



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del
Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Psicología Organizacional

AUTORA:

Hoyos López, Gianina Mildred (ORCID: 0000-0003-1062-4071)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comportamiento Organizacional

CHICLAYO – PERÚ

2020

Dedicatoria

A los padres que me dieron la vida y que ahora están conmigo, brindándome su apoyo para seguir con este sueño y no rendirme. Sin ellos, no sería posible que haya empezado a estudiar esta carrera maravillosa y sobre todo, poder terminarla. Por eso y más, esta investigación va dedicada a ellos.

Agradecimiento

A Dios, por siempre guiar mis pasos, por bendecirme, darme salud y vida.

A mis padres, por apoyarme en todo momento para no rendirme en esta etapa de mi vida.

Y a todas las personas, que de alguna manera ayudaron para la realización de esta tesis.

ÍNDICE

Página del jurado.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Declaratoria de autenticidad.....	V
ÍNDICE.....	VI
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MÉTODO.....	28
2.1. Diseño de Investigación.....	28
2.2. Variables, Operacionalización.....	29
Variable independiente: Programa Motivacional.....	29
Variable dependiente: Clima Laboral.....	29
2.3. Población y muestra.....	33
Población.....	33
Muestreo:.....	33
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	34
2.5. Métodos de análisis de datos.....	34
2.6. Aspectos éticos.....	35
III. RESULTADOS.....	36
IV. DISCUSIÓN.....	55
V. CONCLUSIONES.....	58
VI. RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Operacionalización de Variable Dependiente	30
Tabla 02 . Operacionalización de Variable Independiente	31
Tabla 03. Población administrativa y operativa del Hotel y Casino WinMeier	33
Tabla 04. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre Test.....	36
Tabla 05. Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test	39
Tabla 06. Resumen del programa	41
Tabla 07. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Post Test	44
Tabla 08. Dimensiones generales considera a la organización – Post Test	47
Tabla 09. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre y Post Test	51
Tabla 10. Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test y Post Test.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre Test	37
Figura 2. Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test.....	39
Figura 3. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Post Test.....	45
Figura 4. Dimensiones generales considera a la organización – Post Test	48
Figura 5. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre y Post Test	51
Figura 6. Dimensiones generales considera a la organización – Pre y Post Test.....	52

Resumen

La investigación tuvo como objetivo demostrar que el programa motivacional mejora el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, el diseño fue pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio y el tipo de investigación fue explicativa, aplicada y transversal. La población fueron los 25 colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta de Clima Laboral del Great Place To Work, que tiene un índice de confiabilidad de 0.95. Los resultados refieren que el 60% de los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo consideran que el clima laboral ha mejorado después de haber implementado el programa motivacional. Por lo tanto, la aplicación del programa motivacional en el Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, sí tiene efectos significativos sobre el clima laboral en la organización, de hecho el clima laboral en la empresa subió el nivel favorable de 20% a 60%. Por lo tanto, justifica la aplicación de un programa motivacional a los trabajadores de la empresa. Se recomienda poner en práctica el Programa Motivacional, con la finalidad de mejorar el clima laboral teniendo en cuenta el cuidado de las 3 relaciones básicas: relación con el jefe, relación con los compañeros y relación con el trabajo. De esta manera, la organización podrá lograr sus metas corporativas propuestas en el plan estratégico por la gerencia general de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Clima laboral, programa motivacional, relaciones laborales, jefe, compañeros, trabajo.

Abstract

The research aimed to demonstrate that the motivational program improves the working environment of the employees of the WinMeier Hotel and Casino in Chiclayo, the design was pre-experimental with pre and post test to a single study group and the type of research was explanatory, applied and transversal. The population was the 25 employees of the WinMeier Hotel and Casino in Chiclayo. For data collection, the Great Place To Work Labor Climate Survey was used, which has a reliability index of 0.95. The results indicate that 60% of the employees of the WinMeier Hotel and Casino in Chiclayo consider that the working environment has improved after having implemented the motivational program. Therefore, the application of the motivational program at the WinMeier Hotel and Casino in Chiclayo does have significant effects on the work environment in the organization, in fact the work environment in the company increased the favorable level from 20% to 60%. Therefore it justifies the application of a motivational program to the workers of the company. It is recommended to implement the Motivational Program, in order to improve the work environment taking into account the care of the 3 basic relationships: relationship with the boss, relationship with colleagues and relationship with work. In this way the organization can achieve its corporate goals proposed in its strategic plan by the general management of the company.

Keywords: Work climate, motivational program, labor relations, boss, colleagues, work.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, lo único constante es el cambio, ya que, debido a la globalización, todo se ve afectado y en el mundo organizacional estamos frente a muchos retos, con los cuales debemos lidiar consuetudinariamente. Siendo así, la motivación de los colaboradores en las empresas sumamente importante y esto, va a influir en la manera que el colaborador percibe su ambiente de trabajo. Por tal motivo, la mayoría de las corporaciones está buscando brindar equilibrio entre lo personal y profesional, fomentando acciones que favorezcan a la mejora continua de la institución y aumenten con ello, el nivel de motivación de los trabajadores.

Por ello, Pérez (2017) afirma que algo que debe tomarse en cuenta al evaluar la rentabilidad de un negocio, es generar un excelente y adecuado ambiente en donde sus colaboradores se sientan cómodos, respetados y se desenvuelvan con un nivel de motivación alta. Ahí radica la importancia del buen clima laboral para mejorar la productividad en el personal operativo y administrativo. Asimismo, según Bonache y Cabrera (2006) “cuando se contratan colaboradores, se desea que desempeñen con mayor diligencia y logro las tareas que le han sido encomendadas, esperando que esto incremente la productividad media del trabajador y con ella, el valor de la empresa”. Sin embargo, a pesar de la importancia mencionada anteriormente existe una grave problemática relacionada al mal clima laboral en las empresas, que son los mismos ejecutivos, a veces, quienes olvidan este tema y se centran únicamente en exigir más ganancias económicas, mejor rendimiento de los colaboradores y efectividad en sus labores.

Por lo mencionado anteriormente, dentro de la *realidad problemática internacional*, la revista El Telégrafo DesdeCero afirma que en Ecuador (2018) se viene llevando con mucho éxito una modalidad que ha tenido óptimos resultados en varios países y que aún está en desarrollo en el Ecuador como lo es el TELETRABAJO, el cual trata de un ejercicio de confianza y compromiso mutuo entre la organización y su colaborador. Aunque es una práctica poco explorada por las empresas ecuatorianas, hay ejemplos internacionales que revelan no solo beneficios para el colaborador, sino también para la empresa: se reducen los costos administrativos por consumo de servicios básicos, arriendo, adquisición de mobiliario y, a su vez, mejora el clima laboral. De Lama (2012) comenta que en Colombia no existen estadísticas sobre este tema, pero en los E.E.U.U. se evaluó que 1 de cada 2 personas que trabajan en empresas tiene un jefe abusivo, asimismo 1 de cada 5 o 6 se sienten abusados emocionalmente en el empleo de manera constante. En definitiva, esto

tiene efectos catastróficos en el tiempo, ya que se conoce que alrededor del 80% del clima laboral proviene de la personalidad y el estilo de liderazgo del jefe. Siendo así considerable para los que lideran actualmente las organizaciones que no solo deben pensar en el capital financiero como lo más importante, sino también preocuparse por el capital humano que forma parte de la organización, de manera que puedan tener bajo control el clima laboral que ellos mismos generan dentro de una oficina.

Así mismo, según Orbegoso (2013) diversas investigaciones sobre clima laboral realizados en muchas organizaciones concluyen que el ambiente de trabajo es de nivel promedio siendo reconocido por los trabajadores. Este resultado puede explicarse, debido a la capacidad de adaptación de los trabajadores a sus funciones y actividades de trabajo. Esta sería una característica de la cultura del trabajo en Latinoamérica, como sustentan varios autores, con estas estadísticas, los evaluados reconocen que su empleo tendría ciertos beneficios como por ejemplo ser fuente de relativa estabilidad, de prestigio social, de dinero, entre otros. Orbegoso afirma que este es el clima que matiza las relaciones diarias entre los colaboradores, mientras que la imposición de los jefes y los empleos efímeros originan conformismo, pero no compromiso.

En el *contexto nacional* se encuentra esta problemática, en la que según un análisis en el 2013 del penúltimo censo poblacional peruano que realizó INEI el año anterior a este, concluye lo siguiente: un 14% de la población joven entre 15 y 29 años está sin empleo. Esta tasa duplica la de la población de más edad. Un 64% realiza trabajos de poca calificación. Un 57% de ellos tiene empleos de baja calidad y productividad. Y un 52% de los jóvenes que trabajan carecen de seguro de salud. Estos porcentajes manifiestan el elevado apego al trabajo, ya sea temporal o estable. Entonces por el simple hecho de tener un trabajo, es que se aceptan las condiciones injustas que el empleador le pueda brindar al empleado, sin importar si este trabajo sea estable o le dé las condiciones necesarias al colaborador para poder trabajar de manera correcta, es el prejuicio que prefieren evitar estas personas para no ser etiquetadas como desempleadas. El Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) (2016) En Arequipa realizó el estudio denominado "Diagnóstico de Clima Motivacional", organizado por la Universidad Católica San Pablo en donde se concluyó que el clima laboral influye en la productividad empresarial. Asimismo, CLD (2013) realizó un estudio similar que arrojó resultados negativos, ya que Arequipa dejó de ganar 2 millones de dólares a causa de que los trabajadores no estaban motivados en su centro de labores. El especialista Pérez

coordinador del CLD, afirma que hay una alta rotación de personas en la región que renuncian porque no están motivadas, y la empresa no satisface las condiciones que la persona espera de su trabajo. Precisó que las personas que menos satisfacen su clima laboral son los más jóvenes, entre 18 y 44 años. Dado a que la mayoría de las personas pasan más tiempo en sus trabajos, el clima laboral se ha convertido en un tema muy notable sobre la producción de cada trabajador.

Por ello, Osorio (2018) menciona que es importante que los líderes ofrezcan un ambiente óptimo para sus colaboradores ya que eso ayudará en el desarrollo de la jornada laboral. En El Comercio (2014), el portal Trabajando.com brindó los resultados de la encuesta realizada sobre los factores que se necesita para ser feliz en el trabajo que son: Buen ambiente laboral (43%), realización personal (23%), mejor sueldo (16%), desarrollo de carrera (13%), un buen jefe (4%) y flexibilidad laboral (1%)". Por tanto, es importante considerar la influencia e importancia que tiene el buen ambiente laboral para el desarrollo personal y profesional del trabajador, de ellos depende el desenvolvimiento y el nivel de motivación con el que se pueda desempeñar el trabajador, la calidez de los trabajadores y de los jefes, harán del clima laboral torne amical y mejorará la relación con el trabajo, con los compañeros y con el jefe. La encuesta realizada por la consultora Ronald Carreer Services Group (2018) dirigida a mandos medios y altos de diversas empresas Peruanas específicamente a profesionales entre 30 y 50 años reveló: Que el 74% dejaría su trabajo por un empleo que le haga más feliz, lo que implica que 7 de cada 10 ejecutivos abandonarían su puesto actual. El 20% señaló que no hay un buen clima laboral en su empresa, el 15% que no tiene un buen sueldo y el 10% que su jefe no le agrada. En cambio, para el 33% lo más importante es el salario emocional y para el 14% que exista un buen clima laboral. Como se puede observar en los porcentajes de la encuesta, las percepciones varían por persona. Por ello, más del 50% desea un empleo que le dé felicidad, esto incluye varios factores mencionados anteriormente, de este modo motivar a los colaboradores es indispensable en la actualidad, ya que debemos mantener al personal por un tiempo prudente y así también optimizar las relaciones interpersonales que posteriormente aumenten la productividad y mejoren el clima laboral.

En el *contexto local* también encontramos esta problemática, el diario El Comercio (2014) muestra los resultados de la encuesta realizada por la Organización Supera, donde de 1.500 encuestados en Lima, Arequipa y Chiclayo, el 53% no es feliz en su empleo. Aliaga

(2014) indica que “la falta de satisfacción laboral radica en la actitud que tiene el colaborador frente a su propio trabajo, es por ello que es importante que las empresas generen un excelente clima laboral, deben involucrar a los empleados, escuchándolos y considerándolos”. Para muchos es difícil darse cuenta de lo que venimos haciendo, sobre todo si se está al mando de una organización, se preocupan por la parte financiera y olvidan que gran aporte lo hacen más los seres humanos. Por ello, se debería tener en cuenta que mientras mejor clima dentro de su trabajo se le brinde al colaborador, más motivados y felices con su trabajo se sentirán.

En Chiclayo se realizó un estudio de investigación titulado Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del centro de salud San Antonio, teniendo como resultados que el 64,7% de los encuestados percibieron un clima por mejorar; mientras que el 26,5% percibieron un clima saludable y el 8,8% de los encuestados percibieron un clima no saludable (Fernández y Gálvez, 2016, p. 1). Por tanto, se puede deducir que, en la mayoría de los estudios, las percepciones coinciden según su situación actual y su opinión frente a este tema, ya que siempre hay algo que mejorar y jamás estaremos de acuerdo con algo al 100%. Siendo así una oportunidad en la que todas las empresas deben aprovechar, brindar un mejor clima laboral dará resultados óptimos en base a la misión y visión de la empresa. En el Hotel y Casino WinMeier se ha podido observar que el clima laboral no es perfecto, por ello su motivación al momento de trabajar se verá afectada y esto traerá consecuencias, como ya se ha visto, más del 30% de las personas desisten del trabajo en menos de 3 meses. Por lo que se ha observado que el jefe no mantiene un nivel de comunicación estable con su personal generando malentendidos e incomodidades al momento de laborar, así como también los mensajes que se dicen mayormente no son en positivo, los jefes olvidan la empatía y el liderazgo, imponen, pero no influyen. El clima organizacional está profundamente relacionado con el grado de motivación de sus colaboradores. Cuando ésta es alta entre los miembros, la percepción del ambiente de trabajo sube, mientras que cuando la motivación entre los que lo conforman es baja, el clima laboral también tiende a bajar (Chiavenato, 2007, p. 58).

Para argumentar nuestra investigación hemos considerado *antecedentes internacionales* en función a las variables de clima laboral y motivación. Sierra (2015) en Guatemala realizó una investigación titulada "El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.", de tipo descriptiva con una

muestra de 29 personas concluyendo que “el respeto y la amabilidad son los elementos valiosos y que armonizan el liderazgo, lo cual se potencia para un clima laboral saludable” (p. 62). Por tanto, es relevante tomar conciencia sobre el liderazgo que vienen manejando los jefes dentro de la organización para brindar y mejorar el clima de una manera sana, siendo importante para toda relación el respeto y la amabilidad, ya que esto permitirá conocer profundamente a un trabajador, no solo en el ámbito laboral sino personal, familiarizándolo y comprometiéndolo con lo laboral.

Asimismo a *nivel nacional*, Huayanay (2017) en Huánuco realizó un estudio de investigación de tipo descriptivo correlacional, no experimental titulado “Motivación Laboral Y Clima Organizacional En La Municipalidad Distrital De Amarilis”, con una población de 263 trabajadores en donde concluye que “el 64% si existe motivación laboral en los personales de la municipalidad, el 36% opina que no existe motivación laboral debido hay que algunas necesidades que faltan cubrir sus expectativas como trabajador” (p. 66). Para muchas personas nos cuesta aceptar que todo no siempre es perfecto, es ahí donde difieren las percepciones, ya que algunos son más idealistas, mientras que otros son realistas y en casos extremos, pesimistas. Por ello, los resultados variarán debido también a factores que la empresa brinde, algunos esperan un mejor salario, otros en cuanto infraestructura desean estar en un lugar que les dé un estatus alto, o que el jefe no sea una persona autoritaria sino más amigable y pueda llegar a lo más íntimo de cada uno de sus colaboradores, de tal manera que sus expectativas en cuanto a lo que les motiva para trabajar serán diferentes y estarán afectadas según lo que personalmente uno desea. Entonces, lo ideal es encontrar un balance para que la percepción sea unánime viendo oportunidades de mejora para la organización y por ende para los trabajadores. Romero (2015) en Cajamarca realizó una investigación de tipo descriptiva mixta, no experimental, titulada “Influencia del clima organizacional en el nivel motivacional del personal de la municipalidad provincial de Santa Cruz” con la población de 70, que son todos los trabajadores de la municipalidad provincial de Santa Cruz- Cajamarca, en donde se concluye que los integrantes de la municipalidad en términos generales presenta un clima organizacional bajo ya que ellos consideran que es un lugar que no les brinda las oportunidades necesarias para progresar dentro de la institución, consideran que los jefes de las distintas áreas no muestran algún tipo de interés por el trabajo que realiza cada colaborador y al no existir un programa de capacitación queda en evidencia el grado de desinterés por el crecimiento profesional de cada uno. Asimismo, no se les

permite ser partícipes de la elaboración de los objetivos institucionales, por lo que no hay involucramiento por parte de los miembros de la organización, esto se agrava con las pésimas condiciones laborales en las que trabajan, ya que no existe una infraestructura óptima para desempeñar su labor (p. 70). Por ello, es también preciso tener en cuenta la construcción del lugar, los ambientes físicos, para que el trabajador sienta que ese lugar es el mejor y a su vez se sienta orgulloso de pertenecer a él. Al observar algunas incomodidades, ya sea solo de una persona, se puede deducir que algo no anda bien y entonces hay que trabajar al respecto. Además de lo externo, la preocupación del área que ve al personal debe ir más allá, tanto como en temas de crecimiento de cada uno de sus colaboradores, como a nivel grupal y que así el equipo se refuerce en conocimientos y en valores. Beltrán y Palomino (2014) realizaron en Lima un trabajo de investigación de tipo descriptivo, no experimental transversal titulado "Propuesta para Mejorar la Satisfacción Laboral en una Institución Educativa a Partir de la Gestión del Clima Laboral", con una muestra de 45 personas en donde se concluye que los factores considerados como puntos críticos son los siguientes: Condiciones laborales (109.8 puntos), Supervisión (122 puntos), Involucramiento laboral (123 puntos). Estos factores vienen perjudicando no solo la gestión de clima laboral propio de la organización sino también generando impacto negativo en la satisfacción laboral de los docentes tal como se muestra en los cuadros comparativos con otras instituciones educativas del entorno (p. 55). Tan importante se ha convertido observar con cuidado y tino los componentes que influyen en la percepción, la manera de ver que puedan tener los colaboradores sobre el clima de la organización, debido a que de esto depende el éxito o fracaso de la misma. En el caso anterior se aprecia que no solo la gestión del clima laboral se ve afectada sino también la satisfacción del personal. Por tal motivo, factor por factor debe ser analizado para evitar consecuencias que repercutan en la economía de la empresa.

A nivel local, Benavides y Chung (2015) en Chiclayo realizaron un estudio de investigación de tipo mixto, descriptivo, denominado "Programa de mejora del nivel motivacional para el personal de las áreas banca personas y banca empresas del banco interamericano de finanzas oficina 620" con una población de 21 empleados, en donde se concluye que: Los resultados obtenidos indican que los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg influyen en un 88.30% en el trabajo de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas, por lo tanto, es imperioso señalar que mejoras en la motivación repercutirá en la mejora del trabajo

y las condiciones laborales de las personas que integran las áreas de banca personas y banca empresas del Banco Interamericano de Finanzas (p.114). Si bien es cierto, un pequeño cambio genera grandes cambios. Por ende, estudiando a cada uno de los colaboradores de la organización mediante entrevistas, encuestas, pruebas psicológicas, entre otros, podremos tener con precisión los intereses individuales de los que conforman el equipo. Siendo así, una puerta abierta a nuevas propuestas e ideas innovadoras para mejorar la motivación que repercute en el rendimiento, percepción del clima laboral y condiciones que brinda la empresa a sus trabajadores.

Del mismo modo, Millán y Montero (2016) realizaron una investigación de nivel relacional, de tipo observacional, titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ONCORAD de Chiclayo” con una muestra de 37 colaboradores, en donde se concluye que: Sin embargo, cuando se hace el análisis por dimensiones entre ambas variables (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) en el caso de la dimensión Beneficios Económicos de la variable Satisfacción Laboral, solo se encontró relación con la dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Organizacional (p. 68). Por ello, se debe observar no solamente lo externo sino lo interno, ya que del mal clima laboral surgirán efectos inesperados, mientras que si todo se tiene bajo control los resultados se verán de manera positiva, y sobre todo que tendrán significancia, al igual que la satisfacción en un nivel elevado. Vinazza (2016) realizó un estudio de investigación cuantitativo, descriptivo denominado “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de esparcimiento Jockey Club – Chiclayo 2015” con una muestra de 57 trabajadores, llegando a la conclusión de que “si existe relación entre La Realización Personal y el Involucramiento Laboral con la Satisfacción Laboral de los trabajadores encuestados .Al determinar la influencia se estableció que si son Factores Influyentes en la Satisfacción Laboral” (p. 77). En muchos estudios se observan relaciones entre ciertas variables, lo que significa que, si uno no está funcionando bien, puede que lo otro se vea afectado. Por esto, el área encargada de ver al personal no debe descuidar los intereses de los trabajadores, ya que todos pensamos distinto y no siempre será igual la percepción del clima organizacional, en muchos casos se deben guiar por lo que dice la mayoría. Sin embargo, se debe trabajar con el porcentaje que considera negativo lo que se le brinda en la organización para mejorar aquellos puntos que mencionan los colaboradores. Santamaría y Zaña (2015) en Chiclayo realizaron un estudio de investigación de tipo

cuantitativo descriptivo simple no experimental, titulado “Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria”, con una muestra de 116 trabajadores, en donde concluyeron que el clima laboral es percibido por el 34.83% de los trabajadores como muy favorable, y el 21.35% como favorable. Sin embargo, el 23.60% lo percibe como muy desfavorable y el 10.11% como desfavorable, situación que amerita potenciar el clima laboral con el manejo del talento humano en la organización, el cual se orienta a buscar la calidad de vida en el trabajo (p. 45).

Por ello, con un equipo conformado de profesionales expertos se debe observar con minuciosidad cada detalle de la organización, preguntarse cuando los resultados no son los esperados, qué está sucediendo, teniendo en cuenta que la manera de ver las situaciones es diferente según la persona, entonces alinear las percepciones hacia un objetivo común sería la principal acción a tomar. Igualmente obteniendo toda la información de los estudios realizados para tener con claridad y precisión los factores que influyeron o las causas que generaron esa situación en su mirada, harán que mejore el enfoque de la orientación a una buena calidad de vida en el trabajo. Mori y Orosco (2015) realizaron un estudio de investigación de tipo mixto, descriptivo, denominado “Propuesta de mejora del nivel motivacional, basado en la teoría de McClelland, para los colaboradores de McDonald’s - Chiclayo”, con una muestra de 45 colaboradores, concluyó que el nivel motivacional de los trabajadores que trabajan en McDonald's ubicado de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto. Sin embargo, a pesar de este resultado, hay indicadores que indican que podría estar en un nivel óptimo (p. 64). Lo ideal para toda organización es que, tras una evaluación a sus trabajadores, los resultados sean los mejores en todos los aspectos. Sin embargo, al no ser así, esto puede causar sentimientos de frustración en el personal encargado de los colaboradores, siendo quizá el área de recursos humanos o los mismos jefes y gerentes, los que desistan o por el contrario tomen cartas en el asunto en esas situaciones, elaborando programas de mejora y un plan de acción que permita sobrellevar lo que aparenta no estar bien. Cabe recalcar, que cada uno piensa y actúa distinto y esto conlleva a tener diferentes percepciones en cuanto a motivación, clima laboral, y otros temas que se puedan evaluar, primando entonces conocer a cada uno de los colaboradores con los que se trabaja para mejorar aquello que se busca sin ser ajenos a su vida personal. Asimismo, Pando (2014) realizó una investigación de tipo mixto, descriptivo, titulada “Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico-Chiclayo” con

una muestra de 47 colaboradores, concluyendo que se observan “altos niveles de insatisfacción con respecto a la relación remuneración carga laboral, así como a los premios e incentivos otorgados y lo que es preocupante las condiciones de limpieza, salud e higiene laboral” (p. 59). Se debe tener en cuenta las condiciones que se le brinda al trabajador, siendo empáticos se logrará brindar las condiciones que nos gustaría recibir, no solo mejorando lo visible sino también aquello que es difícil o imposible de percibir, como la carga laboral, ya que se puede exigir mucho en cuanto a funciones pero eso debe estar a la par con la remuneración que se les brinda, ante esto se debería hacer un estudio de su escala salarial y alinearlos, para que eso sirva de sustento cuando algún trabajador manifieste incomodidad en el pago. Evitando así, cualquier tipo de malestar que haga que el trabajador considere de malo al clima laboral que se le otorga. Fonseca (2014) en su investigación de tipo no experimental, descriptivo correlacional denominada “Motivación laboral y clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Puerto Eten” tuvo una muestra de 50 trabajadores en donde concluyó que el 24% de los trabajadores con alta motivación laboral tienen un buen clima organizacional, también se observa que el 26% de los trabajadores con baja motivación laboral su clima organizacional es malo. Y el 16% de los trabajadores con una media motivación laboral, su clima organizacional es regular (p. 66).

La investigación realizada muestra que mientras exista un buen clima en la organización cada trabajador sentirá una alta motivación en su trabajo y en las labores que realiza. Asimismo, variará su motivación si el clima organizacional cambia, lógicamente esta percepción es individual, por lo tanto, si para uno hay un mal clima, para otro hay buen clima y eso estará ligado a la motivación personal que puedan tener ellos al momento de trabajar. Por ende, si el trabajador por miles de motivos percibe un mal clima su motivación laboral se verá afectada a corto o largo plazo lo cual también puede tener consecuencias en otros aspectos, ya que los que percibían buen clima, se verán contagiados por el otro trabajador. Vásquez (2011) realizó un estudio de investigación de tipo cuantitativo, correlacional, denominado “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo” Con una población de 42 trabajadores, teniendo como conclusión que entre los factores motivacionales que perjudican el comportamiento organizacional del equipo de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo, se encuentra la

falta de reconocimiento alguno en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital. Los trabajadores carecen de Resoluciones, Carta de felicitación, Beca de capacitaciones, entre otros; tal es así que el 45.2% está Muy en desacuerdo y el 35.7% afirma estar en Desacuerdo, puesto que durante los dos últimos años no recibió reconocimiento alguno, razón por la cual el personal no se siente motivado en este aspecto, lo que conlleva a que en determinadas circunstancias no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades (p. 49). Se pudo observar que el factor de reconocimiento en esta investigación influyó mucho en cada uno de los trabajadores, ya que sin esto se muestran desmotivados y a la larga puede traer consecuencias perjudiciales para el centro de labores en donde se encuentran, no solo a nivel actitudinal, sino también siendo ellos clientes internos que puedan influir sobre los clientes externos para que dejen de visitar ese centro. De este modo se vería afectado el clima organizacional y el posicionamiento que tienen, es decir las personas externas optarían por un mejor lugar donde vean que el clima sea bueno y no a medias.

La teoría que respalda esta investigación es la *Teoría ERC de Alderfer*, en la que se extiende y perfecciona la teoría propuesta por Maslow, donde E, R y C significan 3 categorías de necesidades: existencia, relación y crecimiento. La teoría propuesta por Alderfer en 1972 habla primero sobre las necesidades de existencia, aquellas necesarias para la supervivencia humana básica, por otro lado, las necesidades de relación, ya que el ser humano necesita de manera indispensable relacionarse con los demás, por último, las necesidades de crecimiento son aquellas que se relacionan con la autoestima y autorrealización. La teoría ERC sostiene que más de un tipo de necesidad puede motivar a una persona al mismo tiempo, las cuales dentro de una organización son muy comunes, de tal manera que los empleadores se encuentren en la búsqueda constante de formas y estrategias para mejorar la motivación de los colaboradores, dicho cumplimiento de necesidades provocaría en los trabajadores una mayor participación en sus respectivas áreas y por ende, un incremento en la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, una de las primeras teorías propuestas por Abraham Maslow en 1943, la teoría de la motivación humana, mencionó que cada una de las personas tiene necesidades establecidas en jerarquía: 1)Fisiológicas, 2)Seguridad, 3)Sociales/de pertenencia, 4)Estima y 5)Autorrealización. Según Maslow, cuando cada necesidad logra satisfacerse, siendo un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Herzberg en 1959 sostuvo la teoría en que las

personas tienen influencia de dos factores: de mantenimiento (de higiene) y motivacionales, las que son útiles y requeridas para fundar una base sobre la cual exista un nivel razonable de motivación para cada empleado. a) Factores de higiene tales como la administración de la empresa, la política, y la supervisión, del mismo modo la remuneración debe estar acorde al puesto para evitar futuros conflictos con los trabajadores, ya que, si estos son los adecuados, ningún trabajador debería estar insatisfecho, se mantendrían tranquilos con su puesto y su salario. b) Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad se relacionan virtuosamente con el trabajo, el desempeño del trabajador y el reconocimiento y crecimiento de cada uno. McClelland y sus colaboradores en 1961 sostuvieron la teoría en donde estas necesidades son las más parecidas a los factores motivacionales que a juiciosas necesidades para sobrevivir, siendo tres: la necesidad de logro (nLog), la necesidad de poder (nPod) y la necesidad de Afiliación (nAfi). La teoría de McClelland tiene apoyo científico, especialmente en el ámbito transcultural.

Existen 3 niveles de motivación: a. Nivel Fisiológico, en este nivel de la motivación se está estudiando fisiológicamente al cerebro del hombre, es decir, los procesos cerebrales y las estructuras de la misma al producirse la motivación, como por ejemplo procesar información importante donde se dividen grupos de células específicas del cerebro, y observar a los neurotransmisores que intervienen en los cambios de estados motivacionales, y sobre ello saber la función del sistema nervioso en el proceso motivacional. b. Nivel Individual, en este nivel se busca determinar los factores que influyen en la conducta del ser humano, investigando los efectos que puedan tener las condiciones internas o externas a las que el trabajador se expone. c. Nivel Social, aquí se investigan las causas que fuerzan a los humanos a comportarse de manera disímil cuando están con más personas, puesto que el pertenecer a un grupo puede influir en los motivos personales y modificar el comportamiento del individuo.

Sobre la tipología de la motivación, según Deci y Ryan, (1985) existen dos tipos: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Motivación intrínseca, es la que procede del mismo ser humano, refiriéndose a conductas que le agradan y son placenteras. Siendo así, una actividad realizada por una satisfacción inherente. Además, para cada individuo existen diversas fuerzas que lo motivan, como sentir novedoso algo, o sentir que lo desafían o simplemente el valor estético, entre otros.

Motivación extrínseca, es un tipo de motivación momentánea, se describe al carácter para llevar a cabo una conducta determinada, teniendo como objetivo cualquier beneficio externo, aunque no sea internamente motivador. En muchas ocasiones los seres humanos hacen cosas que no siempre son de su agrado, sin embargo, hay una fuerza externa que las impulsa a realizarlo, sabiendo que habrá posteriormente una recompensa valiosa.

Motivación positiva, aquí se comienza con múltiples tareas que tienen como fin resultados agradables y deseables, con un vínculo positivo a sus acciones. De esta manera, se refuerza la repetición de dichas actividades que brindan una sensación de bienestar y logro.

Motivación negativa, esta motivación tiene que ver con evitar resultados desagradables, por ello se realizan ciertas actividades con cuidado y precaución. Por ejemplo, estudiar mucho para no desaprobado, ayudar en casa para evitar que la mamá o papá no le hagan alguna observación.

Amotivación o desmotivación, Deci y Ryan agregaron en el año 2000 el concepto de amotivación. El ser humano por sí solo no tiene intención de realizar algo, tiene que estar motivado, debe haber alguna actividad concreta para él que tenga importancia, si está desmotivado va a creer que no obtendrá el resultado que desea, no se sentirá lo suficientemente competente para llevar a cabo la actividad.

Motivación primaria, esta motivación es esencial para la supervivencia, tiene que cubrir las necesidades biológicas, por lo tanto, describe al individuo buscando un equilibrio de su organismo.

Motivación social, esta tiene que ver con la manera en cómo se relacionan los individuos, algunos pueden ser violentos o agresivos en grupo, proviniendo de frustraciones que desencadenan las situaciones externas.

En cuanto a la teoría sobre Clima Laboral de Likert (1965) insta que el comportamiento tomado por los colaboradores tiene relación con la parte administrativa de la organización, así como con las condiciones de trabajo que le brindan, por ello, dicha reacción estará definida por la percepción. Asimismo, Likert funda tres tipos de variables que establecen las características propias de una organización y que tiene influencia en la percepción individual del clima, a. variables causales.- estas son las independientes, las que indican cómo va evolucionando la organización, qué sentido toma y si es que obtiene resultados. b. variables

intermedias.- estas variables miden el estado interno de la empresa, lo que es la motivación, comunicación, toma de decisiones, desempeño. Son de gran importancia, ya que son parte de los procesos organizacionales. c. variables finales.- este tipo de variables se dan como producto de las anteriores variables, se orientan a definir resultados que la organización obtiene, como lo que produce, gana o pierde.

Según Chan (1998) se distinguen tres clases de modelos de clima laboral: 1. Modelos aditivos: Son los más fáciles y simples de usar, asimismo abunda en la literatura, cada variable tiene impacto en los resultados, donde todo tiene relación. 2. Modelos mediadores: este modelo incluye algunas variables de contexto que tienden a influir de manera indirecta con otras variables que también tienen relación. El clima, así como concepto, actuaría como catalizador. 3. Modelos interactivos: son los más complejos por motivo de la interpretación de cada variable con las demás. El clima no solo tiene influencia, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso simultáneo y múltiple de efectos, ya sea si es de manera directa como mediatizada.

Por otro lado, Great Place To Work (GPTW) empezó con un descubrimiento que nadie se lo esperaba, en la búsqueda de la creación de un libro en 1981, se dieron cuenta de que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no solo era un conjunto de prácticas, programas o beneficios que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad que se vean reflejadas en la confianza, el orgullo y la camaradería. Convirtiéndose así, en un factor clave para mejorar los resultados del negocio. Establecieron como eje principal la valoración y la calificación del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente clima laboral a sus colaboradores. En el Perú, GPTW inició operaciones el 17 de julio del 2002 y la primera lista de las “Mejores Empresas para Trabajar” fue publicada en enero del 2003 en el diario El Comercio, lista que se ha venido publicando cada año en diciembre. En los 16 años de actividades en el Perú, Great Place to Work es el principal referente en lo que a excelencia en ambiente laboral se refiere. Asimismo, para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas, GPTW utiliza 3 fuentes de información:

1. El Great Place to Work Culture Audit: Cuestionario que responde la empresa para conocer sobre sus prácticas y políticas en la administración y gestión del personal.

2. El Great Place to Work Trust Index: Es una encuesta que permite conocer la percepción sobre la calidad y el tipo de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la institución, asimismo, mide en qué grado los colaboradores creen que su organización es un gran lugar de trabajo. Las preguntas se basan en numerosas entrevistas que Levering y Moskowitz tuvieron en 1984. Identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo.

3. Los comentarios efectuados por los colaboradores son recopilados con preguntas abiertas para conocer su percepción de la organización a la que pertenecen, estas preguntas son las que acompañaron la encuesta en la parte final: “¿Usted considera que existe algo especial en esta Institución que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta Institución un mejor lugar para trabajar?”

Levering (2000) en su libro “A Great Place To Work”, menciona que existen tres relaciones fundamentales que se deben cuidar para que haya un buen clima laboral: relación con el jefe, relación con el trabajo y relación con los compañeros. Es por ello que GPTW menciona que estas tres relaciones son básicas en cualquier lugar de trabajo, ya que mejoran el clima laboral de la organización.

El instituto Great Place to Work ha desarrollado y validado mundialmente este modelo para el entendimiento y comprensión del Clima Laboral en tres planos cuyos pilares son: a) La Confianza, que inspiran los jefes y la Institución b) La Camaradería, presente en el grupo de trabajo y c) El Orgullo, que produce el trabajo, el equipo y la Institución. Asimismo, según este enfoque existen 5 dimensiones para un óptimo clima organizacional: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Dentro de Confianza se encuentran el pilar de credibilidad (información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad), respeto (desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo, vida personal) e imparcialidad (equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación).

La **Credibilidad** tiene como centro a la confianza basándose en 3 características: 1) Comunicación, ya que mantener una comunicación positiva en donde el mensaje llegue de la manera más eficaz posible. 2) Habilidad Gerencial, es la capacidad de liderar, en donde se incluya las ideas de los colaboradores para la toma de decisiones y 3) Integridad, ayudar

a conocerse con cada uno de los colaboradores de la organización, de la misma manera que se note en cada trabajo o proyecto, un equipo.

El **Respeto** es la pieza clave para crear relaciones sostenibles, basada en la homeostasis de la vida personal con la profesional, el centro de esta dimensión también es la confianza, en donde existen: Apoyo Profesional, Colaboración e Interés como persona.

La **Imparcialidad** es no tener ningún tipo de favoritismo ni hacer distinción con alguno de los trabajadores es lo que ellos valoran. Según Stavridis, los tres principales objetivos para mantener la dimensión de imparcialidad son a) Equidad en Recompensas, b) Ausencia Favoritismo y c) Trato Justo.

Orgullo es el sentimiento de satisfacción hacia algo, en el aspecto laboral será estar satisfechos con las acciones que se realicen en la jornada del trabajo, dentro de ellos están el trabajo individual, el trabajo de equipo e imagen corporativa.

En **Camaradería** los trabajadores afirman el concepto de “juntos” en las celebraciones realizando actividades de orientación de equipo, fraternidad, brindando hospitalidad del lugar y de las personas, donde se distinguen tres factores: Familiaridad, Hospitalidad y Sentido de Equipo.

El clima en las organizaciones tiene un fuerte impacto en los comportamientos de los miembros de cada organización, de esta manera se vuelve complejo el manejo organizacional y las coordinaciones laborales, lo que afecta el grado de compromiso e identificación de los integrantes, y se vería demostrado en las actitudes y comportamientos de cada uno, que provienen de variables estructurales, que tiene que ver con la organización, tales como la gestión, la dirección, sistema de contratación, despido, etc., las cuales también se ven afectadas por el mal clima organizacional y tiene como consecuencia el ausentismo, el absentismo o la elevación de la rotación. Del mismo modo, la incapacidad e ineficacia para relacionar, dirigir y conducir, la falta de control, la inasistencia y tardanzas, el abandono de personal, la desmotivación, etc. Se puede decir que es posible que existan cambios en el clima organizacional, y deberán darse en más de una variable, ya que así sería sostenible y estable en una nueva disposición.

Teniendo como marco conceptual que la motivación son procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una

meta (Robbins y Judge, 2017, p. 209). “La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (Newstrom, 2011, p. 107). Asimismo, para definir programa motivacional, primero se debe entender por programa al concepto que ordena y vincula cronológica, espacial, y técnicamente las actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado, una meta concreta y precisa (Ordaz y Saldaña, 2006, párr. 3). Siendo así el programa motivacional un conjunto de conceptos que se ordenarán cronológicamente para que los trabajadores eleven el nivel de motivación. Por otro lado, se define a la variable clima laboral como la personalidad intrínseca de la organización que reposa sobre una adecuada cultura corporativa nutrida de valores, actitudes, creencias y condicionamiento de sus integrantes como un todo holístico, los que por naturaleza constituyen el elemento principal del clima (Pintado, 2011, p. 314).

Conociendo los datos mencionados anteriormente se formula la siguiente pregunta ¿En qué medida el programa motivacional mejorará el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo?

Según Likert (1965) el comportamiento que asumen los trabajadores, está relacionada de manera directa con el comportamiento que tienen los de mayor jerarquía y también con las condiciones organizacionales que se perciben, determinando tres variables: causales, intermedias y finales, aquellas que forman parte del proceso de percepción del clima laboral. Por tal motivo se decidió realizar este estudio, para conocer las causas de estas variables en la realidad de la organización y posteriormente elaborar un plan de acción. Del mismo modo, el trabajo se sostiene en la Teoría ERC, manifestando que los colaboradores tienen 3 necesidades, de existencia, de relación y de crecimiento.

Está comprobado que, el mal clima laboral genera efectos no beneficiosos para la organización, tal es la magnitud que afecta en su motivación intrínseca como extrínseca. Siendo así en el programa de motivación que se ha propuesto se espera que exista finalmente un cambio en la percepción del colaborador, ya que esta se ve dañada por diversos factores como la incorrecta comunicación entre directivos y colaboradores que son analizados al inicio de esta investigación. Se obtendrá una retroalimentación en los colaboradores de manera que ellos tengan un conocimiento nuevo acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos o de la dinámica de la empresa, datos que antes quizá el colaborador no tomaba en

cuenta. Así como también se logrará que las personas hablen e interactúen de manera asertiva, de forma constructiva y esperando con ello, resultados positivos.

Para mejorar el problema que se está suscitando en la empresa se llevará a cabo el programa de motivación que tiene como finalidad mejorar y optimizar el ambiente o la percepción que el trabajador tenga de su centro laboral mediante varias sesiones, en donde el personal pueda potenciar sus habilidades blandas y duras, que le permitan un mejor desarrollo personal y profesional. Asimismo, habrá un incremento en la interacción y la comunicación de cada uno de los trabajadores, también crecerá la energía y el optimismo de manera individual y grupal.

Para el Hotel y Casino WinMeier esta investigación tendrá muchos beneficios tales como la mejora de la comunicación entre jefe – colaborador y pares, como también la reducción del índice de rotación, y del mismo modo se generará un compromiso entre colaboradores con la organización, teniendo con exactitud posteriormente el porcentaje de personas que perciben a su centro de trabajo como un lugar en el que puedan ser felices trabajando, tanto como a los que difieran de esa percepción. Por lo tanto, a través de un programa, y con toda la información obtenida, se mejoraría y lograría tener un óptimo clima laboral. Asimismo, esto serviría para futuras investigaciones dentro de la organización, ya que se tendría una base de datos del primer estudio de tipo experimental que se realizará.

Por lo tanto, para esta investigación se planteó la hipótesis, H_1 : La aplicación del programa motivacional mejora significativamente el clima laboral en los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo.

Para ayudar a tratar la problemática nuestro objetivo primordial es demostrar que el programa motivacional mejore el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, para lograr aquello, se establecieron los siguientes objetivos específicos, como el de a) diagnosticar el nivel de clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo b) diseñar el programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo c) aplicar el programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo d) evaluar el nivel de clima laboral después de la aplicación del programa motivacional y e) Contrastar el nivel de clima laboral alcanzado en el pre test y post test para medir el efecto del programa motivacional aplicado.

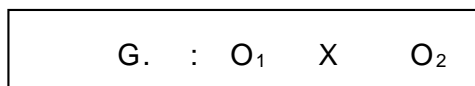
II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación es pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio.

Ávila (2006) en su libro “Introducción a la metodología de la investigación” nos habla acerca del Diseño pre experimental con pre prueba-pos prueba el cual tiene “un grado de control mínimo en virtud ya que se trabaja con un solo grupo y las unidades de análisis no son asignadas aleatoriamente al mismo, existen muy pocas probabilidades de que el grupo sea representativo de los demás” (p. 69).

Cuyo esquema es:



Dónde:

- G** : Grupo de estudio
- O₁** : Pre test aplicado al grupo de estudio
- O₂** : Post test aplicado al grupo de estudio
- X** : Programa Motivacional

Tipo de Investigación: Explicativa, Aplicada y transversal.

Explicativa: porque además de describir el fenómeno, tratan de buscar la explicar del comportamiento de las variables y su finalidad es descubrir las causas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Aplicada: cuando se propone transformar el conocimiento puro en conocimiento útil. Tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Transversal: Es cuando los datos son recogidos en un solo momento preciso del tiempo y a partir de ellos se describe la situación o características de la variable, permitiendo presentar la información tal y como se obtuvo en un tiempo y espacio determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.2. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Programa Motivacional

Definición Conceptual: Acciones o actividades vinculadas de manera cronológica y técnica que contribuyen a potenciar y direccionar las fuerzas internas y externas de un colaborador para alcanzar una meta (Robbins y Judge, 2017, p. 209).

Definición operacional: Conjunto de estrategias que se dividen en sesiones basadas en objetivos y que deben ser logrados en un determinado tiempo en donde se motive al grupo de personas con los que se trabajará.

Variable dependiente: Clima Laboral

Definición Conceptual: Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p. 314).

Definición operacional: Es la situación que se presenta en el entorno laboral, de tal manera que cada uno de los colaboradores tenga una distinta percepción sobre aquello, analizando diferentes aspectos que puedan definir al clima como adecuado o inadecuado.

Tabla 01 Operacionalización de Variable Dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala medición
CLIMA LABORAL	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p. 314).	Es la situación que se presenta en el entorno laboral, de tal manera que cada uno de los colaboradores tenga una distinta percepción sobre aquello, analizando diferentes aspectos que puedan definir al clima como adecuado o inadecuado.	Credibilidad	Comunicación	19, 7, 8, 14	ORDINAL
				Habilidad Gerencial	45, 25, 57, 21, 26, 20	
				Integridad	32, 35, 41, 49	
			Respeto	Apoyo Profesional	9, 2, 10, 15	
				Colaboración	16, 22	
				Interés como persona	3, 27, 36, 53, 43, 50, 47	
			Imparcialidad	Equidad en Recompensas	11, 18, 4, 52	
				Ausencia Favoritismo	29, 23, 42	
				Trato Justo	28, 33, 37, 44, 46	
			Orgullo	Trabajo Individual	54, 12	
				Trabajo Equipo	17, 5	
				Imagen Corporativa	51, 38, 30, 24	
			Camaradería	Familiaridad	31, 40, 34	
				Hospitalidad	1, 56, 55, 13	
				Sentido de Equipo	39, 48, 6	

Tabla 2 Operacionalización de Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
PROGRAMA MOTIVACIONAL	Acciones o actividades vinculadas de manera cronológica y técnica que contribuyen a potenciar y direccionar las fuerzas internas y externas de un colaborador para alcanzar una meta (Robbins y Judge, 2017, p. 209).	Conjunto de estrategias que se dividen en sesiones basadas en objetivos y que deben ser logrados en un determinado tiempo en donde se motive al grupo de personas con los que se trabajará.	<p>Fundamentación teórica</p> <p>La teoría ERC sostiene que más de un tipo de necesidad puede motivar a una persona al mismo tiempo.</p>	<p>TEORIA ERC</p>
			<p>Objetivo</p> <p>Demostrar que el programa motivacional mejora el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo</p>	
			<p>ESTRATEGIAS</p>	<p><u>NECESIDAD DE EXISTENCIA</u></p> <p>Necesidad de respirar, beber agua, dormir</p> <p>Necesidad de seguridad de recursos</p> <p>Necesidad de vivienda</p>

				<u>NECESIDAD DE RELACION</u> Función de relación (amistad, pareja, colegas o familia) Aceptación social. Necesidad de estima
				<u>NECESIDAD DE CRECIMIENTO</u> Necesidad de privacidad Necesidad de independencia
			Metodología	Talleres Coaching Juego de roles Trabajo colaborativo Dinámicas
			Implementación	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Tiempo de aplicación - Recursos
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentos de evaluación - Indicadores de logro

2.3.Población y muestra

Población

Para Hernández (2010), la población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

La población estuvo conformada por 25 trabajadores del Hotel y Casino WinMeier, tal como aparece en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Población administrativa y operativa del Hotel y Casino WinMeier*

Sala	25
Promotor de Servicio	13
Barman Club	4
Bartender	2
Personal de Limpieza	6
Total	25

Muestreo:

El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población (Ochoa, 2015, párr. 3)

Para la selección de la muestra de estudio se ha empleado la técnica no paramétrica, por conveniencia, debido a que se eligen solo a los trabajadores fieles en función de la necesidad de la investigación.

Unidad de Análisis:

Estuvo representada por los trabajadores representantes de cada una de las áreas administrativas y operativas.

Criterios de Selección

Son integrantes de la población: 25 trabajadores, cuyas edades oscilan entre los 18 y 35 años que son del área de sala del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

A. Técnicas de gabinete

- **Fichas Textuales:** Las fichas textuales son aquellas mediante las cuales se recopila información escrita en forma textual, es decir, sin alterar el contenido, sea resumiendo o ampliando datos respecto al texto original consultado. En el caso de las fichas aplicadas a los libros, en éstas debe incluirse -al igual que en las citas bibliográficas- los datos técnicos que permitan identificar el documento consultado: autor/a/as/es, título, año de edición, editorial, etc., a lo cual debe añadirse el número de página.
- **Fichas Bibliográficas:** La ficha bibliográfica es una ficha pequeña, destinada a anotar meramente los datos de un libro o artículo. Estas fichas se hacen para todos los libros o artículos que eventualmente pueden ser útiles a nuestra investigación, no solo para los que se han encontrado físicamente o leído. En ellas se registran las fuentes encontradas, por ejemplo, en el catálogo de una biblioteca, en una bibliografía, en índices de publicaciones, etc.

B. Técnicas de campo

En el presente estudio se usan las siguientes técnicas: Observación y encuesta de Great Place To Work Trust Index para medir el nivel de clima laboral, aplicado a los Administrativos y Operativos del Hotel y Casino WinMeier.

- **Instrumento:**

Según Hernández (2010) el instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).

Se usará la encuesta de Great Place To Work Trust Index que mide el clima laboral y cuenta con 60 ítems en total (58 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas) con escala de respuestas Likert teniendo 5 opciones: muy rara vez es cierto, rara vez es cierto, a veces es cierto, a veces es falso, a menudo es cierto y muy a menudo es cierto.

2.5. Métodos de análisis de datos

Método de investigación

Método analítico: este método nos permitirá analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación a través de los datos obtenidos del pre test y el pos test.

Método inductivo-deductivo: este método nos servirá para poder llegar a las conclusiones de la presente investigación a través de los resultados obtenidos.

Métodos estadísticos de análisis de datos

Para el análisis estadístico de los datos se ha empleara la estadística descriptiva e inferencial

Las medidas estadísticas a utilizar: Frecuencia relativa, Media aritmética, Varianza, Desviación Estándar y Coeficiente de variabilidad. Las fórmulas aparecen en la sección anexos.

Los resultados se presentarán por medio de gráficos que resuman la información más significativa.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

Consentimiento informado, a los participantes de la presente investigación se les manifestará las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra donde asumirán la condición de ser informantes.

Confidencialidad, se les informará la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

Observación participante, los investigadores actuarán con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Originalidad, es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual.

III. RESULTADOS

Objetivo N° 01.- Diagnosticar el nivel de clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo

Se evaluó a 25 personas que trabajan en el área de sala del Hotel y Casino WinMeier, teniendo en cuenta que estas personas no exceden los 30 años, pero sí son mayores de 18 años.

Tabla 04 Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre Test

	Dimensiones									
	Credibilidad		Respeto		Imparcialidad		Orgullo		Camaradería	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	7	28	8	32	7	28	5	20	4	16
Medio	12	48	12	48	16	64	15	60	15	60
Favorable	6	24	5	20	2	8	5	20	6	24
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia

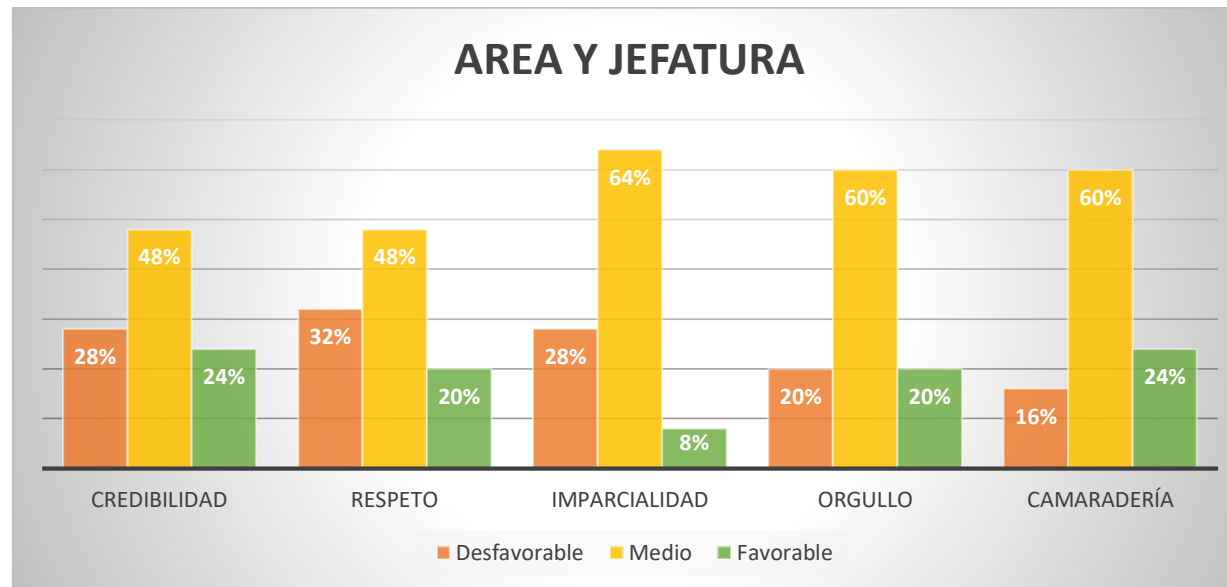


Figura 1 . Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre Test

En la figura N° 01 se observa que en la dimensión credibilidad hay una leve diferencia entre el nivel favorable y desfavorable, representado por el 28% y 24% respectivamente, teniendo un mayor porcentaje el nivel medio, con un 48%, esto quiere decir que, para los colaboradores, los jefes a veces cumplen sus promesas y en ocasiones son accesibles, siendo fácil hablar con ellos.

En la dimensión respeto a nivel de área, como se puede observar en la figura N^a 01 los resultados obtenidos son el 48% de trabajadores ubicados en el nivel medio, lo que indicó que los trabajadores están indecisos sobre su percepción del clima en el trabajo, ya que consideran que no pueden tomar tiempo libre de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia, mientras que un 20% tiene una percepción favorable acerca del clima laboral, indicando que les dan los recursos, herramientas y equipos para hacer su trabajo y se le ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional. Asimismo, un 32% de los encuestados tiene una percepción desfavorable de la empresa ya que los jefes no involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas y no se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal. Porcentajes que denotaron que el apoyo profesional, colaboración e interés como persona deben ser mejoradas pronto.

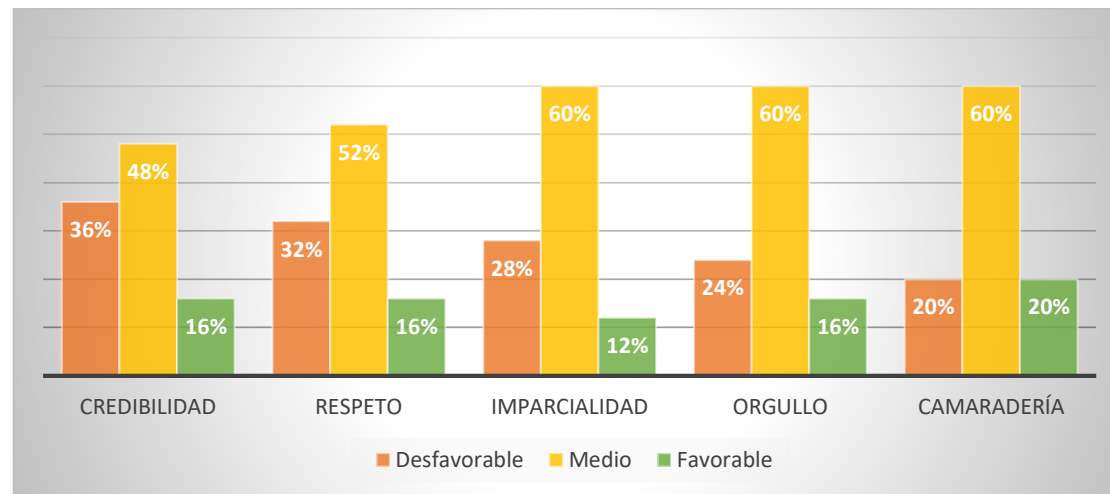
Se observa también en la figura N^a 01 y en la tabla N^a 04 a nivel de área y jefatura, hay una diferencia significativa en la dimensión imparcialidad, ya que el mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en el nivel medio, representado por el 64%, a diferencia del nivel favorable con el 8%, lo que indica que para los colaboradores los jefes no tratan a todos por igual, hay favoritismos y en muchas ocasiones las personas prefieren la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.

En la figura N^a 01 también se observa que a nivel de área y jefatura hay una similitud del 20% en la dimensión orgullo, ya que el mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en el nivel medio, representado por el 60%, lo que indica que algunas de las personas no les gusta ir a trabajar y tampoco están dispuestas a hacer un esfuerzo extra en el trabajo.

Respecto a la dimensión de camaradería, los resultados obtenidos en el pre test a nivel de área y jefatura como se observa en la figura N^a 01 mostraron que un 60% de trabajadores se ubican en un nivel medio, indicando esto que las personas encuestadas a veces se preocupan por sus compañeros. Mientras que el nivel desfavorable representado por el 16%, indica que se celebran eventos especiales, pero que a veces no todos se ven involucrados y no hay un sentimiento de familia o equipo.

Tabla 05*Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test*

	Dimensiones									
	Credibilidad		Respeto		Imparcialidad		Orgullo		Camaradería	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	9	36	8	32	7	28	6	24	5	20
Medio	12	48	13	52	15	60	15	60	15	60
Favorable	4	16	4	16	3	12	4	16	5	20
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

*Figura 2. Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test*

En base a los resultados obtenidos a nivel de organización se detalla en la Tabla N^a 05 que el 16% de encuestados están satisfechos con el clima laboral que les ofrece la corporación, ya que consideran que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo, asimismo los jefes comunican claramente qué esperan de su trabajo, de tal manera que conducen el negocio de forma ética y honesta. Sin embargo, el 36% de encuestados no se encuentran satisfechos con el clima laboral, porque consideran que existen jefes que no los mantienen informados acerca de temas y cambios importantes y que no cumplen sus promesas, lo que hace que pierdan la credibilidad en la organización.

En la dimensión respeto a nivel de organización, como se puede observar en la Tabla N^a 05 y en la figura N^a 02 se detalla que el 16% de encuestados están satisfechos con el clima laboral que les ofrece la corporación, ya que consideran que la infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo y además tienen beneficios especiales y únicos en la organización (no sólo económicos). Sin embargo, el 32% de tienen una percepción desfavorable el clima laboral, ya que los jefes no incentivan, no consideran ni responden genuinamente a sus ideas y sugerencias, los jefes no los involucran en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de ellos. Por otro lado, el 52% considera un clima laboral medio, ni tan favorable, ni tan desfavorable.

En la figura N^a 02 se observa en la dimensión imparcialidad a nivel de organización, que la percepción de los encuestados acerca del clima laboral se encuentra en nivel medio, representado por el 60%, a diferencia del nivel favorable con el 12%, lo que indica que para estos colaboradores, todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial, reciben buen trato, independiente de la posición en la organización. Sin embargo el 28% de los trabajadores consideran que los ascensos no se les dan a quienes más se lo merecen y que no se recibe una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización, que no se les paga justamente por el trabajo que hacen.

Respecto a la dimensión de orgullo, los resultados obtenidos en el pre test a nivel de organización como se observa en la figura N^a 02 mostraron que un 60% de trabajadores se ubican en un nivel medio, indicando que algunas de las personas consideran que están orgullosos de decir a otros que trabajan en esa organización, asimismo cuando ven sus logros. Mientras que el nivel desfavorable representado por el 16% de colaboradores, indica

que no les gusta ir a trabajar y tampoco están dispuestas a hacer un esfuerzo extra en el trabajo.

Del mismo modo, se puede observar en la figura N^a 02 que a nivel de organización en la dimensión camaradería hay una similitud del 20% en el nivel favorable y desfavorable, ya que el mayor número de encuestados se encuentra en el nivel medio, representado por el 60%, lo que indica que estas personas consideran que en la empresa se celebran eventos especiales, pero que a veces no todos se ven involucrados y no hay un sentimiento de familia o equipo. Sin embargo, las personas sí se preocupan por sus compañeros y uno puede contar con la colaboración de las personas.

Objetivo N° 02. Diseñar el programa motivacional en los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier Chiclayo.

Este programa tuvo como propósito incrementar la satisfacción en todos los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, ya que en el mundo empresarial están priorizando el capital humano, siendo una fuente esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa; es por ello que se considera motivar a los trabajadores en cuanto a las necesidades de existencia, relación y crecimiento, con el propósito de mejorar el clima laboral y al realizar su trabajo, los colaboradores sean más productivos y de esta manera efectúen sus funciones con mayor eficacia, además de generar compromiso en los trabajadores para retener al talento que hay dentro de la organización. **(Anexo 01)**

Tabla 06

Resumen del programa

Nº S.	DIMENSIONES A TRABAJAR	DENOMINACIÓN DE LAS SESIONES	TEMAS A TRABAJAR	OBJETIVO
01	ESTRATEGIAS DE EXISTENCIA	HÁBITOS DE HIGIENE Y SALUD	“Hábitos de Higiene y salud”: Lavado de manos, cabello e higiene íntima, bucal.	Brindar información y concientizar sobre la importancia de la higiene y salud para el buen desempeño laboral.
02		CONOCIENDO DE SEÑALÉTICAS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS	Presentación de PPT y video sobre accidentes en el entorno laboral se les explica la importancia de conocer acerca de las señaléticas y primeros auxilios.	Fortalecer los conocimientos básicos de señales de seguridad y primeros auxilios
03		APRENDIENDO A USAR EXTINTORES	Exposición práctica sobre el uso de extintores y el buen manejo de los mismos.	Brindar conocimientos sobre el uso y manejo adecuado de los extintores en diferentes situaciones.
04	ESTRATEGIAS DE RELACION	EL RESPETO COMO BASE FUNDAMENTAL DE UNA RELACION	Concepto de valores y características del valor del respeto. Casuísticas sobre el ámbito laboral	Concientizar a cada colaborador sobre la importancia del respeto en las relaciones interpersonales.
05		COMUNICACIÓN ASERTIVA Y HABILIDADES BLANDAS	Experimentar los mensajes no verbales que circulan entre los integrantes del grupo. Concepto y tipos de comunicación con imágenes	Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la buena y adecuada comunicación, para poder desarrollar habilidades blandas.
06		TALLER DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	Introducción al tema con diapositivas. Casuísticas donde se produzcan conflictos	Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto y examinar los métodos propios usados para resolver los conflictos.
07		TEAM WORK	Definición de Trabajo en equipo y pautas claves. Caso Mc Donalds, se muestra video donde trabajan en equipo	Conocer las pautas y/o estrategias para desarrollar un trabajo en equipo y fortalecerlo.
08		OK PLAY	Juegos de integración (Skyando, Salta salta, la Rueda, llenar la jarra)	Integrar a los colaboradores y disfrutar de momentos de relax y divertidos juegos.
09	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CINE FORUM DE ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS	Se realizará un cine fórum sobre la película: “Como si fuera la primera vez” Se explicará sobre la importancia de atender bien a un cliente, mostrando frases y ejemplos de los tipos de clientes.	Mejorar la atención al cliente para brindar un servicio de calidad y elevar las ventas.
10		LIDERAZGO Y EMPOWERMENT	Se explicará brevemente sobre el liderazgo y se mostrarán ejemplos de líderes en el Perú y el mundo.	Empoderar a los trabajadores y sacar el líder interior
11		CREE, CREA Y CRECE (Points Of You)	Danza terapia, arte terapia, fototerapia (Points Of You), rueda de desarrollo personal y plan de acción	Adaptar a los colaboradores a nuevas experiencias, culturas, estilos de vida y demás situaciones.
12		TALLER DE METAS (Coaching x Valores)	Importancia de los valores y la vinculación con las metas	Establecer metas personales y profesionales basados en la técnica del Coaching x Valores

Objetivo N° 03. Aplicar el programa motivacional a los trabajadores después de aplicado el programa motivacional.

El programa motivacional fue aplicado solo al personal de sala del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, en dos meses, en las instalaciones interiores y exteriores de la corporación. Asimismo, el programa tuvo base teórica en Alderfer, él menciona que para que un individuo esté motivado necesita cubrir 3 necesidades, indistintamente del orden, es importante cubrir las necesidades de existencia, relación y crecimiento. Por ello, en el programa se abarcaron temas que tienen que ver con hábitos de higiene y salud, señaléticas de seguridad, primeros auxilios y el uso de extintores, como primera estrategia de existencia. Para la segunda estrategia de relación, se realizaron cinco talleres: el respeto como base fundamental de una relación, comunicación asertiva y habilidades blandas, taller de resolución de conflictos, team work y se realizó un ok play (juegos de competencia y trabajo en equipo). Por último, como estrategia de crecimiento, se abarcaron temas más relacionadas a su puesto y a su crecimiento personal, se llevó a cabo un cine fórum de atención al cliente y ventas, taller de liderazgo y empowerment, hubo talleres basados en la técnica del coaching llamado: Cree, crea y crece (Points Of You) y el taller de metas (Coaching x Valores).

Los participantes se mostraron en un inicio, poco colaborativos, tímidos y sin interés. Sin embargo, mientras fueron avanzando los talleres, ellos lograron un cambio significativo en la actitud y relación con sus compañeros, sus jefes y el trabajo en sí. Esto se pudo demostrar en los resultados del post test.

Objetivo N° 04. Evaluar el nivel de clima laboral de los trabajadores después de aplicado el programa motivacional.

Para cumplir con este objetivo se evaluó a la misma población, es decir a los 25 colaboradores del área de sala del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo para medir el efecto que surgió del programa especificado y detallado anteriormente.

Tabla 07

Dimensiones generales considera al área y jefatura – Post Test

	Dimensiones									
	Credibilidad		Respeto		Imparcialidad		Orgullo		Camaradería	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	3	12	2	8	2	8	2	8	0	0
Medio	9	36	10	40	13	52	11	44	10	40
Favorable	12	52	13	52	10	40	12	48	15	60
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia

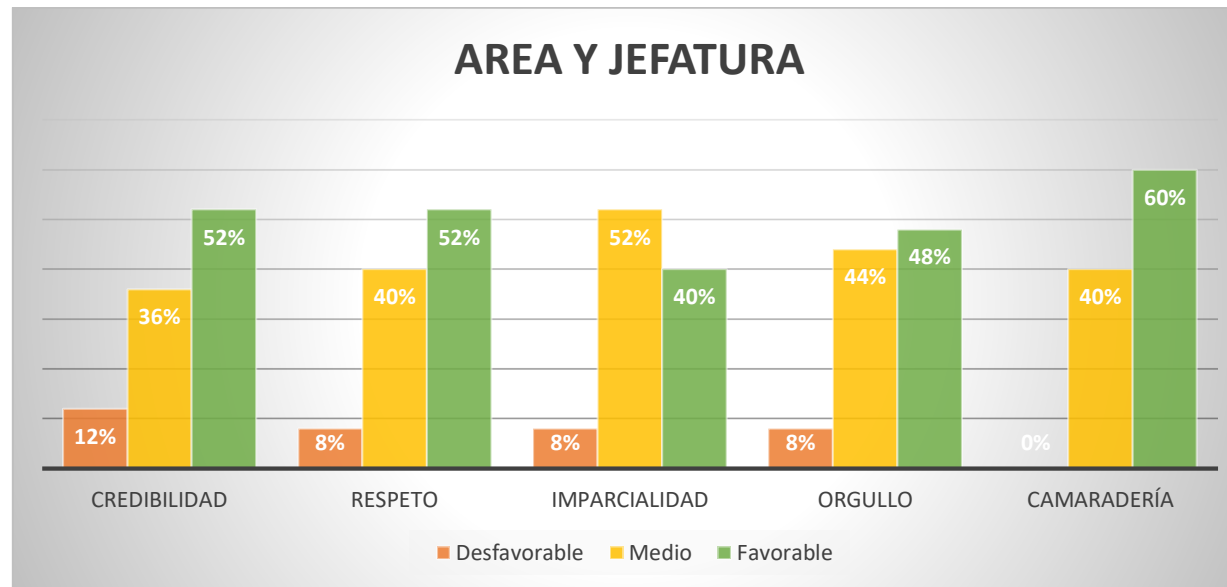


Figura 3 Figura 03. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Post Test

En la figura N^a 03 se observa que a nivel de área y jefatura respecto a la dimensión de credibilidad, se encuentran en un nivel favorable, representado por el 52% de trabajadores, esto indicó que la mejora fue significativa, los jefes ahora son accesibles y es fácil hablar con ellos. Asimismo, a las personas se les delega responsabilidad y consideran que lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores.

En la dimensión respeto en la figura N^a 03 se detalla que el 52% de encuestados se ubican en un nivel favorable de clima laboral, consideran que los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra, del mismo modo los jefes demuestran un interés sincero en ellos como personas, no sólo como empleados. Por otro lado, se redujo el nivel desfavorable a 8% mejorando la relación entre jefes y compañeros.

En la Tabla N^o 07 y en la figura N^o 03 a nivel de área y jefatura en la dimensión imparcialidad se puede observar que el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en el nivel medio, representado por el 52%, lo que significa que para los colaboradores los jefes no tratan a todos por igual, hay favoritismos y en muchas ocasiones las personas prefieren la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo. Sin embargo, el nivel favorable, representado por el 40% de colaboradores indica que las personas en la organización son tratadas de manera justa sin importar su edad, sin importar su condición socioeconómica, sin importar su sexo ni su orientación sexual.

Respecto a la dimensión de orgullo, los resultados obtenidos en el post test a nivel de área y jefatura como se observa en la figura N^o 03 muestran que el nivel favorable elevó su porcentaje a 48% lo que indica que los colaboradores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo, además consideran que su trabajo tiene un significado especial para ellos: éste no es "sólo un trabajo".

En la figura N^o 03 en la dimensión camaradería también se observa que a nivel de área y jefatura hay una diferencia significativa entre los tres niveles, habiendo sido reducido a 0% el nivel desfavorable y elevando el nivel favorable a 60%, lo que indica que los colaboradores se preocupan por sus compañeros, se puede contar con la colaboración de las personas, todos se ven involucrados. Sin embargo, aún no hay un sentimiento de familia o equipo ya que un 40% tiene una percepción ni favorable ni desfavorable que lo ubica en un nivel medio.

Tabla 08*Dimensiones generales considera a la organización – Post Test*

	Dimensiones									
	Credibilidad		Respeto		Imparcialidad		Orgullo		Camaradería	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	2	8	2	8	2	8	2	8	1	4
Medio	9	36	8	32	13	52	11	44	11	44
Favorable	14	56	15	60	10	40	12	48	13	52
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

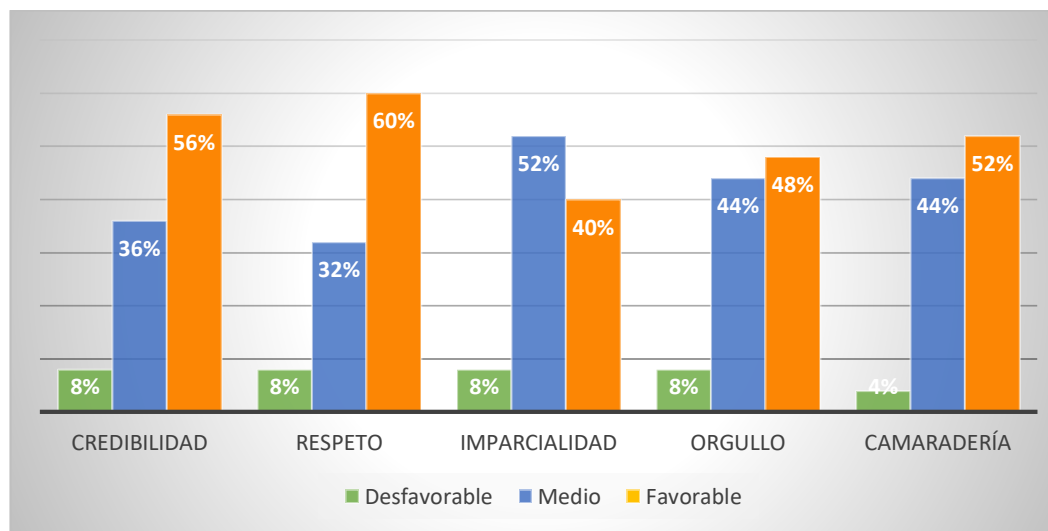


Figura 4. Dimensiones generales considera a la organización – Post Test

En la figura N^a 04 se observa que en la dimensión de credibilidad a nivel de organización los trabajadores se encuentran en un nivel favorable, representado por el 56%, las personas que ingresan a la empresa encajan bien con la cultura organizacional, asimismo los jefes comunican claramente qué esperan del trabajo de cada uno de los colaboradores, tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.

En la dimensión respeto en la figura N^a 04 se detalla que el 60% de encuestados consideran a la organización como un lugar físicamente seguro donde trabajar, ubicándose en un nivel favorable de clima laboral. Del mismo modo, se les ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional, cuentan con beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos). Se les brinda los recursos, herramientas y equipos para ellos realicen su trabajo, teniendo en cuenta que la infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.

En la figura N^a 04 a nivel de organización se puede observar que el mayor porcentaje de encuestados se encuentra en el nivel medio, representado por el 52%, lo que significa que los colaboradores sienten que no reciben una parte justa de las ganancias que obtiene la organización. Sin embargo, el nivel favorable, representado por el 40% de colaboradores indica que reciben un buen trato, independientemente de su posición en la organización, Así como también todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

Respecto a la dimensión de orgullo, los resultados obtenidos en el post test a nivel de organización como se observa en la Tabla N^a 08 y en la figura N^a 04 muestran como mayor porcentaje al nivel favorable, representado por el 48% lo que indica que los colaboradores sienten que su participación es importante y que hace una diferencia en la organización. Asimismo se sienten orgullosos de decir que trabajan ahí, por ello quieren permanecer en esa organización por mucho tiempo.

Como se puede observar en la figura N^a 04 a nivel de organización en la dimensión camaradería se observa que hubo un crecimiento significativo en cuanto al nivel favorable, siendo ahora un 52% de trabajadores satisfechos con el clima laboral, habiendo reducido en 4% al nivel desfavorable, lo que indica que los colaboradores consideran que este es un lugar entretenido para trabajar y que, al ingresar a la organización se te hace sentir bienvenido,

asimismo cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.

Objetivo N° 05. Contrastar el nivel de clima laboral alcanzado en el pre test y post test para medir el efecto del programa motivacional aplicado.

En esta sección se podrá observar de manera clara los resultados del pre y post test, que permite comparar y visualizar el cambio, siendo factible observar los cambios del programa motivacional que se aplicó.

Tabla 09

Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre y Post Test

	Credibilidad				Respeto				Imparcialidad				Orgullo				Camaradería			
	Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	7	28	3	12	8	32	2	8	7	28	2	8	5	20	2	8	4	16	0	0
Medio	12	48	9	36	12	48	10	40	16	64	13	52	15	60	11	44	15	60	10	40
Favorable	6	24	12	52	5	20	13	52	2	8	10	40	5	20	12	48	6	24	15	60
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia

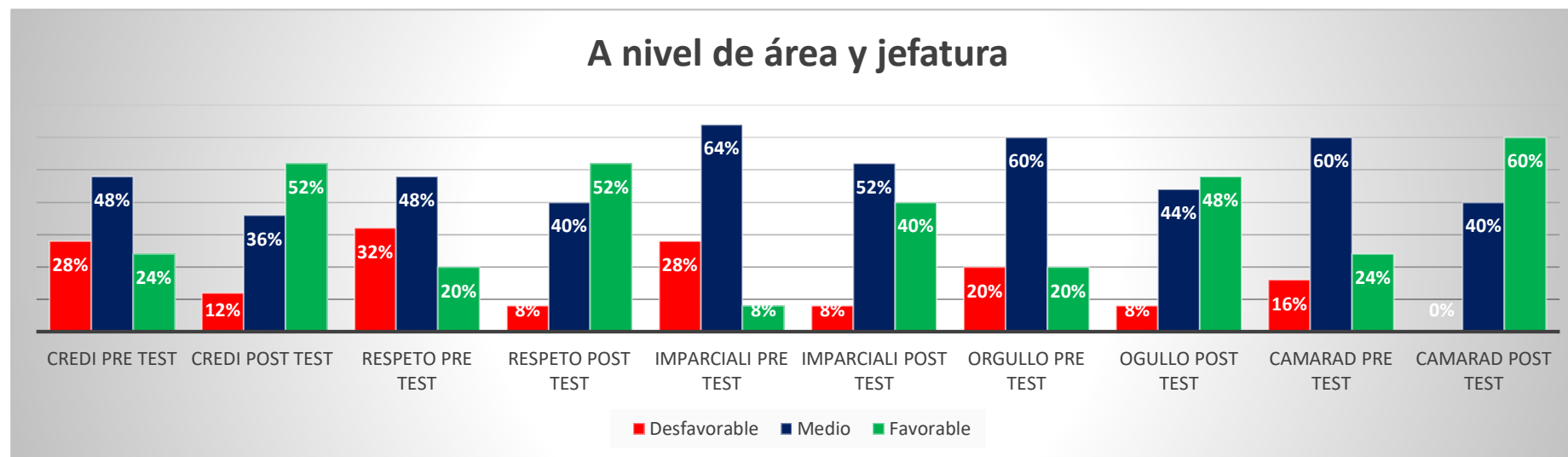


Figura 5. Dimensiones generales considera al área y jefatura – Pre y Post Test

Tabla 10 Dimensiones generales considera a la organización – Pre Test y Post Test

	Credibilidad				Respeto				Imparcialidad				Orgullo				Camaradería			
	Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test		Pre test		Post test	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Desfavorable	9	36	2	8	8	32	2	8	7	28	2	8	6	24	2	8	5	20	1	4
Medio	12	48	9	36	13	52	8	32	15	60	13	52	15	60	11	44	15	60	11	44
Favorable	4	16	14	56	4	16	15	60	3	12	10	40	4	16	12	48	5	20	13	52
Total	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

Fuente: elaboración propia

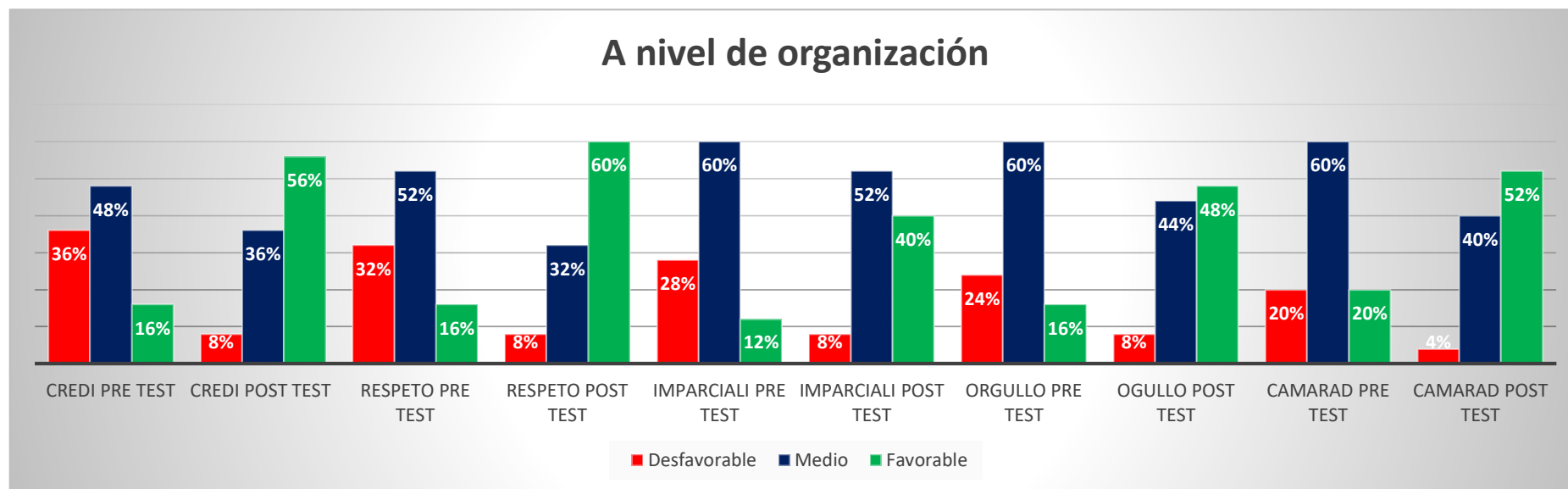


Figura 6. Dimensiones generales considera a la organización – Pre y Post Test

PRUEBA DE HIPÓTESIS

ÁREA

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Post_test - Pre_test	Rangos negativos	0 ^a	,00	,00
	Rangos positivos	24 ^b	12,50	300,00
	Empates	1 ^c		
	Total	25		

a. Post_test < Pre_test

b. Post_test > Pre_test

c. Post_test = Pre_test

Estadísticos de prueba^a

	Post_test - Pre_test
Z	-4,286 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

1. Planteamiento de hipótesis:

Ho: El programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores del área de sala no es efectivo

Ha: El programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores del área de sala es efectivo

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Se compara con el p_valor

Como el p_valor = ,000 entonces se rechaza la Ho

4. Conclusión: Al 5% de significancia hay suficiente evidencia estadística para rechazar la Ho. Por lo tanto, el programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores del área de sala es efectivo

ORGANIZACIÓN

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Post_test - Pre_test	Rangos negativos	2 ^a	3,00	6,00
	Rangos positivos	23 ^b	13,87	319,00
	Empates	0 ^c		
	Total	25		

a. Post_test < Pre_test

b. Post_test > Pre_test

c. Post_test = Pre_test

Estadísticos de prueba^a

	Post_test - Pre_test
Z	-4,212 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Ho: El programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores a nivel de organización no es efectivo

Ha: El programa motivacional para mejorar el clima laboral a nivel de organización es efectivo

1. Planteamiento de hipótesis:

Ho: El programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores a nivel de organización no es efectivo

Ha: El programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores a nivel de organización es efectivo

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Se compara con el p_valor

Como el p_valor = ,000 entonces se rechaza la Ho

4. Conclusión: Al 5% de significancia hay suficiente evidencia estadística para rechazar la Ho. Por lo tanto, el programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores a nivel de organización es efectivo

IV. DISCUSIÓN

El programa motivacional aplicado a los colaboradores en estudio, del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo responde a un diagnóstico situacional realizado en base a la encuesta de clima laboral del Great Place To Work que evalúa 5 dimensiones importantes y de alta relevancia para conocer la percepción de los trabajadores, ya que, siguiendo ese modelo, el Great Place To Work también nos habla de 3 relaciones fundamentales dentro del clima de la organización, que son: la relación con el jefe, la relación con los compañeros y la relación con el trabajo. Por ende, toda esta información recopilada se manejó con mucha reserva y cuidado, ya que fue de gran ayuda para el programa motivacional que se realizó.

Para Alles (2007). Las condiciones laborales cumplen un rol fundamental en la productividad de un trabajador, considerando que las personas son seres racionales, por ello se busca siempre un ambiente agradable en donde los aportes de cada colaborador contribuyan positivamente para el logro de los objetivos institucionales. De manera que los colaboradores, luego de aplicado el programa mencionaron que tienen beneficios especiales y únicos en la organización (no sólo económicos).

Desde mi punto de vista, en la dimensión de credibilidad considero que los resultados son favorables ya que más de la mitad de los encuestados mencionan que las personas responsables del personal son accesibles, es fácil hablar con ellos, y además, consideran que los colaboradores que ingresan a la empresa encajan bien con la cultura y se cumplen los objetivos. En la tabla de resultados se puede apreciar un crecimiento favorable en esta dimensión, ya que se ha elevado el porcentaje de 16% a 56% a nivel de organización.

Con respecto a la dimensión de respeto se puede observar que en un inicio solo el 6% de los trabajadores calificaron como favorable a esta dimensión porque consideraban que no todos los jefes mostraban aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra. Mientras que, luego de haberse dado las sesiones del programa, esta cifra porcentual se aumentó a 52. Sin embargo, hubo personas que no estuvieron del todo conformes. Esto muestra que el programa sí es efectivo, pero que debe aplicarse más de una vez, para disminuir a 0% el número de personas que son poco accesibles a los cambios.

Así mismo, teniendo en cuenta la opinión de Alles (2007), en donde menciona que todos los días aprendemos cosas nuevas, pero muy pocas veces lo aprendido lo adaptamos a nuestra realidad y hacemos que este conocimiento sea parte de nuestras vidas. Es por ello, que se incluyó en el programa el cine fórum que permitió hacerle entender a los colaboradores la importancia de las ventas y atención al cliente, ya que básicamente ese es el giro del negocio, donde posteriormente los colaboradores mencionaron que sí se les da capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover el desarrollo profesional.

Tomando la opinión de Muradep (2009), se puede deducir que el coaching busca fortalecer las habilidades y destrezas de los colaboradores de una organización, convirtiéndolas en personas más competitivas y comprometidas con el desarrollo a nivel personal y profesional. De modo que, el post test a diferencia del pre test en la dimensión orgullo tuvo un crecimiento significativo sobre el indicador favorable en la población estudiada, mencionando que su participación es importante y que hace una diferencia en la organización.

Considerando también, una nota publicada en el diario Gestión que menciona que las organizaciones modernas están enfocadas en desarrollar el potencial humano con la finalidad de que estos generen mayor valor para las organizaciones, se habló con los colaboradores de la empresa en estudio en donde se constató que existe cierto grado de temor ante los nuevos desafíos ya que ellos creen que existen indicadores que son difíciles de cumplir; sin embargo a través del programa motivacional se logró empoderar a los trabajadores, de tal forma que estos vean a los nuevos retos como una oportunidad de mejora. Por otro lado, se buscó fortalecer el trabajo en equipo y para ello, se usaron diversas técnicas como dinámicas y juegos en el que el trabajo en equipo cumplió un rol clave.

Con respecto a la dimensión de camaradería, se observa una diferencia significativa en la que a nivel de organización ninguna persona lo ha considerado como desfavorable, disminuyendo considerablemente un 20% eso quiere decir que a los colaboradores les parece un lugar entretenido, acogedor y amigable para trabajar. Coincidiendo con Chiavenato (2009) menciona que el trabajo en equipo cumple un papel fundamental dentro de toda organización, tiene alta relevancia, ya que cuando todos se comprometen con la organización se hace posible el cumplimiento de misión, visión y objetivos planteados. Por tal motivo, el programa motivacional se enfocó en el fortalecimiento de las habilidades blandas, duras y el trabajo en equipo en donde la comunicación cumplió un rol principal, ya que es esta la que hace que un equipo de trabajo obtenga el éxito o el fracaso. En tal sentido, al aplicar este programa y realizar dicha investigación se busca una mejor comunicación entre todos los miembros y mejorar considerablemente en el rendimiento a nivel personal y de equipo.

El programa motivacional mediante coaching empresarial con la aplicación de estrategias en donde se pretendió alcanzar una mayor colaboración de los trabajadores a través del fortalecimiento del trabajo en equipo en el que todos puedan aportar sus conocimientos y experiencias para luego tomar las decisiones a través de un consenso, tuvo como finalidad impulsar la colaboración de tal forma que todos los trabajadores se esfuercen por desarrollar de la mejor manera posible las actividades. Es relevante mencionar que las organizaciones que sobreviven en el mercado son aquellas que son vistas con un sistema en donde todos sus miembros participan activamente para el cumplimiento de los objetivos.

En base a todo lo expuesto anteriormente se pudo precisar que la mayoría de colaboradores consideran que el clima laboral es favorable, sin embargo, con la aplicación del Programa Motivacional se han fortalecido y aumentado los porcentajes de los colaboradores que están satisfechos gracias a las sesiones finales de coaching.

Desde ese punto de vista se puede mencionar que con las estrategias a utilizar se logró el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades que tiene cada persona de tal forma que se sientan más comprometidos con la organización y centren los esfuerzos en cumplir con los objetivos planteados.

V. CONCLUSIONES

5.1. El nivel de clima laboral encontrado en el Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, es MEDIO, lo que demostró que la mayoría de trabajadores no tienen una percepción favorable acerca de su lugar de trabajo, habiendo sido evaluadas 25 personas.

5.2. Se diseñó el programa motivacional para mejorar el clima laboral, en donde se trabajó en base a la teoría de motivación ERC de Alderfer que mencionó 3 necesidades en el ser humano, estas fueron: necesidad de existencia, necesidad de relación y necesidad de crecimiento.

5.3. Se aplicó el programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo, trabajando con 12 sesiones, en base a 3 estrategias, de relación, existencia y crecimiento.

5.4. Posterior a la aplicación, se evaluó el nivel de clima laboral con el mismo instrumento de respectivo de evaluación, obteniendo como resultado un nivel FAVORABLE en el clima laboral de los colaboradores, mejorando notablemente el porcentaje con el que se inició. Gracias al planteamiento de estrategias que se utilizaron en el programa motivacional, teniendo una adecuada gestión del personal y distribución para la realización del proyecto.

5.5. Finalmente, al comparar el pre-test y post-test se confirmó que la aplicación del programa motivacional sí fue efectivo e incrementó el nivel de clima laboral en los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo.

VI. RECOMENDACIONES

Tras las conclusiones descritas anteriormente se proponen algunas recomendaciones, las cuales se describen a continuación:

6.1. Se recomienda evaluar a los trabajadores, una o dos veces al año, para obtener datos que permitan saber lo que se debe mejorar, por ejemplo, en lo que compete a las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Esto debido a que en ocasiones se hace caso omiso a aspectos relevantes de la empresa, tales como: reconocimiento a los trabajadores, la infraestructura de la organización, el ambiente del área de trabajo, los equipos actualizados para ejecutar sus actividades con eficiencia, el compañerismo entre trabajadores, las pretensiones salariales de acuerdo al puesto que ocupan, el control y seguimiento que aplica el supervisor para verificar el desempeño y rendimiento de los trabajadores, y uno de los ámbitos más importante: la comunicación.

6.2. Se recomienda a los trabajadores encargados del personal que sigan diseñando programas para mejorar el nivel de clima de los colaboradores y así continuar analizando todas las situaciones que conlleven a un mejor clima dentro de la organización, buscando estrategias de mejora para las organizaciones que necesiten obtener un desarrollo organizacional, fomentando el espíritu de trabajo en equipo y que los colaboradores vean a la organización como una especie de segundo hogar al que disfrutan ir.

6.3. Se recomienda al Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo ejecutar el programa motivacional de forma continua para lograr elevar los niveles de clima laboral de los colaboradores, debido a que la constancia hará que se mantenga un equilibrio en la motivación y en la percepción del ambiente en la organización. También se recomienda continuar con la medición del clima laboral de manera periódica para poder comparar resultados e identificar puntos de mejora. Del mismo modo, se sugiere tomar acciones que contribuyan al mejoramiento de la empresa, generando un mayor impacto sobre el clima de la organización, teniendo en cuenta las teorías de la motivación y el modelo que se propone para ser un gran lugar para trabajar, considerando las dimensiones que tiene ese modelo.

6.4 Asimismo, se recomienda evaluar a los trabajadores después de aplicar un programa, ya que esto permitirá conocer mejor la efectividad de lo realizado. Por ello también, es importante recordar que se debe entrenar y capacitar constantemente al personal, y así estar preparados ante cualquier eventualidad.

6.5. Finalmente se recomienda, elevar el nivel de clima de los colaboradores creando ambientes de trabajo ideales para que se sientan satisfechos con su labor y motivados al momento de llevar a cabo sus obligaciones, de manera que se mejore el desempeño de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Adecco (7 de enero de 2013). ¿Cómo estar satisfecho con tu trabajo? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.adeccorientaempleo.com/satisfaccion-laboral-cambiar-habitos-actitud/>
- 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>
- Beltrán E. y Palomino M. (2014) *Propuesta Para Mejorar La Satisfacción Laboral En Una Institución Educativa A Partir De La Gestión Del Clima Laboral* (Tesis de Posgrado en Gestión de Personas). Universidad del Pacífico. Lima
- Bonache J. y Cabrera A. (2006). *Dirección de personas, evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. (2da ed.). Madrid, España: Pearson
- Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (11a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana

De Lama, R. (2012, 01 de agosto) *El alto costo de los malos gerentes y cómo afectan el clima laboral*. Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-alto-costo-de-los-malos-gerentes-afectan-clima-laboral/>

El Comercio. (02 de setiembre de 2014) *¿Te valoran en tu trabajo? El 71% no se siente apreciado*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/valoran-71-siente-apreciado-176420>

El Comercio. (03 de setiembre de 2014). *¿Los peruanos sienten que su trabajo les genera felicidad?* El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-sienten-les-genera-felicidad-176450>

El Comercio. (09 de febrero de 2018) *Tres indicadores para tener un clima laboral óptimo*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/tres-indicadores-clima-laboral-optimo-noticia-496008>

Fonseca J. (2014). *Motivación laboral y clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad distrital de Puerto Eten*. (Tesis de Posgrado en Gestión Pública). Universidad César Vallejo de Chiclayo.

Gestión (2018, 01 de mayo) *Día del Trabajo: 7 de cada 10 ejecutivos peruanos dejaría su trabajo por uno que le haga feliz*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/dia-7-10-ejecutivos-peruanos-dejaria-le-haga-feliz-232552>

Great Place to Work (2019) Recuperada de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/libro>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta Ed). México. The McGraw-Hill

Huayanay K. (2017) *Motivación Laboral Y Clima Organizacional En La Municipalidad Distrital De Amarilis*. (Tesis de Grado) Universidad de Huánuco. Perú

Jaramillo. R. (2012) Trabajo en Equipo. Tesis para la carrera de Secretaria de Administración y Finanzas recuperado de: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>

Jímenez, D. (2007). Manual de Recursos Humanos. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=XRfaaDPHE3IC&pg=PA40&dq=factores+de+mcclelland&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjbnRle_bAhVBtlMKHeCOD8kQ6AEINjAD#v=onepage&q=factores%20de%20mcclelland&f=false

La República. (03 de mayo de 2016). *Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas*. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/936033-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-a-las-empresas>

Lizárraga, K. (18 de febrero de 2016) *Modelos de Clima Organizacional*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html>

Melendres, G. (2018, 01 de mayo). *Las empresas se esfuerzan por mejorar el clima laboral*. Eltelégrafo. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/las-empresas-se-esfuerzan-por-mejorar-el-clima-laboral>

Ochoa, C. (19 de febrero de 2015) *El muestreo: qué es y por qué funciona*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>

Orbegoso, A. (2013, 11 de febrero) *¿Por qué las mediciones de clima laboral arrojan resultados de nivel promedio?* Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/por-que-mediciones-clima-laboral-arrojan-resultados-nivel-promedio/>

Pérez, W. (2017, 22 de setiembre) *Reflexiones acerca del clima laboral*. Gestiópolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/reflexiones-acerca-del-clima-laboral/>

Rojas, C., Mitic, T., Toro, L. y Giraldo, L. (2013). *Modelo Para El Manejo Del Impacto En El Clima Organizacional Dada La Adquisición Entre Empresas Portuguesa Y Colombiana Del Sector Energético*. (Seminario de Investigación) Universidad Ean. Colombia.

Santamaría, F. y Zaña, K. (2015) *Percepción del Clima Laboral de los Trabajadores de una Entidad Universitaria*. (Tesis de Grado) Universidad Privada Juan Mejía Baca. Chiclayo.

Sierra, M. (2015) *El Clima Laboral en los/as Colaboradores/As del Área Administrativa Del Hospital Regional De Cobán, A.V.* (Tesis de Grado) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Zips del Conocimiento (2015, 01 de abril) *Teoría del Clima Organizacional de Likert*. Recuperado de <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

ANEXOS

PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL HOTEL Y CASINO WINMEIER

I. Presentación

El programa presentado a continuación se ha diseñado para aplicarlo al personal administrativo y operativo del Hotel y Casino WinMeier. Con este programa se pretende mejorar el clima laboral de los trabajadores a través de actividades que ayuden a desarrollar sus capacidades y habilidades para desempeñarse de manera más adecuada. Este programa debe realizarse de forma permanente, constante y no aislada, al término del mismo se evalúan los cursos ejecutados con la finalidad de determinar el grado de satisfacción alcanzado por los trabajadores.

Si bien es cierto el nivel de comunicación entre colaboradores sobre temas extra laborales dentro de la empresa es alto, no es todo lo óptimo que se necesita para generar mejores niveles motivacionales y un clima laboral positivo, se propone incrementar las actividades de confraternidad fuera de la empresa, donde participen no sólo los colaboradores sino también sus familiares. Por último, se necesita fomentar el trabajo en equipo, por lo que aparte de generar relaciones cercanas y mejorar la comunicación formal e informal, se realizarán talleres para el desarrollo de habilidades necesarias que formen equipos de trabajo exitosos.

II. Fundamentación

El propósito del programa en la empresa es mejorar el clima laboral, ya que según Chiavenato una persona motivada considerará que hay buen clima dentro de la organización, mejorando así las 3 relaciones que existen; con los jefes, con los compañeros y con el trabajo. Por lo tanto, para diseñar este programa se tiene como base a la teoría de la motivación de Alderfer, ya que mediante técnicas de aprendizaje apoyado por especialistas en el área, con la mejor tecnología y estrategias acordes con la realidad de la organización, se obtendrán resultados óptimos, con la finalidad de que el equipo como un todo logre la mejora del clima laboral, así como los objetivos organizacionales.

Es importante que todos los colaboradores se sientan bien emocionalmente, con mucha energía; por tanto, motivados, para contribuir eficazmente con su desempeño laboral en las diversas áreas que les corresponde trabajar. Ello se puede conseguir a través de un estímulo

como es un reconocimiento, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial con que la gran mayoría de los colaboradores ingresó a la empresa, pero que se puede haber perdido debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado.

III. Justificación:

Los colaboradores son un recurso humano imprescindible para llevar adelante una organización, supone como paso previo establecer una relación laboral con la organización y una formación que debe estar establecida de manera intencional para asegurar una atención dentro de los estándares de calidad reconocidos oficialmente.

Para tal fin con el presente programa se pretende direccionar acciones concretas que permitan mejorar el clima laboral y así, superar el estrés debido a diversos factores; asimismo estas actividades previstas les permitirá salir de la rutina aliviando el cansancio, muchas veces del quehacer diario, buscando relajarlos y mejorar su estado de ánimo; devolviéndole las ganas y la energía de ser ese recurso humano dinámico, audaz y comprometido con los clientes y compañeros.

IV. Objetivos:

General

- Demostrar que el programa motivacional mejora el clima laboral de los colaboradores del Hotel Y Casino WinMeier de Chiclayo

Específicos

- Diagnosticar el nivel de clima laboral de los colaboradores del Hotel Y Casino WinMeier de Chiclayo
- Diseñar el programa motivacional a los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo
- Aplicar el programa motivacional a los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo
- Evaluar el nivel de clima laboral después de la aplicación del programa motivacional
- Contrastar el nivel de clima laboral alcanzado en el pre test y post test para medir el efecto del programa motivacional aplicado

V. Metodología: Dinámica y participativa

PRIMERA FASE: Evaluación de Resultados

El mismo que permitirá identificar las necesidades y conocer el interés de cada uno de los colaboradores.

SEGUNDA FASE: Implementar un programa motivacional para mejorar el clima laboral

TERCERA FASE: Ejecución de las actividades programadas.

Dentro de esta dimensión se propone formar a los colaboradores para que desarrollen la habilidad de conocerse a sí mismos, que sepan cuáles son los paradigmas que los limitan, cuáles son las maneras de ser que los gobierna, las que les suman y por supuesto las que les restan.

VI. Sesiones:

❖ Teorías de existencia

1. Hábitos de higiene y salud
2. Conociendo de señaléticas de seguridad y primeros auxilios
3. Aprendiendo a usar extintores

❖ Teorías de relación

1. El respeto como base fundamental de una relación
2. Comunicación asertiva y habilidades blandas
3. Taller de resolución de conflictos
4. Team Work
5. Ok Play

❖ Teorías de crecimiento

1. Cine fórum de atención al cliente y ventas
2. Liderazgo y empowerment

3. Cree, crea y crece (points of you)

4. Taller de metas (coaching por valores)

ESTRATEGIAS DE EXISTENCIA	HABITOS DE HIGIENE Y SALUD	CONOCIENDO DE SEÑALETICAS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS	APRENDIENDO A USAR EXTINTORES		
ESTRATEGIAS DE RELACION	EL RESPETO COMO BASE FUNDAMENTAL DE UNA RELACION	COMUNICACIÓN ASERTIVA Y HABILIDADES BLANDAS	TALLER DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	TEAM WORK	OK PLAY
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CINE FORUM DE ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS	LIDERAZGO Y EMPOWERMENT	CREE, CREA Y CRECE (Points Of You)	TALLER DE METAS (Coaching x Valores)	

PERÍODO

Inicio: Diciembre de 2018 – Febrero de 2019

MATERIALES E INFRAESTRUCTURA:

- ✓ Salones del WinMeier
- ✓ Equipo de sonido, CD, micrófono, proyector
- ✓ Cámara fotográfica

RESPONSABLES:

- ✓ Mildred Hoyos López

Instrumento de evaluación (Que se usará al inicio y final de cada de taller para medir el progreso o avance de los trabajos, de preferencia cuestionario de preguntas abiertas)

A continuación describimos las sesiones realizadas en una duración de dos meses.

ANEXO N° 1

ESTRATEGIAS DE EXISTENCIA

SESION 1: HÁBITOS DE HIGIENE Y SALUD

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
HABITOS DE HIGIENE Y SALUD	Brindar información y concientizar sobre la importancia de la higiene y salud para el buen desempeño laboral.	Inicio	Registro de participantes.	- Cada colaborador(a) deberá registrarse, lo que será evidencia de su asistencia al taller.	-Registro de asistencia	5 minutos
			Bienvenida e introducción	- Se da la bienvenida a todos los participantes y se presentan los temas de las sesiones y los objetivos.		2 minutos
			Pre test	-Se les pide llenar una pequeña evaluación que contiene preguntas que abarcan todo el programa.		-Hojas bond y lapiceros
		Desarrollo	Dinámica de presentación:	Objetivos de la dinámica “Animales” – Presentarse de manera original – Fomentar mayor conocimientos de los participantes entre sí – Dar a conocer las cualidades y capacidades que se desean	...	5 minutos
			Desarrollo del tema	Presentación de PPT: “Hábitos de Higiene y salud”: Lavado de manos, cabello e higiene íntima, bucal.	-Folletos y/o dípticos	20 minutos
		Cierre	Agradecimiento	Preguntas y comentarios de los participantes. Conclusión o resumen	...	5 minutos

SESION 2: CONOCIENDO DE SEÑALÉTICAS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
CONOCIENDO DE SEÑALÉTICAS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS	Fortalecer los conocimientos básicos de señales de seguridad y primeros auxilios	Inicio	Registro de participantes	Cada colaborador (a) deberá registrarse, lo que será evidencia de su asistencia al taller. Objetivo de la dinámica “Terremoto”: Fomentar la participación.	-Registro de asistencia	5 minutos
			Desarrollo de dinámica de participación			10 minutos
		Desarrollo	Introducción y presentación de objetivos del taller	Mediante la presentación de PPT y video sobre accidentes en el entorno laboral se les explica la importancia de conocer acerca de las señaléticas y primeros auxilios. Se entregan dpticos con información e imágenes de lo que se va a tratar. Asimismo, durante la exposición se saca a participantes para poder ejemplificar	-Video -Diapositivas	30 minutos
			Continuación del tema			
Cierre	Feedback	Se invita a los participantes a compartir en resumen lo aprendido.		5 minutos		

SESIÓN 3: APRENDIENDO A USAR EXTINTORES

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
APRENDIENDO A USAR EXTINTORES	Brindar conocimientos sobre el uso y manejo adecuado de los extintores en diferentes situaciones.	Inicio	Registro de asistencia	Cada colaborador(a) registrará la hora de su ingreso al taller colocando los datos solicitados.	-Hoja de registro	5 minutos
			Exposición demostrativa	El especialista inicia la exposición práctica sobre el uso de extintores y el buen manejo de los mismos.	-3 extintores	20 minutos
		Desarrollo	De la teoría a la práctica	A través de ejercicios prácticos se solicitará a los participantes que de manera voluntaria salgan para demostrar lo aprendido en un número de 2 personas como mínimo de acuerdo a los extintores que han podido facilitar.	-Infraestructura amplia de preferencia al aire libre.	10 minutos
		Cierre	Preguntas-Resumen	Se agradece por la participación y se invita a próxima sesión.		5 minutos

ESTRATEGIAS DE RELACIÓN

SESIÓN 4: EL RESPETO COMO BASE FUNDAMENTAL DE UNA RELACIÓN

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
EL RESPETO COMO BASE FUNDAMENTAL DE UNA RELACION	Concientizar a cada colaborador sobre la importancia del respeto en las relaciones interpersonales.	Inicio	Registro de asistencia y bienvenida	Cada participante se registra en la hoja de asistencia. El facilitador da la bienvenida e introducción al tema.	-Hoja de registro de asistencia	5 minutos
		Desarrollo	Exposición del tema	Presentación de diapositivas (concepto de valores y características del valor del respeto). Posteriormente se conforma grupos para el juego de roles (Lo correcto e incorrecto)	-Diapositivas -Carteles -Casos impresos	15 minutos
			Dinámicas participativas	Casísticas sobre el ámbito laboral donde se traten temas de falta de respeto para luego proponer estrategias o soluciones que mejoren esas situaciones.		
		Cierre	Dinámica final	Dinámica: Aprecia la rosa Todos en forma de círculo pasarán una flor natural de mano en mano para que luego vayan quitando un pétalo a la flor hasta que quede solo el tallo. Deberá llegarse a la conclusión de que lo mismo pasa con las personas que son dañadas física o psicológicamente a causa de la falta de respeto.	-Flor o rosa	10 minutos
	Compromiso	Se presenta la última diapositiva que tiene como mensaje: “Yo te respeto y tú me respetas”, y lo colocarán en un papelote, para que posteriormente sea colocado en el área donde laboran. En las hojas de colores escribirán un compromiso individual acerca del tema.	-Diapositiva -Hojas de colores -Plumones	10 minutos		

SESIÓN 5: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y HABILIDADES BLANDAS Título Objetivo Etapas

Actividades		Descripción	Recursos	Duración		
COMUNICACIÓN ASERTIVA Y HABILIDADES BLANDAS	Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de la buena y adecuada comunicación, para poder desarrollar habilidades blandas.	Registro y presentación del tema	Cada participante se registra en la hoja de asistencia. El facilitador explica el objetivo de esta sesión y resalta los estilos de la comunicación	Diapositiva introductoria	5 minutos	
		Inicio	Dinámica grupal	Objetivo de la dinámica: “Decir sin decir” – Experimentar los mensajes no verbales que circulan entre los integrantes del grupo – Reflexionar acerca de lo no dicho y cómo opera en los vínculos y en los grupos – Vivenciar la comunicación no verbal	-Tarjetas con frases para representar	10 minutos
			Momento de Reflexión y Debate	¿Cómo saber si la interpretación que se realiza de un mensaje no verbal es la que nos están queriendo comunicar? ¿Suelen darse mensajes no verbales en los grupos? ¿Qué sucede si los ignoramos?		
		Desarrollo	Definiciones	Concepto y tipos de comunicación con imágenes.	-Diapositivas	10 minutos
			Dinámica temática	Dinámica: “Dibujo Descompuesto” Se colocan en filas y se les muestra un dibujo empezando por el último de la fila, el cual tendrá que proyectar el dibujo mostrado (haciendo uso de su dedo) en la espalda de la persona que tiene al frente, hasta llegar al primero de la fila, quién deberá plasmar el dibujo en una hoja bond.	-Fichas con imágenes	
		Cierre	Despedida	Resumen y conclusiones de la sesión quedará plasmado en la pared con post-it a través de una frase	-Post-it	5 minutos

SESION 6: TALLER DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
TALLER DE RESOLUCION DE CONFLICTOS	Concientizar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto y examinar los métodos propios usados para resolver los conflictos.	Inicio	Registro de asistencia	Al ingresar, se registran los participantes.	-Hoja de registro	5 minutos
			Introducción al tema	Se presentarán las diapositivas, luego se reforzará el tema con un video donde se discutirá en grupos lo visualizado; un representante por grupo dará una síntesis del análisis.	-PPT, videos	5 minutos
		Desarrollo	Casuísticas	Se verán casuísticas donde se produzcan conflictos (personal-familiar-social-laboral)	-Casos impresos	
			Dinámica grupal	<p>Dinámica: La isla</p> <p>Se colocarán papelotes que representarán islas (del amor, del perdón, de la alegría, del placer, del dinero, etc...) Cada participante elige una isla y se coloca dentro del papelote que represente la isla sin pisar fuera de ella sino será quemado o se hundirá. Luego se irá retirando isla por isla hasta que todos no puedan entrar en una sola isla. ¿Creen que eso generó en algún momento algún tipo de conflicto? Se procede escuchar expresiones de algunos participantes.</p>	-Papelotes	30 minutos
			Acciones para adaptarse al cambio	Cada participante comentará con los demás las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.	-Hojas bond -Lápices -Pizarra	
Cierre	Análisis final	El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida. Se agradece e invita a próximo taller	Diapositivas	15 minutos		

SESIÓN 7: TEAM WORK

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
TRABAJO EN EQUIPO	Conocer las pautas y/o estrategias para desarrollar un trabajo en equipo y fortalecerlo.	Inicio	Registro y presentación	Se registran los participantes. Posterior a eso, el facilitador explicará la importancia y estrategias para el trabajo en equipo.	-Registro de asistencia	05 minutos
			Dinámica Rompehielo	Dinámica: Los saludos Los participantes van a desplazarse por todo el ambiente, luego se formarán en grupos, según la cantidad que indique el facilitador. Ingeniosamente, se saludarán con diferentes partes de su cuerpo, finalmente harán un grito de poder, junto con su saludo grupal.		8 minutos
		Desarrollo	Conceptos y video	Conceptos y pautas claves para el trabajo en equipo Caso Mc Donalds, se muestra video donde trabajan en equipo	Diapositivas	10 minutos
			Dinámicas	Dinámica: Coordinación motora grupal En equipos harán círculos, se les dará indicaciones que tendrán que hacer al revés. Por ejm.: Decir “izquierda” e irse a la derecha. Dinámica: La torre de papel Tendrán que armar una torre solamente con papeles en 6 minutos.	-Hojas bond	12 minutos
		Cierre	Dinámica final	Dinámica: El monstruo de 3 cabezas En grupos de 3 intentarán hablar sobre un tema, cada uno dirá solo una palabra, sin perder el sentido de lo que estén diciendo. Objetivo de la dinámica: Fortalecer la comunicación entre compañeros y darse cuenta de la importancia de la comunicación asertiva y trabajo en equipo		10 minutos
			Proyección de frases	Se proyecta en PPT frases motivadoras de Team Work que se pide a voluntarios para que den lectura en voz alta.	-PPT con frases de motivación	5 minutos

SESION 8: OK PLAY

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
OK PLAY	Integrar a los colaboradores y disfrutar de momentos de relax y divertidos juegos.	Inicio	Presentación y formación de grupos	El facilitador da la bienvenida a los participantes y los va identificando por colores mediante una pulsera (colores: rojo, amarillo y verde).	-Pulseras de colores.	5 minutos
			Rompehielo	Dinámica: La Evolución. Se jugará como si fuese “piedra, papel o tijera” quien vaya ganando evoluciona. Se representa a la ameba - conejo - mono - hombre.		10 minutos
		Desarrollo	Primer juego: Skyando	Por grupos (3 personas) tratarán de avanzar juntos encima de los skys grandes. Se necesita mucha coordinación	-Tablas de Sky	10 minutos
			Segundo juego: Salta salta	4 participantes competirán representando a su equipo y saltarán cada uno en costales o sacos hasta llegar donde están los otros compañeros, de extremo a extremo.	-Costales o sacos	10 minutos
			Tercer juego: La Rueda	Con una tela larga, los participantes tendrán que estar dentro de ahí formando una rueda, irán avanzando al mismo paso para evitar caerse.	-Tela larga para hacer la rueda	10 minutos
			Cuarto juego: Llenar la jarra	Todos los equipos divididos en colores participan, se colocan en trencito sentados, irán pasando la esponja hasta el compañero final que tendrá la jarra que deberá ser llenada	-Esponja -Jarra -Balde con agua	10 minutos
		Cierre	Creación de barra final	En grupos harán una barra con el ritmo de alguna canción, se deben utilizar palabras como “unión, fuerza, equipo”. (Es válido todo, puede haber pirámide humana)	-Papelotes -Plumones	15 minutos
Comentarios	Mencionar la frase con la que se quedaron o lo que se llevan del taller					

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

SESIÓN 9: CINE FORUM DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS

Titulo	Objetivo	Etapa	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
CINE FORUM DE ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS	Mejorar la atención al cliente para brindar un servicio de calidad y elevar las ventas.	Inicio	Registro de asistencia	Al ingresar, se registran los participantes en la lista.	-Hoja de registro	15 minutos
			Dinámica Rompehielo	Dinámica: “Viene el cartero” Los participantes estarán sentados en círculo y uno será el cartero. El cartero dirá: "1, 2 y 3", y los demás responderán ¡viene el cartero! El cartero dirá: "Traigo una carta para todas aquellas personas que..."(lleven lentes, que les guste el color amarillo...) Los que cumplan los requisitos deberán cambiar de sitio. La persona que quede en pie será el nuevo cartero.		
			Retro	Recordar las sesiones pasadas y comentarlas brevemente		
		Desarrollo	Video inicial	Se muestra una parte de la película “Como si fuera la primera vez” para explicar el sentido de las ventas y atención al cliente	-Video	5 minutos
			Concepto de AC y tipos de clientes	En esta parte se explicará sobre la importancia de atender bien a un cliente, mostrando frases y ejemplos de los tipos de clientes(qué es lo que hay que hacer y que no)	-PPT	10 minutos
			Video intermedio	Se observará un caso de una empresa del rubro, que realiza buenas prácticas con la calidad en su atención	-Video	5 minutos
			Escenificación grupal	Se representarán diferentes escenas que hayan sucedido en la vida laboral, dando solución a las problemáticas presentadas.		10 minutos
Cierre	Dinámica de compromiso	Cada uno con un post it escribirá su compromiso con la empresa y el futuro cliente, de manera que al terminar de escribir todos, lo colocarán dentro del globo gigante y posteriormente será elevado al cielo para reafirmar lo escrito	-Globo grande con helio -Pos its	5 minutos		

SESIÓN 10: LIDERAZGO Y EMPOWERMENT

Titulo	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
LIDERAZGO Y EMPOWERMENT	Empodera r a los trabajador es y sacar el líder interior	Inicio	Registro y Presentación	Al ingresar se registrarán en la hoja de asistencia. Una vez todos completos, el facilitador formará grupos y distribuirá a cada miembro una copia de las características de un líder.	-Asistencia -Características del líder	5 mins
		Desarrollo	Dinámica inicial	Dinámica: “Perdidos en la luna” Se les explica que son un grupo de astronautas y debido a una emergencia alunizaron forzosamente a unos 300 km de la base lunar donde los esperaban. Habrá un herido e inconsciente sin peligro de muerte que deberán llevarlo hasta la base. Todos los integrantes deberán ir, sin separarse, cargando al herido y llevando lo necesario para el viaje. Cuando llegan a su objetivo, se compara el listado de los participantes con el resuelto originalmente y se evalúa el desarrollo de la dinámica.	-Lista de objetos -Hojas	15 mins
			Concepto y ejemplos	Se explicará brevemente sobre el liderazgo y se mostrarán ejemplos de líderes en el Perú y el mundo (una pequeña historia de ellos)	-PPT	10 mins
			“Un líder para mí es...”	Habiendo visto ejemplos claros de liderazgo y empoderamiento, se utilizará la lista que se les dio al inicio con 12 características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, según el valor o importancia que cada uno le dé.	-Lápices	10 minutos
			Tipos de liderazgo	Luego de la dinámica, se hablará sobre los tipos de liderazgo. Finalmente se mostrará un video de David Fischman con ejemplos de líderes.	-PPT -Video	15 minutos
		Cierre	Dinámica final	Dinámica “El gusano ciego” Se formarán grupos de 5 y harán un tren, todos estarán vendados, menos el último, ya que será el que dará las indicaciones para que lleguen al lugar donde están los globos y los vayan colocando en medio de cada uno uniendo sus cuerpos como un gusano, posteriormente darán vueltas sobre un poste, pero sin vendas.	-Globos de colores -Vendas	10 minutos

SESION 11: CREE, CREA Y CRECE (Points Of You)

Título	Objetivo	Etapa	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
CREE, CREA Y CRECE (Points Of You)	Adaptar a los colaboradores a nuevas experiencias, culturas, estilos de vida y demás situaciones.	Inicio	Registro y Presentación	Al ingresar se registrarán en la hoja de asistencia. El facilitador se presentará primero, mencionando su nombre, que es lo que trae (1ª letra primer apellido) y que es lo que se lleva (1ª letra segundo apellido), luego se irán presentando los demás.	-Hoja de Asistencia	10 mins
		Desarrollo	DANZA terapia	El facilitador con ayuda de la música invita a los participantes a ponerse de pie, para realizar la danza terapia. El uso psicoterapéutico del movimiento como proceso tiene la meta de integrar al individuo física y emocionalmente.	-Música relajante	10 minutos
			ARTE terapia	En esta parte, se les mostrará a los participantes distintos tipos de mandalas, deberán elegir una y colorearla, se podrá observar también la elección del tipo de mandala, los colores que utilizan y los que tienden a resaltar en ella.	-Mandalas -Colores	15 minutos
			Fototerapia POINTS OF YOU	Las cartas del points of you estarán de manera dispersa y volteadas en la mesa, para que los participantes puedan elegir al azar el que les toque y de acuerdo a ello puedan expresar sus puntos	-Cartas del points of you	15 minutos
		Cierre	Rueda de desarrollo personal	Se le entregará a cada uno, una hoja con los aspectos más relevantes de la vida para que enumeren guiándose de la realidad personal.	-Rueda personal	10 minutos
			Plan de acción	Se elabora un plan de acción en base a la vivencia del taller, acciones concretas para realizar en corto plazo.	-PPT	10 minutos
	Comentarios finales	Para finalizar, todos sentados en un círculo, voluntariamente mencionarán sus apreciaciones.	Hojas bond	5 minutos		

SESION 12: TALLER DE METAS (COACHING POR VALORES)

Título	Objetivo	Etapas	Actividades	Descripción	Recursos	Duración
TALLER DE METAS (COACHING POR VALORES)	Establecer metas personales y profesionales basados en la técnica del Coaching x Valores	Inicio	Registro	Registro de participantes	-Hoja de Asistencia	3 minutos
			Introducción al tema	Opiniones de los participantes acerca de los valores y de lo importante que es tenerlas.		5 minutos
		Desarrollo	Elección de tarjetas	Elegir dos tarjetas de valores al azar y hablar acerca de ellas	-Tarjetas de valores	10 minutos
			Relación entre meta y valor	El facilitador explicará en una pizarra acerca de la importancia de los valores y cómo se vincula con nuestras metas	-Pizarra -Plumones	10 minutos
			Valores que nos definen	En el piso encontrarán más tarjetas de valores separadas según su clasificación, que cada uno tendrá que revisar bien para poder hacer la elección de valores que los define y en base a ello, detallar los pasos para llegar a la meta deseada.	-Tarjeta de Valores	10 minutos
			Escala de valores	Se les entregará una hoja con múltiples valores que tendrán que seleccionar y enumerar de acuerdo a su personalidad y forma de ser	-Hoja de valores	10 minutos
		Cierre	Compromiso	Al haber seleccionado 5 de los valores más importantes se escribe un compromiso que con témperas de colores dejarán una huella de su mano al lado.	-Folletos y hojas de compromiso	10 minutos
			Post test	Aplicación de la evaluación para identificar los logros obtenidos.	-Témperas -Cartulinas A4	10 minutos

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

INSTRUCCIONES

Conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de su empresa. Sus respuestas son muy importantes para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de su empresa. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

SECCION I DATOS DEMOGRAFICOS					
Grupo Ocupacional			Grado de Instrucción		
a	Gerente		a	Instrucción Secundaria o Menor	
b	Jefes		b	Intituto superior o Técnico	
c	Supervisores		c	Universidad Incompleta	
d	Analistas / Asistentes		d	Universidad Completa	
e	Operarios		e	Post Grado	
Sexo			Areas		
a	Femenino		a	Gestión Humana	
b	Masculino		b	Administración y Finanzas	
Edad			c	Legal	
a	25 años a menos		d	Contabilidad	
b	26 a 34 años		e	Almacén	
c	35 a 44 años		f	Logística	
d	45 a 54 años		g	Marketing	
e	55 años a más		h	Sistemas	
Años de trabajo			i	Seguridad y CCTV	
a	Menos de 1 año		j	Area Técnica	
b	De 1 año a 2 años		k	Infraestructura y Mantenimiento	
c	De 2 años a 5 años		l	Housekeeping y A.P.	
d	De 5 años a 10 años		m	A y B	
e	De 10 años a más		n	Cocina	
Unidad			o	Front Desk	
a	Hotel Winmeier		p	Ventas y eventos	
b	Winmeier Casino		q	Caja/Bóveda	
c	Big Slots		r	Casino	
d	Balta Slots		s	Sala	

SECCION II: ENCUESTA DE SATISFACCION

La encuesta evalúa dos aspectos:

- **Columna A:** qué opina usted de su área y/o jefatura directa
- **Columna B:** qué opina usted de su organización como un todo y/o de quiénes la dirigen

Escala de respuestas:

1. Muy rara vez es cierto
2. Rara vez es cierto
3. A veces es cierto, a veces es falso
4. A menudo es cierto
5. Muy a menudo es cierto

		A Considera tu área y tu jefatura					B Considera la empresa como un todo				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.										
2	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.										
3	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.										
4	Todos tenemos las oportunidad de recibir un reconocimiento especial										
5	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.										
6	Uno puede contar con la colaboración de las personas.										

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DE LA PRUEBA: Encuesta de Great Place to Work Trust Index

AUTOR: Roberts Levering / Casa Matriz de EEUU de GREAT PLACE TO WORK

POBLACIÓN A ENCUESTAR: 100% Planilla

MODALIDAD DE APLICACIÓN: Mixto:

- Fichas ópticas: Lima personal operativo / ventas
- Online: Lima administrativos / provincias

MEDIO UTILIZADO:

- Manual
- Internet
- Mixto

PREGUNTAS:

- ✓ 58 preguntas cerradas

ESCALA DE RESPUESTAS: LIKERT

5 opciones:

1. Muy rara vez es cierto
2. Rara vez es cierto
3. A veces es cierto, a veces es falso
4. A menudo es cierto
5. Muy a menudo es cierto

RESULTADOS EXPRESADOS EN:

RESULTADOS	
1 - 2	Desfavorable

3	Medio
4 - 5	Favorable

TIEMPO: Ilimitado

ESCALA DE VALIDEZ:

- Índice de confianza: 95%
- Margen de error: + - 0.11

RELACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO:

- 1) Relación con los jefes
- 2) Relación con otros empleados
- 3) Relación con el trabajo

DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DEL GPTW:

Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Credibilidad	Comunicación	19, 7, 8, 14
	Habilidad Gerencial	20, 21, 25, 26, 45, 57,
	Integridad	32, 35, 41, 49
Respeto	Apoyo Profesional	2, 9, 10, 15
	Colaboración	16, 22
	Interés como persona	3, 27, 36, 43, 47, 50, 53
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	4, 11, 18, 52
	Ausencia Favoritismo	23, 29, 42
	Trato Justo	28, 33, 37, 44, 46
Orgullo	Trabajo Individual	12, 54
	Trabajo Equipo	5, 17
	Imagen Corporativa	24, 30, 38, 50
Camaradería	Familiaridad	31, 34, 40
	Hospitalidad	1, 13, 55, 56
	Sentido de Equipo	6, 39, 48

Elaboración y Prueba del Trust Index©

De Great Place to Work®

Reseña

El Trust Index© de Great Place to Work® es una encuesta que mide en qué grado los colaboradores piensan que su organización es un gran lugar de trabajo. Las preguntas se basan en numerosas entrevistas que Robert Levering y Milton Moskowitz llevaron a cabo para su best-seller “The 100 Best Companies to Work for in America” (Los 100 mejores lugares para trabajar en Estados Unidos) de 1984. Los autores pasaron tres años realizando entrevistas en una inmensa variedad de organizaciones: grandes y pequeñas, multinacionales y familiares, en todo el país y en todas las industrias.

El Trust Index© consta de 58 enunciados que se clasifican en cinco categorías del Modelo Great Place to Work®. Las tres primeras, Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, miden la confianza de los colaboradores en la administración; mientras que las otras dos, Orgullo y Camaradería, evalúan cómo se sienten con respecto a su trabajo y qué tanto disfrutan estar en él. Durante la evaluación, los colaboradores deben asignar un puntaje de 1 a 5 a cada enunciado desde dos puntos de vista: uno que considera a la organización como un todo (esta es la única perspectiva considerada en las listas de los Mejores Lugares para Trabajar) y otro que se enfoca en su área y/o jefatura directa. El cuestionario incluye dos preguntas de respuesta abierta que permiten recolectar comentarios.

El Trust Index© de Great Place to Work® ha sido usado desde el año 2003 por miles de organizaciones alrededor del mundo. Además de Estados Unidos, el Instituto tiene oficinas o afiliadas en los cinco continentes y en más de 50 países.

Elaboración del Trust Index©

La elaboración del Trust Index© puede entenderse dentro del contexto de la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*, pues es a través del uso de información cualitativa y cuantitativa que se puede elaborar y poner a prueba este instrumento mediante vías de retroalimentación adecuadas. A continuación, los pasos para la elaboración del Trust Index© basada en dicho modelo.

Delimitación del tema de interés: Lugares de trabajo

Especulación/Suposición: ¿Existen organizaciones con un buen clima laboral? ¿Cuáles son? ¿Cómo son?

Revisión de la información

Durante los inicios de los años 80, se realizaba muy poca investigación sobre cultura organizacional desde el punto de vista de un colaborador. Algunos estudios de caso se encontraban disponibles, pero la mayoría de la investigación sobre organizaciones se enfocaba más en su participación en el mercado, desempeño económico y mejores estrategias administrativas.

Recolección y análisis de información

A raíz de la escasa información en este tema, Levering y Moskowitz utilizaron métodos de observación, entrevistas, discusiones con otros expertos en temas laborales y focus groups con colaboradores en organizaciones de Estados Unidos para reunir información y probar su teoría que afirmaba que sí existían buenos, o incluso, grandes lugares para trabajar. La enorme cantidad de entrevistas que llevaron a cabo para su libro “The 100 Best Companies to Work for in America” (Los 100 mejores lugares para trabajar en Estados Unidos) de 1984, junto con otras entrevistas exhaustivas que Levering realizó para su libro “A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good (and Most so Bad)” [Un gran lugar para trabajar: qué hace que algunos empleadores sean tan buenos (y la mayoría, tan malos)] de 1988, sirvieron de base para la investigación que dio como resultado el Trust Index®. Estas entrevistas se hicieron en organizaciones pertenecientes a diversas industrias y de distintos tamaños y regiones geográficas dentro de dicho país. Además, mientras escribía su libro, Levering, por segunda vez, revisó información, llevó a cabo entrevistas a profundidad y conversó con Directores Ejecutivos, líderes y fundadores de diversas organizaciones y se enfocó en cómo los líderes creaban una cultura organizacional. En su libro, él define un “gran lugar para trabajar” como aquel en el que una persona “confía en las personas para quienes trabaja, se siente orgulloso de lo que hace y disfruta de la gente que lo rodea”. Con esta definición, Levering y Amy Lyman, cofundadores del Great Place to Work® Institute, trabajaron con un equipo de consultores e investigadores para desarrollar el Trust Index®.

Diseño inicial de la encuesta

El proceso de diseño de la encuesta comenzó con la revisión de la información recabada para determinar temas comunes y crear posibles enunciados que fueran parte de ella. El análisis

inicial dio como resultado la elaboración de aproximadamente 120 enunciados que luego se redujeron a los 58 que se usan hoy en día. El número se ajustó después de probar la encuesta repetidas veces con diversos grupos de colaboradores, seguido de entrevistas para determinar su validez y confiabilidad.

Prueba de la encuesta

Los enunciados se revisaron para descartar duplicados, palabras confusas e ideas coincidentes. Luego, se probó la encuesta con colaboradores para obtener feedback sobre su efectividad. Este feedback puso en claro la importancia de usar una escala “real” en lugar de una escala “acordada” al momento de asignar un puntaje a los enunciados. Se hizo evidente también que el valor de los resultados radicaba en la habilidad de un colaborador para indicar en qué grado un enunciado se ajustaba a su realidad y era verdadero para ellos, es decir, si la situación sugerida realmente ocurrió en el lugar de trabajo, versus estar de acuerdo de manera general con un concepto representado por uno de los enunciados. La sección de respuestas consta de dos columnas: una que considera el trabajo a nivel de área y/o jefatura y otra, a nivel organizacional. El propósito de esto es comprender cada perspectiva de manera individual.

Prueba de validez y confiabilidad

La encuesta se probó por primera vez con colaboradores en diversos escenarios dentro de una organización, lo que permitió establecer la validez de la medición de cada enunciado. Luego, se hizo la prueba de confiabilidad con diez de las “100 Mejores” organizaciones del libro “The 100 Best Companies to Work for in America” (Los 100 mejores lugares para trabajar en Estados Unidos) de 1993. Estas aplicaron el cuestionario a sus colaboradores y luego el Instituto comparó todos los resultados obtenidos. También se conversó con cada una de ellas para verificar la confiabilidad de la información obtenida comparándola con la proporcionada por otros instrumentos estandarizados que habían utilizado en ese momento.

Un análisis de correlación de los resultados obtenidos la primera vez que se utilizó el instrumento para la publicación de “Los 100 mejores lugares para trabajar en Estados Unidos” de la revista Fortune en enero de 1998, demostró que todos los enunciados del Trust Index© estaban altamente relacionados con el enunciado englobante “Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar”.

Desde una perspectiva más subjetiva, cuando el Trust Index© se utilizó por primera vez para la lista “Los 100 Mejores” de Fortune, los resultados obtenidos fueron los mismos que Levering y Moskowitz obtuvieron cuando llevaron a cabo los numerosos focus groups para su lista. En otras palabras, las organizaciones que los colaboradores consideraban grandes lugares para trabajar, siempre recibían la mayor cantidad de respuestas positivas, mientras que los que consideraban los peores lugares, siempre recibían la menor cantidad de este tipo de respuestas. Por ejemplo, Southwest Airlines, organización a la que los observadores se han referido durante años gracias a su excelente cultura organizacional, recibió el puntaje más alto la primera vez que Fortune utilizó el Trust Index©.

En los más de veinte países en los que se usa la encuesta para elaborar la lista de Los Mejores Lugares para Trabajar, se ha obtenido el mismo tipo de resultados que la primera vez que se usó. De hecho, año tras año se ha observado que en los países en los que se publica la lista, solo se da una pequeña variación. Si existiese un cambio de 8 a 10%, los motivos serían comprensibles; por ejemplo, fusiones, adquisiciones, cambios organizacionales importantes, etc. Asimismo, alrededor del mundo, se continúa aplicando el “sentido común” como indicador del Trust Index© cada vez que se publica una lista en un país. Después de la publicación de la lista, el estatus de las organizaciones con buenos resultados, es decir, las que ocupan un puesto alto en la lista, es validado a través de los comentarios, en especial de los colaboradores, que confirman que están de acuerdo con los resultados. Del otro lado del indicador de “sentido común”, están las organizaciones en los niveles más bajos. Cuando se publica la lista, se sabe que dichas organizaciones están experimentando o han experimentado situaciones serias, tales como negociaciones sindicales o demandas presentadas por algún colaborador.

A la vez, el Trust Index© ha demostrado ser un indicador confiable del desempeño económico de una organización. Analistas independientes han comparado el desempeño de “Los Mejores Lugares” que cotizan en bolsa de valores con aquellas que utilizan índices bursátiles como Dow Jones, FTSE, S&P 500, Russell 3000, etc. Las organizaciones que fueron seleccionadas para la lista, principalmente en base a los resultados del Trust Index©, superaron a las organizaciones medidas por dichos índices. Según GPTW™, esto se debe a que un alto nivel de confianza se traduce en niveles de cooperación y compromiso más altos. Ambos factores son importantes componentes en la creación de una fuerza de trabajo productiva en cualquier país del mundo.

Prueba continua del Trust Index©

Es posible confirmar la confiabilidad y la validez de la encuesta cada año durante el proceso de selección que se lleva a cabo para la elaboración de “Los 100 Mejores Lugares para Trabajar” de la revista Fortune, así como también, durante la elaboración de las listas de los mejores lugares por país, aproximadamente 10,000 organizaciones participantes y 100'000,000 de colaboradores alrededor del mundo contestan el cuestionario cada año. Además, como parte de la evaluación continua de la encuesta, se buscan asimetrías estadísticas y patrones anormales de respuestas, y se ha encontrado que este es un instrumento coherente y consistente.

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : *Alber A. Asolo Diaz*
- 1.2 Profesión : *Psicólogo*
- 1.3 Grado académico : *Magister*
- 1.4 Título Profesional : *Lic. en Psicología*
- 1.5 Institución donde trabaja : *UCU*
- 1.6 Cargo que desempeña : *JTC*
- 1.7 Teléfono : *95920421*
- 1.8 Correo Electrónico : *alberasolo@hotmail.com*

Estimado/a

Reciba un saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo". En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			✓

03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			x
04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			x
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			x
06	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			x

Observaciones: _____

APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo", presentado por Gianina Mildred Hoyos López, se otorga la siguiente calificación:

CALIFICACION DE LA PROPUESTA

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		x

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: *Alex Anillo Diaz*

DNI: *41351167*

FIRMA: *[Firma manuscrita]*

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Tania Pérez Popuche
- 1.2 Profesión : Psicóloga
- 1.3 Grado académico : Licenciada
- 1.4 Título Profesional : Lic. en Psicología
- 1.5 Institución donde trabaja : Adecco
- 1.6 Cargo que desempeña : Consultor Generalista - Selección
- 1.7 Teléfono : 981070054
- 1.8 Correo Electrónico : Tania.perez@adecco.com

Estimada/o

Reciba un saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo". En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			✓
02	Marco teórico y antecedentes que sustentan la propuesta general.			✓

03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			✓
04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			✓
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			✓
06	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			✓

Observaciones: _____

APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo", presentado por Gianina Mildred Hoyos López, se otorga la siguiente calificación:

CALIFICACION DE LA PROPUESTA

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		x

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: *Gianina Peraz P.*

DNI: *46077518*

FIRMA: *[Firma manuscrita]*

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Elard Sánchez Gamarra
 1.2 Profesión : Psicólogo
 1.3 Grado académico : Magister
 1.4 Título Profesional : Licenciado en Psicología
 1.5 Institución donde trabaja : Universidad Tecnológica del Perú
 1.6 Cargo que desempeña : Docente
 1.7 Teléfono : 939372106
 1.8 Correo Electrónico : Elard.sanchez@gmail.com

Estimado Elard Sánchez

Reciba un saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo". En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta). Se propone una escala con 3 niveles en orden ascendente. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el programa a evaluar

FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Mediamente adecuada. (Se debe mejorar)	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Coherencia de los componentes de la Propuesta con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X

04	Coherencia entre los componentes de la Propuesta con los objetivos de la investigación.			X
05	Se detalla del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
06	Visibilidad de la implementación de la Propuesta			X

Observaciones: _____

APRECIACION GENERAL DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la revisión del documento titulado: "Programa motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo", presentado por la Bc. Gianina Mildred Hoyos López, se otorga la siguiente calificación:

CALIFICACION DE LA PROPUESTA

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Elard Amalio Sánchez Gamara

DNI: 41186010

Firma: _____



MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Hoyos López Gianina Mildred

FACULTAD/ESCUELA: Psicología Organizacional

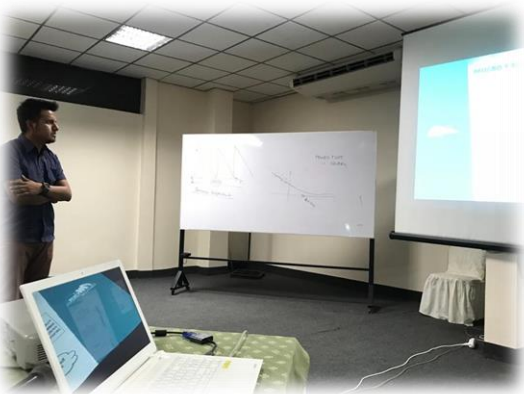
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Programa Motivacional para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	
¿En qué medida el programa motivacional mejorará el clima laboral de los colaboradores del Hotel Y Casino WinMeier de Chiclayo?	Demostrar que el programa motivacional mejora el clima laboral de los colaboradores del Hotel Y Casino Winmeier de Chiclayo	La aplicación del programa motivacional mejora significativamente el clima laboral en los colaboradores del Hotel Y Casino WinMeier de Chiclayo	V.I. Programa Motivacional	Explicativa, Aplicada y transversal.	25 Colaboradores	Observación Encuesta Entrevista	Las medidas estadísticas a utilizar: • Frecuencia relativa, • Media aritmética, • Varianza, • Desviación Estándar y Coeficiente de variabilidad.	
	Diseñar el programa motivacional para mejorar el clima laboral en los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier Chiclayo.			DISEÑO		MUESTRA		INSTRUMENTOS
	Aplicar el programa motivacional a los trabajadores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo.			G. E.: $O_1 \times O_2$		25 Colaboradores		Encuesta de Great Place To Work Trust Index para medir el nivel de clima laboral
	Diagnostica el nivel de clima laboral de los colaboradores del Hotel y Casino WinMeier de Chiclayo		V.D. Clima Laboral					
	Evaluar el nivel de clima laboral de los trabajadores después de aplicado el programa motivacional.							
	Contrastar el nivel de clima laboral alcanzado en el pre test y post test para medir el efecto del programa motivacional aplicado.							

EVIDENCIAS: Aplicación de la evaluación de Clima Laboral del GPTW



SESIONES:







CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

Yo, Honores Rodríguez Luis Elvis, identificado con DNI 10763763, en mi calidad de Jefe de Gestión Humana de la empresa ANDEAN SLOTS S.A.C. con RUC 20486245027, ubicada en la ciudad de Lima y Chiclayo, Perú, OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la Srta. Gianina Mildred Hoyos López, identificada con DNI 73567985, bachiller de la carrera de Psicología Organizacional para que utilice información de la empresa con la finalidad de que pueda realizar su tesis experimental titulada "PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL Y CASINO WINMEIER DE CHICLAYO", para obtener el Título o Grado de Licenciada en Psicología Organizacional.

Chiclayo, 01 de abril del 2020

LUIS HONORES RODRIGUEZ
JEFE DE GESTIÓN HUMANA