprevistos o las cosas no son como pensábamos, es necesario tener la capacidad de hacer los cambios que se requieran.

### **Autocontrol emocional.**

- Las emociones son necesarias y son parte de todos nosotros.
- Pero es necesario distinguir cuándo tenemos que controlarlas, para actuar de acuerdo a la razón.

### **Organización.**

- No podemos hacer muchas cosas al mismo tiempo, ni tenemos un tiempo ilimitado.
- Por ello tenemos que llevar un orden en nuestra conducta y establecer las prioridades necesarias.

Asimismo, Russek, S (2017) propone pasos para tener éxito al establecer nuestras metas:

**Pregúntate: ¿qué es lo que quiero?**

- Para lograr nuestras metas es necesario distinguir entre nuestras necesidades y las planteadas por la cultura o la gente que nos rodea.
- Es importante reconocer las necesidades de los demás.
- Pero reconocerlas y respetarlas no significa que tenemos que hacerlas nuestras.

Pregúntate:

- ¿Por qué o para qué lo quiero?
- ¿En qué me perjudica ahora, el no tener o hacer...?
- ¿En qué va a cambiar mi vida, relación, persona, etc., cuando logre mi meta?
- Escribe las respuestas.

**Fortalece tu confianza**

- Para tener éxito, es necesario que tengamos fe en nosotros, que confiemos en que lo podemos lograr.
- Piensa en todas las veces que sí has logrado lo que te has propuesto, aunque creas que son logros que no valen la pena.
- No los califiques de acuerdo a su importancia o magnitud.
- Considéralos sólo como una muestra de que sí hay cosas que puedes lograr y, por lo tanto, lo que no sabes o no has podido, lo puedes aprender.
- Escríbelo para que te lo recuerdes, cuando te sientas desmotivado o cometes algún error.
- Haz que la frase: "Si no lo he logrado, puedo aprender a hacerlo" sea parte de tu vida diaria.
- Si has intentado hacer algo varias veces y no has tenido éxito, quizás necesitas hacerlo de forma diferente o tal vez necesitas ayuda.

### **Establece un compromiso contigo mismo.**

- Describe las consecuencias positivas que vas a obtener y lo que necesitas hacer para lograrlo.
- Pregúntate si vale la pena el esfuerzo que tienes que hacer.
- Si no estamos dispuestos a esforzarnos, nuestra meta no es realmente nuestra o está basada en algo en lo que no creemos o que no deseamos con el corazón.
- Ponte metas que realmente te motiven.
- Que tu corazón y tu mente estén involucrados.

### **Acepta tu responsabilidad.**

- Para tener éxito en nuestras metas y en nuestra vida, es necesario reconocer que una gran parte de lo que nos sucede, es el resultado de nuestras decisiones y conductas.
- Cuando no lo aceptamos y culpamos a los demás, a la vida, la suerte, etc., no resolvemos los problemas y nos sentimos víctimas, incapaces y vulnerables.
- Esta actitud nos paraliza o nos lleva a tomar decisiones equivocadas.

### **Escribe tu meta.**

- Cuando no escribimos una meta, puede quedarse como simple fantasía.
- Al escribirla, podemos ver nuestros objetivos con mayor claridad y podemos comprometernos con nosotros mismos.
- Escribirla de manera clara y específica, nos permite ver nuestros logros y lo que necesitamos hacer para llegar al final.
- Es importante escribirla en forma positiva: lo que sí vamos a hacer y no lo que queremos dejar de hacer.
- Nuestra manera de hablar y de pensar, influye en la programación de nuestro subconsciente.

### **Analízala.**

- ¿Depende de ti?
- ¿Es alcanzable?
- ¿Está planteada de acuerdo a las características de una meta bien planteada?

### **Exprésala en voz alta cada día, al levantarte y al acostarte.**

- Mientras más veces la recuerdes y la expreses, de preferencia en voz alta, más cerca estás de ella.
- Es importante que pongas en ciertos lugares alguna frase, dibujo, adorno, etc. que te la recuerde constantemente.
- Esto no sólo te ayuda a recordarla, sino que tu subconsciente trabaja en ella.

Pregúntate con frecuencia:

"¿Lo que estoy haciendo me ayuda a lograr mi meta?" Si no es así, revisa tu meta y tu plan de acción.

### **Analiza tu situación actual.**

- Necesitas saber cuál es tu punto de partida, para saber hacia dónde dirigirte y cómo hacerlo.
- No es igual llegar a Acapulco desde Cuernavaca que desde Canadá.
- Divide la meta en pequeñas metas a corto y mediano plazo o en pequeños pasos, que te vayan acercando a la meta final.

### **Pon una fecha límite para la meta final y fechas intermedias para ir checando objetivamente los progresos y corregir si es necesario.**

- Cuando no hay un plazo, vamos dejando las cosas para después y no las hacemos.
- Cuando decimos: "quisiera, algún día yo... en el futuro voy a...", no actuamos.
- Poner una fecha nos "obliga".
- Una de las principales diferencias entre un sueño y una meta realizable, es que ésta tiene una fecha límite.

### **Plantea los posibles obstáculos:**

- Tiempo, malos hábitos, falta de información o conocimientos, situaciones específicas, etc.
- Una situación nueva puede generarnos angustia.
- Recuerda que esa angustia es pasajera.
- A medida que vayas avanzando en tus logros, sentirás mayor confianza y satisfacción.
- Todo principio es difícil hasta que aprendemos.
- Otras áreas de nuestra vida y las emociones que las acompañan pueden, también, obstaculizar nuestras metas.

### **Pide la ayuda que necesitas.**

- Aprende lo que necesitas aprender o búscalo en otras personas.
- Recuerda que es imposible que sepas todo y que seas experto en todo.

### **Desarrolla un plan de acción, detallado y claro.**

- Haz un primer esbozo y ve agregando o modificando lo que sea necesario, a medida que vayas trabajando en él.
- Visualiza los resultados, constantemente.
- Relájate e imagínate haciendo ciertas cosas que son el resultado de haber obtenido la meta y disfrutando de lo obtenido.
- Vele en tu imaginación, con todos los detalles posibles.
- Imagina y piensa en cómo te vas a sentir.
- Mientras más lo practiques, más fácil te ve a ser.
- Esta es una manera comprobada de facilitar el trabajo del cerebro.

### **Revisa tu meta constantemente, para evaluar y reconocer tus avances y corregir cuando sea necesario.**

- A medida que trabajamos en una meta, ésta puede cambiar o podemos darnos cuenta que los pasos que pensábamos dar, no son las más adecuadas.
- Corrige todas las veces que sea necesario.

- Corregir no significa haber fracasado.
- Significa haber aprendido algo nuevo, que cambió mis necesidades, expectativas, forma de pensar o de percibir.
- Aprovecha los nuevos conocimientos.

### **RETROALIMENTACIÓN:**

Se realiza una dinámica de retroalimentación, es decir se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión, como les va a servir y si tienen alguna duda.

Luego de lo compartido se procederá a proporcionarles pequeños incentivos.

## **SESION N° 2**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

#### Carreras de relevos

Se formarán dos equipos con igual cantidad de participantes, cada uno está ubicado una distancia de 3mts, los primeros corredores salen llevando un palo y un globo.

Se realizará una carrera de relevos, salen los primeros jugadores a la señal que, del activista, empujando el globo con el palo evitando que el globo se salga de lugar y no se explote, los primeros jugadores cuando se encuentren con los segundos le pasan el palo y el globo y así sucesivamente hasta llegar a la meta. Ganará el equipo que más rápido llegue a la meta y no se le explote el globo.

### **RESPONSABILIDAD**

Ramona (2007) hace referencia que la Responsabilidad significa responder, dar respuesta al llamado de otro. Tiene que ver con cumplir con las obligaciones personales, familiares, laborales y ciudadanas; con rendir cuentas; con obedecer a la propia conciencia, a las autoridades y a Dios, no como un acto pasivo de esclavitud, sino como el ejercicio del compromiso que dignifica a cada persona. Responsabilidad también tiene que ver con asumir las consecuencias de nuestras decisiones y acciones. Una persona responsable es aquella que, respondiendo al llamado de su conciencia, de Dios o de sus semejantes, cumple integralmente las obligaciones que se derivan de sus propios talentos y capacidades y del puesto que ocupa en el espacio social en que se desarrolla.

Fundación Canfranc (2012) menciona:

### **¿Cómo ser más responsables?**

El camino más rápido para mejorar en responsabilidad es apreciar claramente que de nuestro comportamiento dependen cosas grandes. Los hombres con ideales y metas elevadas se responsabilizan enseguida de sus decisiones.

### **¿Qué cualidades ayudan a la responsabilidad?**

Hay varias virtudes que se relacionan mutuamente con la responsabilidad. Digamos dos:

- **Valentía:** Para dar cuenta de los propios actos hace falta un valor capaz de superar el temor al castigo. (Responsabilidad ante los demás).
- **Humildad:** El orgullo dificulta pedir perdón; mientras que la persona humilde reconoce sus fallos. (Responsabilidad ante uno mismo).

### **¿Cómo impulsar a otros en esta cualidad?**

Además de recordar lo anterior, hay varios modos de animar a la práctica de esta virtud: Presentar favorablemente las cualidades de una persona responsable, por ejemplo, hacer ver que da gusto tener en el propio equipo a alguien que cumple los compromisos. Poner encargos y preguntar por su cumplimiento; con el correspondiente aplauso si se realizó bien. También ayuda la existencia de premios y castigos según sea el comportamiento. Evitando que todo gire en torno a esto, pues se trata de obrar bien porque eso queremos, no sólo por esperar una gratificación, que no siempre existe.

### **¿Cuál es tu manera personal de vivir la responsabilidad?**

Estas preguntas te ayudarán a conocer si eres una persona responsable y a profundizar en lo que realmente consiste la responsabilidad.

1. He asumido plenamente la responsabilidad de ser voluntario. Tengo una vivencia profunda de la importancia de mi función.

*La responsabilidad supone este primer tipo de decisión consciente de responder por lo que uno es. No se trata tanto de responsabilizarse de un conjunto de tareas.*

2. Vivo la responsabilidad rindiendo cuentas ante las personas que tienen autoridad sobre mí.

*Hace falta responder ante alguien para ser responsable y todas las personas tenemos alguna autoridad por encima de nosotros.*

3. Después de tomar una decisión o emprender una acción, aguanto las consecuencias si el asunto sale mal.

*Algunas personas intentan pasar la responsabilidad a otros.*

*Por ejemplo, si un hijo fracasa en sus estudios principalmente por tener poca capacidad real para el estudio, algunos padres no lo aceptan y pasan la responsabilidad del fracaso al colegio.*

4. Paso tiempo intentando prever las posibles consecuencias de mis decisiones antes de tomar una determinación.

*La responsabilidad requiere no sólo asumir las consecuencias de los propios actos sino también, prever las consecuencias.*

5. Asumo las consecuencias negativas de mis acciones equivocadas.

*Indicador de que es así, es saber pedir disculpas cuando haya cometido un error o que sepa rectificar y no seguir adelante con terquedad en algún asunto, a pesar de darse cuenta de que se ha equivocado.*

6. Habitualmente me comprometo con proyectos después de un estudio serio del asunto, pensando en las consecuencias positivas que puede haber para los demás y sin depender innecesariamente de la opinión de los demás.

*Algunas personas tienden a no comprometerse a menos que una mayoría de los demás ya lo haya hecho, o únicamente cuando se ve que el asunto está saliendo bien.*

7. Aunque existen muchos motivos para ser responsable, entiendo que el motivo fundamental tiene que ser mi reconocimiento de que tengo el deber de responder ante otra persona.

*Una persona puede actuar de una manera que parece responsable por fines económicos, por miedo, por eficacia. Sin embargo, no reconoce las exigencias auténticas de la responsabilidad.*

8. Cuando participo en reuniones en que se toman decisiones, asumo las consecuencias, aunque la decisión tomada no sea lo que yo he considerado lo mejor.

*Responder por las decisiones tomadas en grupo es difícil, requiere una dosis suficiente de humildad.*

9. Me responsabilizo de lo que radicalmente soy, una persona.

*Esto requiere acudir a los medios adecuados (formación) y estudio para llegar a desarrollar de forma sana mi personalidad.*

## **DINÁMICA DE DESPEDIDA O CIERRE**

Se realizará una dinámica de despedida, la cual consistirá en arrojar un bollo de lana a otro participante en la cual mencionaran sus dificultades respecto al tema, esto se realizará hasta formar una telaraña, luego la regresaran en el mismo orden mencionando esta vez las respectivas soluciones.

## SESIÓN N° 3

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras saludaran a los participantes y explican el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA**

“Virtudes de mi compañero”

El moderador hace entrega de hojas bond a los colaboradores y lapiceros, lo que harán es pegar en su espalda la hoja y entre todos se escribirán aspectos positivos de la persona. Luego, cada uno leerá lo que le han escrito y dirán que es lo que sienten, ante ello.

### **RECONOCIMIENTO**

Ivette (2019) nos comunica lo siguiente:

#### **¿Por qué es importante reconocer a nuestros colaboradores?**

De acuerdo con el Estudio de Greenberg y Arakawa, Profit From the Positive, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen.

Sin embargo, llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea un aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo; no es meramente como una receta donde echas todo y lo mezclas. Esta forma de reconocimiento, la cual debe de ser además de manera continua, está compuesta de 3 elementos primordiales:

- a) Que lo comprendas;
- b) Que generes las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y
- c) Que lleves a cabo el reconocimiento por este desempeño de alto nivel con tus colaboradores en formas auténticas y congruentes.

Veamos con mayor detalle cada uno de estos 3 elementos clave para lograr un *reconocimiento laboral* constructivo y efectivo.

### **Comprendiendo por qué es importante el reconocimiento laboral**

La ciencia del bienestar emocional ha arrojado resultados muy precisos en cuanto a que entre más emociones positivas siente una persona, mayor es la capacidad de aprendizaje, de enfocarse en las soluciones y de ser creativos. Todo esto sucede a través de una cascada de neurotransmisores que se desencadena en nuestro cerebro cada vez que sentimos este tipo de emociones.

Estas características en la manera de ver las situaciones en un ambiente de trabajo, generan enfoques, dinámicas, comportamientos, hábitos e interacciones, que promueven el logro de los objetivos, aprender de los errores y encontrar alternativas que al final garanticen resultados satisfactorios para la rentabilidad y productividad de la empresa.

Como empresarios no podemos tener el control de las emociones de nuestros colaboradores, sin embargo, si podemos promover la generación de emociones positivas y una forma de lograr es a través del *reconocimiento*.

### **Bases para un desempeño que propicie el reconocimiento**

Con el establecimiento de las pautas y formas de trabajo que encontrarás a continuación, estarás proporcionando las bases suficientes para lograr un buen desempeño en tus colaboradores y equipos de trabajo. Esto no sólo los ayudará a desempeñarse con alto nivel, sino que te facilitará a ti como líder dar seguimiento y si es necesario, hacer cambios en forma oportuna, además de tener un parámetro objetivo para medir el desempeño de tus colaboradores y poder reconocerlos.

- Tener claridad en lo objetivos y en lo que tienen que hacer para lograrlos.
- Certeza en lo que se espera de ellos exactamente.
- Apoyo para estructurar su trabajo y establecer sus prioridades.
- Disponibilidad de tu parte para aclarar dudas.
- Comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna de tu parte.
- Reforzamiento constante de sus fortalezas y de los pequeños y grandes logros.

## **Elementos para el *reconocimiento laboral constructivo***

### **1. Honestidad y autenticidad**

Los datos de Gallup revelan que para que el reconocimiento sea efectivo es imprescindible que lo que reconozcas sea auténtico y sincero.

### **2. Reconocimiento individual y grupal**

El reconocimiento abarca tanto al equipo de trabajo como a los integrantes en lo individual.

Cuando otorgas reconocimiento individual, es importante que tomes en cuenta las cualidades a reconocer únicas del individuo, así como las que pueden ser replicables por los demás integrantes del equipo.

Cuando el reconocimiento sea al equipo de trabajo, es importante especificar y resaltar los puntos que fueron determinantes para el desempeño de alto nivel y hacer notar los aprendizajes en las áreas de oportunidad.

### **3. Reconocimiento a la medida de tus colaboradores**

No siempre les gusta a todos los reconocimientos públicos, y si fuera el caso, es algo que debes respetar, sin embargo, es importante que sea del conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo de tu colaborador.

Si a tu colaborador le gusta el reconocimiento público, hazlo enfrente de su equipo de trabajo y celébralo en forma objetiva y sincera.

### **4. Reconocimiento congruente con los valores y la cultura organizacional**

El reconocimiento deberá estar basado y ser congruente con lo que tu empresa considera valioso e importante para fomentar la cultura empresarial.

Hay recursos que debemos ahorrar, sin embargo, el reconocimiento laboral es un recurso en el que no debemos escatimar y que debemos de saber administrar ya que es un factor que ayuda a impulsar el alto desempeño, no genera gastos para la empresa, bien

comprendido promueve la ejecución de un buen liderazgo, y por si todo esto fuera poco, incrementa la oportunidad de retención del talento, el compromiso y la productividad.

## **Tipos**

### **1) Los incentivos monetarios**

Premiar los esfuerzos de los trabajadores con un aumento de sueldo o en forma de bonos u otros incentivos monetarios es la forma de reconocimiento que más rápidamente nos viene a la cabeza. Sin duda, puede ofrecer buenos resultados en forma de satisfacción de los empleados y elemento de motivación para seguir esforzándose. Sin embargo, no se debe utilizar este método en solitario, puesto que, si no va acompañado de otras acciones y gestos, acaba perdiendo eficacia y puede volverse incluso contraproducente.

### **2) Reconocimientos verbales y gestos**

Siempre que sean sinceros, los reconocimientos públicos en forma de comentarios y hasta la típica «palmadita en la espalda» suelen ser muy bien recibidos por los empleados, ya que elevan su autoestima, se sienten respetados por compañeros y superiores y tienen la seguridad de que sus esfuerzos no caen en saco roto, puesto que se transforman en visibles para los demás.

Tomas (2018) menciona que las **Ventajas** son:

### **1) Porque los empleados reconocidos son empleados felices**

Somos sentimientos, y tenemos seres humanos. No nos dejamos las emociones en la puerta de la oficina, sino que se vienen con nosotros al trabajo todos los días. Y de la misma manera, cuando salimos por la puerta de la oficina al terminar la jornada laboral, nos llevamos los sentimientos del día con nosotros.

El reconocimiento a los empleados hace que se sientan valorados, que vean que sus esfuerzos cuentan. Esas buenas vibraciones se contagian a toda la oficina, creando un ambiente de trabajo más agradable. Y a su vez, los trabajadores se las llevan a casa y siguen perpetuando ahí los sentimientos positivos. ¡Todos salimos ganando!

Y no solo ganamos en buen rollo: se calcula que los empleados felices son de media un 12% más productivos. Es decir, que no solo ganan las personas, sino también las empresas... que, al fin y al cabo, no dejan de ser un conjunto de personas.

## **2) Porque los empleados que están bien ayudan a construir una empresa mejor**

Ya lo hemos visto en el punto anterior: la felicidad se contagia.

La felicidad grupal viene directamente de la felicidad de los individuos. Por tanto, el reconocimiento a los trabajadores acaba redundando en más armonía, más bienestar y mejor trabajo en equipo.

El resultado final de este "círculo de felicidad" es una empresa en la que los empleados disfrutan de colaborar entre compañeros y departamentos. Las dinámicas de equipo no son una obligación, sino una forma de conocerse mejor y ponerse al día de cómo están todos. Y así, cada persona puede dar lo mejor de sí misma para conseguir resultados excelentes.

## **3) Porque los empleados valorados se quedan en la empresa**

Desde un punto de vista más pragmático, el reconocimiento de los empleados se traduce directamente en beneficios para la empresa. Y es que un empleado reconocido y feliz es un empleado leal.

Uno de los mayores problemas para muchas empresas es la rotación excesiva del personal: sencillamente, los trabajadores se van en cuanto encuentran una cosa mejor, ya que no sienten una lealtad particular hacia su empresa. Esto acaba resultando en una pérdida de tiempo y de dinero. De tiempo, porque un empleado nuevo tarda meses en estar plenamente integrado en la empresa, conocer los procesos y rendir al máximo. Y de dinero, porque la formación de empleados nuevos es una inversión para la empresa.

Con los empleados pasa un poco como con los clientes: es mucho más rentable mantener a los que ya tienes que conseguir nuevos. Y una de las mejores maneras de retener al talento es el reconocimiento de las personas. Si sienten que sus esfuerzos cuentan, se sentirán a gusto y tendrán muchas menos ganas de irse.

#### **4) Porque los empleados reconocidos son los mejores promotores de su marca**

Cuando un empleado se siente valorado y feliz, habla bien de su empresa allá donde va. Esto nos facilitará muchísimo encontrar nuevos talentos, ya que los trabajadores más espabilados siempre buscan saber qué opinan los empleados de las empresas en las que se plantean trabajar. Y es que ¿quién mejor que ellos para contarles su experiencia?

Por tanto, el reconocimiento a los empleados es una inversión en "boca oreja" positivo para tu empresa. No solo conseguirás atraer a los trabajadores más valiosos, sino que también mejorará tu imagen de marca y tus posibilidades para colaborar con otras empresas éticas y felices.

#### **5) Porque el agradecimiento lleva al agradecimiento**

"Gracias" es una palabra mágica que abre muchas puertas y que sin duda los jefes deberían decir más a menudo. Cuando dices "gracias", la otra persona se ve empujada a bajar la guardia y responder "de nada". Al igual que la felicidad, la gratitud se contagia.

Dar las gracias a tus empleados es una manera sencilla pero muy potente de reconocer su trabajo. Con esta sencilla palabra, la otra persona entiende que le estás reconociendo lo que ha hecho y que la valoras en su justa medida.

Por eso, el reconocimiento de los empleados empieza por agradecer lo que cada miembro aporta al equipo, todos los días, a cada una de las personas que te rodean. Como jefe, si eres el primero en dar ejemplo, el resto te seguirá.

#### **6) Porque escuchar es amar**

El reconocimiento a los trabajadores empieza por escucharlos. Ojo, no solo es oírlos: hablo de escuchar de verdad.

Si no escuchas a tus empleados, no sabrás qué problemas tienen y, por tanto, no tendrás ni idea de qué puedes hacer para mejorarlos. Y no hablo solo de problemas estrictamente relacionados con el trabajo: lo que está ocurriendo en nuestras vidas personales también influye, y mucho, en lo productivos que somos en la empresa.

Moraleja: si quieres que tus empleados se vean reconocidos y valorados, no solo como trabajadores, sino también como personas, escúchalos.

### **7) Porque los empleados reconocidos confían en sí mismos**

A menudo, conseguir tus metas vitales empieza por un paso muy sencillo: creer que eres capaz de hacerlo. Y esto se aplica también a tus empleados.

Las empresas más felices son aquellas donde los trabajadores tienen una buena autoestima. Saben lo que valen y están dispuestos a demostrarlo cada día, a seguir mejorando.

En cambio, un trabajador que no confía en sí mismo empezará todo pensando que va a hacerlo mal, y generalmente tendrá razón. Es lo que normalmente se llama una profecía autocumplida. La imagen de nosotros mismos influye enormemente en todos los aspectos de la vida.

¿Cómo mejorar la autoestima de tus trabajadores? Seguro que ya lo has adivinado: reconociendo su trabajo. Los comentarios que recibimos de los demás influyen, y mucho, en lo que pensamos de nosotros mismos. Saber que nuestro trabajo se valora nos lleva a hacerlo mejor.

### **8) Porque los empleados reconocidos afrontan mejor los retos**

Un empleado que se siente valorado y que confía en su valía como profesional se enfrentará a los retos con optimismo y afán de superación. En cambio, un empleado que cree que su jefe ni sabe que existe tendrá una actitud apática ante los cambios.

Para cualquier empleado, estar años sentado en un despacho haciendo más de lo mismo es mortal. Para mejorar como empleados, y como personas, necesitamos enfrentarnos a retos nuevos. Un buen jefe es el que se da cuenta de esta realidad y reconoce los talentos naturales y las preferencias de sus empleados para plantearles el siguiente desafío en su carrera.

## **9) Porque el reconocimiento a los empleados fomenta la confianza**

Una empresa feliz es aquella donde tanto el jefe como los empleados confían en los demás, de manera fluida y en todas las direcciones. Esto pone las expectativas muy altas: cuando confías en alguien desde el primer momento y se lo demuestras, esa persona se esforzará por ser digna de tu confianza.

La confianza es una llave mágica: cuando un trabajador siente que sus necesidades son tenidas en cuenta y que se le respeta, trabaja más motivado, con más ilusión y siendo más proactivo para conseguir sus objetivos personales y de grupo.

## **10) Porque los jefes que reconocen a sus empleados no son jefes, son líderes**

Un mal jefe es el que obliga a sus trabajadores a seguir órdenes sin justificación, a trabajar a destajo en lo que a él le interesa y a cumplir objetivos numéricos sin preocuparse por las personas. Pero por suerte este modelo se está quedando atrás.

Un buen jefe es una persona que guía, que motiva, que escucha, que da confianza, que saca lo mejor de cada persona y que los anima a asumir retos nuevos. Para un buen jefe, es fundamental que sus empleados se sientan valorados y reconocidos todos los días. Porque solo así el jefe puede dejar de ser jefe para convertirse en lo que las empresas de hoy en día necesitan: un líder.

## **DINÁMICA TEMÁTICA:**

Se procederá a entregarles una hoja en blanco, en la que escribirán un aviso clasificado, ofreciendo sus mejores cualidades.

## **CIERRE:**

A continuación, se realizará una lluvia de ideas acerca del tema tratado, luego se les preguntará que es lo que se llevan de la sesión, y si tienen alguna duda. Por último, se les brindará un pequeño refrigerio.

## **SESIÓN N° 4**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras saludaran a los participantes y explican el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA**

El moderador pide a todos que se levanten y formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Pídeles que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, diles que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. Si el grupo es demasiado grande, haz varios círculos pequeños para que los grupos compitan entre ellos.

Objetivo: este juego se basa en gran medida en una buena comunicación y trabajo en equipo. Además, deriva en cantidad de conversaciones divertidas para los ratos libres en el lugar de trabajo

**Exposición del Tema:** Se da inicio de la sesión N° 4 proyectando un video relacionado a responsabilidad: <https://www.youtube.com/watch?v=XcHyZdCTgqo>

### **TRABAJO EN EQUIPO**

El Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, presidente, Universidad de las Ventas.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

Las personas; lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.

Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.

Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

### **Ventajas Del Trabajo En Equipo**

Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

### **Desventajas**

Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.

- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

### **Características:**

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

### **Diferencias entre equipo y grupo.**

Un grupo de trabajo se compone de un determinado número de personas, que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de las tareas a fin de alcanzar las metas de la organización.

Un equipo se compone de un número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común.

### **Tipos De Equipos De Trabajo**

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como a sus rasgos más reveladores.

**Círculos de calidad:** Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas Proyecto Formación de Directivos

Docentes en Antioquia. SEDUCA – FUNLAM, 2006 - 2008 5 y reuniones puede ser ampliado. Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo ésta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen. La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.

**Equipos de progreso:** También llamados “equipos de mejora” o “equipos de desarrollo”. Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente, se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como del grado de involucración en el problema. La duración y periodicidad de las reuniones depende de la urgencia de la solución, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes.

**Equipos de procesos:** Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio totalmente, una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, en cuanto que el proceso meta comprenda a varias áreas o departamentos. Pueden implicar, en un momento dado, a otros equipos de progreso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

**Equipos autónomos:** Son conocidos también con el nombre de “equipos de trabajo autogestionario” o de “equipos de trabajo autodirigidos”. Representa el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones. El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están

facultados para contratar o despedir el personal. La autoridad se ejerce de forma rotatoria, aunque la mayoría es la que decide en último término. Este tipo de participación es muy avanzada y, aunque ha demostrado funcionar bien, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados.

#### **DINÁMICA DE DESARROLLO:**

**Formularan** 2 grupos y se les entregará un plumón y pitas para que juntos puedan escribir una palabra. Sin tocar el plumón con sus manos.

#### **DINÁMICA DE CIERRE:**

Cada uno mencionará en que actividades laborales necesitan más de la ayuda de sus compañeros. Se comprometerán en ayudarse entre todos.

## SESIÓN N° 5

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras saludaran a los participantes y explican el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÀMICA**

Esta dinámica de liderazgo tampoco requiere de grandes ubicaciones o recursos.

El juego consiste en situar a los trabajadores de forma aleatoria por la sala y pedirles que cierren los ojos, o que se los venden. La actividad trata de que los integrantes deben contar hasta un número determinado de forma ordenada, pero dos personas no pueden repetir la misma cifra a la vez. Si esto ocurre, deberán empezar de nuevo.

Conforme avance la dinámica, comprobaremos cómo el grupo comienza a estar más sincronizado mentalmente, terminando la secuencia sin necesidad de ver. De este modo, el líder y el equipo comprenderán la importancia de la organización.

### **LÍNEA DE CARRERA**

Definición de la carrera profesional De acuerdo con Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejero (2005) la definen “como la sucesión de actividades y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimentan.” (p.226) Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la organización donde trabaja.

Con base a lo anterior se puede mencionar que la carrera profesional es un método de promoción dado que es una secuencia de posiciones integrada por diferentes categorías a las que se accede continuamente en razón de los méritos, tareas, conocimiento, habilidades experiencia, desempeño y actividades desarrolladas en el transcurso de la vida profesional.

Características del plan de carrera Toda empresa que tenga contemplado diseñar un plan de carrera que ofrezca numerosas oportunidades a sus colaboradores para desarrollarse dentro de la organización deberá tomar en cuenta las siguientes características del plan:

- El plan de carrera debe contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico.
- Debe contar con un seguimiento constante
- Debe basarse en la política de Recursos Humanos (formación, retribución, sistemas de desempeño)
- El plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.

### **Etapas de la Línea de carrera**

Según Cummings y Worley (2007) define a la carrera como “una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que desempeña alguien a lo largo de su vida laboral”. (p. 397) La carrera acompaña al individuo en toda su vida laboral, casi todos los colaboradores se preparan para ocupar alguna ocupación mediante alguna forma de educación. Con el transcurrir del tiempo y de su carrera el empleado se establece en diferentes puestos hasta la jubilación. La permanencia o duración de cada etapa varía dependiendo de cada individuo, pero la mayoría de los trabajadores pasan por todas las etapas, por lo que es relevante mencionar cuáles son las que el colaborador atraviesa:

**a. Etapa del establecimiento:** Esta fase consiste en la búsqueda del primer empleo, conlleva a la adaptación del persona en su ambiente laboral, el individuo enfrenta los problemas de “acoplamiento” en los que deberá conocer que la realidad es otra y que los aspectos teóricos que ha asimilado durante la preparación académica servirán de poco en situaciones propias del trabajo; en esta etapa se establecen las verdaderas bases para la carrera, se aprende de los errores que se han cometido; el verdadero aprovechamiento de los mismos llevará al individuo a perfeccionarse como persona, empleado y profesional. El joven profesional en esta etapa crea un vínculo profesional con sus supervisores además hay actividades centrales en esta etapa debido que las actividades centrales.

**b. Etapa del progreso:** Esta etapa dura aproximadamente 30 a 45 años de edad; y es donde los individuos deciden seguir con su carrera o si se detiene. En esta fase se supera la relación de dependencia presentada en la primera etapa por lo tanto se espera que el

colaborador trabaja de manera independiente y reciba menos instrucciones; demuestre sus capacidades, habilidades en un campo técnico específico.

**c. Etapa de mantenimiento:** Llegada a esta fase el profesional se convierte en mentores de quienes llegan a la primera etapa, es decir, estas personas cuentan con la suficiente experiencia de trabajo, sienten autosatisfacción, si han logrado obtener grandes triunfos, ascensos en la organización por lo tanto pueden asesorar a los aprendices. No obstante, existen personas que no se sienten satisfechas con lo que han logrado a lo largo de su carrera, por lo que experimentan la llamada crisis de la mitad de la carrera experimentando malestares psicológicos.

**d. Etapa de jubilación:** La persona va llegando al ocaso de su carrera profesional y son muy pocas las que logran llegar a esta fase; muchos les quedará la satisfacción personal como laboral de su buen desempeño, otros tendrán sueños frustrados, actividades inconclusas; cabe menciona también el cansancio físico y mental con el transcurrir de los años laborados. Es por eso que cuando llega el retiro los individuos se dedican a otras actividades que quizás no pudieron hacer durante su vida laboral. Sin embargo, el retiro no solo llega por la edad o la cantidad años laborados, en ocasiones esta etapa se precipita dado que la salud de la persona o la situación financiera lo obligan a permanecer años de ausente preocupado por satisfacer sus necesidades.

### **Rutas para elaborar un plan de carrera**

**a. Ruta ascendente** Es la ruta tradicional o clásica que se utiliza para la elaboración de planes de carrera, por lo que un colaborador avanza ascendentemente a través de una línea de cargos bien definida el ser promovido a una posición superior. Por lo general es la idea más común que la mayoría tiene sobre el plan de carrera.

**b. Ruta de expansión** Esta ruta se refiere a la profundización en la posición actual del empleado, este tipo de ruta es más moderno, se entiende que el colaborador hace carrera, esta se hace más exitosa aún sin ser promovida, en su mismo puesto, logra reforzarlos con nuevas técnicas, habilidades, conocimiento y así aplicarlo a una nueva metodología de trabajo, mejorando la calidad del trabajo.

**c. Ruta de desplazamiento lateral** Este tipo de ruta su principal ventaja es permitir al colaborador moverse lateralmente u horizontalmente, o sea la asignación a otra posición que no tengan mayor nivel jerárquico ni remunerativo al que ocupaba sin embargo el trabajador se siente valorado porque considera que puede desenvolverse en otro puesto de trabajo.

**d. Ruta por Competencias** En esta ruta los empleados deciden contribuir con sus habilidades y conocimientos sin ceñirse a rutas anteriores. Este nuevo modelo es visto como incentivo para que las personas se interesen por descubrir las habilidades y capacidades que poseen para desempeñar en determinado puesto de trabajo.

### **Beneficios del Plan de Carrera**

Cuando una empresa entiende la importancia de elaborar e implementar un plan de carrera puede traer muchos beneficios para ambas partes a la organización en concreto y sus colaboradores. Según Ventura (2012) detalla los siguientes beneficios:

- Permite a la empresa desarrollar una fuerza laboral con grandes posibilidades de ascenso.
- Reduce la tasa de rotación de personal.
- Brinda a los colaboradores oportunidades de ascenso, preparación o especialización para desarrollar en puestos futuros, aumentará la satisfacción y motivación de los mismos.
- Contribuye en el progreso de los empleados en la organización además de elevar su auto concepto, favoreciendo con ello a mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

### **DINÁMICA DE CIERRE:**

Se les presentará un formato para medir para autoevaluarse “Los tres espejos del autoconcepto”

## SESIÓN N° 6

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

Se realizará que los participantes escriban en un papel “Lo que le pedirían a su jefe para que ellos incrementen su satisfacción laboral”.

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Robbins y Coulter (2005), Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto.

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.

- Oportunidades de progreso.
- Retribución

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.
- La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

#### **DINÀMICA DE CIERRE:**

Se realizará un buzón de sugerencias, con la intención que puedan opinar o dar sus ideas con cualquier cosa que crean conveniente. Con criterio y se les explicará sobre ello al personal.

## SESIÓN N° 7

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA**

Se pedirá a los participantes formar 3 grupos, luego se les pedirá que en una nota escriban las normas de la institución que ellos recuerden.

### **REGLAMENTO INTERNO**

I Profesional (2007) El Reglamento interno es una herramienta indispensable para una buena administración de los Recursos Humanos de cualquier empresa sea cual fuera su tamaño o importancia. **Es el punto de partida** para que el trabajador sepa a qué atenerse en cuestiones básicas que hacen al orden y disciplina que debe existir en cualquier unidad de trabajo; y además conocer los límites, implícitamente, de las atribuciones o poder de dirección que tiene el empleador sobre sus empleadores.

ACHS (2016) comenta lo siguiente:

#### **¿Por qué debes conocer estos documentos?**

Es cierto que las empresas tienen la responsabilidad de difundir los reglamentos a todos los trabajadores junto con reforzar la información periódicamente. Por lo general, este material se entrega cuando una persona inicia sus labores en una organización, pero con el tiempo pasa a ser una herramienta olvidada por todos.

Por eso es importante que los trabajadores tomen la iniciativa y si no han tenido acceso al texto, lo exijan al área de prevención (o similar) de la empresa. Es fundamental que los colaboradores lo conozcan ya que es un documento que fija aspectos que se deben poner en práctica diariamente, desde que comienza hasta que finaliza el turno.

El reglamento interno es donde se explica cómo funcionan ciertos procesos y las acciones que se esperan de parte de los trabajadores para lograr una sana convivencia, sin poner en riesgo su vida ni la de sus compañeros. Por eso es fundamental conocerlo, comentarlo y tenerlo a mano en caso de cualquier problema.

## **¿Qué establecen los reglamentos internos?**

Respecto a la higiene y seguridad, el reglamento interno debe establecer obligaciones para los trabajadores, tales como:

- Uso correcto y cuidado de los elementos de protección personal (EPP)
- Conservación y buen uso de todo elemento, aparato o dispositivo destinado a la prevención de riesgos.
- Obligatoriedad de dar cuenta de cualquier síntoma de enfermedad profesional y de todo accidente que sufra, independiente de su gravedad.

Además, el documento debe enumerar aquellos actos o acciones que no se le permitirán al personal, al constituir un riesgo para sí mismo o para el resto de los trabajadores. Estas restricciones dependerán de las características de la empresa, siendo algunas de las más comunes, limitaciones respecto a:

- Introducir bebidas alcohólicas al lugar de trabajo y realizar labores bajo la influencia del alcohol
- Retirar o dejar inoperantes los dispositivos de seguridad e higiene instalados por la empresa
- Destruir o deteriorar el material de difusión, de todo tipo, destinado a la prevención de riesgos
- Operar o intervenir maquinarias o equipos sin la autorización correspondiente
- Ingerir alimentos o fumar en áreas de trabajo donde existan riesgos de intoxicación

## **Sobre las normas de orden**

Las empresas que cuentan con diez o más trabajadores deben agregar al reglamento de higiene un anexo con aspectos relativos al orden. Sobre esto, el Artículo N° 154 del Código del Trabajo establece que al menos se debe hacer mención a:

- La hora en que comienza y termina la jornada laboral, siendo específicos con el caso de los turnos
- Tiempos de descanso
- Tipo de remuneración
- Lugar, hora y día de pago de las remuneraciones

- Identificar los cargos ejecutivos o dependientes a los cuales puedan recurrir los trabajadores para plantear sus peticiones, consultas y/o sugerencias.

### **¿Qué pasa si los trabajadores no cumplen con el Reglamento Interno?**

El texto también debe incluir una cláusula donde se determinen sanciones para los casos en los que un trabajador no respete la normativa. Las multas deberán ser proporcionales a la gravedad de la infracción: en primera instancia, se aplica una amonestación verbal y luego una notificación por escrito; en casos más graves será una multa que no podrá exceder la cuarta parte del salario diario.

### **RETROALIMENTACIÓN**

Se realiza una dinámica de retroalimentación, es decir se les preguntara si tienen alguna duda, posterior a ello se resolverán las dudas y se le invitara un pequeño refrigerio

## SESIÓN N° 8

### **DINÁMICA DE ENTRADA**

Las moderadoras saludaran a los participantes e indicaran la dinámica de entrada. La cual consiste en dividir al grupo en equipos de 2 personas o más. Elabora una lista de tareas ridículas para que cada equipo las haga en grupo. Entre las tareas puedes incluir sacarse una autofoto con un extraño, sacar una foto a un edificio u objeto que se encuentre fuera de la oficina, etc. Entrega la lista a cada equipo, junto con un plazo máximo en el que deben completar todas las tareas.

Posterior a ello explicaran el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **RELACIONES LABORALES**

Trebilcock (S. F) comenta el término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas

Espinosa, M (S.f) Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial. No sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad. Esto es así porque, en definitiva, para usar una metáfora vital, el trabajo es el "corazón" de un país, en la medida que toda la población: los empleadores, los trabajadores y quienes dependen de ellos, no podrían subsistir sin la producción y circulación de los bienes y servicios, así como tampoco sin los salarios o las ganancias que produce el trabajo.

Superhéroes (S. f) Estos son los puntos más importantes a tener en cuenta en las relaciones laborales.

Simultáneamente se proyectará el siguiente video:

- Establecer unas **claves base** para el buen funcionamiento de la empresa, que cada uno de los miembros deberá tener claras.
- Estas relaciones influyen directamente en el **ambiente de trabajo** y en la forma de proceder cada proyecto y cada actividad.
- Un ambiente hostil y unas malas relaciones generan inestabilidad y tensión en la empresa, algo que repercute de forma directa en los **objetivos de la empresa**. De este modo es casi imposible llegar al éxito de la misma.
- El jefe, como líder del equipo, debe de **colaborar**, acompañar y apoyar al equipo en todo momento. Ser consciente de los pasos que dan, de los proyectos en los que trabajan, del punto en que se encuentran y de sus posibles necesidades.
- **Aprender constantemente** los unos de los otros. Siempre existen campos que unos dominan mejor, por lo tanto, no están de más las estrategias de aprendizaje continuo.
- Las relaciones laborales son un **factor determinante en el éxito o el fracaso** de una empresa.
- Se deben generar unas estrategias base para crear un **ambiente positivo** en la empresa.
- La **creatividad** siempre debe de ser una base para el fomento del bienestar en la misma.
- Tanto el equipo de trabajo como el líder deben de demostrar **pasión por el proyecto**.
- El jefe debe de ser quien **marque el camino** que posteriormente seguirá el equipo de trabajo. Es el ejemplo a seguir.
- Todo el equipo debe de ser capaz de **adaptarse a cada circunstancia**, aportando soluciones a cada problema que vaya surgiendo.

- El líder debe de tener una **actitud optimista** y valorar y motivar al equipo en todo momento.

Simultáneamente se proyectará el siguiente video:  
<https://www.youtube.com/watch?v=VADR6RNTJMk>

## **CIERRE**

Solicitar a los participantes que se reúnan en el centro de la sala y se tomen de las manos para finalizar el día con un abrazo colectivo.

Se finalizará con la entrega de un sobre motivador relacionadas al tema

## **SESIÓN 9**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

Consiste en realizar pequeños grupos con un máximo de cuatro personas a los que se les da un par de barajas de cartas y tienen que intentar hacer una torre lo más alta posible.

## **CONDICIONES LABORALES**

Las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas.

Las condiciones de trabajo en la empresa son aquellas por las cuales los trabajadores ofrecerán los mejores servicios y producirá los mejores productos, diferenciándolo de la competencia y generando la utilidad necesaria para llevar una empresa saludable, así la mejor gente querrá trabajar en su empresa.

Así mismo Ista (s.f) menciona que en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales define como condición de trabajo: '... cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador'.

Quedan específicamente incluidas en esta definición:

1. Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
2. La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
3. Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados.

4. Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

Es preciso mencionar que Reyes, A (2016) cita a:

Chiavenato (2009), en el cual dice que la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

a) Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

b) Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

c) Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

d) Salud ocupacional Una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad.

Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar.

### **DINÁMICA DE SALIDA:**

Se les pedirá a los participantes que formen una fila, delante de ellos habrá unos círculos de colores (amarillo, verde y rojo). Mediante en la cual el participante se colocará delante cada color para expresar cosas que se deben mejorar (rojo), cosas que deben de seguir incrementándose (Verde) y por último cosas que les llama la atención (Amarillo).

Finalmente se compartirá con los participantes un refrigerio.

## **SESIÓN N° 10**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

Presentar el video y realizar la lluvia de ideas entre los participantes:

<https://www.youtube.com/watch?v=Y6QsjCv5KOW>

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

McGregor (1994), el cual sostiene que: “Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.” Si desgranamos la definición creada por McGregor podemos observar las funciones que tiene y los beneficios que para él proporcionan los sistemas de Evaluación del Desempeño.

En el primero de los casos podemos distinguir entre:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.

- La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- Y por último tenemos la denominada evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados.

## **OBJETIVO**

Obtener un incremento en los resultados económicos de la empresa. Toda organización tiene como fin último mejorar su productividad y sus beneficios. Pero en los últimos tiempos el trabajador ha ido ganando importancia y fuerza dentro de las organizaciones, pues las mismas han advertido que los empleados son uno de los recursos más importantes de los que disponen. Por lo que la inversión en los colaboradores supone un beneficio a largo plazo para las compañías. Esto hace que otro de los objetivos de las Evaluaciones de Desempeño esté enfocado al desarrollo no solo profesional, sino también al personal de los trabajadores.

### **Características:**

Según Orosco, I. (2017) Trata de medir en qué grado un trabajador dispone de las características requeridas por la compañía. Son métodos de coste reducido y fáciles de diseñar, pero en los que existe cierta subjetividad y tienen un margen de error mayor. Dentro de este bloque de métodos podemos incluir:

- Escalas gráficas de calificación
- Método de Escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativa.

Conductas: Estos métodos determinan que comportamientos se deben desarrollar en un determinado puesto, de tal manera que cada uno de los colaboradores tiene asociados ciertos comportamientos dependiendo del puesto que desempeñe y en función del grado en que ejecute dicha conducta será valorado su desempeño de forma positiva o negativa.

Estos métodos tienen una gran aceptación dentro de las compañías, y a diferencia de los anteriores generan resultados más objetivos. La desventaja que puede asociarse a este tipo de métodos es que tienen un coste más elevado y para que su resultado sea óptimo requieren de tiempo y dedicación. Dentro del bloque de métodos de conducta podemos destacar los siguientes:

- Método de incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación del comportamiento

Resultados: Estos métodos tienen como fin determinar las ganancias o logros obtenidos por los empleados con la realización de su trabajo. Al igual que los anteriores gozan de una mayor objetividad, por lo que son fácilmente aceptados tanto por los responsables como por los evaluados. Impulsan a los colaboradores a una mayor ejecución y compromiso en la consecución de los objetivos. De la misma manera que los de conducta, poseen una mayor complejidad por lo que su total ejecución puede suponer una duración mayor que otros métodos. Los métodos más destacados dentro de esta modalidad son los siguientes:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos

A continuación, procedo a desarrollar los métodos que con carácter general han sido los más utilizados dentro de las organizaciones. No todos forman parte de la clasificación realizada anteriormente, dado que existen múltiples métodos de llevar a cabo una Evaluación del Desempeño.

**Método de la escala gráfica de calificaciones:** Se determinan un grupo de características que el empleado debe poseer y una escala de valores para el desempeño de cada una de ellas. El evaluador, normalmente es el responsable, califica a cada uno de sus colaboradores determinando en qué punto de la escala se encuentra el mismo, para obtener el resultado final se suman los valores que se han señalado en cada una de las características.

**Método de clasificación alterna:** Se basa en una clasificación de los colaboradores que va desde el mejor hasta el peor. Para ello fijan una característica de referencia y a partir de ahí van eligiendo de forma alterna, es decir, primero eligen a aquel colaborador que

tiene un desempeño excelente de dicha característica y después al peor, y así sucesivamente hasta haber clasificado a todos los colaboradores en las distintas características establecidas como necesarias por la organización.

**Método de la comparación por pares:** Es más preciso que el método anterior, aunque tiene ciertas similitudes con el mismo. Nos basamos también en las características determinadas por la empresa, pero en este caso debemos emparejar a cada colaborador con cada uno de los restantes colaboradores, en relación a una de las características, una vez realizado esto, es preciso que determinemos cuál de los dos tiene mejor desempeño en esa característica. Por último, para obtener el resultado final es necesario sumar cuantas veces ese colaborador ha conseguido la mejor puntuación.

**Método de la distribución forzada:** Se determinan diversas categorías de desempeño y es el responsable el que debe ubicar a un porcentaje determinado de empleados en cada una de dichas categorías.

**Métodos de los incidentes críticos:** Los incidentes críticos son hechos o sucesos que no son usuales en el desempeño del trabajo por parte del colaborador. Estos sucesos pueden ser tanto positivos como negativos. Por lo que este método 17 consiste en que el responsable debe examinar y analizar dichos hechos, y cuál es la aptitud y comportamiento del evaluado en cada suceso.

**Método de formas narrativas:** En este método es necesario que el responsable redacte un informe en el cual evalúe detalladamente el modo de actuación y desempeño por parte de su colaborador y que especifique determinados ejemplos. De tal forma podrán elaborar un plan de mejora y desarrollo una vez analizados junto con el empleado los fallos en su desempeño.

**Método de escalas de estimación ancladas:** Este método es una mezcla de algunos de los métodos mencionados anteriormente como el de formas narrativas y el de las escalas gráficas de estimación. Sin embargo, se diferencia de los mismos en que es más neutro e imparcial.

## **BENEFICIOS**

Orosco, I. (2017) Son muchos los objetivos por los cuales se implantan los sistemas de Evaluación de Desempeño, pero entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Detectar necesidades de formación
- Descubrir personas con talento dentro de la organización
- Revelar inquietudes profesionales o personales de los empleados
- La ubicación de cada persona en un puesto adecuado y desarrollo de la misma
- Motivar a los empleados dándoles feedback de su desempeño e implicándoles con los fines de la compañía
- Establecer planes de mejora mediante el diálogo de los responsables y los empleados
- Establecer políticas retributivas
- Crear planes de carrera y promoción para el personal
- Adoptar decisiones sobre la retención o desvinculación de los colaboradores

### **CRÍTICAS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Asimismo, Orosco, I. (2017) Asimismo, surgen ciertos problemas en las evaluaciones de desempeño, éstos son los siguientes:

- Ausencia de reglas o normas
- Métodos subjetivos
- Carencia de un consenso entre las partes involucradas
- Confusiones de la persona encargada de realizar la evaluación
- Error en el método de realización del feedback por parte del evaluador
- Transmisión de mensajes negativos

### **DINÁMICA DE DESARROLLO:**

Se aplicará la evaluación de desempeño al personal.

### **RETROALIMENTACIÓN:**

Se les preguntara que es lo que se llevan de la sesión, que esperan de la evaluación y si le gustaría que a partir de ese día se empiece a evaluarlos así.

## **SESIÓN N° 11**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **SUPERVISIÓN**

Molina, E. (2014) La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

### **OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN**

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

## **CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR**

Según Molina, E. (2014)

- **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- **Habilidad Para Instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

## **FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

- **PROYECTAR:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.
- **DIRIGIR:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones

humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

- **DESARROLLAR:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.
- **CONTROLAR:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

## **ESTILOS DE SUPERVISIÓN**

- **ESTILO AUTOCRÁTICO:** Característico de individuo autocráticos, que, sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.
- **ESTILO DEMOCRÁTICO:** Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.
- **ESTILO LIBERAL:** El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.
- **LOS INDIVIDUOS HOSTILES:** Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona

dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

## **COMPETENCIAS DE LA SUPERVISIÓN**

Asimismo, Molina, E. (2014)

El puesto de supervisor es tan exigente que la alta gerencia tiende a buscar super-individuos. La mayoría de las empresas determinan criterios conforme a los cuales deben ser ajustados los candidatos a supervisor.

A continuación, se presenta algunas características personales de los supervisores:

- Energía y buena salud.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- Capacidad de enseñanza.
- Habilidad para resolver problemas.
- Dedicación y confiabilidad.
- Actitud positiva hacia la administración.

## **DINÁMICA DE DESARROLLO:**

Se les explicará cómo se les va a supervisar, quien se va a encargar de la supervisar.

## **DINÁMICA DE CIERRE:**

Se realizará una simulación de dicha supervisión, para explicar en que consta y como se aplicará.

## **SESIÓN N° 12**

### **PRESENTACIÓN:**

Las moderadoras se presentarán ante el grupo de trabajo, explicando el objetivo que se quieren lograr en esta sesión.

### **DINÁMICA DE ENTRADA:**

Se realizará que los participantes escriban en un papel “Lo que le pedirían a su jefe para que ellos incrementen su satisfacción laboral”.

## **SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

### **Principios de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Según la normativa de seguridad y salud en el trabajo mencionan

La normativa en Seguridad y Salud en el Trabajo de Perú, establece sus fundamentos en 9 principios. A continuación, describiremos estos principios.

**PRINCIPIO DE PREVENCIÓN** El empleador garantiza, en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores, y de aquellos que, no teniendo vínculo laboral, prestan servicios o se encuentran dentro del ámbito del centro de labores. Debe considerar factores sociales, laborales y biológicos, diferenciados en función del sexo, incorporando la dimensión de género en la evaluación y prevención de los riesgos en la salud laboral.

**PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD** El empleador asume las implicancias económicas, legales y de cualquier otra índole a consecuencia de un accidente o enfermedad que sufra el trabajador en el desempeño de sus funciones o a consecuencia de él, conforme a las normas vigentes. **PRINCIPIO DE COOPERACIÓN** El Estado, los empleadores y los trabajadores, y sus organizaciones sindicales establecen mecanismos que garanticen una permanente colaboración y coordinación en materia de seguridad y salud en el trabajo. **PRINCIPIO DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN** Las organizaciones sindicales y los trabajadores reciben del empleador una oportuna y

adecuada información y capacitación preventiva en la tarea a desarrollar, con énfasis en lo potencialmente riesgoso para la vida y salud de los trabajadores y su familia.

**PRINCIPIO DE GESTIÓN INTEGRAL** Todo empleador promueve e integra la gestión de la seguridad y salud en el trabajo a la gestión general de la empresa.

**PRINCIPIO DE ATENCIÓN INTEGRAL DE LA SALUD** Los trabajadores que sufran algún accidente de trabajo o enfermedad ocupacional tienen derecho a las prestaciones de salud necesarias y suficientes hasta su recuperación y rehabilitación, procurando su reinserción laboral.

**PRINCIPIO DE CONSULTA Y PARTICIPACIÓN** El Estado promueve mecanismos de consulta y participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores más representativos y de los actores sociales para la adopción de mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo. **PRINCIPIO DE PRIMACÍA DE LA REALIDAD** Los empleadores, los trabajadores y los representantes de ambos, y demás entidades públicas y privadas responsables del cumplimiento de la legislación en seguridad y salud en el trabajo brindan información completa y veraz sobre la materia. De existir discrepancia entre el soporte documental y la realidad, las autoridades optan por lo constatado en la realidad.

**PRINCIPIO DE PROTECCIÓN** Los trabajadores tienen derecho a que el Estado y los empleadores aseguren condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y socialmente, en forma continua. Dichas condiciones deben propender a:

- a) Que el trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable.
- b) Que las condiciones de trabajo sean compatibles con el bienestar y la dignidad de los trabajadores y ofrezcan posibilidades reales para el logro de los objetivos personales de los trabajadores.

### **El Ciclo Deming**

Es una metodología que describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al

mejoramiento continuado del sistema que uno administra, en nuestro caso hablamos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estos cuatro pasos son:

1. Planear o Planificar: Consiste en definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
2. Hacer: Se refiere al acto de implementar la visión preestablecida.
3. Verificar: Implica comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previamente asignados.
4. Actuar: Se refiere a analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, así como también se debe proponer mejoras a los procesos ya implementados.

### **Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (IPER)**

Es la acción de observar e identificar los peligros y evaluar los riesgos relacionados con los aspectos del trabajo, ambiente de trabajo, estructuras e instalaciones, equipos, maquinarias y herramientas, así como los diferentes tipos de riesgos que se presentan en la organización. La identificación de peligros y evaluación de riesgos se aplica inicialmente en todas las actividades rutinarias y no rutinarias y se revisará cuando sea necesario o ante la ocurrencia de algunos eventos específicos como:

- Cambios o propuestas de cambios en las actividades de la organización que modifiquen las condiciones iniciales de trabajo.
- Compra de nuevos equipos, herramientas o redistribución de instalaciones.
- Cuando cambie un requisito legal u otro requisito.

### **RETROALIMENTACIÓN:**

Se les preguntara como les va a servir este taller y que es lo que más recalcaron de todas las sesiones.

## Anexo 2

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### Instrucciones:

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan. Por favor indique el grado De Acuerdo o Desacuerdo con cada afirmación que aparece en la parte superior del cuestionario. Marque con un ASPA (X) su número de elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor sea sincero.

*La escala de siete puntos es la siguiente:*

AFIRMACIONES	PUNTAJE
Totalmente de Acuerdo (TDA)	5
De Acuerdo (DA)	4
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NA / ND)	3
En Desacuerdo (ED)	2
Totalmente en Desacuerdo (ED)	1

N°	PREGUNTAS	TED	ED	NA ND	DA	TDA
1	Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia					
2	Realizo mi trabajo de tal manera que espero adecuados incentivos por parte de la institución.					
3	Me siento emocionalmente vinculado con esta institución					
4	Mis metas profesionales se alinean perfectamente a las de la institución.					
5	Pienso que la institución espera un buen desempeño de mi parte.					
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.					
7	Estoy comprometido con todas las actividades que realiza la institución.					
8	Pienso que mi institución puedo desarrollarme completamente					
9	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
10	Este trabajo es para mí algo más que una obligación					
11	Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la institución.					
12	Cuido los intereses de la institución como propios.					
13	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi trabajo.					
14	La institución es muy significativa para mí					

15	Pienso que mi trabajo se adapta a mis competencias					
16	Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.					
17	Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta institución.					
18	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la institución, incluso si lo deseara.					
19	Permanecer en la institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
20	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, consideraría trabajar en otra parte.					
21	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta institución.					
22	Las autoridades de la institución reconocen mis logros.					
23	Me sentiría culpable si renunciara a la institución en este momento.					
24	Esta institución merece mucho más de mí laboralmente.					
25	Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta institución.					
26	Si no renuncio a esta institución es porque me siento obligado con mis compañeros.					

**FICHA TÉCNICA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**Nombre:**

Cuestionario de Compromiso Organizacional – (CO)

**Autores:**

Mayer y Allen

**Administración:**

Individual y colectivo

**Ámbito de aplicación:**

Empresas de Piura

**Duración:**

No tiene límite de tiempo, aproximadamente 20 minutos.

**Objetivo:**

Medir el compromiso organizacional de los colaboradores en las organizaciones.

**Tipificación:**

Percentiles,

**Material:**

Lápiz o lapicero, corrector o borrador y hoja del cuestionario.

## Anexo 4

### Anexo 6. INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO

N°		Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Continuidad</b>								
1	Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta institución.	/		/		/		
2	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la institución, incluso si lo deseara.	/		/		/		
3	Permanecer en la institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	/		/		/		
4	Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta institución, consideraría trabajar en otra parte.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Afectivo</b>								
5	Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia	/		/		/		
6	Realizo mi trabajo de tal manera que espero adecuados incentivos por parte de la institución.	/		/		/		
7	Me siento emocionalmente vinculado con esta institución	/		/		/		
8	Mis metas profesionales se alinean perfectamente a las de la institución.	/		/		/		
9	Pienso que la institución espera un buen desempeño de mi parte.	/		/		/		
10	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	/		/		/		
11	Estoy comprometido con todas las actividades que realiza la institución.	/		/		/		
12	Pienso que mi institución puedo desarrollarme completamente	/		/		/		
13	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	/		/		/		
14	Este trabajo es para mí algo más que una obligación	/		/		/		
15	Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la institución.	/		/		/		
16	Cuido los intereses de la institución como propios.	/		/		/		
17	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi	/		/		/		

	trabajo.	/		/		/	
18	La institución es muy significativa para mí	/		/		/	
19	Pienso que mi trabajo se adapta a mis competencias	/		/		/	
20	Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.	/		/		/	
<b>DIMENSIÓN 3: Normativo</b>							
21	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta institución.	/	/	/		/	
22	Las autoridades de la institución reconocen mis logros.	/	/	/		/	
23	Me sentiría culpable si renunciara a la institución en este momento.	/	/	/		/	
24	Esta institución merece mucho más de mí laboralmente.	/	/	/		/	
25	Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta institución.	/	x	/		/	
26	No renunciaría a esta institución porque me siento obligado con mis compañeros.						Como están.

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez evaluador. Dr. /Mg. Nera Quezada Dennis Antonio

Especialidad del validador: Ps. Organizacional

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del experto  
DNI N° 43155599  
CSP. 14167

## Anexo 6. INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO

N°		Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Continuidad</b>								
1	Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta institución.	/		/		/		
2	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la institución, incluso si lo deseara.	/		/		/		
3	Permanecer en la institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	/		/		/		
4	Si no hubiera invertido tanto de mí <del>tiempo</del> en esta institución, consideraría trabajar en otra parte.	/		/			/	
<b>DIMENSIÓN 2: Afectivo</b>								
5	Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia	/		/		/		
6	Realizo mi trabajo de tal manera que espero adecuados incentivos por parte de la institución.	/		/		/		
7	Me siento emocionalmente vinculado con esta institución	/		/		/		
8	Mis metas profesionales se alinean perfectamente a las de la institución.	/		/		/		
9	Pienso que la institución espera un buen desempeño de mi parte.	/		/		/		
10	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	/		/		/		
11	Estoy comprometido con todas las actividades que realiza la institución.	/		/		/		
12	Pienso que mi institución puedo desarrollarme completamente	/		/		/		
13	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	/		/		/		
14	Este trabajo es para mí algo más que una obligación	/		/		/		
15	Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la institución.	/		/		/		
16	Cuido los intereses de la institución como propios.	/		/		/		
17	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi	/		/		/		

  
 Mg. Moisés Reyes Pérez  
 PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL  
 C.P. Pb. 23552

	trabajo.						
18	La institución es muy significativa para mí	/	/	/			
19	Pienso que mi trabajo se adapta a mis competencias	/	/	/			
20	Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.	/	/	/			
<b>DIMENSIÓN 3: Normativo</b>							
21	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta institución.	/	/	/			
22	Las autoridades de la institución reconocen mis logros.	/	/	/			
23	Me sentiría culpable si renunciara a la institución en este momento.	/	/	/			
24	Esta institución merece mucho más de mí laboralmente.	/	/	/			
25	Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta institución.	/	/	/			
26	No renunciaría a esta institución porque me siento obligado con mis compañeros.	/	/	/			

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): El mismo número de ítem's para cada Dimensión

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

Apellidos y Nombres del juez evaluador. Dr. /Mg. Moisés David Reyes Pérez

Especialidad del validador: Gestión de Personas.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del experto  
DNI N° 47498278

Mg. Moisés Reyes Pérez  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL  
C.P.Ps. 23552

## Anexo 6. INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPROMISO

N°		Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Continuidad</b>								
1	Estoy consciente de las pocas alternativas que hay en el mercado laboral, por eso permanezco en esta institución.	/		/		/		
2	Sería muy difícil para mí en este momento dejar la institución, incluso si lo deseara.	/		/		/		
3	Permanecer en la institución actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	/		/		/		
4	Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta institución, consideraría trabajar en otra parte.	/		/		/		
<b>DIMENSIÓN 2: Afectivo</b>								
5	Mi equipo de trabajo es como parte de mi familia	/		/		/		
6	Realizo mi trabajo de tal manera que espero adecuados incentivos por parte de la institución.	/		/		/		
7	Me siento emocionalmente vinculado con esta institución	/		/		/		
8	Mis metas profesionales se alinean perfectamente a las de la institución.	/		/		/		
9	Pienso que la institución espera un buen desempeño de mi parte.	/		/		/		
10	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	/		/		/		
11	Estoy comprometido con todas las actividades que realiza la institución.	/		/		/		
12	Pienso que mi institución puedo desarrollarme completamente	/		/		/		
13	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	/		/		/		
14	Este trabajo es para mí algo más que una obligación	/		/		/		
15	Mi trabajo debe cumplir con las expectativas de mis superiores y por ende de la institución.	/		/		/		
16	Cuido los intereses de la institución como propios.	/		/		/		
17	Siempre trato de hacer algo más que las tareas inherentes a mi	/		/		/		

	trabajo.	/		/		/	
18	La institución es muy significativa para mí	/		/		/	
19	Pienso que mi trabajo se adapta a mis competencias	/		/		/	
20	Siempre había esperado un trabajo como el que tengo ahora.	/		/		/	
<b>DIMENSIÓN 3: Normativo</b>							
21	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a esta institución.	/		/		/	
22	Las autoridades de la institución reconocen mis logros.	/		/		/	
23	Me sentiría culpable si renunciara a la institución en este momento.	/		/		/	
24	Esta institución merece mucho más de mí laboralmente.	/		/		/	
25	Si sigo esforzándome en mi trabajo podría quedarme en esta institución.	/		/		/	
26	No renunciaría a esta institución porque me siento obligado con mis compañeros.	/		/		/	

Observaciones (Precisar si hay suficiencia): Instrumento apto para su aplicación

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (  )    Aplicable después de corregir (  )    No aplicable (  )

Apellidos y Nombres del juez evaluador. Dr. /Mg. Alex Andrés Avila Díaz

Especialidad del validador: Psi. organizacional.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
 Mg. Alex A. Avila Díaz  
 PSICOLOGO  
 C.Ps.P. 16250

Firma del experto

DNI N° 41741167



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Espinosa, M (S.f) Relaciones Laborales para la Democracia. Recuperado de:[https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-60331\\_temalab\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-60331_temalab_1.pdf)
- Fuentes, S. (2012). “Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad” (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango). Quetzaltenango.
- Fundación Canfranc (2012) Responsabilidad. Zaragoza. Recuperado de: <https://fundacioncanfranc.org/wp-content/uploads/2012/03/PDF-tema-10-RESPONSABILIDAD.pdf>
- Istas (S. f) Condiciones de trabajo y salud. Recuperado de:<https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>
- Ivette (2019) Esta es la importancia del reconocimiento en el trabajo. Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/294339>
- Ramona (2007) Un valor para valorarme. Valencia. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:HZCzxv0pM9EJ:servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n7/v1n7200714.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Reyes, A (2016) “Condiciones laborales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - Oficina Zonal Tarapoto, año 2016”. Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1083/reyes\\_oa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1083/reyes_oa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins, S.P. (1998) “Comportamiento Organizacional”. México: Prentice Hall, Octava edición
- Russek, S (2007) *Las metas y el éxito*. Crecimiento y bienestar emocional. Recuperado de: <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/establecer-metas.html>
- Tomas (2018) 10 motivos de por qué el reconocimiento de los empleados es vital. Cyberclick. Recuperado de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-motivos-de-por-que-el-reconocimiento-de-los-empleados-es-vital>

## FOTOS





## Autorización de Publicación de Tesis en Repositorio Institucional UCV

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo Requejo Huanca Merly Anali, identificado con DNI N° 74777978, egresada de la Escuela Profesional de Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ), No autorizo (x) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado

**"Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo - 2019"**

en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

No autorizo la publicación de la Tesis, debido a un acuerdo previo con las autoridades de la I.E. George Butler, quienes nos brindaron la apertura para la aplicación del programa con la condición de no divulgar los resultados obtenidos del programa.



FIRMA

DNI: 74777978

FECHA: 26 de Octubre del 2020

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------------------	--------	---------------------------------

## Autorización de Publicación de Tesis en Repositorio Institucional UCV

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo Gonzales Becerra Analy Rosmery, identificado con DNI N° 77695521, egresado de la Escuela Profesional de Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo, autorizo ( ) , No autorizo (x) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado

**"Programa de Motivación Laboral para incrementar el Compromiso Organizacional en los Colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo - 2019":**

en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

No autorizo la publicación de la Tesis debido a un acuerdo previo con las autoridades de la I.E. George Butler, quienes nos brindaron la apertura para la aplicación del programa con la condición de no divulgar los resultados obtenidos del programa.



FIRMA

DNI : 77695521

FECHA : 26 de octubre del 2020

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------------------	--------	---------------------------------

## Acta de aprobación de originalidad de tesis

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-08-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, **Marvin Joel Moreno Medina**, docente de la Facultad de Ciencias de la Salud y Escuela Profesional de Psicología Organizacional de la Universidad César Vallejo Chiclayo, revisor de la tesis titulada: **"Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo -2019"**, de la(s) estudiante(s) **GONZALES BECERRA ANALY ROSMERY** y **REQUEJO HUANCA MERLY ANALÍ**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **23%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 27 de febrero de 2020



Marvin Joel Moreno Medina

DNI:45242819

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante del SGC	Aprobó	Vicerectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	-----------------------	--------	--------------------------------

## Reporte de Turnitin

Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo -2019

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	9%
2	<a href="https://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
4	<a href="https://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://mriuc.bc.uc.edu.ve">mriuc.bc.uc.edu.ve</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.comillas.edu">repositorio.comillas.edu</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repository.unad.edu.co">repository.unad.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	<1%

Trabajo del estudiante

9	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
10	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
11	<a href="https://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
12	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1%
13	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
14	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
15	Submitted to Universidad de San Martin de Porres Trabajo del estudiante	<1%
16	<a href="https://ilustrados.com">ilustrados.com</a> Fuente de Internet	<1%
17	<a href="https://pdfpills.com">pdfpills.com</a> Fuente de Internet	<1%
18	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1%

19	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
20	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1%
21	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1%
22	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
23	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1%
24	Ignacio Ramos-Vidal, Isidro Maya-Jariego. "Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales", Psychosocial Intervention, 2014 Publicación	<1%
25	Submitted to 65035 Trabajo del estudiante	<1%

## Autorización de la versión final del trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

*Escuela Profesional de Psicología Organizacional*

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

***ANALY ROSMERY GONZALES BECERRA***

---

INFORME TÍTULADO:

*Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo -2019.*

---

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

*Licenciada en Psicología Organizacional*

---

SUSTENTADO EN FECHA: *06 de julio de 2020*

NOTA O MENCIÓN: *Aprobar por Unanimidad*



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

## Autorización de la versión final del trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

*Escuela Profesional de Psicología Organizacional*

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**MERLY ANALI REQUEJO HUANCA**

---

INFORME TITULADO:

*Programa de motivación laboral para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores de la I. E. P. George Butler, Chiclayo -2019.*

---

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

*Licenciada en Psicología Organizacional*

---

SUSTENTADO EN FECHA: *06 de julio de 2020*

NOTA O MENCIÓN: *Aprobar por Unanimidad*



Firma del Encargado de Investigación