

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**EFFECTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ZONA REGISTRAL N° XII. AREQUIPA, 2016**

Tesis presentada por la Bachiller:
MARCELA HERRERA FLOREZ

Para optar el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: **DRA. NORMA MEDINA ARCE**

AREQUIPA - PERÚ

2017



Dedicatoria

A mis padres, quienes con su ejemplo de vida, esfuerzo y dedicación me enseñaron a ser la persona que soy.

A mi esposo e hijos por su paciencia y apoyo incondicional para este nuevo logro profesional.



Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a la Zona Registral N° XII, sede Arequipa, quienes me permitieron el desarrollo de la presente tesis y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con el presente trabajo.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRAC	3
INTRODUCCIÓN	4
<u>CAPITULO UNICO: RESULTADOS</u>	5
DISCUSIÓN	24
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	28
PROPUESTA	29
ANEXOS	30
Anexo °1. Proyecto de Tesis.....	31
Anexo °2. Instrumento.....	69
Anexo °3. Matriz de sistematización.....	72
Anexo °4. Programa de capacitación.....	75

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad realizar el estudio del estado en que se encuentra el clima organizacional en la Zona Registral N° XII; Sede Arequipa, capacitar al personal en temas relacionados con la mejora del clima organizacional y evaluar a los trabajadores luego de las capacitaciones impartidas.

La hipótesis a comprobarse fue: es probable que el programa de capacitación “Desarrollo de Competencias de Dirección” mejorará el clima organizacional en los trabajadores de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa en un 70%., para lo cual se tomará un grupo control y un grupo experimental, los que serán pareados en cuanto a edad, sexo, Grupo ocupacional, Tiempo de servicios y Condición laboral.

Se ha desarrollado un programa de capacitación adecuado para el tipo de Institución, teniendo en cuenta que la actividad principal es la de Servicio Público, las cuales se han realizado en cinco sesiones de cuatro horas, con un método didáctico basado en actividades de grupo y juegos, teniendo la participación activa de los participantes

Se aplicó como instrumento la prueba de Sonia Palma Carrillo, la misma que se aplicó tanto en la Pre evaluación como en la Post evaluación, obteniendo los resultados diferentes en el grupo experimental, los cuales han sido medidos estadísticamente con diferentes pruebas de acuerdo al tipo de comparación realizado en cada uno de ellos.

La tesis está compuesta por un capítulo único, que contiene los resultados de la investigación, reflejados en tablas y gráficos, seguido de la discusión de resultados, conclusiones, sugerencias, y finalmente las propuestas.

Palabras clave: Clima Organizacional, Capacitación, Habilidades Gerenciales.

ABSTRACT

This research aims at the study of the status of the organizational climate is in the Zona Registral N° XII, Sede Arequipa , train staff on issues related to improving the organizational climate and evaluate workers after the imparted training, try to show what the effects of a training program in organizational climate, to which a group will be taken control and experimental group of 30 people which will be matched in terms of age, sex, occupational group, time of services and Work condition.

The hypothesis to be verified was: it is probable that the training program "Development of Competences of Direction" will improve the organizational climate in the workers of the Zona Registral N° XII, Sede Arequipa in 70%. For which a group will be taken Control and an experimental group, which will be matched in terms of age, sex, occupational group, time of services and labor condition.

An adequate training program has been developed for the type of Institution, taking into account that the main activity is Public Service, which have been carried out in five sessions of four hours, with a didactic method based on group activities and games, With the active participation of participants.

The Sonia Palma Carrillo test was applied as an instrument, the same one that was applied both in the Pre-evaluation and in the Post-evaluation, obtaining the different results in the experimental group, which have been statistically measured with different tests according to the type of Comparison made in each of them.

The thesis consists of a single chapter, containing the results of the research, reflected in tables and graphs, followed by discussion of results, conclusions, suggestions, and finally proposals.

Keywords: Organizational Climate, Training, Management Skills.

INTRODUCCION

En la actualidad las entidades públicas en el Perú, están pasando por una crisis ocasionada por la normativa que ha emitido el gobierno, basándose en la posibilidad de tener una mejor calidad en el servicio público, implementando los recursos humanos a base de una carrera meritocrática, es así que la Ley N° 30057, publicada en el 4 de julio del año 2013 tiene como fin establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades del Estado, situación que ha desencadenado que el clima laboral en dichas entidades no se encuentre en condiciones óptimas, El Estado ha tenido que llevar a cuestras, huelgas, paralizaciones indefinidas de Instituciones muy grandes como El Poder Judicial, sin embargo hasta la fecha la Ley sigue adelante y el Estado no ha dado su brazo a torcer, situación que influye en la percepción que tienen los trabajadores de su situación laboral y mucha incertidumbre de su permanencia en dichos centros laborales.

Por tal razón la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa, se encuentra en la misma incertidumbre, situación que ocasiona que el clima laboral no sea tan favorable.

También existen factores internos que pueden influir en el clima laboral, como el trato que ejercen los superiores al personal, falta de motivación, bajos niveles de capacitación, la Infraestructura, el mobiliario, las remuneraciones, etc. Diferentes motivos que en la mayoría de los casos no son mejorados por falta de presupuesto para mejorarlos.

Por lo antes mencionado, la presente investigación tiene como finalidad realizar el estudio del estado en que se encuentra el clima organizacional en la Zona Registral N° XII; Sede Arequipa, capacitar al personal en temas relacionados con la mejora del clima organizacional y evaluar a los trabajadores luego de las capacitaciones recibidas.

CAPITULO ÚNICO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de Investigación se realizó en la ciudad de Arequipa, considerándose a un 23% del total de trabajadores (universo) de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa, cito en Calle Ugarte N° 117 Cercado, dicho porcentaje corresponde a la participación de 57 trabajadores divididos en dos unidades de estudio de 30 personas en el grupo experimental (12% del universo) y 27 personas en el grupo control,(11% del universo) pareados de acuerdo a la edad, sexo, grupo ocupacional, tiempo de servicio y condición laboral.

En la presente Investigación se utilizó la prueba de Sonia Palma, la única prueba validada en el Perú para medir el clima laboral y se han realizado capacitaciones con temas específicos relacionados a la mejora del clima organizacional.

TABLA N° 1

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN SEXO

Sexo	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Masculino	11	36.7	9	33.3
Femenino	19	63.3	18	66.7
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.792$ ($P \geq 0.05$) N.S.

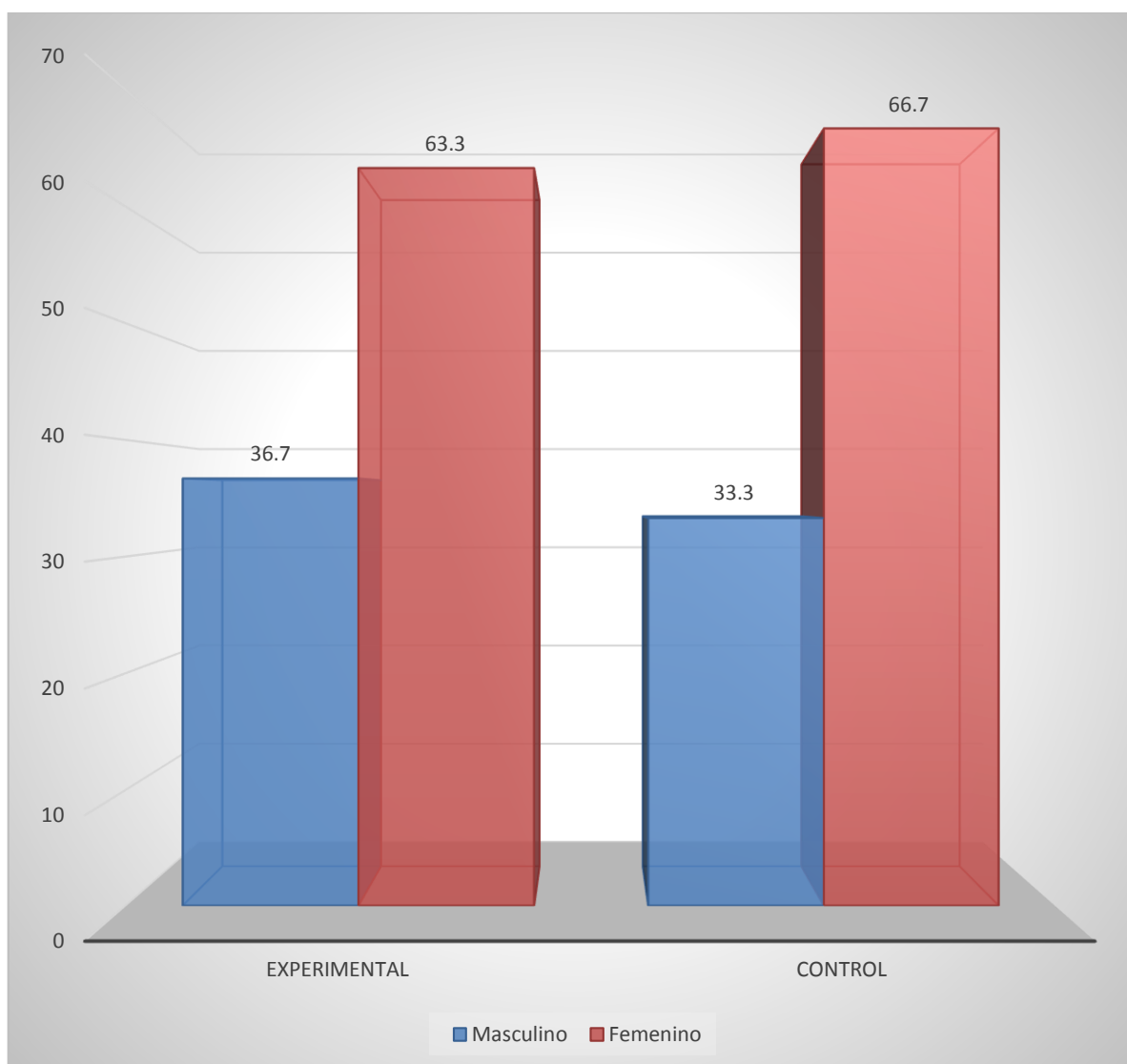
INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 1 podemos apreciar que en el grupo experimental, el mayor porcentaje de sus integrantes (63.3%) son del sexo femenino; respecto al grupo control, también se observa que el mayor porcentaje (66.7%) corresponde al sexo femenino.

Según la prueba estadística, las discrepancias encontradas no son significativas, por lo contrario ambos grupos se distribuyen homogéneamente respecto a la variable sexo.

GRAFICO N° 1

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN SEXO



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 2

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN EDAD

Edad	Grupo de Estudio	
	Experimental	Control
Media Aritmética	34.76	33.89
Desviación Estándar	8.58	6.32
Edad Mínima	21	20
Edad Máxima	52	45
Total	30	27

Fuente: Matriz de datos $P = 0.670$ ($P \geq 0.05$) N.S.

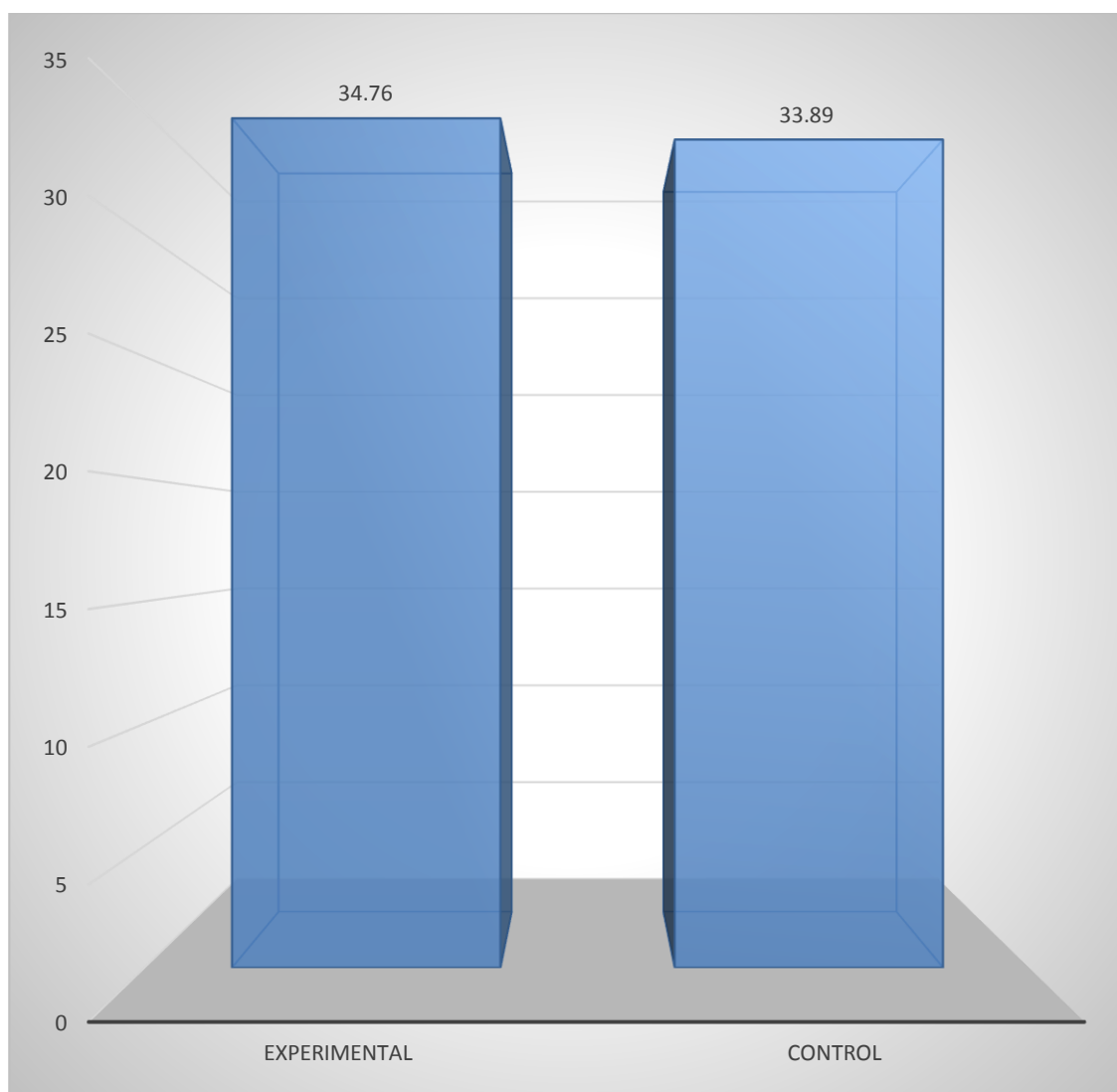
INTERPRETACIÓN

La presente tabla nos permite evidenciar que la edad promedio de las unidades de estudio que conforman el grupo experimental tenían 34.76 años; en tanto, la edad promedio del grupo control fue de 33.89 años.

Según la prueba estadística, las diferencias encontradas no son significativas, es decir, la edad se distribuye homogéneamente entre los grupos de estudio.

GRAFICO N° 2

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN EDAD



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 3

**DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN GRUPO
OCUPACIONAL**

Grupo Ocupacional	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Profesional	23	76.7	24	88.9
Técnico	7	23.3	3	11.1
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.304$ ($P \geq 0.05$) N.S.

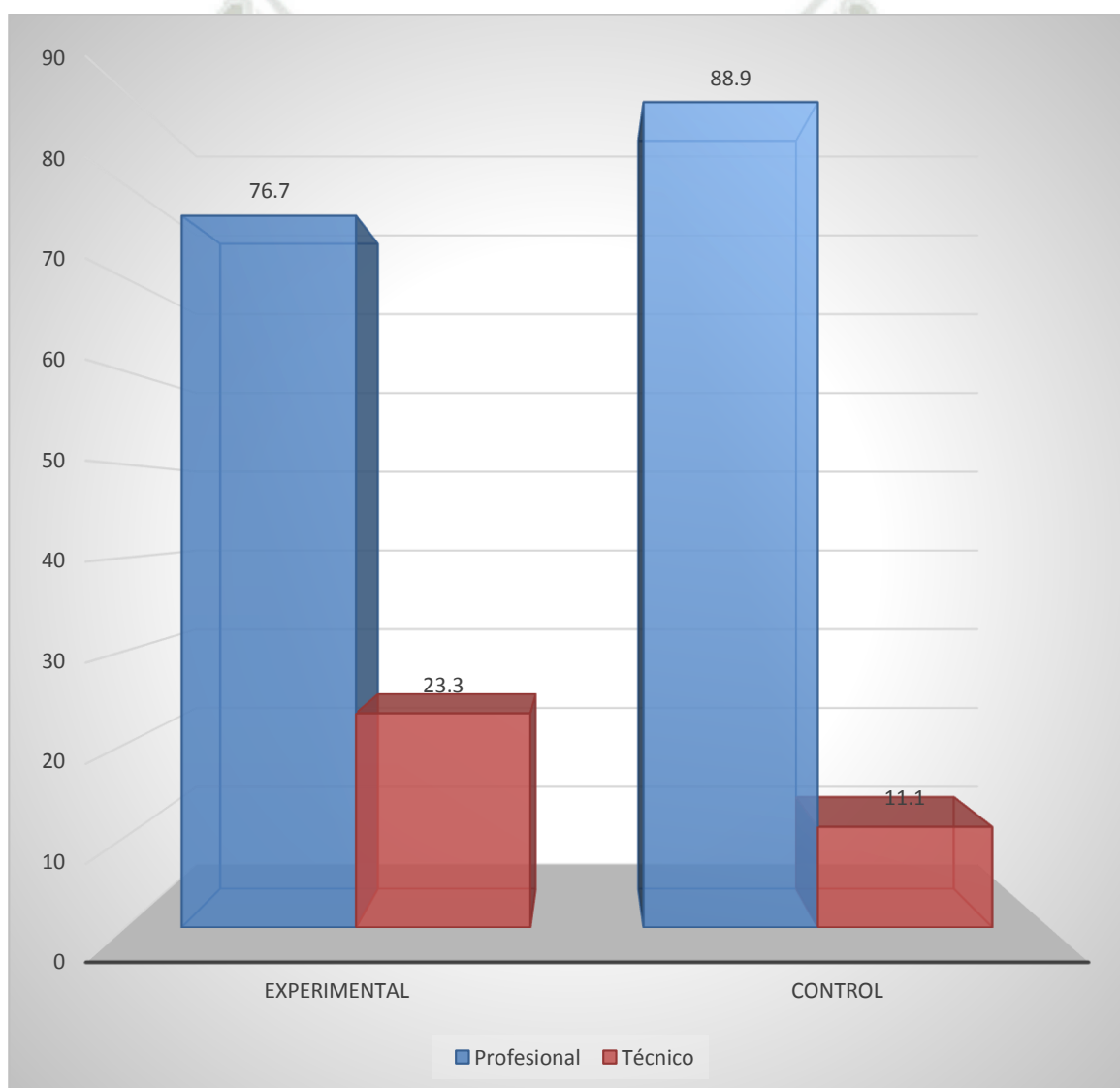
INTERPRETACIÓN:

La presente tabla nos muestra que en el grupo experimental la mayor cantidad de integrantes son Profesionales (76.7%); en tanto, en el grupo control también la mayor cantidad de integrantes son profesionales (88.9%).

Según la prueba estadística, las discrepancias encontradas no son significativas, por lo contrario ambos grupos se distribuyen homogéneamente respecto a la variable grupo ocupacional.

GRAFICO N° 3

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 4

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN TIEMPO DE
SERVICIO

Tiempo de Servicio	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Menor de 5 años	11	36.7	5	18.5
Entre 5 y 10 años	13	43.3	16	59.3
Entre 10 y 20 años	5	16.7	6	22.2
Más de 20 años	1	3.3	0	0.0
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.320$ ($P \geq 0.05$) N.S.

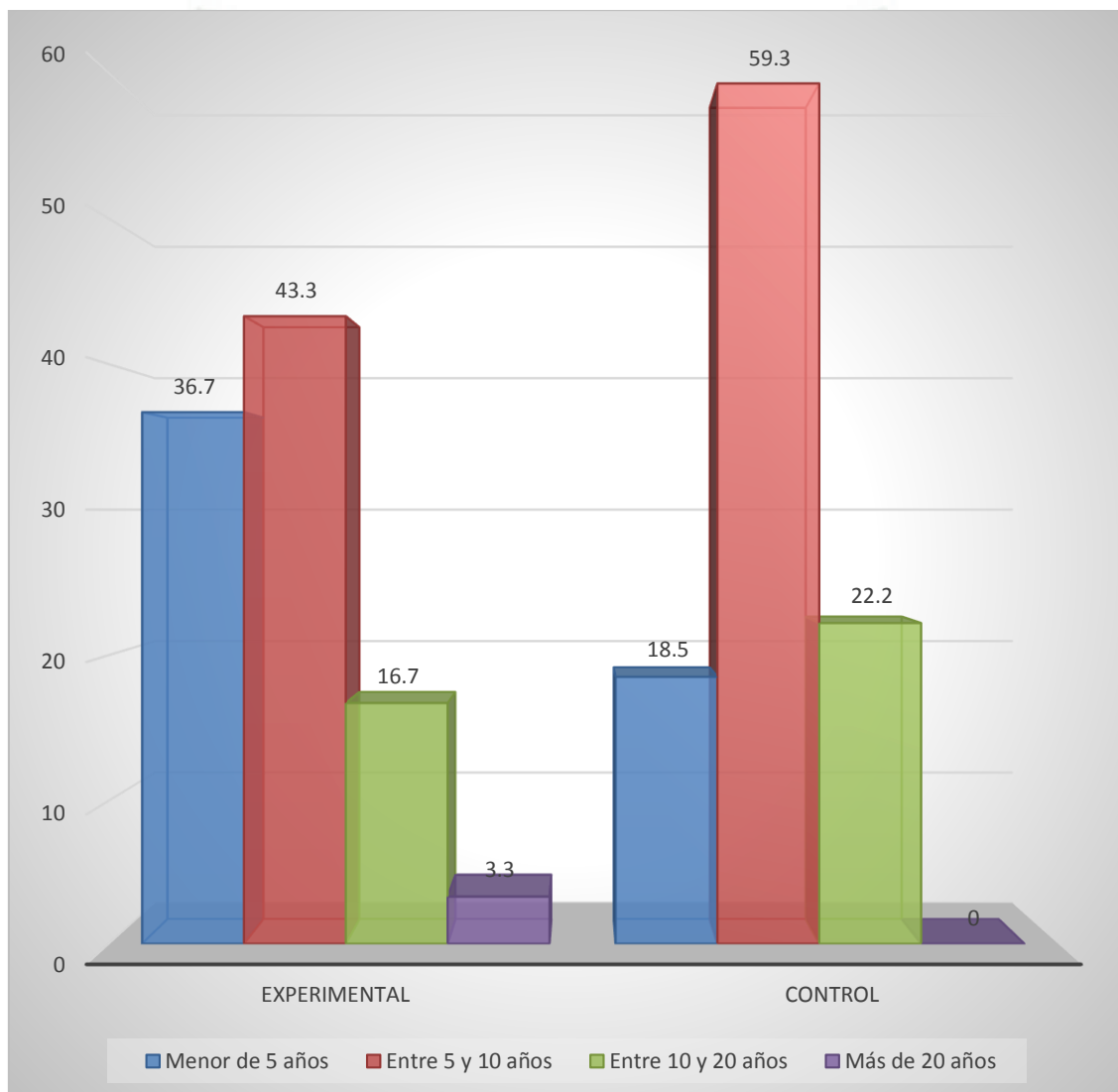
INTERPRETACIÓN:

La presente tabla nos permite evidenciar que en el grupo experimental la mayor cantidad de miembros (43.3%) tienen un tiempo de servicios entre 5 y 10 años; en tanto, en el grupo control también la mayor cantidad de integrantes (59.3%) tiene un tiempo de servicios entre 5 y 10 años.

Según la prueba estadística, las discrepancias encontradas no son significativas, por lo contrario ambos grupos se distribuyen homogéneamente respecto a la variable tiempo de servicios.

GRAFICO N° 4

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 5

**DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN CONDICION
LABORAL**

Condición Laboral	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Contratado	19	63.3	17	63.0
Nombrado	6	20.0	6	22.2
Practicante	5	16.7	4	14.8
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.968$ ($P \geq 0.05$) N.S.

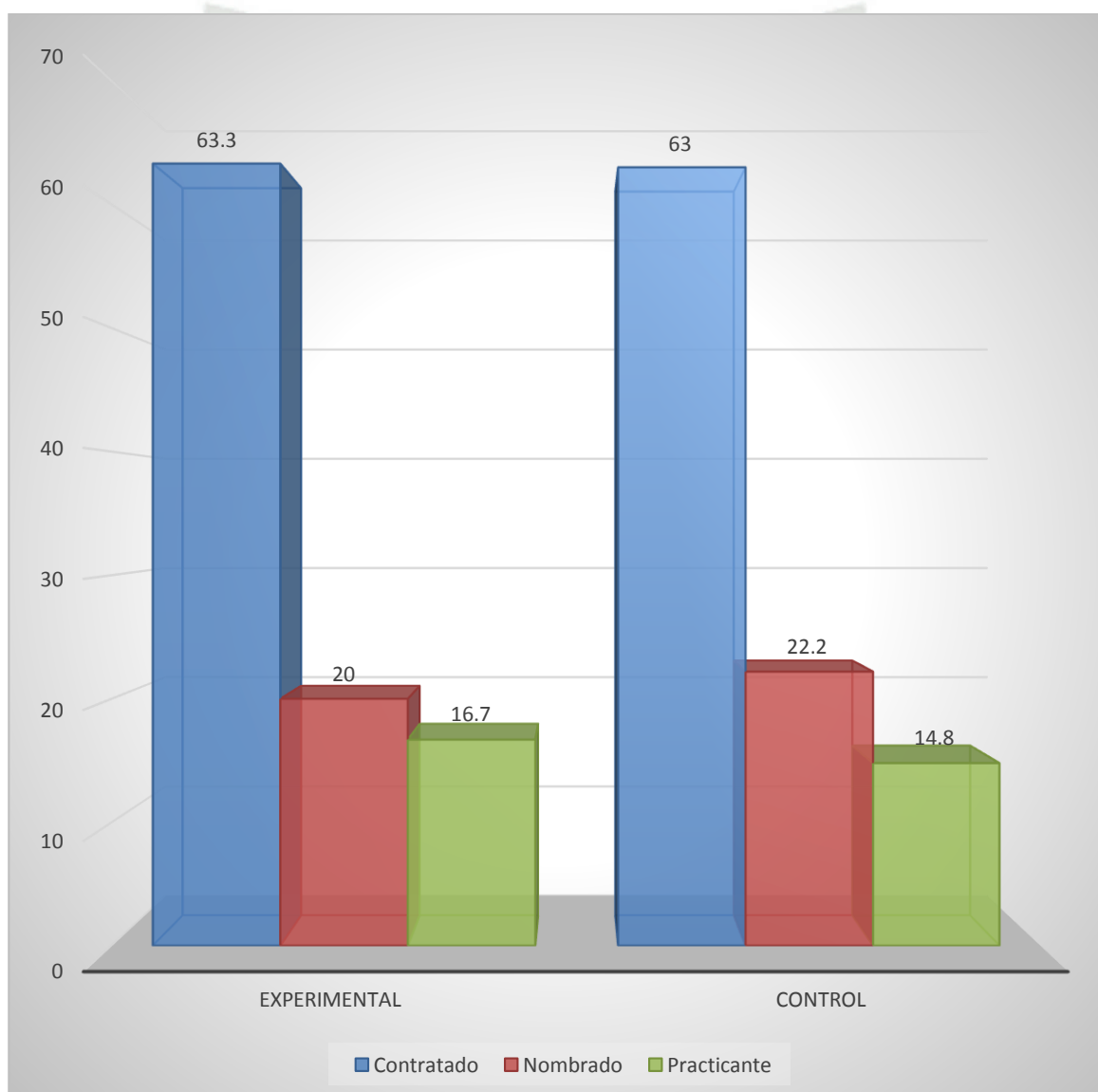
INTERPRETACIÓN:

La presente tabla nos muestra que en el grupo experimental la mayor cantidad de integrantes son Contratados (63.3%); en tanto, en el grupo control también la mayor cantidad de integrantes son Contratados (63.0%).

Según la prueba estadística, las discrepancias encontradas no son significativas, por lo contrario ambos grupos se distribuyen homogéneamente respecto a la variable condición laboral.

GRAFICO N° 5

DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO SEGÚN CONDICION LABORAL



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 6

**COMPARACIÓN DE LA MEDICION BASAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
ENTRE LOS GRUPOS DE ESTUDIO**

Clima Organizacional Medición Basal	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Muy desfavorable	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Medio	16	53.3	17	63.0
Favorable	14	46.7	10	37.0
Muy Favorable	0	0.0	0	0.0
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.462$ ($P \geq 0.05$) N.S.

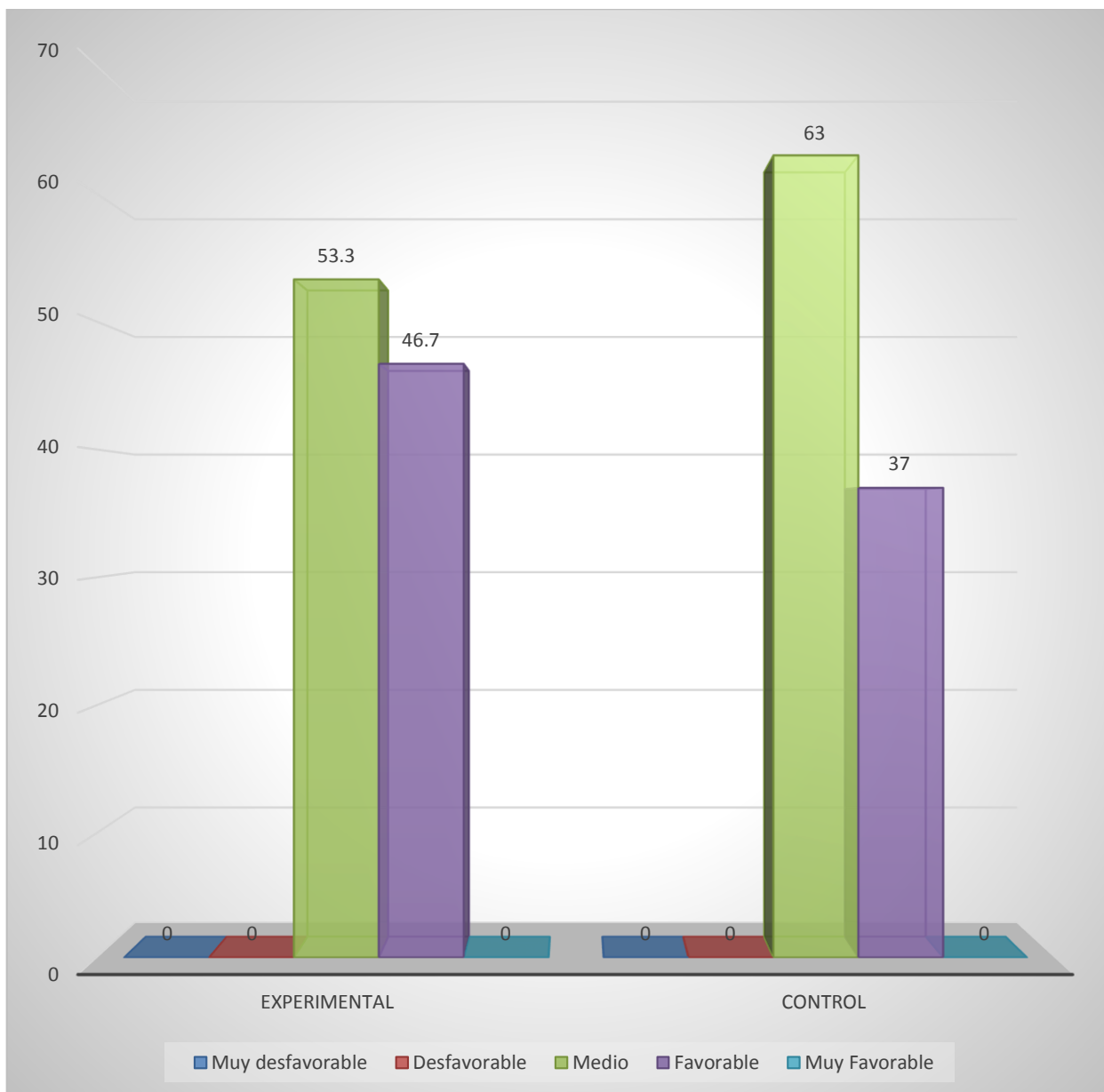
INTERPRETACIÓN:

La presente tabla nos muestra el Clima Organizacional antes de la intervención llevada a cabo, apreciándose que tanto en el grupo experimental (53.3%) como en el grupo control (63.0%) estuvieron en un nivel considerado como medio.

Según la prueba estadística, las diferencias encontradas no son significativas, es decir, ambos grupos empiezan en las mismas condiciones.

GRAFICO N° 6

COMPARACIÓN DE LA MEDICION BASAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
ENTRE LOS GRUPOS DE ESTUDIO



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 7

**COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO
EXPERIMENTAL**

GRUPO EXPERIMENTAL Clima Organizacional	MEDICIÓN			
	Basal		Final	
	N°	%	N°	%
Muy desfavorable	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Medio	16	53.3	1	3.3
Favorable	14	46.7	21	70.0
Muy Favorable	0	0.0	8	26.7
Total	30	100.0	30	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.000 (P < 0.05) S.S.$

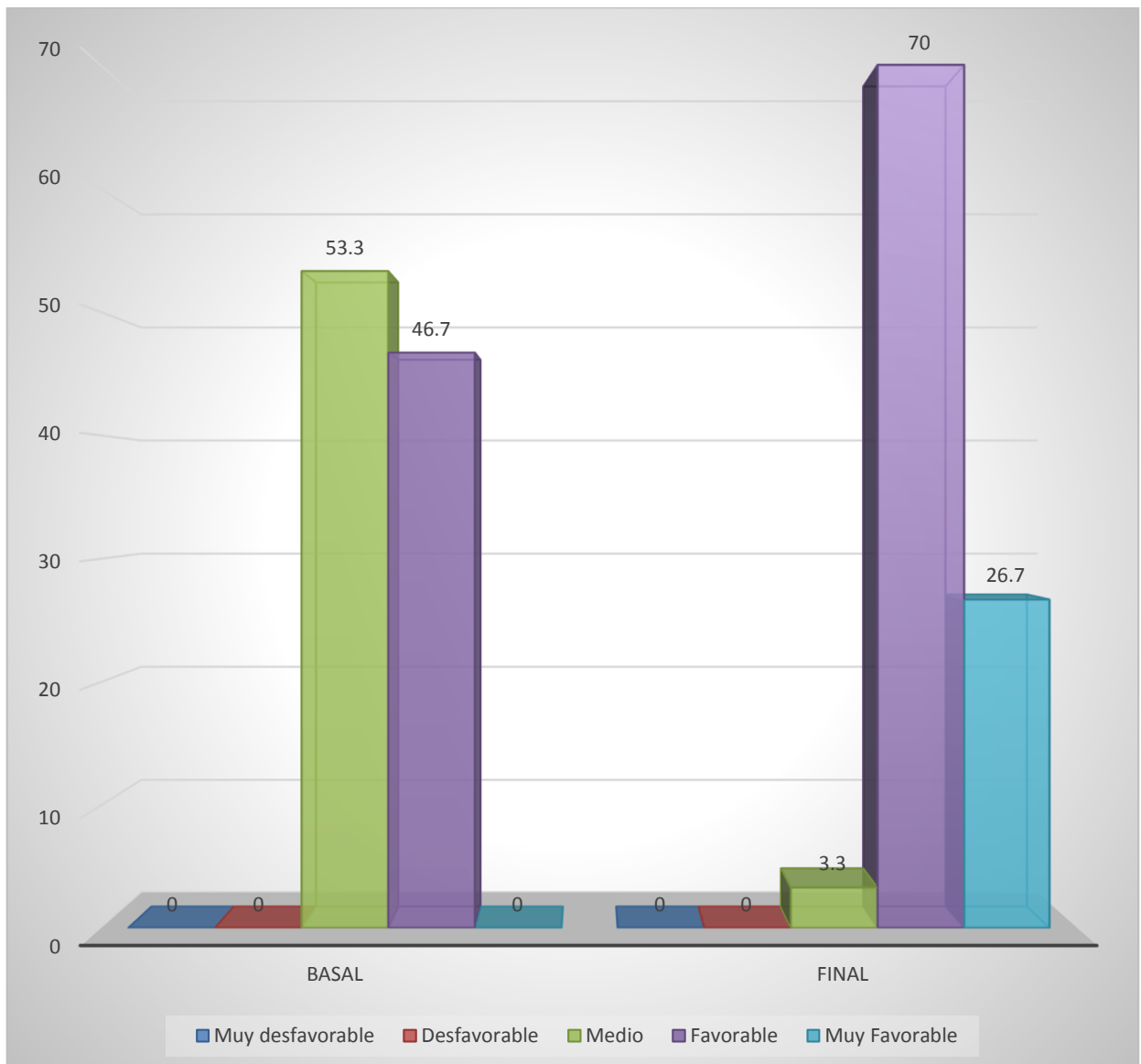
INTERPRETACIÓN:

El clima organizacional observado, antes de la intervención, fue en el mayor porcentaje de personas que conformaron el grupo experimental (53.3%) medio. Luego de la intervención, éste se incrementó hasta ser favorable en el 70% de ellos.

La prueba estadística estableció que las diferencias encontradas son significativas, es decir hubo cambios en el Clima Organizacional, pudiendo colegir que el programa funciona.

GRAFICO N° 7

COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EXPERIMENTAL



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 8

**COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO
CONTROL**

GRUPO CONTROL Clima Organizacional	MEDICIÓN			
	Basal		Final	
	N°	%	N°	%
Muy desfavorable	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Medio	17	63.0	25	92.6
Favorable	10	37.0	2	7.4
Muy Favorable	0	0.0	0	0.0
Total	27	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos $P = 0.019$ ($P < 0.05$) S.S.

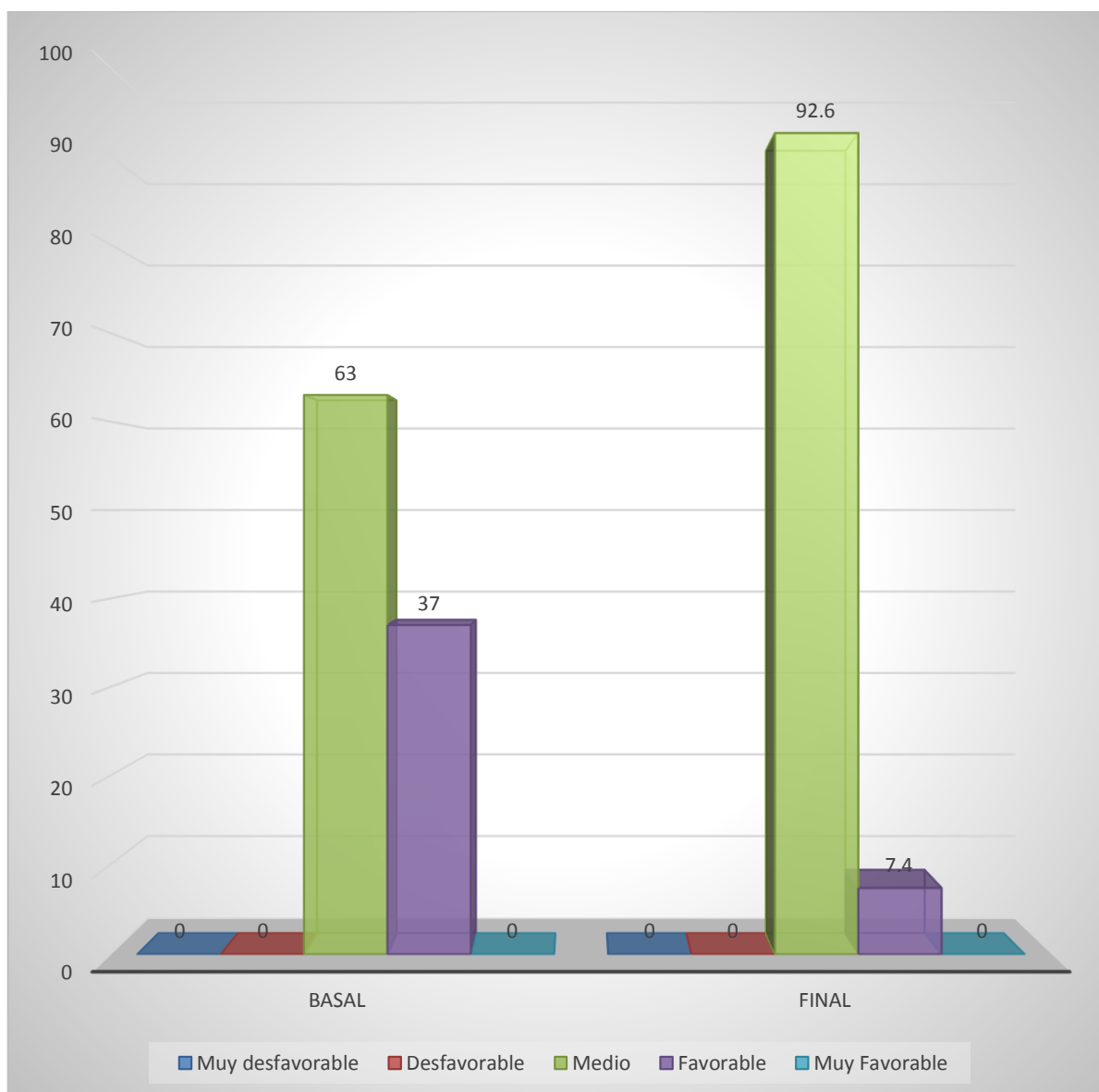
INTERPRETACIÓN:

El clima organizacional basal observado, fue en la mayoría de personas que conformaron el grupo control (63.0%) medio, la medición final nos muestra que los niveles descendieron siendo en casi todos (92.6%) medio.

La prueba estadística estableció que las diferencias encontradas son significativas, es decir hubo cambios en el Clima Organizacional, el cual empeoró.

GRAFICO N° 8

COMPORTAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO CONTROL



Fuente: Matriz de datos

TABLA N° 9

**COMPARACIÓN DE LA MEDICIÓN FINAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
ENTRE LOS GRUPOS DE ESTUDIO.**

Clima Organizacional Medición Final	Grupo de Estudio			
	Experimental		Control	
	N°	%	N°	%
Muy desfavorable	0	0.0	0	0.0
Desfavorable	0	0.0	0	0.0
Medio	1	3.3	25	92.6
Favorable	21	70.0	2	7.4
Muy desfavorable	8	26.7	0	0.0
Total	30	100.0	27	100.0

Fuente: Matriz de datos P = 0.000 (P < 0.05) S.S.

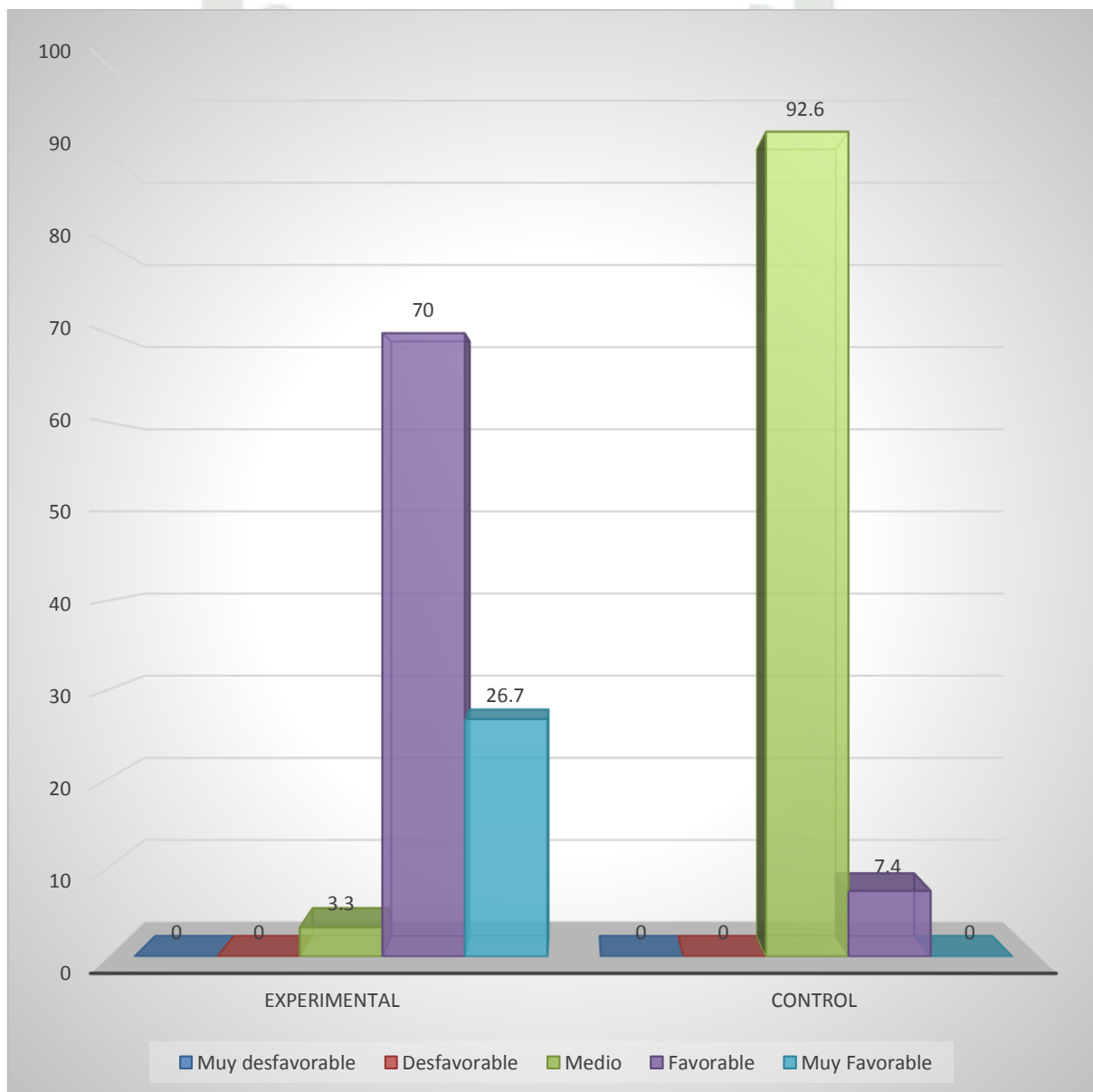
INTERPRETACIÓN:

En la presente tabla podemos evidenciar que al final de la intervención, casi la totalidad de los integrantes del grupo experimental (96.7%) tenían un Clima Organizacional favorable y muy favorable. En tanto, en el grupo control la gran mayoría de sus miembros (92.6%) obtuvieron un nivel de Clima Organizacional considerado como medio.

Según la prueba estadística, las diferencias encontradas son significativas, es decir, el programa aplicado es efectivo.

GRAFICO N° 9

COMPARACIÓN DE LA MEDICIÓN FINAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE LOS GRUPOS DE ESTUDIO.



Fuente: Matriz de datos

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación comprueban la hipótesis propuesta. Se afirma que el programa de capacitación “Desarrollo de Competencias de Dirección” mejorará el Clima Organizacional en los trabajadores de la Zona Registral N°XII, Sede Arequipa en un 70%”.

Se determinó que antes de la aplicación del programa de capacitación el clima laboral en el grupo experimental se encontraba en nivel medio y que luego de la intervención, el clima laboral mejoró.

Luego del análisis estadístico correspondiente se comprueba que el efecto del programa de capacitación desarrollado funciona y tiene resultados positivos, habiéndose incrementado de medio a favorable en un 70% de los miembros capacitados, pudiendo colegir que las capacitaciones, son necesarias y tienen efectos positivos en los trabajadores de las Instituciones ya que influyen en su modo de pensar y en su actuar diario, lo que puede redundar en la mejora de sus funciones y aumentar la producción.

Se comprueban los estudios realizados sobre clima organizacional, cuando Diaz, A y Soza, J,(2009) en el citado de “ Efecto de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para optimizar los estilos de liderazgo” dice: “*Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas*”,¹ ya que la presente tesis determina que la aplicación del programa de capacitación tiene resultados positivos, se relaciona con estudios realizados y afirma que las organizaciones deben tomar como estrategia de mejora, la capacitación a su personal.

Sin embargo; en la actualidad el Estado no cuenta con un presupuesto destinado la mejora de indicadores con el clima laboral, por lo que es necesario realizar diferentes actividades internas y externas con el fin de contribuir con la mejoría del trabajador, correspondiendo a los líderes de la organización motivar al personal,

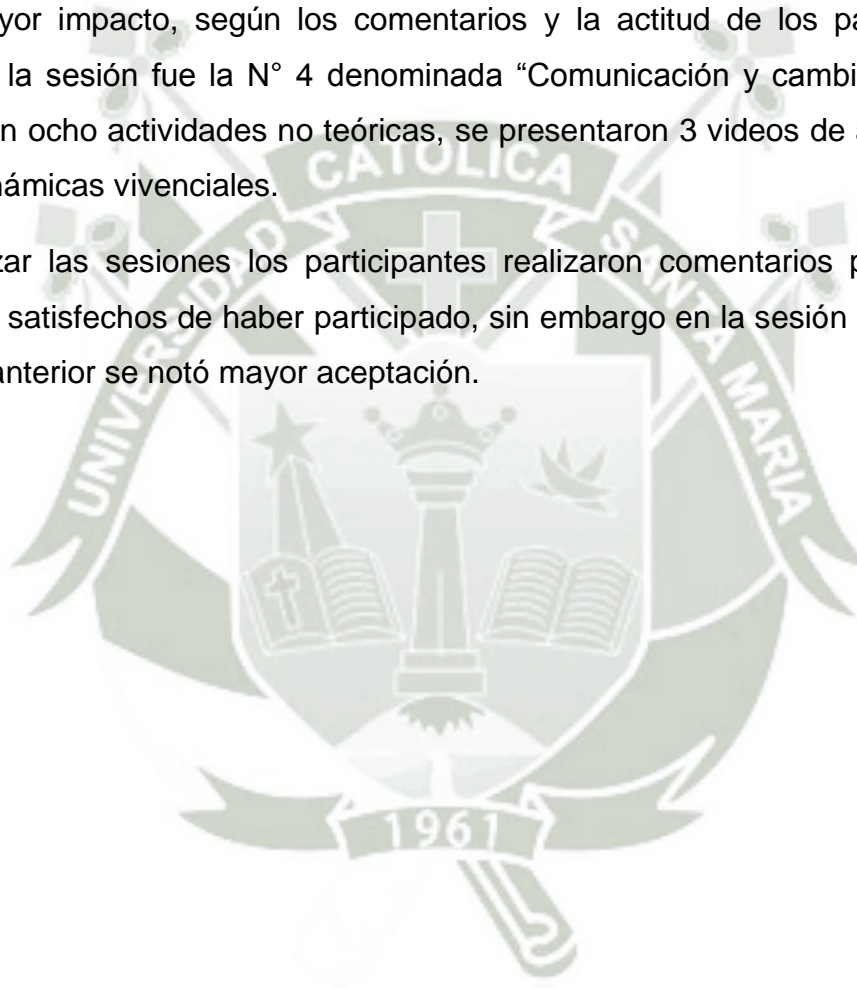
¹ Citado de Diaz, A y Soza, J,(2013)
http://www.academia.edu/4715485/_EFECTO_DE_UN_PROGRAMA_DE_DESARROLLO_DE_HABILIDADES_GERENCIALES_PARA_OPTIMIZAR_LOS_ESTILOS_DE_LIDERAZGO,

identificar los factores internos y externos que influyen en la percepción de los trabajadores, para satisfacer dichas necesidades y mejorar de ese modo el clima organizacional.

Respecto a las capacitaciones desarrolladas, se llevaron a cabo cinco sesiones con talleres dinámicos, en los cuales los trabajadores fueron partícipes de juegos, cantos y pudieron aprender diferentes técnicas vivenciales para aprender el trabajo en equipo, mejorar la comunicación, etc.

Luego de las capacitaciones impartidas se pudo observar que la capacitación que tuvo mayor impacto, según los comentarios y la actitud de los participantes al terminar la sesión fue la N° 4 denominada “Comunicación y cambio”, ya que se realizaron ocho actividades no teóricas, se presentaron 3 videos de alto impacto y cinco dinámicas vivenciales.

Al finalizar las sesiones los participantes realizaron comentarios positivos y se sintieron satisfechos de haber participado, sin embargo en la sesión indicada en el párrafo anterior se notó mayor aceptación.



CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Luego de realizada la presente investigación se concluye que el Clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa antes de aplicar el programa de capacitación fue medio
- SEGUNDA:** Luego de aplicar el programa de capacitación al grupo experimental formado por 30 trabajadores, se ha podido determinar que el clima organizacional en dichos trabajadores ha mejorado, pasando a ser de medio a favorable.
- TERCERA:** El efecto de un programa de capacitación sobre el clima organizacional en los trabajadores de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa fue positivo, ya que se ha constatado los resultados obtenidos con la hipótesis planteada, por tanto ésta se acepta.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la presente investigación se considera interesante elaborar programas de capacitación referidas a mejorar el clima organizacional en forma permanente, es decir cada bimestre o trimestre, de tal manera que de forma continua se mantiene a los trabajadores con la percepción de un buen clima organizacional.

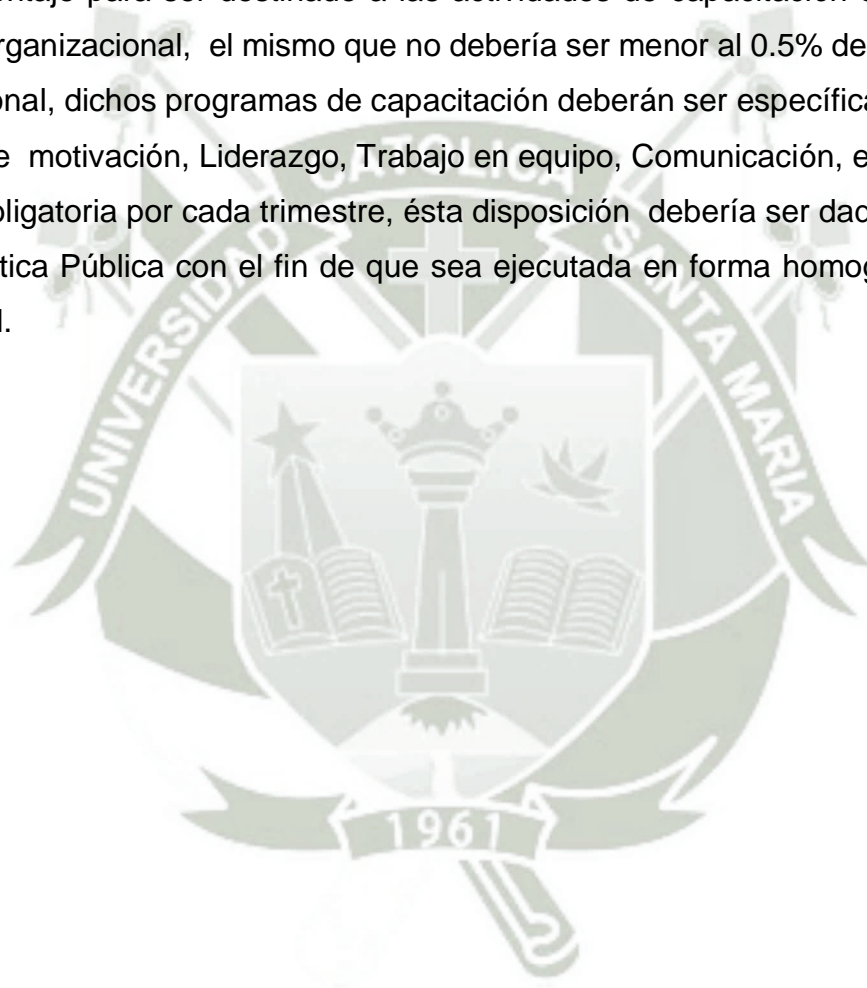
Se recomienda que el Estado, mediante una política pública, otorgue a cada organización del Estado un presupuesto que sea destinado a la mejora de indicadores como el clima laboral.

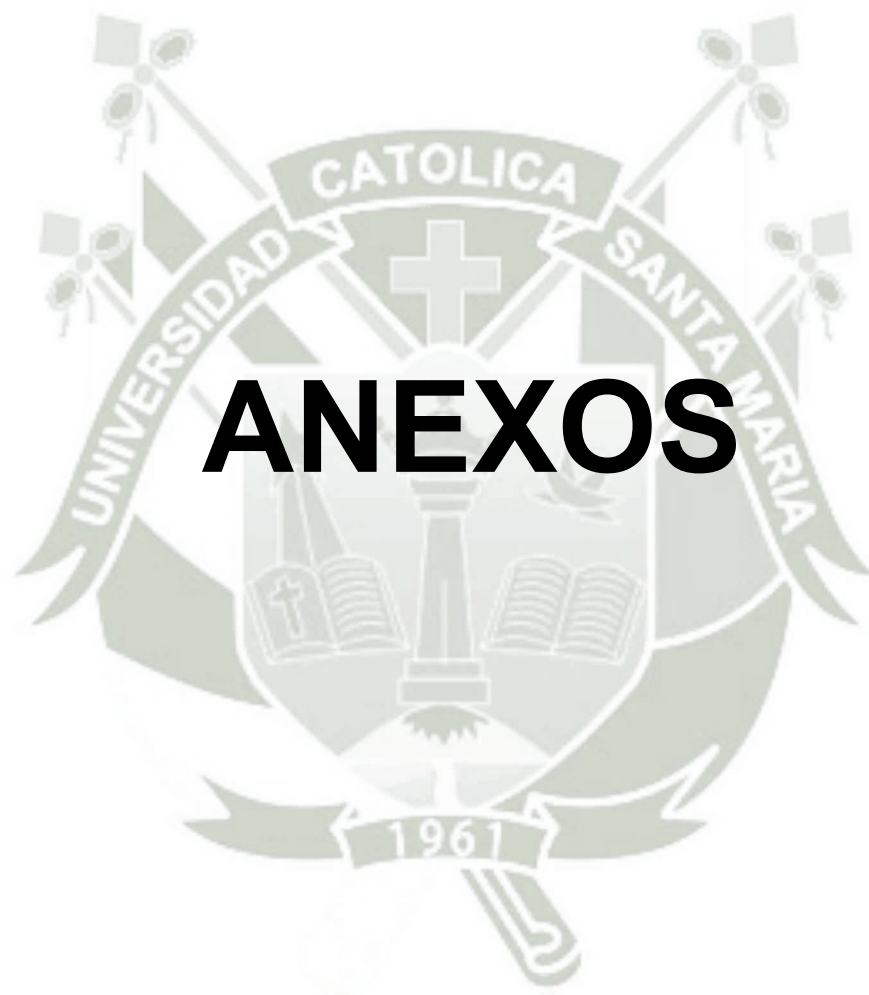
En la Tabla Nro.8, se observa que el Clima Organizacional medido en el grupo control, más allá de mantenerse, descendió. Se sugiere analizar las variables extrañas que pudieron haber influido en el grupo control.

Se recomienda que la presente investigación se realice en empresas del sector privado, de tal manera que pueda verificarse si el tipo de organización influye en el clima organizacional de los trabajadores de empresas privadas.

PROPUESTA

Habiendo concluido que un programa de capacitación denominado “Desarrollo de Competencias de Dirección”, causa un impacto positivo en el Clima Organizacional, **se propone** incorporar en el presupuesto Institucional de las entidades del Estado un porcentaje para ser destinado a las actividades de capacitación en mejora del Clima Organizacional, el mismo que no debería ser menor al 0.5% del presupuesto institucional, dichos programas de capacitación deberán ser específicamente sobre temas de motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación, entre otros, en forma obligatoria por cada trimestre, ésta disposición debería ser dada a través de una Política Pública con el fin de que sea ejecutada en forma homogénea a nivel Nacional.





ANEXOS



Anexo N° 1: PROYECTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**EFFECTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ZONA REGISTRAL N° XII. AREQUIPA, 2015**

Proyecto de Tesis presentado por la Bachiller:
MARCELA HERRERA FLOREZ

Para optar el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

Asesor: **DRA. NORMA MEDINA ARCE**

AREQUIPA - PERÚ

2015

I. PREÁMBULO

Actualmente el gobierno peruano no ha dispuesto mediante normativa alguna la obligación de que las Entidades del Sector Público inviertan cierta cantidad de presupuesto anualmente en capacitación para mejorar sus servicios; si bien es cierto cuando se puede realizar este tipo de inversión se realiza en la mayoría de los casos únicamente en temas técnicos, relacionados a la labor propia del trabajador, sin embargo, existen muchos factores que influyen en la productividad del trabajador. El clima organizacional es la percepción física y emocional que tiene el trabajador de su centro de trabajo². Organismos Estatales como las superintendencias (SUNAT, SUNARP, SBS, etc.), los Ministerios (MINEDU, MINSA, etc.), EsSALUD, etc. constantemente son víctimas de paralizaciones, denuncias y reclamos por parte de los trabajadores que aluden diferentes dificultades organizacionales.

Por décadas, la ciencia ha procurado facilitar conocimientos y herramientas que solucionen problemas específicos. En la ciencia social aplicada a las organizaciones, problemas como el clima laboral no han sido la excepción. Se han propuesto teorías y estrategias para el mejor desarrollo y la mejora del clima en una organización.

Muchas personas que ejercen dirección en el Sector Público, desconocen las estrategias y las herramientas que deben utilizar para que puedan mejorar los indicadores de Clima Organizacional en las Instituciones que dirigen, entre las estrategias mayormente utilizadas está la capacitación, solicitadas por su proximidad y accesibilidad.

En el Perú, decenas de consultoras proponen capacitaciones, talleres, charlas, etc., para la mejora del clima laboral, incluso la Autoridad Nacional del Servicio Civil está incluyendo en su plan de trabajo esta estrategia y ha iniciado capacitaciones a nivel nacional a los servidores civiles; sin embargo, la mayoría de éstas son básicamente sobre temas técnicos y de

²García, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. pp. 43-61

conocimientos para quienes laboran en las Oficinas de personal de Instituciones públicas, por tanto nos preguntamos:

¿Funciona la capacitación como estrategia para mejorar el clima organizacional?, y la mejora, ¿realmente se mantiene en el tiempo? En otras palabras, ¿es la capacitación una herramienta eficiente para la mejora del clima organizacional?

Dichas interrogantes han motivado la realización de la presente investigación, y con los resultados a obtener, se pretende plantear propuestas que permitan mejorar la toma de decisiones de los líderes de dichas organizaciones y que logren obtener resultados positivos tanto para al bienestar de los trabajadores como en la Gestión de las organizaciones que dirigen.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado

Efecto de un programa de capacitación sobre el clima organizacional en la Zona Registral N° XII. Arequipa. 2015

1.2. Descripción del Problema

1.2.1 Área de conocimiento

- a. Campo : Ciencias Sociales.
- b. Área : Gestión Pública.
- c. Línea : Recursos Humanos - Clima Organizacional

1.2.2. Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Sub Indicadores
<p>Clima Organizacional <i>(Variable Dependiente)</i></p> <p>Percepción física y emocional que tiene el trabajador de su centro de trabajo[1]</p>	<p>Autorrealización Involucramiento Supervisión Comunicación Condiciones Laborales</p>	<p>Clima muy favorable (Puntaje de 210 a 250)</p> <p>Clima favorable (Puntaje de 170 a 209)</p> <p>Clima medio (Puntaje de 130 a 169)</p> <p>Clima desfavorable (Puntaje de 90 a 129)</p> <p>Clima muy desfavorable (Puntaje de 50 a 89)</p>
<p>Programa de intervención sobre Clima Organizacional <i>(Variable Independiente)</i></p> <p>Talleres para mejorar el desempeño de los trabajadores en su ámbito laboral.</p>	<p>Talleres de Mejora del Clima Organizacional</p>	<p>Sesión 1 "Autorrealización y Motivación"</p> <p>Sesión 2 "Identificación, compromiso y Trabajo en Equipo"</p> <p>Sesión 3 "Liderazgo y Supervisión"</p> <p>Sesión 4 "Comunicación y Cambio"</p> <p>Sesión 5 "Satisfacción laboral y retención del Talento"</p>

1.2.3. Interrogantes

1.2.3.1 General :

¿De qué manera impactará un programa de capacitación de Desarrollo de Competencias de Dirección en el Clima Organizacional de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa?

1.2.3.2 Específicas:

a. ¿Cómo era el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa antes de aplicar el programa de capacitación?

- b. ¿Cómo es el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa después de aplicar el programa de capacitación?
- c. Cuál será el efecto de un programa de capacitación sobre el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa?

1.2.4 Tipo de Investigación

El presente trabajo investigativo es de campo, observacional analítico, longitudinal, prospectivo, comunicacional, comparativo.

1.2.5 Nivel de Investigación

Cuasi experimental, puesto que no se realizará ningún tipo de selección para escoger las personas que participarán, en donde se evaluará un pre test y se aplicará un programa de intervención para que en lo posterior se evalúe con un post test, para comprobar si el programa es efectivo o no.

1.3. Justificación

Toda inversión en el Sector Público debería proporcionar resultados claros y objetivos. La eficiencia es una obligación que debería buscar el Estado en el uso del dinero de todos los peruanos, es decir, que se logre de manera real el objetivo para el que se contrata un servicio, pues somos aún un país en vías de desarrollo donde es necesario tener buenos resultados de las inversiones para mejorar los servicios públicos.

El clima organizacional, si bien es un concepto recientemente desarrollado³, ha tomado mucha importancia en el ambiente empresarial, por lo que se han desarrollado encuestas y

³Gellerman (1960) En García, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. pp. 43-61

cuestionarios para poder cuantificarlo y diagnosticarlo en distintos ámbitos laborales^{4,5,6}. Así con el diagnóstico del clima organizacional, logrando indicadores serios y objetivos, se pueden diseñar intervenciones de mejoramiento del clima organizacional y su posterior medición de eficacia.

Así también, mantener un clima organizacional favorable es importante, ya que puede posibilitar la satisfacción y estabilidad del personal, de este modo estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización, lo cual influye en el cumplimiento de la misión de la organización,

La investigación ayudará a la institución a mejorar sus actividades ya que es necesario que tengan bien definidos los aspectos que les pueda causar conflictos organizacionales, para que de esta manera puedan buscar soluciones a los procesos que desempeñan, se darán sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral,

De confirmarse la mejora del clima laboral como consecuencia del programa de intervención, otra pregunta debería surgir a fin de darle aún mayor seriedad e importancia a la presente investigación, ¿cuánto tiempo se mantiene el cambio percibido en el clima organizacional?

⁴García, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. pp. 43-61

⁵Mejías, Reyes y Arzola (2006) Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. pp. 55-61

⁶ Del Río, Munares y Montalvo (2013) Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. pp. 11-14.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Clima Organizacional

Los administradores están muy conscientes de que el clima organizacional afecta considerablemente a las organizaciones. Muchas entidades han sido finalizadas total o parcialmente por problemas en la gestión adecuada del clima organizacional⁷.

Los gerentes saben que los problemas de las personas y sus relaciones sociales dentro de las organizaciones han sido los más difíciles de resolver. Para poder enfrentar eficazmente problemas personales y de relaciones sociales, es aconsejable que los Administradores conozcan las diversas percepciones que tienen los empleados respecto a los diferentes aspectos de la organización.

Es necesario que los administradores conozcan la mayoría de factores que influyen en el comportamiento organizacional, y uno de esos grandes factores es el clima organizacional, la atmosfera psicológica de todos los departamentos y secciones de una organización.

En la gestión de Recursos Humanos cada vez es más primordial el concepto de clima organizacional ya que tiene importantes relaciones mostradas entre este concepto y la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Se puede investigar el clima de una organización a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se podrán conocer las percepciones de los empleados de una organización para establecer un perfil de la organización. A medida que ha ido aumentando el interés por el clima organizacional han aparecido varias definiciones en la

⁷ Citado de Granda, G y Camisón, C. El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Cinca Ed. Pag. 203 (1997)

bibliografía durante los últimos años de las cuales se mencionaran más adelante.

Uno de los principales conceptos de clima organizacional lo concibe como una de las principales causas de la satisfacción y desempeño laboral en las organizaciones. Según algunos autores, es una variable moderadora entre la estructura y los procesos de la organización y los principales procesos productivos de los colaboradores.

La formación de un clima organizacional saludable y motivador es principalmente el resultado de los indicadores de comportamiento organizacional y de los estilos de liderazgos presentes. El clima de una organización incluye variables como las redes de comunicación, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para el logro de objetivos.

Mullins⁸ sostiene que podría esperarse que un clima organizacional saludable tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones y con autonomía para cada uno de los miembros
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y las expectativas de las personas en el trabajo
- Atención al diseño y la calidad de la vida laboral

⁸ Citado de Furnham, A. Psicología Organizacional. Ed. Oxford University Press 2001. México Pág 601

- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa basados en reforzamientos positivos
- Oportunidades de desarrollo personal, profesional y el progreso.

Elementalmente, se puede considerar que el clima organizacional forma parte de la cultura organizacional, aunque a veces no es muy clara la diferencia entre los dos. Al parecer hay menos discrepancias en relación a los conceptos de clima y el de cultura, porque originalmente el término de Clima proviene del campo de la Psicología Organizacional y el término de Cultura es original de la antropología.

2.1.1 Surgimiento y desarrollo de Clima Organizacional

Los estudios de clima organizacional preceden a los de cultura en algo más de 25 años. Según Ashkanasy⁹ y sus colaboradores, las investigaciones sobre el clima se empezaron a desarrollar a partir de la influencia de la teoría del campo lewiniana y de los análisis cuantitativos de las actitudes en los diversos contextos organizacionales. Lewin y sus colaboradores quisieron identificar los elementos de la teoría de campo y de los diversos roles en los procesos sociales, en específico, su objetivo se enfocaba en representar cualquier proceso social particular como parte de un contexto o de un medio más amplio.

Este enfoque en el contexto se encontraba relacionado con los principios de la Psicología de la Percepción desarrollados por la escuela de la Gestalt, que fue exportada desde Alemania a los Estados Unidos en la década de 1930 por académicos como

⁹ Ashkanasy, N y Jackson, C. Cultura y Clima Organizacional. 2001. Inglaterra. Ed. Sage (Pag 385 – 408)

Wertheimer, Koler, Koffka o el ya mencionado Lewin. A criterio de Schneider¹⁰ se puede considerar al clima organizacional como una “Gestalt” basada en patrones percibidos relacionados a las experiencias y de las conductas de las personas en los contextos organizacionales. Así podemos definir al clima como el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la situación, constituye el clima de la situación, (Schneider, Bowenm Ehrhart y Holcombe)

En la célebre investigación de Lewin, Lippitt y White¹¹ publicado en 1939, los autores utilizaron de manera variable los términos de clima social y atmosfera social para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que tenían contexto en grupo de niños en el momento de realizar actividades de un campamento de verano. Para ello consideraron diferentes intervenciones sobre la manera de guiar dichas actividades y si éstas provocarían distintos efectos dependiendo del clima que se creara en cada grupo, un clima que en consecuencia, estaría en relación del estilo de liderazgo que se utilizara. Así, los estilos democráticos, autoritarios y liberales, implican una serie de conductas diferenciados por parte de los líderes, logrando producir un determinado contexto o situación social, en conclusión, un clima.

En correspondencia al estudio de clima organizacional, puede considerarse a Rensis Likert¹² (Likert, 1961) como el principal seguidor del trabajo de Lewin. El dio dos aportaciones muy importantes para el estudio de clima, la primera, su conocida escala de medición de las actitudes, y el segundo lugar, el desarrollo de su sistema de dirección eficaz basado en cuatro estilos de liderazgo (Likert, 1961). En discrepancia con Lewin, Likert no estaba enfocado en estudiar climas sociales formadas por estilos de

¹⁰ Schneider, B. Manual de Cultura y clima organizacional. 2000 Ed. Thousand Oaks Estados Unidos (Pag. 21 – 36)

¹¹ Lewin, K. Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno N° 10; Pag. 125 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958

¹² LIKERT, R. New Patterns of Management, Ed. McGraw Hill, New York 1961, Pág 223 y siguientes;

liderazgo documentos e inducidos experimentalmente, sino en cómo medir objetivamente el clima particular de cada organización con el fin de trabajar con los administradores en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el comportamiento organizacional.

El modelo de escala de Likert que había desarrollado para estudios en Sociología y Psicología de las actitudes, constituyó una adecuada herramienta para evaluar el clima organizacional. Así, el clima podría representarse como un conjunto de datos individuales procedentes de las escalas de actitudes, procedimiento que es considerado como uno de las eficientes por los investigadores de clima organizacional durante las décadas de los 60 y 70 para describir los procesos sociales de las organizaciones.

Otro punto importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional fue la publicación del libro de McGregor¹³ “El aspecto humano de las empresas” en 1960. En el capítulo llamado Clima directivo consideró que los directivos organizacionales crean el clima en el que los colaboradores llevan a cabo sus actividades, sus procedimientos y el grado en el que son competentes en su ejecución y su habilidad para que las cosas que hacen ejerzan un efecto ascendente en el campo organizacional.

Durante los setenta se publicaron diversos libros y artículos que se enfocaban en definir el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos en varias investigaciones en el campo organizacional (Litwin y Stringer)¹⁴. Así pudieron manifestar Campbell, Dunnet, Lawler y Weick¹⁵, en 1970 que el clima organizacional contiene cuatro elementos básicos:

1. Grado de autonomía individual
2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada

¹³ Mc Gregor, D. El aspecto humano de las empresas. 1969 Mexico Ed Diana. Pag 35

¹⁴ Litwin, G y Stringer, R. Motivación y Clima Organizacional. 1968. Estados Unidos. Harvard Business School (Pag. 141)

¹⁵ Citado de Furnham, A. Psicología Organizacional. Ed. Oxford University Press 2001. México Pag. 188

3. Orientación hacia la recompensa
4. Consideración apoyo y afecto

En definitiva Reichers¹⁶ señala que el término de clima aparece por primera vez en 1939 en el artículo publicado por Lewin, pero, el concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad, fue completamente desarrollado en la década de los setenta con el descubrimiento de que las organizaciones forman parte de un proceso psicológico muy significativo.

2.1.2 Definición de clima organizacional

El término clima organizacional ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones y ecología. Estas definiciones hacen un enfoque a la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un sistema, que puede ser perceptible para sus colaboradores, en otras palabras, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo perciben las personas que forman parte de ella.

Forehand y Von Gilmer en 1964 ofrecen una de las definiciones más completas que va más allá de la percepción de los colaboradores sobre el clima que afecta a la organización. El clima organizacional, según estos autores es “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, que son relativamente perdurables a lo largo del tiempo y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización”

Por otro lado, Taguiri¹⁷ discrepa que esta definición, aun dé excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus

¹⁶ Citado de Gil, F. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Ed. Alianza Editorial 2003. Madrid Pag. 389

¹⁷ Citado de Gil, F. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Ed. Alianza Editorial 2003. Madrid Pag. 391

integrantes. Taguiri prefirió hacer mayor enfoque en que el concepto de clima organizacional sugiere que es el ambiente que se interpreta por los colaboradores de la organización, con características que afectan sus actitudes y su motivación, así mismo este autor lo define de la siguiente manera “el clima organizacional es una cualidad perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influyen en su comportamiento y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características de la organización”.

Ya en la década de los 60 Gellerman¹⁸ llegó a la conclusión de que el clima organizacional era el “carácter” de una compañía e hizo cinco pasos para analizarlos

1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrentan la compañía en decisiones políticas.
4. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer una idea general.

En 1988 Rousseau¹⁹ hizo una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos, a continuación las 5 principales definiciones.

1. Forehand y Gilmer (1964) Características que distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.

¹⁸ Gellerman, S. Administración de Recursos Humanos 1973. Ed. Dryden Press Pag. 121

¹⁹ Rousseau, D. La construcción del clima en la investigación organizacional. Inglaterra, Ed. Wiley & sons. 1988. Vol 3 (Pag. 137 – 159)

2. Scheneider y Hall (1972) Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.
3. Payne (1976) Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
4. Joyce y Slocum (1979) Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y sin acciones.
5. Glick (1985) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Hay una variedad de modelos que aplican el concepto de clima (Litwin y Stringer)²⁰ pero son muy pocos los que especifican la relación exacta entre el clima y demás procesos organizacionales. Pocos investigadores han reconocido que el clima puede ser una variable dicotómica (dependiente e independiente) a la vez.

2.2 Programas de intervención y capacitación

Según Misischia, B²¹. (2003), podría decirse que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que ha habido cambios en la división del trabajo, los aspectos tecnológicos y el desarrollo científico. Según las circunstancias sociales, económicas e históricas, el cambio del modo de formación puede anticipar la del modo de producción o a la inversa. La formación tiene así una autonomía relativa respecto a la producción. Esta relación ha sido objeto de tensiones y conflictos sociales, de allí que podemos pensar a la formación en y para el trabajo como un proceso de adaptación, pero también de cambio.

Parece importante hacer una síntesis de este recorrido histórico, para no limitar el análisis a la capacitación en la empresa, además

²⁰ Litwin, G y Stringer, R. Motivación y Clima Organizacional. 1968. Estados Unidos. Harvard Business School (Pag. 162)

²¹Citado de <http://www.gestiopolis.com/capacitacion-laboral-para-cambio/> 2003.

de ampliar el campo a la formación en el mundo del trabajo y ver qué cambios se fueron sucediendo, para luego analizar la relación del adulto con la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, y cómo estas últimas se vinculan con el conocimiento y el lugar del cambio en este análisis.

Iniciando el análisis en el siglo XI y la evolución hasta el siglo XIX, tomando a Cartón, (citado por Soto y Lauro, 1985) podemos hablar del pasaje, un cambio desde una enseñanza corporativa a una enseñanza escolar; en el Medioevo las prácticas de la enseñanza y la reproducción del sistema estaban controladas por los mismos formadores. En el sistema escolar la gestión está a cargo del Estado y las fuerzas sociales que lo controlan, mientras que las corporaciones regulaban la utilización de quienes habían recibido una formación, luego es el Estado el mercado de trabajo y los grupos de presión, quienes participan en esa regulación, mientras que la enseñanza corporativa y el trabajo estaban directamente relacionadas, el sistema escolar corresponde a la aparición del mercado de trabajo, que se inserta entre la formación y el trabajo y en el que la posición de un diploma otorgado por el Estado es una moneda de cambio para obtener un empleo remunerado.

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, según Díaz, A y Soza, J²² (2013), citando a Lauro Soto (2009), la evolución experimentada por las empresas en la década

²² Citado de

http://www.academia.edu/4715485/EFECTO_DE_UN_PROGRAMA_DE_DESARROLLO_DE_HABILIDADES_GERENCIALES_PARA_OPTIMIZAR_LOS_ESTILOS_DE_LIDERAZGO. Pag. 10

de los 1990 en términos efectivos y estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

No se ha encontrado antecedentes investigativos experimentales en relación al tema: Efecto de un Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Optimizar los Estilos de Liderazgo en American Psychological Association PsycNET (*ver anexo 2*), pero hemos encontrado investigaciones vinculadas a esta investigación las cuales resumiremos a continuación:

En septiembre del 2009, Hardré, Patricia L.; Reeve, John Marshall²³, presentan en la Universidad de Oklahoma, un estudio donde se analiza que el estilo de liderazgo es el resultado de una variedad de formas a través de la formación y experiencias generando el desarrollo de los mismos. Sin embargo, pocos estudios han probado la maleabilidad de esta formación basada en los estilos de liderazgo. La investigación evaluó si la intervención de capacitación ayudaría a los líderes a adoptar un estilo más motivador, de autonomía, de apoyo hacia los empleados. Utilizando un diseño experimental basado en la intervención, 25 directivos de una compañía del Fortune 500 recibieron un Programa de Capacitación acorde con la teoría de la auto-determinación en la forma de apoyar la autonomía de los 169 empleados que supervisaban. Cinco semanas después los gerentes en el grupo experimental participante en la capacitación, mostraban un estilo mucho más autónomo de gestión, de apoyo, con una clara mejora que no se dio en gerentes entrenados en un grupo de control. Además, los empleados, quienes evaluaban a sus líderes, 5 semanas después, coincidieron en ver líderes con mayor motivación, mucho más autónomos y con una mayor participación en el lugar de trabajo que tenía empleados a su cargo los administradores del grupo de control. Concluyen en que el Programa, dio los resultados esperados. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

Morhart, Felicitas M. ; Herzog, Walter ; Tomczak, Torsten²⁴, en septiembre del 2009, en la Universidad de San Gallen en Suiza, exponen en un artículo que presenta dos estudios sobre cómo los gerentes pueden provocar un comportamiento de construcción de marca en los empleados de primera línea. El

²³ Traducido de http://www.worldcat.org/title/training-corporate-managers-to-adopt-a-more-autonomy-supportive-motivating-style-toward-employees-an-intervention-study/oclc/435470157&referer=brief_results

²⁴ *Journal of Marketing* Vol 73, Tema 5. Setiembre del 2009

estudio 1 examina los mecanismos por los que el comportamiento específico de cada líder influye en los empleados mediante el liderazgo transaccional y la influencia transformacional”. Los resultados de una encuesta aplicada a 269 empleados en contacto con los clientes muestran que los líderes transaccionales específicos influenciaron en sus seguidores a través de un proceso de cumplimiento, lo que lleva a un aumento en las intenciones de volumen de negocios. En contraste, los líderes transformacionales influenciaron a sus seguidores a través de un proceso de internalización, lo que lleva a una disminución en los errores de facturación y un incremento en el in-rol y conductas extra-rol.

A su vez, ambos procesos están mediados por las percepciones de los empleados de la autonomía, competencia y relación con respecto a sus roles de trabajo como representantes de la organización. El estudio 2, demuestra que los directivos pueden aprender el liderazgo transformacional mediante capacitación. Un experimento de campo muestra que el liderazgo transformacional de hecho se puede aprender a través de Programas de capacitación en gestión. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

En noviembre del 2009, Soucek, Roman ; Moser, Klaus, en School of Business and Economics, University of Erlangen-Nuremberg,²⁵ en Alemania, presentan un trabajo que abarca tres facetas problemáticas para una organización; la sobrecarga de información por correo electrónico: la gran cantidad de información que se acumula, y el flujo de trabajo ineficiente y de deficiente calidad de la comunicación en dicha organización. Con el fin de hacer frente a estos problemas se aplica un Programa de Capacitación como una intervención de

25

<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.searchResults&latSearchType=a&term=Moser,%20Klaus>

entrenamiento que fue desarrollado y evaluado por los autores. Se recogieron datos de 90 empleados en varios niveles de evaluación dentro de un diseño de evaluación longitudinal (el programa mejoró significativamente el doble). Los resultados revelan que la formación ha contribuido a un aumento de las competencias de conocimientos y medios de comunicación. También se encontró evidencia de una transmisión de contenidos de formación para el trabajo. Por último, el problema disminuyó en varias dimensiones. En particular, los problemas con el uso de los medios de comunicación y la disminución de trabajo se dieron significativamente, con un efecto que fue más fuerte para aquellos participantes que se enfrentan a una gran cantidad de correo electrónico en sus lugares de trabajo. (Registro de bases de datos PsycINFO (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).

Asimismo hemos encontrado en la Universidad Católica de Santa María una investigación denominada Modelo de desarrollo de Competencias Gerenciales en una Empresa Industrial de Arequipa cuya autora es Ayme Pérez Gómez presentada en el Programa Profesional de Ingeniería Industrial cuya conclusión principal fue: Que no se han encontrado muchas debilidades del sistema de capacitación en la empresa estudiada, por ello el modelo que se propone pretende adentrarse más sobre la realidad de los profesionales y gerentes de la empresa y que, en especial, estos se formen y colaboren a desarrollar la calidad, la competitividad y el conocimiento ya que la importancia de un modelo de desarrollo de competencias es no caer en el dilema de capacitar por capacitar, lo que provoca gastos innecesarios, desperdiciar

recursos humanos y materiales, pérdida de tiempo, entre otros.²⁶

2.3 Autorrealización :

El grado de bienestar individual en los equipos ha sido un aspecto en general poco estudiado, limitándose a su relación con factores como el nivel de estrés generado por las condiciones de trabajo, o la falta de control sobre la tarea, el bienestar individual se refiere a la experiencia vital positiva de las personas que tiene relaciones con la satisfacción, la felicidad, la moral y el afecto positivo. Así, implica desde las variaciones de estado de ánimo y afectivas hasta aspectos relacionados con la salud mental, como la ansiedad o la depresión (Sonnentag, 1996). En un sentido amplio, también pueden incluirse entre estos factores el desarrollo personal, el cambio de actitudes o las oportunidades para el desarrollo profesional²⁷

2.4 Involucramiento:

El involucramiento mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. También se dice que es el otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben su trabajo.

²⁶ PEREZ, AYME 2007: Modelo de desarrollo de competencias gerenciales en una empresa industrial de Arequipa, Tesis no publicada, Universidad Católica Santa María.

²⁷ FRANCISCO GIL RODRIGUEZ y CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA, 2003. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial, S.A. Madrid, 2003.

Se define entonces por algunos autores como Identificación del empleado, satisfacción y entusiasmo con el trabajo que realiza, sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa²⁸.

2.5 Supervisión :

La supervisión es un papel muy importante en las organizaciones, influye en el trabajador desde la socialización inicial, ya que el supervisor actúa como mediador del flujo comunicacional procedente de la superioridad y entabla una relación formal e informal con el empleado. Jablin (1987) destaca que las relaciones iniciales con el jefe tienden a ser insatisfactorias, debido a que el recién llegado percibe en él falta de sensibilidad ante la incertidumbre que experimenta, y fallos al entrenar y dirigir a los subordinados. De acuerdo con Kotter (1973), los supervisores con éxito poseen las siguientes características: comunican eficazmente, dan y reciben feedback, poseen capacidad para traducir las expectativas a criterios de rendimiento, explican con realismo las demandas de la dirección, y poseen capacidad de entrenamiento, formación y ayuda²⁹.

2.6 Comunicación :

La comunicación para el presente trabajo, se refiere fundamentalmente al grado en que el trabajador siente que se comunica con su jefe de manera abierta, fluida y confiada, así como

²⁸ MUCHINSKY, P. (2007) Psicología Aplicada al Trabajo. México: Thomson Learning

²⁹ FRANCISCO GIL RODRIGUEZ y CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA, 2003. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial, S.A. Madrid, 2003.

la sensación que tiene de que sus jefes confían en él y en su capacidad para sacar adelante las tareas que se le encomiendan.³⁰

2.7 Condiciones Laborales:

En toda organización, cualquier actividad laboral se encuentra sujeta a diversos factores y contingencias, la suma de estos conforma lo que se denomina como condiciones de trabajo. Por supuesto el factor determinante en un trabajo es la remuneración que percibe el trabajador a cambio de la contraprestación laboral a la empresa; sin embargo, también existen otros factores importantes como la calidad de vida, seguridad y la higiene en los espacios laborales, lo que ha llevado que se dicten normas para regular estos temas y sean de uso obligatorio en el País.³¹

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

- 3.2. **Autor:** Mónica García, Cuadernos de Administración, Vol. 42, 2009, pp. 43-6, Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las

³⁰ FRANCISCO GIL RODRIGUEZ y CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA, 2003. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial, S.A. Madrid, 2003.

³¹ <http://www.definicionabc.com/social/condiciones-de-trabajo.php>

creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

- 3.3. Autor:** Agustín Mejías, Oscar Reyes y Minerva Arzola, Universidad, Ciencia y Tecnología, Vol. 10, 2006, pp. 55-61, Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. El objetivo de la investigación reportada es desarrollar un instrumento para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior como base para introducir un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad en dichas organizaciones. Tiene como soporte teórico, los trabajos desarrollados por Litwin y Stringer, y la Management Sciences for Health (MSH), entre otros. El instrumento fue aplicado en instituciones educativas como se reportan, bajo el criterio de validar para futuras aplicaciones. Se determinaron las dimensiones subyacentes al clima organizacional que percibe el personal de las instituciones bajo estudio, mediante el uso de métodos estadísticos multivariados como el análisis de factores. El modelo CLIOUNing para gestionar el ambiente de trabajo es producto de un enfoque interdisciplinario que incluye las ciencias humanas, la ingeniería, la estadística y la gestión de la calidad, y plantea tres dimensiones que fueron validadas en los estudios de campos, a saber: Gestión Institucional, Retos personales, e Interacción. Los resultados indican que la escala obtenida es fiable y válida para evaluar el clima organizacional percibido por el personal de los Institutos bajo estudio y que podría aplicarse en otras instituciones universitarias.
- 3.4. Autor:** Jeny del Rio, Alicia Munares y Hugo Montalvo, Rev. Méd. Panacea., Vol. 3, 2013, pp. 11-14, Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. Identificar la percepción del Clima Organizacional en trabajadores de un Hospital General de Ica. Estudio descriptivo transversal, que incluyó 7 grupos ocupacionales. Se incluyó a 178 trabajadores del hospital, seleccionados mediante muestreo aleatorio proporcional a grupos ocupacionales. El instrumento fue un

cuestionario con 55 preguntas a través de las cuales se valoró el Potencial humano, Diseño organizacional y Cultura organizacional, con sus 11 dimensiones. Se calificó según puntuación como clima no saludable de 55 a 128, clima por mejorar de 129 a 202, y clima saludable de 203 a 275. El clima organizacional percibido por los trabajadores del Hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima por mejorar. El 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable. De las 11 dimensiones estudiadas, el clima que se percibió fue por mejorar, excepto en identidad, dimensión en la cual se tuvo, en promedio, un clima saludable. Sin embargo, la identidad según grupos ocupacionales, tuvo un clima por mejorar en el grupo de enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos. Este estudio claramente indica que es necesario mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora del entorno organizacional.

4. OBJETIVOS.

4.1 GENERAL :

Demostrar si un programa de capacitación de “Desarrollo de Competencias de Dirección” tiene un efecto positivo en el Clima Organizacional de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa.

4.2. ESPECIFICOS :

- 4.2.2. Determinar el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa, antes de la aplicación del programa de capacitación.
- 4.2.3. Determinar el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa, después de la aplicación del programa de capacitación.
- 4.2.4. Establecer el efecto de un programa de capacitación sobre el clima organizacional en la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa.

5. HIPÓTESIS.

El programa de capacitación “Desarrollo de Competencias de Dirección” mejorará el clima organizacional en los trabajadores de la Zona Registral N° XII, Sede Arequipa en un 70%.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTO Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

1.1. Técnica

En la presente investigación, se utilizará la encuesta de Sonia Palma Carrillo siendo la técnica específica el “cuestionario”.

- **Descripción de la técnica**

Se trabajará con dos muestras aleatorias del personal de la SUNARP, hombres y mujeres de la Unidad Registral y de la Unidad de Administración, que estén presentes durante las fechas de evaluación e intervención. Las encuestas serán llenadas anónimamente para proteger la confidencialidad de los trabajadores; asimismo, evitar sesgos en los resultados de la presente investigación.

- **Diseño investigativo:** Comparativo prospectivo.

- **Tipo de diseño:** Cuasi experimental.

1.2. Instrumentos

Se utilizará el Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Sonia Palma Carrillo.

1.3. Cuadro de Coherencias.

Variable	Indicadores	Sub Indicadores	Instrumento	Items
Clima Organizacional (Variable Dependiente) Percepción física y emocional que tiene el trabajador de su centro de trabajo[1]	Autorrealización Involucramiento Supervisión Comunicación Condiciones Laborales	Clima muy favorable (Puntaje de 210 a 250)	Cédula de Preguntas	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
		Clima favorable (Puntaje de 170 a 209)		2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
		Clima medio (Puntaje de 130 a 169)		3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
		Clima desfavorable (Puntaje de 90 a 129)		4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
		Clima muy desfavorable (Puntaje de 50 a 89)		5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50
Programa de intervención sobre Clima Organizacional (Variable Independiente) Talleres para mejorar el desempeño de los trabajadores en su ámbito laboral.	Talleres de Mejora del Clima Organizacional	Sesión 1 "Autorrealización y Motivación"	Sesiones	Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4 Sesión 5
Sesión 2 "Identificación, compromiso y Trabajo en Equipo"				
Sesión 3 "Liderazgo y Supervisión"				
Sesión 4 "Comunicación y Cambio"				
Sesión 5 "Satisfacción laboral y retención del Talento"				

1.4 Prototipo de Instrumento:

Ver en anexo 2

Validación del Instrumento

La prueba está validada estadísticamente para el Perú.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial.

La presente investigación se realizará en el ámbito general de la ciudad Arequipa y en el ámbito específico de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona Registral N° XII, Arequipa.

2.2. Ubicación Temporal.

La investigación se desarrollará entre el mes de Agosto del año 2015 al mes de octubre del año 2016 cuya visión temporal es prospectiva y de corte temporal, es longitudinal.

2.3. Unidades de Estudio.

Se optará por trabajar con la opción de grupos (experimental y control).

2.3.1 Grupo experimental:

Estará conformado por todos aquellos trabajadores a los cuales se les aplicará el programa de capacitación, dado que la presente investigación es un trabajo de connotación experimental y, tomando en cuenta la bibliografía existente se trabajará con 30 unidades de estudio.

2.3.2 Grupo Control:

Constituido por igual número de personas que el grupo experimental, los cuales serán pareados respecto al primero de acuerdo a edad, sexo, grupo ocupacional, tiempo de servicio y condición laboral.

2.4. Criterios de Exclusión.

Que no estén presentes en las fechas de evaluación e intervención.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Organización.

- Se solicitará la autorización al Jefe Zonal de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona Registral N° XII, Arequipa.
- Se guardará la confidencialidad de los participantes.
- Se respetará las consideraciones éticas concernientes a la investigación.
- Se respetará la rigurosidad científica.
- Se respetarán a los participantes como seres humanos en su integridad.

3.2. Recursos.

3.2.1. Humanos.

Denominación	Cantidad
Dirección de proyecto	1
Consultor por 5 días (sesiones)	1
Asistentes de apoyo por 5 días	4

3.2.2. Físicos, materiales y servicios

- Local : Infraestructura de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona Registral N° XII, Arequipa.

Denominación	Costo Total en soles
Consultor	5,000.00
Asistentes de apoyo	1,000.00
Materiales para desarrollo de las 5 sesiones	500.00
Refrigerio para 35 personas para las 5 sesiones	1,000.00

3.2.3. Financieros.

Costo total de proyecto

Denominación	Costo Total en soles
Recurso humanos	6,000.00
Recursos materiales, bienes y servicios	1,500.00
COSTO TOTAL GENERAL	7,500.00

3.3. Limitaciones de la Investigación.

La presente investigación no presenta limitaciones en cuanto a su realización, debido a que la participación de las unidades de estudio será de manera obligatoria por parte

de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona Registral N° XII, Arequipa.

La presente investigación presenta limitaciones de tiempo, ya que la disposición de las personas a ser capacitadas depende de las labores en la Institución.

Así también la muestra tomada podría ser mayor; sin embargo, existen limitaciones de disponibilidad de trabajadores que la Institución pueda autorizar a esta intervención.

3.4. Estructura del Programa de Capacitación.

Se desarrolló un programa de capacitación en 5 (cinco) sesiones de 4 (cuatro) horas cada una, programa desarrollado por la consultora Kaizen Consulting Group E.I.R.L. Se muestra detalle y desarrollo de las capacitaciones en el **ANEXO 4**.

Cada sesión fue organizada de acuerdo al tema a tratar y con un método didáctico basado en actividades de grupo y juegos, teniendo la participación activa de los participantes, según se detalla en la siguiente estructura sintetizada:

Esquema de la Estructura del Programa de Capacitación

SESIÓN N°	TEMA A DESARROLLAR	OBJETIVO	FECHA	DURACIÓN
Sesión N° 1	Autorrealización y motivación	<p>Enseñar a motivar y a automotivarse para lograr una autorrealización real.</p> <p>Aprender Técnicas de Motivación.</p> <p>Lograr la autocrítica constructiva</p> <p>Adquirir herramientas para la motivación del personal</p>	<p>10.06.2016</p> <p>De 5:00 pm a 9:00 pm</p>	4Hras.
Sesión N° 2	Identificación, compromiso y Trabajo en equipo	<p>Informar a los trabajadores sobre el concepto y utilidad de la identificación y el compromiso</p> <p>Lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores para asegurar una buena capacidad de trabajo en equipo.</p> <p>Alimentar y propiciar una actitud de compromiso en los colaboradores</p>	<p>11.06.2016</p> <p>De 9:00 am a 1:00 pm</p>	4Hras
Sesión N° 3	Liderazgo y supervisión	<p>Conocer las habilidades necesarias para ser un buen líder.</p> <p>Comprender la importancia de un líder en la organización.</p> <p>Dar el último paso referente a las habilidades necesarias para crear formadores de equipo.</p>	<p>17.06.2016</p> <p>De 5:00 pm a 9:00 pm</p>	4Hras
Sesión N° 4	Comunicación y Cambio	<p>Lograr una participación activa de los asistentes.</p> <p>Fomentar el cambio</p> <p>Proponer las bases de una buena comunicación</p> <p>Instituir una cultura de formadores de equipo entre los líderes de la institución (SUNARP)</p>	<p>18.06.2016</p> <p>De 9:00 am a 1:00 pm</p>	4Hras
Sesión N° 5	Satisfacción Laboral y Retención del Talento	<p>Enseñar a motivar para retener el talento.</p> <p>Cómo lograr la Satisfacción laboral en una organización.</p> <p>Adquirir herramientas para la motivación del personal y una actitud de satisfacción organizacional.</p>	<p>24.06.2016</p> <p>De 5:00 pm a 9:00 pm</p>	4Hras

4. CRITERIOS PARA MANEJAR LOS RESULTADOS

4.1. Plan de procesamiento de los datos.

a) El tipo de procesamiento que se realizará será en forma computarizada

b) Plan de operaciones:

b.1 Plan de clasificación:

Los datos recolectados se colocarán en una matriz para su sistematización.

b.2 Plan de codificación:

De acuerdo a las variables de carácter cualitativo u ordinal es que se codificarán de acuerdo al paquete estadístico EPI-INFO versión 6.0

b.3 Plan de tabulación:

El cuadro que se elaborará es de tipo numérico de entrada simple y de doble entrada.

b.4 Plan de graficación.

Las gráficas serán barras, siendo éstas acordes a sus respectivas tablas.

4.2. Plan de análisis de datos.

a) Tipo de análisis.

- Por ser una sola variable se realizará un análisis comparativo (antes y después)

- Por la naturaleza de la investigación el análisis será cuantitativo, pues va a requerir de tratamiento estadístico descriptivo e inferencial.

b) Análisis estadístico

VARIABLES	Tipo de Variable según el carácter estadístico	Escala de Medición	Estadística Descriptiva	Estadística Inferencial
Clima Organizacional	Ordinal	Ordinal	Frecuencias Absolutas y Frecuencias Relativas	WILCOXON
Edad	Cuantitativa	Cuantitativa	Media Aritmética Desviación Estandar Valor Mínimo	T de Student
Clima Organizacional (Basal) Tiempo de servicio	Ordinal	Ordinal	Frecuencias Absolutas Frecuencias Relativas	U de Mann Whitney
Sexo Grupo Ocupacional Condición laboral	Nominal	Nominal	Frecuencias Absolutas Frecuencias Relativas	Chi Cuadrado

III. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tiempo Actividades	Año																
	2015						2016										
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Elaboración del Proyecto de Tesis	X	X															
Solicitud de permisos y programación de capacitaciones			X	X	X	X	X	X	X	X	X						
Recolección de datos												X	X				
Estructuración de resultados														X	X		
Informe final																X	X

IV. BIBLIOGRAFIA

1. ALLES, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Argentina: Granica.
2. ASHKANASY. N y JACKSON, C. Cultura y Clima Organizacional. 2001. Inglaterra. Ed. Sage (Pag 385 – 408)
3. BONACHE; J. y Cabrera, A (2002) Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el S- XXI. España: Prentice-Hall.
4. CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ra. edic.) Colombia: McGraw-Hill.
5. DAMIÁN, J. (2010). El clima organizacional de un centro comercial en la ciudad de Acapulco. México: Revista Ciencia Administrativa, 1, 72-82._
6. DE CANALES F, Metodología de la Investigación, serie PALTEX, Organización Panamericana de la Salud. (3ra. Edición).2006.
7. DEL RIO, J., Munares, A. y Montalvo, H. (2013). Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica. Rev. Méd. Panacea, 3, 11-14.
8. FRANCISCO GIL RODRIGUEZ y CARLOS MARÍA ALCOVER DE LA HERA, 2003. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial, S.A. Madrid, 2003.
9. FURNHAM, A. (2001) Psicología Organizacional. México: Oxford University Press.
10. GARCÍA, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 42, 43-61.
11. GELLERMAN, S. Administración de Recursos Humanos 1973. Ed. Dryden Press Pag. 121
12. GIL, F. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Ed. Alianza Editorial 2003. Madrid Pag. 389.391

13. GRANDA, G Y CAMISÓN, C. El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Cinca Ed. Pag. 203 (1997).
14. JOURNAL OF MARKETING Vol 73, Tema 5. Setiembre del 2009.
15. LEWIN, K. Teoría del campo y experimentación en psicología social, Cuaderno N° 10; Pag. 125, Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.
16. LIKERT, R. New Patterns of Management, Ed. McGraw Hill, New York 1961, Pág 223 y siguientes.
17. LITWIN, G y STRINGER, R. Motivación y Clima Organizacional. 1968. Estados Unidos. Harvard Business School (Pag. 141)
18. MEJÍAS, REYES Y ARZOLA (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. Universidad, Ciencia y Tecnología, 10, 55-61.
19. Mc GREGOR, D. El aspecto humano de las empresas. 1969 México Ed Diana.
20. MINISTERIO DE SALUD (2009) DOCUMENTO TÉCNICO: Metodología para el estudio del Clima Organizacional, segunda edición. Lima: MINSAL.
21. MUCHINSKY, P. (2007) Psicología Aplicada al Trabajo. México: Thomson Learning.
22. PEREDA, S. Y BERROCAL, F. (2005) Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias (2da. Edic.). España: Ed. Universitaria Ramón Areces.
23. PEREZ, AYME 2007: Modelo de desarrollo de competencias gerenciales en una empresa industrial de Arequipa, Tesis no publicada, Universidad Católica Santa María.

24. ROUSSAU, D. La construcción del clima en la investigación organizacional. Inglaterra, Ed. Wiley & sons. 1988. Vol 3 (Pag. 137 – 159).
25. SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO, Y. Y CAÑEDO, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20, 67-75.
26. SCHNEIDER, B. Manual de Cultura y clima organizacional. 2000 Ed. Thousand Oaks Estados Unidos (Pag. 21 – 36).



INFORMATOGRAFIA

1. <http://www.definicionabc.com/social/condiciones-de-trabajo.php>
2. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.searchResults&latSearchType=a&term=Moser,%20Klaus>
3. http://www.worldcat.org/title/training-corporate-managers-to-adopt-a-more-autonomy-supportive-motivating-style-toward-employees-an-intervention-study/oclc/435470157&referer=brief_results
4. http://www.academia.edu/4715485/_EFECTO_DE_UN_PROGRAMA_DE_DESARROLLO_DE_HABILIDADES_GERENCIALES_PARA_OPTIMIZAR_LOS_ESTILOS_DE_LIDERAZGO_
5. <http://www.gestiopolis.com/capitacion-laboral-para-cambio/>





Anexo 2

**INSTRUMENTO: ENCUESTA DE CLIMA, SONIA PALMA
CARRILLO**

DATOS PERSONALES

Edad: _____

Sexo: _____

Grupos Ocupacionales: Profesional Técnico Auxiliar

Tiempo de Servicio : 05-10 años 10-20 años 20- a mas años

Condición Laboral: Nombrado Contratado Practicante

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones.

No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					

21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					



ANEXO 3		MATRIZ DE SISTEMATIZACION							
	GRUPO DE ESTUDIO	SEXO	EDAD	GRUPO OCUPACIONAL	TIEMPO SERVICIO	CONDICIÓN	MEDI CIÓN	VAL OR	NIVEL
1	Experimental	F	35	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	155	Medio
2	Experimental	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	153	Medio
3	Experimental	M	27	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	177	Favorable
4	Experimental	M	26	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	171	Favorable
5	Experimental	M	52	Técnico	Más de 20 años	Nombrado	Basal	171	Favorable
6	Experimental	F	50	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	171	Favorable
7	Experimental	F	50	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Basal	185	Favorable
8	Experimental	M	38	Técnico	Entre 10 y 20 años	Contratado	Basal	184	Favorable
9	Experimental	F	36	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	193	Favorable
10	Experimental	F	26	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	135	Medio
11	Experimental	F	27	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	190	Favorable
12	Experimental	M	35	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Basal	165	Medio
13	Experimental	M	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	165	Medio
14	Experimental	F	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	150	Medio
15	Experimental	F	30	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	149	Medio
16	Experimental	M	21	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Basal	176	Favorable
17	Experimental	F	27	Técnico	Entre 5 y 10 años	Practicante	Basal	177	Favorable
18	Experimental	F	41	Técnico	Menor de 5 años	Nombrado	Basal	156	Medio
19	Experimental	F	41	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	158	Medio
20	Experimental	F	42	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	169	Medio
21	Experimental	F	43	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	168	Medio
22	Experimental	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Basal	159	Medio
23	Experimental	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	159	Medio
24	Experimental	M	43	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	159	Medio
25	Experimental	M	37	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	160	Medio
26	Experimental	F	34	Profesional	Menor de 5 años	Nombrado	Basal	146	Medio
27	Experimental	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Basal	194	Favorable
28	Experimental	F	48	Profesional	Menor de 5 años	Nombrado	Basal	170	Favorable
29	Experimental	F	34	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	176	Favorable
30	Experimental	M	25	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Basal	204	Favorable
1	Experimental	F	35	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	199	Favorable
2	Experimental	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	188	Favorable
3	Experimental	M	27	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	203	Favorable
4	Experimental	M	26	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	196	Favorable
5	Experimental	M	52	Técnico	Más de 20 años	Nombrado	Final	190	Favorable
6	Experimental	F	50	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	200	Favorable
7	Experimental	F	50	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Final	205	Favorable
8	Experimental	M	38	Técnico	Entre 10 y 20 años	Contratado	Final	210	Muy favorable
9	Experimental	F	36	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	212	Muy favorable
10	Experimental	F	26	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	166	Medio
11	Experimental	F	27	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	211	Muy favorable
12	Experimental	M	35	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Final	192	Favorable
13	Experimental	M	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	197	Favorable
14	Experimental	F	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	181	Favorable
15	Experimental	F	30	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	183	Favorable
16	Experimental	M	21	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Final	219	Muy favorable
17	Experimental	F	27	Técnico	Entre 5 y 10 años	Practicante	Final	199	Favorable
18	Experimental	F	41	Técnico	Menor de 5 años	Nombrado	Final	183	Favorable
19	Experimental	F	41	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	181	Favorable
20	Experimental	F	42	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	196	Favorable
21	Experimental	F	43	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	194	Favorable
22	Experimental	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Final	201	Favorable
23	Experimental	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	189	Favorable
24	Experimental	M	43	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	193	Favorable
25	Experimental	M	37	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	198	Favorable
26	Experimental	F	34	Profesional	Menor de 5 años	Nombrado	Final	183	Favorable
27	Experimental	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Final	225	Muy favorable
28	Experimental	F	48	Profesional	Menor de 5 años	Nombrado	Final	213	Muy favorable
29	Experimental	F	34	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	214	Muy favorable
30	Experimental	M	25	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Final	225	Muy favorable

1	Control	F	31	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	158	Medio
2	Control	F	40	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	159	Medio
3	Control	M	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	162	Favorable
4	Control	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	143	Medio
5	Control	F	33	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	163	Medio
6	Control	F	32	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	161	Favorable
7	Control	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	161	Medio
8	Control	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	163	Favorable
9	Control	M	25	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	164	Medio
10	Control	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Basal	158	Medio
11	Control	F	42	Profesional	Entre 5 y 10 años	Nombrado	Basal	162	Favorable
12	Control	F	40	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	159	Medio
13	Control	F	32	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	154	Favorable
14	Control	F	43	Técnico	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	159	Medio
15	Control	F	44	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	153	Medio
16	Control	M	45	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	162	Favorable
17	Control	M	33	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	156	Medio
18	Control	F	38	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	157	Medio
19	Control	F	35	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Basal	175	Favorable
20	Control	F	20	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Basal	175	Favorable
21	Control	F	36	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Basal	175	Favorable
22	Control	F	34	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	152	Medio
23	Control	M	40	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	152	Medio
24	Control	M	32	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Basal	152	Favorable
25	Control	M	39	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Basal	164	Medio
26	Control	F	26	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Basal	163	Medio
27	Control	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Basal	165	Medio
1	Control	F	31	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	164	Medio
2	Control	F	40	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	162	Medio
3	Control	M	32	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	165	Medio
4	Control	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	149	Medio
5	Control	F	33	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	152	Medio
6	Control	F	32	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	150	Medio
7	Control	M	30	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	169	Medio
8	Control	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	175	Favorable
9	Control	M	25	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	175	Favorable
10	Control	F	28	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Final	155	Medio
11	Control	F	42	Profesional	Entre 5 y 10 años	Nombrado	Final	155	Medio
12	Control	F	40	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	161	Medio
13	Control	F	32	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	154	Medio
14	Control	F	43	Técnico	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	159	Medio
15	Control	F	44	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	149	Medio
16	Control	M	45	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	152	Medio
17	Control	M	33	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	155	Medio
18	Control	F	38	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	156	Medio
19	Control	F	35	Profesional	Entre 10 y 20 años	Contratado	Final	160	Medio
20	Control	F	20	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Final	152	Medio
21	Control	F	36	Profesional	Menor de 5 años	Contratado	Final	157	Medio
22	Control	F	34	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	159	Medio
23	Control	M	40	Profesional	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	162	Medio
24	Control	M	32	Técnico	Entre 5 y 10 años	Contratado	Final	143	Medio
25	Control	M	39	Profesional	Entre 10 y 20 años	Nombrado	Final	162	Medio
26	Control	F	26	Profesional	Entre 5 y 10 años	Practicante	Final	160	Medio
27	Control	F	27	Profesional	Menor de 5 años	Practicante	Final	159	Medio

ANEXO 4

PROGRAMA DE CAPACITACION



Sesión 1

"Autorrealización y motivación"

1. DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2. JUSTIFICACIÓN:

Dentro de la planificación de talleres en base a las evaluaciones que se aplicarán, se requiere, para continuar con el trabajo de la mejora del clima, enseñar técnicas de motivación de manera práctica y ver las implicancias que ésta tiene dentro de la autorrealización.

3. OBJETIVO:

- Enseñar a motivar y a automotivarse para lograr una autorrealización real.
- Aprender Técnicas de Motivación.
- Lograr la autocrítica constructiva
- Adquirir herramientas para la motivación del personal.

4. TIEMPO

- Fecha: 10 de junio 2016
- De 5:00 pm a 9:00 pm (4 Hras.)

5. TAREAS ESPECIFICAS

- Dinámica: Alguna vez haz
- Definición de la Motivación
- Beneficios de la Motivación
- Cuando y Como Autorrealizarnos

- Practicar la Motivación
- La automotivación
- ¿Qué es Realizarse?
- Dinámica: La silla voladora
- Como motivar a los trabajadores
- Lograr el trabajo en equipo.

6. MATERIALES

- 40 Sillas
- Computadora
- Cañón Multimedia
- Ecran
- Equipo de Sonido
- 4 mantas

7. RESPONSABLES

Kaizen Consulting Group E.I.R.L

Unidad de Administración y Finanzas (SUNARP)

Encargada del Proyecto

8. CRONOGRAMA

ITEM	TIEMPO EN MIN.	INICIO	FIN	TOTAL	MATERIAL
Presentación	00:15	05:00	05:15	00:05	
Agenda de la sesión	00:03	05:15	05:18	00:08	
Objetivos	00:10	05:18	05:28	00:18	
ALGUNA VEZ HAS	00:10	05:28	05:38	00:28	
Película así se vende	00:15	05:38	05:53	00:43	
¿Qué es Motivación?	00:03	05:53	05:56	00:46	
Beneficios de la Motivación	00:10	05:56	06:06	00:56	
La autorrealización	00:05	06:06	06:11	01:01	
¿Cómo autorrealizarnos?	00:05	06:11	06:16	01:06	
Practiquemos	00:05	06:16	06:21	01:11	
Break	00:02	06:21	06:23	01:13	
LA MANTA	00:07	06:23	06:30	01:20	4 mantas
La automotivación	00:05	06:30	06:35	01:25	
Videos equipo y grupo	00:02	06:35	06:37	01:27	
Silla imaginaria	00:05	06:47	06:52	01:42	1 silla
Video GUNG HO	00:07	06:52	06:59	01:49	
Que motiva a nuestros trabajadores	00:03	06:59	07:02	01:52	
Motivar a un equipo	00:05	07:02	07:07	01:57	
Planes para trabajar en equipo	00:02	07:07	07:09	01:59	
Como lograr el trabajo en equipo	00:04	07:09	07:13	02:03	
Frase final	00:20	07:13	07:33	02:23	

Sesión 2

"Identificación, compromiso y Trabajo en equipo"

1. DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2. JUSTIFICACIÓN:

Se trabajará con estos temas capacitando a los trabajadores de la organización, pues estos son temas de suma importancia especialmente para poder lograr un clima favorable, logrando que se trabaje más conjuntamente y así lograr mejorar las relaciones sociales entre los trabajadores y de esta manera también una mayor identificación y compromiso, pilares de un clima adecuado.

3. OBJETIVO:

- Informar a los trabajadores sobre el concepto y utilidad de la identificación y el compromiso
- Lograr una comunicación asertiva entre los trabajadores para asegurar una buena capacidad de trabajo en equipo.
- Alimentar y propiciar una actitud de compromiso en los colaboradores.

4. TIEMPO

- Fecha: 11 de Junio 2016
- De 9:00 am a 1:00 pm (4 horas)

5. TAREAS ESPECIFICAS

- Nuestras expectativas

- Dinámica: Futbol Espacial
- Compromiso
- Ojos de abeja y mosca
- La identificación en las organizaciones
- La fórmula del Éxito
- Grupo vs equipo
- Sinergia y trabajo en equipo

6. MATERIALES

- Cañón Multimedia
- Ecran
- Computadoras
- Gigantografía
- Monedas de Chocolate
- Papelotes
- 100 Globos
- Plumones- Indelebles
- Alfileres
- Break
- Equipo de Sonido
- 100 sillas

7. RESPONSABLES

- Kaizen Consulting Group E.I.R.L
- Unidad de Administración y Finanzas (SUNARP)
- Encargada del Proyecto

8. CRONOGRAMA

ITEM	TIEMPO EN MIN.	INICIO	FIN	TOTAL	MATERIAL
Recepción	00:15	05:00	05:15	00:05	
Presentación y Objetivos	00:03	05:15	05:18	00:08	
Futbol espacial	00:10	05:18	05:28	00:18	100 globos
Actitud e identificación	00:10	05:28	05:38	00:28	
Firma del Compromiso	00:15	05:38	05:53	00:43	Plumones
Ojos de Abeja y Mosca	00:03	05:53	05:56	00:46	
Trabajo en equipo	00:10	05:56	06:06	00:56	
Practiquemos	00:05	06:06	06:11	01:01	
Break	00:05	06:11	06:16	01:06	
La tempestad	00:05	06:16	06:21	01:11	
El compromiso en las organizaciones	00:02	06:21	06:23	01:13	
La identificación y el desarrollo de equipos	00:07	06:23	06:30	01:20	
La escultura	00:05	06:30	06:35	01:25	
La fórmula del Éxito	00:05	06:42	06:47	01:37	Moneda de Chocolate
Grupo vs Equipo	00:05	06:47	06:52	01:42	
Lanchas y Mantas	00:07	06:52	06:59	01:49	8 mantas
Para Trabajar en equipo se necesita	00:03	06:59	07:02	01:52	
Esto nos lleva a la Sinergia	00:05	07:02	07:07	01:57	
La vaca voladora	00:02	07:07	07:09	01:59	
Frase Final	00:04	07:09	07:13	02:03	
Agradecimientos	00:20	07:13	07:33	02:23	

Sesión 3

"Liderazgo y supervisión"

1. DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2. JUSTIFICACIÓN:

Para continuar los talleres de habilidades gerenciales se ve por conveniente actualizar a los supervisores y gerentes de la empresa en temas de liderazgo, poniendo en matiz la necesidad de diversas habilidades de comunicación y supervisión que serán reforzadas en esta Sesión.

3. OBJETIVO:

- Conocer las habilidades necesarias para ser un buen líder.
- Comprender la importancia de un líder en la organización.
- Dar el último paso referente a las habilidades necesarias para crear formadores de equipo.

4. TIEMPO

- Fecha: 17 de Junio 2016
- De 5:00 pm a 9:00 pm (4 horas)

5. TAREAS ESPECIFICAS

- Dinámica: Ula
- Hablando de liderazgo.
- Cualidades del liderazgo
- Ventajas y desventajas de ser un Líder

- Líder vs. Jefe
- ¿El líder nace o se hace?
- Dinámica: Torres de Papel
- Estilos de liderazgo
- Dinámica: Superándonos
- Liderazgo en la Propia vida

6. MATERIALES

- Computadora
- 40 sillas
- Cañón Multimedia
- Ecran
- Equipo de Sonido
- Papelotes
- Plumones
- 2 ulas
- Papeles Bond

7. RESPONSABLES

- Kaizen Consulting Group E.I.R.L
- Unidad de Administración y Finanzas (SUNARP)
- Encargada del Proyecto

8. CRONOGRAMA

ITEM	TIEMPO EN MIN.	INICIO	FIN	TOTAL	MATERIAL
Recepción	00:15	05:00	05:15	00:05	Papelote, plumones
Estiramientos	00:03	05:15	05:18	00:08	
Presentación	00:10	05:18	05:28	00:18	
Objetivos y agenda	00:10	05:28	05:38	00:28	
Dinámica ULA	00:15	05:38	05:53	00:43	2 ula ulas
Video: Líderes Mundiales	00:03	05:53	05:56	00:46	
Hablando de liderazgo	00:10	05:56	06:06	00:56	Hojas, plumones
¿Qué es el liderazgo?	00:05	06:06	06:11	01:01	
Componentes del Liderazgo	00:05	06:11	06:16	01:06	
Cualidades para un líder efectivo	00:05	06:16	06:21	01:11	
Ventajas de un líder	00:02	06:21	06:23	01:13	
Líder vs Jefe	00:07	06:23	06:30	01:20	
Discusión: el líder se hace o nace	00:05	06:30	06:35	01:25	
El líder nace o se hace	00:02	06:35	06:37	01:27	
Break	00:05	06:37	06:42	01:32	
Dinámica: Torre de papel	00:05	06:42	06:47	01:37	papeles bond
Video: El liderazgo animado	00:05	06:47	06:52	01:42	
Estilos de liderazgo	00:07	06:52	06:59	01:49	
Liderazgo en la propia vida	00:03	06:59	07:02	01:52	
Dinámica superándonos	00:05	07:02	07:07	01:57	
Video: Enfrentando a los gigantes	00:02	07:07	07:09	01:59	
Para recordar un poco...	00:04	07:09	07:13	02:03	
frase final	00:20	07:13	07:33	02:23	
Agradecimientos	00:10	07:33	07:43	02:33	

Sesión 4

"Comunicación y Cambio"

1. DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2. JUSTIFICACIÓN:

Las evaluaciones realizadas en el pasado, han arrojado que la empresa suele contar con gerentes tienen un nivel adecuado de comunicación pero se puede mejorar, es por esta razón que se realizará el taller basado en comunicación efectiva. A demás se presentará una introducción del proceso de cambio y el compromiso esperado por parte de los participantes.

3. OBJETIVO:

- Lograr una participación activa de los asistentes.
- Fomentar el cambio
- Proponer las bases de una buena comunicación
- Instituir una cultura de formadores de equipo entre los líderes de la institución (SUNARP)

4. TIEMPO

- Fecha: 18 de Junio 2016
- De 9:00 am a 1:00 pm (4 horas)

5. TAREAS ESPECIFICAS

- Nuestras expectativas
- Dinámica: Futbol Espacial

- Compromiso
- Obstáculos
- Que afecta a nuestra percepción
- Fórmula del Éxito
- Líder que Comunica
- Limitantes de la Comunicación
- El filtraje
- Reuniones Efectivas

6. MATERIALES

- Cañón Multimedia
- Ecran
- Computadoras
- Gigantografía
- Monedas de Chocolate
- Papelotes
- 100 Globos
- Plumones- Indelebles
- Alfileres
- Break
- Equipo de Sonido
- 40 Sillas

7. RESPONSABLES

- Kaizen Consulting Group E.I.R.L
- Unidad de Administración y Finanzas (SUNARP)
- Encargada del Proyecto

8. CRONOGRAMA

ITEM	TIEMPO EN MIN.	INICIO	FIN	TOTAL	MATERIAL
Presentación	00:15	05:00	05:15	00:05	
Agenda de la sesión	00:03	05:15	05:18	00:08	
Objetivos	00:10	05:18	05:28	00:18	
Actividad conociéndonos	00:10	05:28	05:38	00:28	Fichas de colores
Nuestras expectativas	00:15	05:38	05:53	00:43	
Preguntas de acción	00:03	05:53	05:56	00:46	
Reglas	00:10	05:56	06:06	00:56	
Futbol espacial	00:05	06:06	06:11	01:01	Globos/alfiler
Compromiso	00:05	06:11	06:16	01:06	Gigantografía
Actividad 4 paredes	00:05	06:16	06:21	01:11	
Percepción	00:02	06:21	06:23	01:13	
Actividad triángulos	00:07	06:23	06:30	01:20	
Videos	00:05	06:30	06:35	01:25	
¿Qué afecta mi percepción?	00:02	06:35	06:37	01:27	
Factores	00:05	06:37	06:42	01:32	
Reflexión	00:05	06:42	06:47	01:37	
Escalera de Cambio	00:05	06:47	06:52	01:42	
Obstáculos	00:07	06:52	06:59	01:49	
Aclarando	00:03	06:59	07:02	01:52	
Éxito	00:05	07:02	07:07	01:57	monedas de chocolate
Acción	00:02	07:07	07:09	01:59	
Video TU	00:04	07:09	07:13	02:03	
Coffee Break	00:20	07:13	07:33	02:23	
Líder que se comunica	00:10	07:33	07:43	02:33	
Imagen	00:10	07:43	07:53	02:43	papelotes/plumones
Limitantes de la comunicación	00:05	07:53	07:58	02:48	
Pruebas de comunicación	00:05	07:58	08:03	02:53	
Filtraje	00:03	08:03	08:06	02:56	
Reuniones Efectivas	00:15	08:06	08:21	03:11	papelotes/plumones
y se perdió el reino	00:20	08:21	08:41	03:31	

Sesión 5

"Satisfacción Laboral y Retención del Talento"

1. DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2. JUSTIFICACIÓN:

Dentro de la planificación de talleres en base a las evaluaciones que se aplicarán, se requiere, para continuar con el trabajo de la mejora del clima, enseñar técnicas de retención del talento que generen una mayor satisfacción laboral.

3. OBJETIVO:

- Enseñar a motivar para retener el talento.
- Cómo lograr la Satisfacción laboral en una organización.
- Adquirir herramientas para la motivación del personal y una actitud de satisfacción organizacional.

4. TIEMPO

- Fecha: 24 de Junio 2016
- De 5:00 pm a 9:00 pm (4 horas)

5. TAREAS ESPECIFICAS

- Dinámica: Alguna vez haz
- Definición de la Motivación
- Beneficios de la Motivación
- Cuándo y cómo retener el talento
- Practicar la Motivación

- Dinámica: La Manta
- La Satisfacción Laboral
- ¿Qué es sentirse satisfecho en una organización?
- Dinámica: La silla voladora
- Como motivar a los trabajadores
- Lograr ser una organización atractiva y eficiente.

6. MATERIALES

- 40 Sillas
- Computadora
- Cañón Multimedia
- Ecran
- Equipo de Sonido
- 4 mantas

7. RESPONSABLES

- Kaizen Consulting Group E.I.R.L
- Unidad de Administración y Finanzas (SUNARP)
- Encargada del Proyecto

8. CRONOGRAMA

ITEM	TIEMPO EN MIN.	INICIO	FIN	TOTAL	MATERIAL
Recepción	00:15	05:00	05:15	00:05	
Presentación y Objetivos	00:03	05:15	05:18	00:08	
Dinámica: Alguna vez haz	00:10	05:18	05:28	00:18	100 globos
Definición de la Motivación	00:10	05:28	05:38	00:28	
Beneficios de la Motivación	00:15	05:38	05:53	00:43	Plumones
Cuándo y cómo retener el talento	00:03	05:53	05:56	00:46	
Practicar la Motivación	00:10	05:56	06:06	00:56	
Dinámica: Diversity	00:05	06:06	06:11	01:01	
La Satisfacción Laboral	00:05	06:11	06:16	01:06	
¿Qué significa sentirse satisfecho en una organización?	00:05	06:16	06:21	01:11	
Dinámica: del desempeño	00:02	06:21	06:23	01:13	
Cómo motivar a los trabajadores	00:07	06:23	06:30	01:20	
.Vídeo "Motivación"	00:05	06:30	06:35	01:25	
Pasos para lograr ser una organización atractiva y eficiente	00:02	06:35	06:37	01:27	
Vídeo "Casi perfecto"	00:05	06:37	06:42	01:32	Vídeo
Análisis y discusión	00:30	06:42	07:12	02:02	
El caso "Fish"	00:30	07:12	07:42	02:32	Vídeo
Discusión del caso	00:30	07:42	08:02	03:02	
Para recordar un poco...	00:15	08:02	08:17	03:17	
frase final	00:10	08:17	08:47	03:27	
Agradecimientos	00:05	08:47	08:52	03:33	