

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**Desarrollo de un cuestionario de medición y un plan de  
mejoramiento de clima laboral en una empresa privada de Lima  
Metropolitana**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de  
Licenciada en Psicología que presenta:**

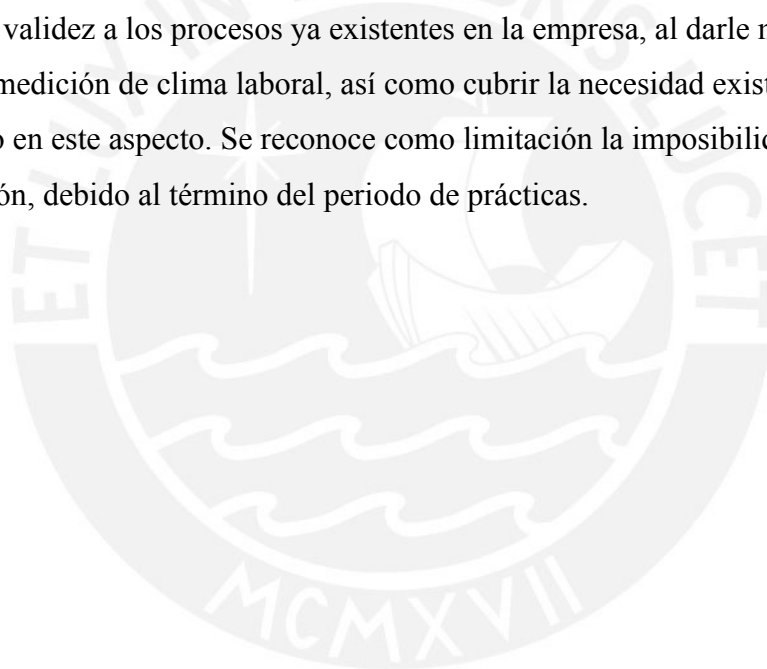
*Jimena Claudia Rivera Ortiz*

*Asesor(a):  
Fabiola Elizabeth Angeles Díaz*

Lima, 2022

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo evidenciar el nivel de logro de las competencias Diagnóstica, Interviene y Evalúa dentro del marco de las prácticas pre profesionales realizadas en el área de Recursos Humanos de una empresa privada del rubro de construcción de Lima Metropolitana. A partir de un diagnóstico inicial mediante entrevistas a los colaboradores de la empresa, se identificó como problemática a trabajar la carencia de un plan específico de mejora del clima laboral. Por ello, se planteó como objetivo mejorar el cuestionario de clima laboral existente, llevar a cabo su aplicación y el análisis de resultados, a partir del cual crear el primer plan de mejora de clima laboral para la empresa. Asimismo, se presentaron los indicadores y el diseño para la evaluación de procesos y resultados. Respecto a los alcances, se encuentra que el trabajo realizado contribuye a formalizar y dar validez a los procesos ya existentes en la empresa, al darle mayor base al cuestionario de medición de clima laboral, así como cubrir la necesidad existente de un plan de mejoramiento en este aspecto. Se reconoce como limitación la imposibilidad de llevar a cabo la evaluación, debido al término del periodo de prácticas.



### **Abstract**

The present paper has the objective to demonstrate the achievement level of the Diagnoses, Intervenes and Evaluates competencies within the context of the pre-professional internships carried out in the Human Resources department of a private company from the construction sector in Metropolitan Lima. From an initial diagnosis through a set of interviews with workers of the company, the lack of a specific plan for work-environment improvement was identified as a problem. Due to this, it was proposed as an objective to improve the existing questionnaire for measuring work-climate, its application and analysis of results, after which would be created the first ever plan for work-environment improvement in the company. In addition, the indicators and design for the evaluation of processes and results were proposed. In regard to the achievements of the project, the work done contributes to the formalization and gives more validity to the existing processes in the company, by giving more theoretical support to the questionnaire, and filling the need for a work-environment improvement plan. As a limitation, it is acknowledged that due to the end of the internship, it was not possible to carry out the proposed evaluation of the plan.



## Tabla de contenidos

Presentación general	5
Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso	5
Competencia Diagnóstica	6
Situación a mejorar.	6
Reseña teórica.	7
Solución Planteada.	8
Principales resultados de aprendizaje.	9
Competencia Interviene	11
Situación a mejorar.	11
Reseña teórica.	12
Solución Planteada.	14
Principales resultados de aprendizaje.	16
Competencia Evalúa.	18
Situación a mejorar.	18
Reseña teórica.	19
Solución Planteada.	19
Principales resultados de aprendizaje.	22
Conclusiones	24
Referencias	27
Apéndices	30
Apéndice 1. Datos del Centro de Práctica Pre-profesional	30
Apéndice 2. Certificado de Finalización de Prácticas Pre-profesionales	31
Apéndice 3. Enlace del Portafolio de Suficiencia Profesional	33

## **Presentación General**

Las presentes prácticas pre-profesionales fueron llevadas a cabo en el departamento de Recursos Humanos de una empresa privada dedicada al rubro de la construcción. Las actividades que la empresa viene desarrollando desde el 2015 están ligadas al diseño, construcción, rehabilitación y puesta en marcha de proyectos de ingeniería especializada, infraestructura portuaria, tecnologías de suelo y cimentaciones profundas. El trabajo que se realiza es altamente especializado, por lo cual se requiere personal experimentado, calificado y capacitado según los requerimientos del cliente. Por ello, la empresa le da importancia tanto a la selección como a la retención de los colaboradores.

El personal de la empresa está dividido entre las oficinas centrales, el taller de maquinarias, y los distintos proyectos en Lima y otros departamentos como: Cajamarca, Puno y Áncash. Además de esta separación física, el personal puede ser segmentado por su tipo de contrato. Por un lado, están aquellos con un contrato indeterminado, en su mayoría directivos, y por otro, aquellos con un contrato temporal, que a su vez puede ser de más o menos meses según la duración del proyecto. Por último, debido al trabajo realizado, el personal es también diferenciado según su tipo de cargo, siendo administrativo u operativo.

Las labores realizadas como practicante de Recursos Humanos estuvieron dirigidas a todas las áreas, siendo en su gran parte labores administrativas relacionadas con la selección e inducción de personal nuevo. También se realizaron labores relacionadas a la evaluación y mejoramiento del clima laboral, las cuales tuvieron como producto final una herramienta de evaluación y un plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa.

### **Actividades realizadas que dan cuenta de las competencias del perfil de egreso**

A continuación, se detallan las actividades realizadas durante las prácticas en relación a las competencias solicitadas por la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica; Diagnóstica, Interviene y Evalúa. Se tiene la finalidad de evidenciar el nivel de logro obtenido en la aplicación de las tres competencias en el campo profesional, que se realizó a través tres fases: el diagnóstico del clima laboral de la empresa; la intervención basada en el desarrollo de un instrumento de medición y el diseño de un plan de mejoramiento del clima laboral; y el planteamiento de evaluación del plan desarrollado.

## **Competencia Diagnóstica**

Respecto a la competencia Diagnóstica, las actividades que la evidencian fueron realizadas durante los primeros meses de las prácticas, al plantear la jefatura de Recursos Humanos la mejora del clima laboral como un objetivo del área y una necesidad de la empresa. En este contexto y como parte de las funciones que me fueron asignadas, se me solicitó ser parte de esta meta, para lo cual fue necesario conocer el estado inicial del clima laboral de la empresa y partir de un diagnóstico de su situación actual.

Con este objetivo se inició el proceso realizando una entrevista a la psicóloga organizacional, quién se encargaba de la aplicación del cuestionario de clima laboral existente. En esta entrevista se consultó por la creación del cuestionario, sus elementos, los resultados obtenidos en los años previos y las limitaciones o alcances del proceso. Como resultado de esta indagación, se encontró que el cuestionario fue creado en el 2018 y había sido aplicado dos veces, en el 2018 y 2019. Antes del 2018, la evaluación de clima laboral se realizaba mediante un cuestionario físico únicamente para los proyectos a largo plazo, es decir aquellos de mayor duración. En ese año se decidió crear una encuesta virtual, teniendo como premisa la necesidad de que sea ágil y rápida de aplicar y analizar, motivo por el cual no se utilizaron formatos como Great Place To Work, al ser cuestionarios muy largos.

Asimismo, se examinó el cuestionario de clima laboral existente con la finalidad de identificar sus elementos (datos personales recogidos, ítems en escala Likert y preguntas abiertas) y compararlos con la teoría existente sobre el clima laboral y su evaluación. De esta manera se pudo tener una mayor comprensión de los resultados obtenidos en la encuesta el año 2019 y un mejor entendimiento de las dimensiones consideradas en dicho instrumento. Al respecto, se pudo observar que este cuestionario contaba con 27 ítems separados en 7 dimensiones, además de 2 preguntas abiertas. Estos elementos serán presentados a continuación.

### ***Situación a mejorar***

La empresa inició sus actividades en Perú en el 2015, por lo cual es una empresa relativamente joven y se encuentra en proceso de formalizar sus procedimientos internos, como el de la mejora del clima laboral. Esto implica determinar las fases y pasos a seguir para la evaluación y mejora del clima laboral, con la finalidad de poder repetir, evaluar y mejorar el mismo proceso cada año, aún si los responsables a cargo de esta medición varíen. Respecto al clima laboral, la empresa considera importante la satisfacción de sus

colaboradores, ya que debido a sus actividades en el rubro de construcción necesita personal especializado, el cual dentro de la misma empresa se capacita y se busca conservar. Es decir, además de asegurar el bienestar de los colaboradores, la empresa también desea prevenir la pérdida de talento humano.

A partir de las actividades realizadas, se encontró que ya se contaba con una herramienta de medición del clima laboral que se aplicaba en formato de encuesta virtual anónima mediante la plataforma Google Forms. Esta fue elaborado en el 2018 y estaba conformada por 27 ítems que pertenecían a 7 temas: Condiciones generales (espacio físico y herramientas) y específicas del puesto (horarios, carga laboral, y organización y distribución de tareas), Liderazgo, Compensación y remuneración, Trabajo en equipo, Dirección, Oportunidades a futuro y Satisfacción general. Asimismo, contaba con 2 preguntas abiertas sobre los puntos de mejora y las fortalezas de la empresa.

Los resultados del año 2019 mostraron un clima laboral apropiado, sin problemas críticos pero con espacio para la mejora. Sin embargo, al compararse con los resultados del año 2018, se encontró que no hubo una mejora significativa. Este resultado fue atribuido a la falta de un plan destinado a la mejora del clima laboral que articule propuestas de manera general a toda la empresa, ya que tras la aplicación del cuestionario el proceso finalizó con la presentación de los resultados a los jefes o gerentes del área, quienes se encargaban de tomar acciones de manera individual. De esta manera, no se pudo realizar una evaluación de las acciones, tanto en su propuesta, su aplicación o como en sus resultados. Adicionalmente, al no realizarse un intercambio de información o un registro completo de las acciones realizadas, se pierde la posibilidad de replicar aquellas que resultaron beneficiosas. Finalmente, cabe mencionar también que al decidirse las acciones de forma individual por área, estas cuentan con menos recursos que los que tendría una iniciativa a nivel de la empresa.

### ***Reseña teórica***

Desde la teoría, entendemos el clima laboral como el conjunto de percepciones y sentimientos que pueden tener los trabajadores sobre su ambiente laboral, jefes y compañeros de trabajo (Ramos & Tejera, 2017). Un clima laboral positivo se relaciona con un mejor desempeño laboral, compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y una gestión más eficiente (Vilcapaza & Flores, 2018; Bustos. P. & Bustos. A., 2018). Esto resulta beneficioso tanto para las empresas como para los colaboradores, ya que genera mayor productividad y bienestar en el trabajo (Ruiz et al., 2019).

De la misma forma, esta relación entre el clima y el desempeño laboral se encuentra presente en el rubro de construcción (Ángeles, 2017). Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que este rubro tiene características propias que pueden implicar un mayor desafío tanto para la evaluación como el desarrollo del clima laboral; como lo son la alta rotación, y la separación física y geográfica del personal (Añaños et al., 2017). En el caso presente, la empresa en la que llevé a cabo mis prácticas pre-profesionales tiene a su personal dividido en tres grandes áreas: una oficina administrativa, un taller de maquinarias, y distintas obras o proyectos. Además de las diferencias en la ubicación geográfica de estas áreas, existen diferencias en la duración de los contratos del personal. Este aspecto también resulta importante, pues según Rosales (2019) los colaboradores estables tienden a tener una mejor percepción del clima laboral que aquellos contratados a un plazo fijo o limitado.

El clima laboral es un constructo multidimensional que depende de diversos factores (Rivera et al., 2018). Desde la teoría, encontramos que dentro de una evaluación de clima laboral debe tenerse en cuenta la relación de los colaboradores con 1) la estructura, 2) los pares y 3) los superiores (Añaños et al., 2017; Carneiro et al., 2020).

La *estructura* corresponde al funcionamiento y condiciones de trabajo que tiene una empresa; como las reglas de comportamiento, políticas y la remuneración o beneficios que se den al colaborador (Añaños et al. 2017; Segredo, 2017). Por otro lado, la *relación con los pares* puede evaluarse en relación a los actos y actitudes que los colaboradores de la empresa presentan hacia otros; incluyendo la motivación, comunicación, relaciones interpersonales y el apoyo (Añaños et al. 2017; Segredo, 2017). La *relación con los superiores* es evaluada de forma similar, pero debe incluirse la percepción que tengan los subordinados sobre el estilo de dirección de los jefes y gerentes (Añaños et al. 2017; Segredo, 2017).

En coherencia con la teoría, los 7 temas incluidos en el cuestionario existente en la empresa se asemejan a estos aspectos; siendo la *Estructura* evaluada en las condiciones generales y específicas del puesto, la compensación y remuneración, y las oportunidades a futuro; la *Relación con los pares* es evaluada en el tema de trabajo en equipo, y finalmente la *Relación con los superiores* en los temas de liderazgo y dirección.

Sin embargo, encontramos que dentro de la construcción de los cuestionarios u otros instrumentos de medición, resulta necesario definir lo que se está midiendo (Muñiz & Fonseca-Pedrero, 2019). El cuestionario existente en la empresa contaba con ítems separados en 7 temas o dimensiones, pero estos no contaban con una definición precisa ni con bases teóricas actualizadas.

### ***Solución Planteada***

Tras obtener un mayor conocimiento respecto a las actividades realizadas en relación a la evaluación de clima laboral en años anteriores y la revisión bibliográfica, se identificaron, como resultado del diagnóstico elaborado, dos problemas a trabajar en la empresa. En primer lugar, y en base a lo conversado con la entrevistada, se identificó la falta de un plan específico de mejoramiento del clima laboral en la empresa (EA1). De esta manera, se planteó como objetivo el desarrollo del primer Plan de Mejora de Clima Laboral (EA8). A partir de este plan, se espera mejorar el clima en la empresa, al lograr una percepción más positiva de los colaboradores sobre sus compañeros, jefes, la empresa y su trabajo. Esto tendría como resultado una mejora en la satisfacción de los colaboradores con la empresa, sus relaciones con los compañeros y su productividad y desempeño.

En segundo lugar, ya que el cuestionario existente había sido elaborado en el 2018, y no contaba con dimensiones definidas correctamente (Muñiz & Fonseca-Pedrero, 2019), se reconoció como necesaria su revisión y reelaboración. Para ello, se planteó llevar a cabo una segunda revisión bibliográfica (EA2), así como entrevistas confidenciales a tres colaboradores de tres áreas de la empresa: Contabilidad, Recursos Humanos e Ingeniería; para garantizar que los temas abordados en el nuevo cuestionario sean coherentes tanto con la teoría actualizada como con la realidad de la empresa (EA3). Como resultado, se creó el Cuestionario de Clima Laboral 2020 (EA4, EA5).

Para el desarrollo del cuestionario, se revisaron y editaron los 27 ítems del cuestionario original en base a la teoría, resultando en la creación de 2 ítems adicionales y la categorización de todos los ítems en no 7, sino en 10 dimensiones diferenciadas y definidas: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Oportunidades de desarrollo, Condiciones físicas, Condiciones laborales, Recompensa, Reconocimiento, Empowerment y Engagement.

Estos cambios propuestos respondieron a la teoría actualizada sobre clima laboral, así como a la necesidad de crear dimensiones claramente definidas. Poniendo como ejemplo la dimensión original de Compensación y remuneración, se encontró que esta evaluaba realmente dos cosas distintas, debido a que no toda compensación por el trabajo de los colaboradores es económica, ya que también pueden recibir reconocimiento verbal, retroalimentación positiva y otros beneficios. De esta manera, el puntaje de esta dimensión no habría estado reflejando la evaluación de un tema específico, y desde la teoría conocemos que las dimensiones deben ser precisas y específicas en lo que miden (Muñiz & Fonseca-Pedrero, 2019).

### ***Principales resultados de aprendizaje***

Para realizar las actividades de esta competencia, se pusieron en práctica los conocimientos adquiridos en mis estudios de pregrado. En el caso de las entrevistas, fueron aplicados los conocimientos de cursos como Técnicas de Observación y Entrevista (PSG203) para la creación de las guías, así como los conocimientos prácticos adquiridos en cursos integradores en los cuales se han realizado entrevistas en profundidad para realizar un diagnóstico, como Psicología y Violencia (1PSG03).

Asimismo, para la revisión y construcción de los cuestionarios acordes con la teoría, utilicé los conocimientos prácticos adquiridos en Investigación y Estadística (PSG208; PSG13) y Construcción de Instrumentos Psicológicos (PSG207). Sin embargo, también cabe mencionar que la revisión teórica fue facilitada por la experiencia práctica en todos los cursos y trabajos académicos realizados, así como conocimientos específicos previos en cursos relacionados a la psicología organizacional, principalmente Gestión Organizacional (1PSG10). Es gracias a este curso que tuve un mayor conocimiento, que facilitó la comprensión de nueva información. Por ejemplo, ya tenía conocimiento sobre lo que constituye una organización y la importancia del clima laboral, por lo cual resultó más sencillo entender tanto la nueva teoría revisada como las percepciones de los colaboradores y superiores.

A partir de las actividades realizadas, se pudo conocer el estado de la empresa respecto al clima laboral, lo cual permitió elaborar un diagnóstico que refleje las necesidades reales de la empresa en cuanto a esta temática e identificar los puntos de mejora a trabajar. Se reconoció que si bien la empresa no contaba con un clima laboral por debajo de lo aceptable ni puntos críticos, sí existía una necesidad de desarrollar más la evaluación existente, y de crear un plan de mejoramiento del clima laboral a partir de los resultados obtenidos.

Desde el punto de vista personal, considero que realizar estas actividades resultó una gran oportunidad para aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través de los diversos cursos mencionados. Esto contribuyó a mi desarrollo profesional, al poder obtener un mayor entendimiento en la aplicación herramientas y recursos para la elaboración de un diagnóstico en el ámbito laboral y los nuevos obstáculos que deben enfrentarse, como por ejemplo las limitaciones de tiempo tanto para la elaboración del diagnóstico inicial como para la implementación de un nuevo cuestionario de clima laboral, identificado como necesidad como resultado del mismo. A diferencia de los cursos de pregrado, las prácticas pre profesionales requerían que realizara otras labores más administrativas en la empresa, a la par

de la realización de las actividades dirigidas a la mejora del cuestionario. Este caso aplica también al personal que participó en la entrevista, ya que debían realizarla en horario de trabajo. Adicionalmente, la empresa necesitaba que la evaluación estuviera lista para ser aplicada en Noviembre, y las prácticas serían de 8 meses.

Estos motivos representaron un reto, ya que el diagnóstico realizado debió ser en corto tiempo, pero con suficiente información para poder dar a conocer la situación real de la empresa. Tanto mis supervisores como yo, consideramos que las actividades realizadas resultaron eficientes y se alcanzó el objetivo planteado al mejorar el cuestionario. Es necesario mencionar que esto no significa que el cuestionario deba permanecer igual, ya que siempre hay lugar para la mejora, además la teoría siempre se actualiza y la realidad de la empresa puede cambiar. Sin embargo, sí se puede reconocer que las actividades realizadas contribuyeron a llenar un vacío y sentar las bases para futuras intervenciones, logrando con ello el objetivo propuesto inicialmente.

### **Competencia Interviene**

A partir de los resultados obtenidos en el Cuestionario de Clima Laboral 2020, se identificaron los puntos claves que dieron lugar al planteamiento de líneas de acción para mejorar el clima laboral en la empresa y se decidió diseñar un plan de intervención. Para ello, se realizó una búsqueda de bibliografía actualizada sobre los temas a trabajar, así como la revisión teórica de intervenciones en el clima; todo esto con la finalidad de desarrollar el Plan de Mejora de Clima Laboral 2021, el cual sería aplicado en la oficina administrativa y el taller de maquinarias en un inicio, a partir del mes de abril del 2021.

### ***Situación a mejorar***

Los puntajes obtenidos por dimensión en el cuestionario de clima laboral se encontraron en un rango de 51,7 a 76,1 para la oficina administrativa y de 63,4 a 79,6 para el taller de maquinarias. Esto reflejó tres aspectos importantes a considerar: En primer lugar, que no se llegaba a una satisfacción sobre el promedio; en segundo, que había espacio de mejora en todas las dimensiones y en tercero, que, si bien no hubo dimensiones con puntajes críticos, sí existía una diferencia significativa en las que se presentaban puntajes más bajos.

Entre las dimensiones con puntajes más bajos, se encontró el Reconocimiento, que evalúa la percepción de los colaboradores sobre su propio desempeño, siendo reconocido y premiado por la empresa y sus superiores. Se postuló que los puntajes bajos en esta

dimensión coincidieron con los puntajes bajos en Liderazgo, debido a que esta dimensión evalúa la percepción que tienen los colaboradores de su jefe directo, cuya retroalimentación efectiva implica el reconocimiento del trabajo. En conjunto, los puntajes bajos en estas dimensiones evidencian que los colaboradores no consideran que su trabajo es apropiadamente reconocido por sus jefes directos, así como una percepción negativa de sus jefes, respecto a sus decisiones, el trato y la retroalimentación.

Asimismo, también se encontró que la dimensión de Dirección fue la tercera dimensión más baja. Al evaluar esta dimensión, los puntajes bajos reflejan que existe dificultad para percibir a la gerencia de la empresa como cercana, accesible y justa con los colaboradores.

Los resultados de estas tres dimensiones implican una falla en la comunicación entre colaboradores con sus jefes directos, y colaboradores con la dirección de la empresa. Esto representa un problema ya que desde la teoría conocemos que la mala comunicación se vincula con una percepción negativa hacia los jefes y superiores así como un clima laboral desfavorable (Charry, 2018).

Finalmente, tras revisar los resultados cualitativos y encontrar que estos mismos resultados se replican, se llegó a la conclusión de que el motivo de este distanciamiento se encuentra en la falta de Comunicación e Integración entre las distintas áreas y niveles de la empresa; y entre los colaboradores de oficina administrativa y taller. Se identificó el mejoramiento de estos aspectos como clave para la reformulación del clima laboral en general.

### ***Reseña teórica***

Tras el análisis previo, se planteó como objetivo mejorar el clima organizacional mediante el mejoramiento de la Comunicación e Integración. Debido a que los recursos disponibles eran limitados, en materia de tiempo, personal y presupuesto; se necesitó que las actividades específicas propuestas sean pocas y efectivas (Méndez, 2006). Para ello, se recurrió a la teoría, la cual fue integrada a la situación de la empresa y comparada en estudios similares (Ruiz et al., 2019).

En un estudio con colaboradores del área administrativa de una empresa del rubro de construcción de Lima Metropolitana, se encontró que el reconocimiento de los jefes y la comunicación con ellos y con los pares favorece el clima laboral (Medina, 2000). De igual forma, en un estudio realizado en una institución nacional, se encontró una relación alta entre la mala comunicación y el clima laboral desfavorable (Charry, 2018). En este mismo estudio,

los colaboradores manifestaron la falta de canales de comunicación y una percepción negativa en su relación con pares y jefes, causada por actitudes negativas o falta de horizontalidad.

La comunicación es un proceso dual, en el cual no solo toma importancia el mensaje que se transmite, sino también la forma en la que se transmite y el entendimiento que tenga el receptor; lo cual implica responsabilidad del hablante de adecuar su mensaje al contexto y al receptor (Segredo et al., 2017).

En el marco organizacional, para lograr una buena comunicación interna se requiere que existan canales efectivos de comunicación, que lleguen y sean del conocimiento y uso de todos los colaboradores, con la finalidad de que estos puedan recibir e intercambiar información con pares y jefes (Segredo et al., 2017; Charry, 2018). Una buena comunicación resulta en un mejor desempeño e innovación, al contar los colaboradores con la información que requieran para su labor de forma clara y rápida (Segredo et al., 2017) y al facilitar el intercambio de ideas (Charry, 2018).

Príncipe (2017) afirma que las organizaciones no son máquinas estáticas y predecibles, sino sistemas vivos creados por la interacción constante entre los miembros que la conforman. Por ello, la comunicación juega un papel de suma importancia, al dar a esas interacciones la fluidez y efectividad necesaria en la relación cotidiana de los colaboradores.

A su vez, resulta también importante la integración dentro de este sistema, ya que no es únicamente necesario que los miembros interactúen para compartir información, sino para trabajar en equipo por los objetivos en común (Príncipe, 2017). Es a partir de la integración que los colaboradores pueden alcanzar sus mejores resultados; un colaborador puede estar muy capacitado, pero si no tiene la capacidad de integrarse y comunicarse, no aporta al equipo o a la empresa (Jerico, 2012).

La comunicación es, entonces, vital para la integración en la empresa, al reducir brechas que pueden ser fruto de las características de la estructura, como en el caso de las empresas en el rubro de construcción es la separación física de áreas (Añaños et al., 2017; Segredo et al., 2017).

Adicionalmente, la buena comunicación se convierte en un canal para la trasmisión de la identidad de la empresa y la cultura organizacional (Segredo et al., 2017; Cherry, 2018). Esta última se refiere a un conjunto de valores y creencias sostenidos por los miembros de una organización sobre esta. Estos valores y creencias compartidas son coherentes y resistentes al cambio, y su internalización se asocia a un mayor compromiso y desempeño laboral de los miembros (Segredo et al., 2017).

Por lo expuesto, entendemos que la buena comunicación es necesaria para mejorar el clima laboral en una empresa, debido a que tanto las habilidades de comunicación como los canales eficientes facilitan el intercambio de información e ideas, así facilitando el trabajo en equipo (Segredo et al., 2017; Charry, 2018). Asimismo, la buena comunicación favorece también la integración y relaciones interpersonales entre pares y jefes (Jerico, 2012; Príncipe, 2017). Finalmente, la buena comunicación interna dentro de una empresa es también una herramienta de trasmisión de su cultura. En la empresa presente, existía un vacío en relación a la cultura, ya que faltaba identificar y promover los valores. A partir de la teoría se reconoció que para que los colaboradores puedan empezar a identificarse con los valores es necesario que los conozcan previamente. Y es precisamente a partir de la buena comunicación que se permite el acercamiento a estos valores, y así se fomenta el compromiso, el sentido de pertenencia y la alineación con la cultura (Segredo et al., 2017; Cherry, 2018; Medina, 2020).

### ***Solución Planteada***

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el Cuestionario de Clima Laboral 2020 (EV6) y la revisión teórica (EA7), se concibieron los siguientes objetivos; 1) Mejorar la percepción de la Dirección como transparente y cercana, 2) Mejorar las habilidades de comunicación del personal que ejerce supervisión, 3) Fomentar las relaciones entre el personal de todas las áreas, y 4) Introducir los valores, como elementos de la cultura organizacional. Con base en estos objetivos, se desarrolló el Plan de Mejora de Clima Laboral 2021 (EA8), que implicó acciones separadas para cada uno. A continuación, se presenta de forma breve en qué consisten estas acciones.

Respecto a fomentar la percepción de la dirección como transparente y cercana, se propuso mantener a los colaboradores más informados sobre noticias relevantes tanto del desarrollo como de los logros de la empresa, como por ejemplo, el inicio y el estado de las obras o proyectos en marcha. Para ello, se consideró necesario crear canales de comunicación adecuados, efectivos y conocidos por todos (Segredo et al., 2017; Charry, 2018); por lo que se propusieron dos acciones:

- 1) La creación de un Mini-Boletín de noticias, enviado mensualmente por el área de Recursos Humanos a todos los colaboradores mediante la aplicación de mensajería instantánea Whatsapp. Se eligió esta aplicación debido a que es utilizada ampliamente, y desde la teoría se reconoce que el uso de esta tecnología permite una comunicación rápida, eficiente y fácil que supera los

límites de la oficina física (Adam & Kartikawangi, 2018; Añaños et al., 2017 Ganapathi, 2016).

- 2) Llevar a cabo reuniones quincenales de área, en las que el Gerente o Jefe de cada área debe comunicar a su equipo de trabajo las noticias que reciban de la Dirección. Asimismo, dentro de estas reuniones se debe exponer el estado de las tareas a realizar en el equipo y dar la retroalimentación sobre su trabajo a los miembros de este.

En relación al segundo objetivo, se planteó desarrollar la comunicación de calidad entre los Gerentes y Jefes, debido a que son ellos quienes deben otorgar la información de la empresa y la retroalimentación sobre su trabajo a los colaboradores a su cargo. Para ello, se propuso como única acción que se capacitaran a través de cursos de habilidades blandas, con la finalidad de desarrollar competencias emocionales e interpersonales necesarias para la buena comunicación, como por ejemplo el reconocimiento y la gestión de las emociones propias, la empatía y la negociación (Jerico, 2012). El área de Recursos Humanos estaría encargada de planificar los cursos requeridos y organizar la participación anualmente.

Respecto al tercer objetivo de fomentar las relaciones entre el personal de todas las áreas, se plantearon las siguientes acciones:

- 1) Incluir los cumpleaños del mes en el Mini-Boletín informativo, con la finalidad de que la información llegue más fácilmente a los colaboradores y así fomentar el saludo.
- 2) Llevar a cabo reuniones de integración para todo el personal quincenal o mensualmente, mediante el uso de plataformas virtuales como Teams o Zoom, que permiten superar la barrera física del distanciamiento social en el presente contexto (Adam & Kartikawangi, 2018). En estas reuniones se plantea realizar juegos y actividades de competencia sana, formando equipos entre miembros de distintas áreas con la finalidad de fomentar las relaciones y el conocimiento de los compañeros de trabajo en un contexto fuera del ambiente laboral.
- 3) Fomentar la visita del personal de la oficina administrativa al taller de maquinarias, con la finalidad de conocer cómo es el trabajo y quiénes lo realizan.

Finalmente, para responder al cuarto objetivo y fomentar la cultura, se propuso difundir los Valores de la Empresa a partir de los canales de comunicación creados. Impulsar los valores aporta también a la Comunicación e Integración, ya que estos promueven actitudes positivas en el espacio de trabajo (Ertosun & Adiguzel, 2018). En el caso presente,

los valores de la empresa son la integridad, la competitividad, el trabajo en equipo y la responsabilidad social.

Para fomentarlos se plantearon dos acciones, de las cuales se logró completar la primera durante el periodo de prácticas (EA8).

- 1) La creación de mascotas que representan cada uno de los valores. Desde la teoría, una mascota es la representación tangible o simbólica de las características o valores de una empresa (Cayla, 2013; Khoeger, 2013). Estas resultan visualmente atractivas y llamativas, lo cual las hace fáciles de recordar (Yadav et al., 2015) y facilita la internalización de los valores que representan (Cayla, 2013). En el caso presente, se decidió utilizar animales peruanos para las mascotas, debido a que las personas de por sí tienden a relacionar animales con determinadas características humanas, por lo que resultan fáciles de entender (Khoeger, 2013).
- 2) Difundir las mascotas mediante su presentación en el Mini-Boletín y su inclusión en todo material futuro interno de la empresa; como afiches, políticas y reglamentos. La finalidad de esta acción es integrar las mascotas a la vida laboral, para que los colaboradores puedan conocerlas y recordarlas (Yadav et al., 2015).

### ***Principales resultados de aprendizaje***

A partir de las actividades realizadas, se logró plantear una intervención para la mejora del clima laboral, llamada Plan de Mejora de Clima Laboral 2021. Entre los alcances para el aprendizaje, considero que se logró aplicar en el ambiente laboral los conocimientos aprendidos en cursos como Diseño y Evaluación de Programas (1PSG01) y cursos integradores en los cuales se han diseñado y aplicado programas de intervención, como Psicología y Violencia (1PSG03) y Psicología y Salud (1PSG06). Estos conocimientos fueron integrados con la nueva teoría revisada específicamente para el clima laboral, así como con la experiencia práctica obtenida en la empresa. De esta forma, la intervención planteada es realizable y cuenta con bases teóricas. Por ello, se puede considerar el plan realizado en las prácticas preprofesionales como el resultado de mi aprendizaje, así como evidencia del logro en la competencia.

Al igual que los otros productos de las prácticas, como el Cuestionario de Clima Laboral 2020, la intervención propuesta cumple con llenar un vacío existente en la empresa y puede ser ejecutada tanto en el presente como servir como base para futuras intervenciones.

Cabe mencionar que el Plan de Mejora de Clima Laboral 2021 recibió la aprobación de mis superiores, como resultado de un trabajo aplicado, justificado en la teoría, y la integración de experiencia práctica de mis supervisoras de área. Respecto a mi desempeño, mis supervisoras en el área calificaron de manera positiva los aportes novedosos realizados a partir de la teoría revisada, siendo uno de estos la creación de las mascotas como herramienta atractiva de difusión del clima.

Sin embargo, es necesario reconocer que el plan de intervención se encuentra limitado por circunstancias del mismo ámbito laboral. Debido a que los responsables a cargo de las actividades a realizar en el plan son también colaboradores de diferentes áreas, resulta necesario tomar en cuenta el tiempo y esfuerzo que pueden invertir en el plan, ya que esto no debe afectar negativamente sus otras labores ni generar mayor carga o estrés laboral para ellos. Por este motivo, las actividades planteadas debieron ser sencillas y estar distribuidas entre el personal de Recursos Humanos y los Jefes y Gerentes de las áreas, quienes a su vez tendrán la capacidad de distribuir estas tareas con los miembros de sus equipos.

Es también importante mencionar que la intervención no pudo ser realizada en su totalidad por mi persona durante las prácticas preprofesionales, debido a la finalización de los 8 meses acordados. Sin embargo, si se contribuyó a la construcción de los recursos necesarios de dos de los cuatro objetivos propuestos; como los valores, las mascotas y los primeros mini-boletines enviados; así como el plan de evaluación a aplicar.

Finalmente, cabe resaltar que podrían haberse utilizado, y no se descarta la posibilidad de utilizar otras teorías, como el modelo del *Employee Experience*. Este modelo postula que para mantener una buena relación con el colaborador, se requiere un conocimiento profundo de su travesía en la empresa, y de sus pensamientos, emociones, necesidades, deseos y miedos (Plaskoff, 2017). Para ello, es necesario que las soluciones ofrecidas no vengan de los superiores, sino que todos los colaboradores participen tanto en su creación como en su puesta en práctica y retroalimentación. (Plaskoff, 2017). Este modelo resulta atractivo en su aporte, ya que puede llevar a que las soluciones atiendan a las necesidades específicas de cada colaborador, así como a su visión y expectativas únicas sobre su trabajo; además de mejorar la relación con la empresa, al demostrar en el mismo proceso el interés por ellos como parte de la organización (Plaskoff, 2017)

Sin embargo, debido a que requiere una mayor inversión de tiempo, considero que de aplicarse en la empresa podría realizarse de manera conjunta a las soluciones propuestas en el presente trabajo que parten de la teoría revisada. De esta manera, se podrían no solo generar nuevas soluciones, sino también recoger retroalimentación y adaptar las ya puestas en

marcha. Por ello, considero esto no una limitación, sino una oportunidad para el continuo desarrollo del clima en la empresa. Como indica Plaskoff (2017) cada trabajador es único, y lo es también cada empresa, por lo que es necesario seguir innovando, repensando los procesos, e integrando nuevos conocimientos.

### **Competencia Evalúa**

Al haber terminado la elaboración del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021, se encontró necesario desarrollar un plan para evaluar la intervención, con la finalidad de verificar su efectividad. Por ello, como actividad para la presente competencia se planteó el Plan de Evaluación del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021, que implicó determinar los indicadores a utilizar tanto para la evaluación de la aplicación como la evaluación de resultados, así como sus fases, periodicidad, fuentes de información y responsables.

#### ***Situación a mejorar***

Al ser la primera vez que en la empresa se llevaría a cabo un plan para la mejora del clima laboral, existía también un vacío y una necesidad de crear un plan de evaluación para este como parte del proceso. Además, ya que el plan puede ser considerado como un plan piloto, siendo sus actividades nuevas en la organización, resulta especialmente importante su evaluación, con la finalidad de convertir este primer planteamiento en una base sólida para iniciativas futuras, que permita aprender tanto de los alcances como de las recomendaciones para su mejora.

Cabe mencionar que si bien sí se han realizado acciones para la mejora del clima laboral en el pasado en la empresa, estas han sido aplicadas de forma individual e independiente por cada área, por lo cual no han formado parte de un plan integral ni han sido evaluadas apropiadamente. Debido a esto, Recursos Humanos no pudo contar con la información sobre estas acciones, su aplicación o sus resultados en el clima laboral. Se considera esto una pérdida, ya que en el caso de que hayan tenido logros significativos, no resultó posible visibilizarlos.

De esta manera, con la evaluación planteada se busca identificar los problemas y logros en la aplicación, para contrarrestarlos o reforzarlos en la marcha; así como conocer si los resultados logrados responden a las metas planteadas en cada objetivo. Se pretende también dejar evidencia sobre las prácticas constructivas que benefician el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores hacia su centro de trabajo.

### ***Reseña teórica***

La evaluación se entiende como el proceso científico por el cual se verifica la calidad de un programa o plan, en referencia a su desarrollo y resultados (Santaolalla, 1996). Permite identificar las fortalezas y debilidades, potencialidades y limitaciones existentes (Cardoso & Cerecedo, 2011), lo cual contribuye al perfeccionamiento y continua mejora de la calidad del programa (Santaolalla, 1996).

Los planes pueden ser evaluados, entre otros aspectos, en relación a sus procesos y resultados obtenidos (Cardoso & Cerecedo, 2011), mediante una evaluación de la implementación o una evaluación de resultados (Tejedor, 2000).

La evaluación de implementación, también conocida como seguimiento, tiene como objetivo verificar que la aplicación del programa funcione y vaya acorde a lo planteado, o en caso contrario identificar las causas de los problemas que surjan y solucionarlos (Tejedor, 2000). En este tipo de evaluación, se consideran aspectos como la cobertura del plan, el realizamiento de las actividades, el uso de recursos humanos o materiales, y la participación del público objetivo del programa (Tejedor, 2000). Por otro lado, la evaluación de resultados se da tras la finalización del programa y tiene como objetivo determinar en qué medida se han conseguido los objetivos planteados (Tejedor, 2000).

A partir de la teoría revisada, se decidió que era necesario realizar ambos tipos de evaluación para el Plan de Mejora de Clima Laboral 2021; es decir, evaluar tanto los resultados para verificar si el plan fue efectivo para conseguir los resultados esperados, como los procesos, para comprobar que las actividades se realicen de la forma correcta, que sean bien recibidas por los colaboradores, o si deben ajustarse sobre la marcha.

### ***Solución Planteada***

En respuesta a la necesidad encontrada, se desarrolló el Plan de Evaluación del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021 (EVA). Para esto, se plantearon los objetivos e indicadores para la evaluación (Santaolalla, 1996), así como el uso de un diseño mixto, ya que se recogerían datos cuantitativos y cualitativos para verificar el nivel de logro y adecuada implementación.

Respecto a la evaluación de resultados, se planteó el objetivo general y cuatro objetivos específicos, así como los indicadores y fuentes de verificación de logro correspondientes (Tabla 1).

La principal fuente de verificación será la nueva aplicación del cuestionario de clima

laboral al finalizar la implementación, siendo los indicadores las tasas de variación en puntajes antes y después del programa. En segundo lugar, se realizarán entre cinco a diez entrevistas individuales a un grupo de colaboradores de distintas áreas de la empresa, con la finalidad de conocer su percepción y valoración del clima laboral, la comunicación y la integración en la empresa. Para evaluar el cuarto objetivo y medir el nivel de conocimiento sobre los valores en la empresa, los cuales serán introducidos por primera vez en el programa, se aplicará una corta prueba a manera de cuestionario a una muestra de colaboradores de todas las áreas.

*Tabla 1. Matriz de Evaluación de Resultados del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021*

	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
<b>Objetivo General</b>	Mejorar la percepción del clima laboral de todos los colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana	Tasa de variación de la percepción del clima laboral tras la realización del plan.	Aplicación del Cuestionario del Clima Laboral tras un año.
<b>Objetivo Específico 1</b>	Mejorar la percepción de la Dirección de la empresa como transparente y cercana	Tasa de variación de percepción de la Dirección tras la realización del plan.	Aplicación del Cuestionario del Clima Laboral - Dimensión Dirección
<b>Objetivo Específico 2</b>	Mejorar las habilidades de comunicación del personal que ejerce supervisión	Tasa de variación de percepción del personal supervisor tras la realización del plan.	Aplicación del Cuestionario del Clima Laboral - Dimensión Liderazgo y Reconocimiento
<b>Objetivo Específico 3</b>	Mejorar las relaciones entre colaboradores de distintas áreas	Percepción positiva de la Integración en la empresa	Entrevistas a los colaboradores tras la finalización del plan.
<b>Objetivo Específico 4</b>	Incrementar el conocimiento de los valores de la empresa en todos los colaboradores.	% de colaboradores que conocen los valores de la empresa.	Prueba de conocimientos al finalizar el plan.

La evaluación de resultados está planificada para llevarse a cabo a inicios del 2022, al finalizar la implementación del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021. Será el equipo de Recursos Humanos de la empresa el encargado de esta evaluación, ya que es únicamente esta área la que aplica y tiene acceso a los resultados del cuestionario. Con la finalidad de preservar la confidencialidad, no sería posible permitir a otras áreas acceder a los resultados

antes de su procesamiento.

Por otro lado, la evaluación de la implementación incluirá como responsables a los jefes y gerentes de área en conjunto con el equipo de Recursos Humanos. Esta evaluación iniciará a la par con las actividades en el mes de junio del presente año 2021. Se presentó en una matriz las preguntas de evaluación, indicadores, fuentes de verificación, método de recolección de data, los responsables y la periodicidad de la recolección para cada una de las 6 actividades del plan (Tabla 2).

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Procesos del Plan de Mejora de Clima Laboral 2021

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROCESO						
Actividad	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de Verificación	Método de recolección de data	Responsable de recoger la data	¿En qué momento se recogerá la data?
<i>Mini-Boletín</i>	¿En qué medida reciben todos los colaboradores el mini-boletín y qué tan satisfechos se encuentran con la información recibida en él?	% de colaboradores que reciben el mini-boletín	Registro de envío del mini-boletín en Excel	Registro del envío del mini-boletín	RRHH	Mensualmente
		Niveles altos de satisfacción con el mini-boletín	Testimonio de los colaboradores	Entrevistas cortas a los colaboradores	RRHH y Jefes de Área en Taller	Cada 3 meses
<i>Reuniones quincenales de área</i>	¿Qué tan eficaz es la ejecución de las reuniones?	% de reuniones programadas realizadas	Calendario de Microsoft Teams	Registro de las reuniones realizadas	Jefe/Gerente de Área	Mensualmente
		Tiempo utilizado en las reuniones	Testimonio de los colaboradores	Entrevistas a los colaboradores	RRHH	Mensualmente
<i>Cursos de habilidades blandas</i>	¿En qué medida participan los colaboradores en los cursos?	% de asistencia a los cursos de habilidades blandas	Lista de chequeo	Registro de asistencia	Equipo de RRHH	Durante el curso
		Niveles altos de aprendizaje y satisfacción	Informes de lo aprendido	Encuesta de efectividad	Cada colaborador	Tras finalizar cada curso
<i>Mails de Bienvenida y Cumpleaños</i>	¿En qué medida se cumple con el envío de los mails?	% de mails enviados en relación a los ingresos y cumpleaños totales	Registro de envío de los mails en Excel	Registro de envío de los mails	RRHH	Mensualmente

<i>Visitas a Taller</i>	¿En qué medida participan los colaboradores de oficina en las visitas?	% de visitas programadas realizadas	Excel de registro de visitas	Registro de visitas	Jefe/Gerente de Área	Mensualmente
<i>Difusión de las Mascotas</i>	¿En qué medida se visibilizan las mascotas de los valores?	% de colaboradores que conoce alguno de los valores	Testimonios de los colaboradores	Entrevistas a los colaboradores	RRHH	Mensualmente

### ***Principales resultados de aprendizaje***

Con la finalidad de construir un plan de evaluación para el plan de mejora, se revisaron y aplicaron los conocimientos adquiridos en el curso de Diseño y Evaluación de Programas (1PSG01) respecto a los tipos de evaluación, indicadores, preguntas de evaluación y otros conceptos teóricos. Cabe destacar como una limitación importante que el plan de evaluación no pudo ser aplicado por mi persona debido a la terminación de las prácticas en el mes de abril. Considero que habría sido beneficioso para mi aprendizaje supervisar este proceso, adquiriendo experiencia real de la aplicación de los planes de intervención en el mundo laboral.

Sin embargo, rescato que el nivel de logro en la competencia Evalúa puede reflejarse en la actividad realizada, ya que se logró situar los conocimientos teóricos en el mundo laboral teniendo en cuenta las propias características de la empresa, como el ritmo de trabajo rápido y la carga laboral que requiere de repartición de tareas y métodos de recolección de data concisos y en su mayoría cuantitativos. De esta manera, mediante la actividad realizada se pudieron reforzar y profundizar los conocimientos previos, obteniendo así un mayor nivel de logro en la competencia Evalúa.

Asimismo, en la actividad desarrollada pude aplicar los conocimientos prácticos obtenidos en el curso Psicología y Salud (1PSG06), en el cual se desarrolló y evaluó un plan de intervención que consistió en una campaña de comunicación mediante las redes sociales dirigida a los pacientes de diabetes y profesionales de la salud. Se planteó una evaluación sumatoria, la cual fue adjuntada como evidencia de la aplicación de la competencia Evalúa en el portafolio de prácticas preprofesionales (Apéndice 3). Esta evaluación permitió comparar las metas con los resultados finales para obtener el nivel de logro. Para realizar esta evaluación, primero se establecieron una meta general para la intervención y metas específicas para cada publicación realizada. Asimismo, se determinaron como indicadores las

interacciones obtenidas en cada publicación, es decir comentarios, reacciones y número de personas alcanzadas. Finalmente, tras realizar la intervención, se realizó un reporte de indicadores, se presentaron los resultados obtenidos y se rescataron los alcances y limitaciones, así como se plantearon sugerencias para futuras intervenciones (EA19).

Considero que ésta experiencia previa también evidencia mi nivel de logro en la competencia Evalúa, así complementando el trabajo realizado, que por razones de tiempo sólo pudo quedar en lo teórico. Sin embargo, es importante resaltar nuevamente el beneficio que representa el plan de evaluación planteado para la empresa. Mediante los resultados que se obtengan, podrá mejorarse la aplicación de las actividades propuestas, identificando aquellos elementos que funcionan o aquellos que deben ser mejorados. Así como conocer los efectos que tengan las actividades y el plan en conjunto sobre el clima, con la finalidad de definir si resultaron efectivas y deben continuar, o si deben ser modificadas.



## Conclusiones

El presente trabajo reportó las actividades realizadas durante los 8 meses de las prácticas pre-profesionales realizadas en una empresa privada del rubro de Construcción en Lima Metropolitana. Estas actividades estuvieron orientadas al desarrollo del clima laboral en la empresa, mediante la mejora del cuestionario de clima existente y la posterior creación de un primer plan de mejora de clima. Las actividades corresponden a las tres competencias solicitadas por la Facultad de Psicología; Diagnóstica, Interviene y Evalúa.

Respecto a la competencia Diagnóstica, se presentaron como evidencias de logro las actividades realizadas al inicio de las prácticas, cuya finalidad fue identificar los puntos a trabajar dentro de la empresa y su estado. Para ello, se realizaron entrevistas confidenciales con la supervisora de prácticas y con tres colaboradores de la empresa, así como revisiones bibliográficas sobre el clima laboral, sus dimensiones y las herramientas de medición. Como resultado final, se determinaron como puntos a trabajar la falta de un plan específico de mejora del clima laboral y la necesidad de mejorar el cuestionario de clima laboral existente.

Sin embargo, si bien se logró identificar los puntos a trabajar, es necesario reconocer las debilidades en el proceso. En vista a que el tiempo disponible para realizar estas actividades fue limitado, sólo se pudieron realizar entrevistas a tres colaboradores, quienes pertenecían a tres áreas administrativas. Para tener una mejor comprensión del estado del clima laboral, se recomendaría que en futuras oportunidades se realicen más entrevistas, y se incluya al personal de taller y proyectos, tanto administrativo como operativo.

Por otro lado, se reconoce como fortaleza la oportunidad de conversar con la persona a cargo de la creación y aplicación del cuestionario de clima de la empresa original, mi supervisora de prácticas. Gracias a ello, obtuve una mayor comprensión del proceso, las dimensiones existentes, así como los resultados obtenidos en años anteriores. Asimismo, se considera también una fortaleza la integración de la teoría al cuestionario, ya que a partir de las dimensiones especificadas se pudieron interpretar los resultados obtenidos con mayor seguridad y eficiencia. Además, al finalizar estas actividades se tuvo como producto un cuestionario más completo, que podrá ser utilizado en futuras oportunidades con mayor facilidad aún si las personas a cargo variarán.

Respecto a la competencia Interviene, las actividades que evidencian el logro reportan el desarrollo de un plan de mejora del clima laboral. Estas actividades consistieron en el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del nuevo cuestionario de clima, a partir del cual se realizaron revisiones de la teoría actualizada relacionada a los problemas

identificados y su mejora mediante intervenciones. Como resultado final, se creó el Plan de Mejora de Clima Laboral 2021, siendo este el primer plan de mejora de clima en la empresa.

Si bien el plan no pudo ser aplicado por mi persona debido al término de mis prácticas antes de su realización, considero que haber aportado en la creación del mismo y haber llevado a cabo algunas acciones ha sido significativo para mi desarrollo profesional.

Como fortalezas, resalto nuevamente la integración de la teoría para justificar y dar base a las actividades escogidas. Asimismo, considero como fortaleza también la creatividad demostrada en la elaboración del plan, al llegar a actividades innovadoras para la empresa, cómo lo son el uso de mascotas como forma de difundir los valores de la empresa. Pero, la principal fortaleza de las actividades desarrolladas es que, al ser el plan el primero en su tipo dentro de la empresa, llena un vacío importante dentro de esta. De esta manera, el plan de mejora de clima laboral desarrollado sienta las bases para futuras intervenciones que se quieran realizar, a poder servir de guía.

Finalmente, respecto a la competencia Evalúa, las actividades estuvieron orientadas al diseño de un plan de evaluación para el plan de mejora de clima laboral desarrollados. Para ello se realizó también una revisión bibliográfica sobre la evaluación de intervenciones similares. Como resultado final, se presentaron las matrices de evaluación de resultados y procesos para el plan de mejora de clima laboral.

Al igual que en la competencia Interviene, debido al término del periodo de prácticas, no pude realizar la evaluación del plan de mejora. Sin embargo, mi participación en la elaboración del diseño de la evaluación implicó sentar las metas, indicadores, fases y métodos de recolección, responsables, y demás elementos necesarios para llevar a cabo la evaluación según la teoría. De esta manera, la evaluación podría ser llevada a cabo por otros integrantes del área de Recursos Humanos, sin necesidad de realizar mayores modificaciones. Considero que la construcción de este plan de evaluación evidencia mi nivel de logro, ya que demostré los conocimientos teóricos y experiencia práctica adquirida en los cursos de pregrado.

Por ello, para esta competencia rescato como fortaleza la integración de todo lo aprendido durante mi formación académica y los nuevos conocimientos adquiridos en mis prácticas pre-profesionales, teniendo como resultado un plan de evaluación que responde a las necesidades de la empresa, cuyo ritmo de trabajo rápido requiere métodos de recolección de datos simples. De esta manera, las fases, herramientas y separación de tareas permitirían que la evaluación de procesos y resultados pueda llevarse a cabo sin requerir muchos recursos, tanto de tiempo como de personal.

A manera de conclusión general considero que si bien las actividades se vieron limitadas por el tiempo disponible, se pudo lograr los objetivos planteados al tener como resultado final un cuestionario de clima laboral más completo y el primer plan de mejora de clima laboral en la empresa. Como ha sido mencionado previamente, la empresa en la que se realizaron las prácticas inició sus actividades en el año 2015, y aún se encuentra desarrollando y formalizando sus procesos, siendo uno de ellos la mejora del clima laboral. Es por ello que el cuestionario mejorado y el plan de clima creado contribuyen a esta tarea, no sólo al llenar un vacío existente en la empresa, sino también como punto de partida para un proceso continuo de la mejora de clima, así como servir de guía para futuras intervenciones del área de Recursos Humanos. Considero esto un logro tanto para la empresa como para mi formación académica y profesional, ya que esta era una tarea pendiente del área y pude encargarme de participar activamente tanto en su elaboración como parte de su implementación, consiguiendo poner en práctica diversos conocimientos adquiridos durante mi formación de pregrado.

Por estos motivos, y al haber evidenciado mi nivel de logro en las competencias mediante las actividades realizadas, considero que si cumplo el perfil de egreso que requiere la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

## Referencias

- Adam, E., & Kartikawangi, D. (2018). The analysis of the use of communication technology to the effectiveness of internal communication. *Journal InterAct*, 7(1), 20-27.
- Ángeles, C. (2017). *Relación entre clima y desempeño laboral en una empresa constructora de Lima* [tesis de pregrado]. Universidad San Ignacio de Loyola.  
<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2570>
- Añaños, A., Gutiérrez Morales, C. B., & Rengifo, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción: caso peruano* [tesis de pregrado]. Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1137>
- Bustos, P. E. G., & Bustos, A. J. R. (2018). La importancia de la satisfacción y clima laboral en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (239).  
<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/clima-laboral-empresas.html>
- Cardoso Espinosa, E. O., & Cerecedo Mercado, M. T. (2011). Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(2), 68-82.
- Carneiro, G. M., Baeza, F. L. C., & Hauck, S. (2020). Work Environment Evaluation Instrument (WEEI): development, validation, and association with burnout. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 42(2), 185-189.  
<https://doi.org/10.1590/2237-6089-2019-0048>
- Cayla, J. (2013). Brand mascots as organisational totems. *Journal of Marketing Management*, 29(1-2), 86-104.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es).
- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. (2018). Leadership, personal values and organizational culture. In *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations* (pp. 51-74). Springer, Cham.
- Ganapathi, N. (2016). Internal Communication and Technology—The Secrets of Success. *Indian Journal of Science and Technology*, 9, 42.
- Jericó, P. (2012). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Pearson Educación.
- Khogeer, Y. K. (2013). *Brand anthropomorphism: The literary lives of marketing mascots*

- (Doctoral dissertation, University of Liverpool).
- Medina, K. A. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa privada de construcción de Lima Metropolitana*. [Tesis de licenciatura en Psicología]. Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3299>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1), 7-16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16 (3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Príncipe, J. (2017). Constelaciones organizacionales. *Historias de la consultoría sistémica*. Lima: Empresa Activa.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>
- Rivera, D. A., Hernández, J. D., Forgiony, J. O., Bonilla, N. J., & Rozo, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*, 39(16), 17. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168>
- Ruiz, A. V., Gonzalez, C. A. L., & Rojas, L. A. G. (2019). Desafiando la formación de psicólogos organizacionales desde una perspectiva de aprendizajes situados en el ámbito micro-empresarial peruano. *Cuadernos de Administración*, 32(58).
- Rosales, M. R. (2019). *Clima laboral en trabajadores de una empresa minera en la provincia de Oyon-región Lima* [tesis de titulación]. Universidad Nacional Federico Villarreal. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3823>
- Santaolalla, R. C. (1996). Evaluación de Programas de intervención Tutorial. *Revista Complutense de educación*, 7(1), 97.
- Segredo, A. M. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43, 57-67. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006)
- Tejedor, F. J. T. (2000). El diseño y los diseños en la evaluación de programas. *Revista de investigación educativa*, 18(2), 319-339.
- Vilcapaza, K. S., & Flores, R. A. (2018). *Relación entre clima laboral y compromiso*

*organizacional en los trabajadores de una empresa perteneciente al rubro belleza, en Perú* [tesis de pregrado]. Universidad Peruana Unión.

<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1834>

Yadav, P., Bisoyi, D., & Chakrabati, D. (2015). Anthropomorphic brand mascot serve as the vehicle: to quickly remind customers who you are and what you stand for in Indian Cultural context. *International Scientific Research and Experimental Development*, 1814-1818.



## Apéndice 1.

### Datos del Centro de Práctica Pre-Profesional

- a. Ubicación (distrito/provincia): Santiago de Surco.
- b. Rubro/área del centro de práctica: Construcción.
- c. Nombre y cargo/puesto del/la supervisor/a de práctica: Anais Viali Moron, Psicóloga Organizacional.
- d. Período de la práctica: 01/09/2020 - 30/04/2021
- e. Competencias desarrolladas: Aplicación y evaluación de pruebas psicométricas, entrevista por competencias, desarrollo y evaluación de un cuestionario para evaluación de clima laboral, desarrollo de plan de acción para mejora del clima laboral.
- f. Características del Centro de Práctica:
  - Población que atiende/ Público objetivo: Empresas de construcción y compañías mineras.
  - Actividades que desarrolla: Diseño, construcción, rehabilitación y puesta en marcha de proyectos de ingeniería civil especializada, infraestructura portuaria, estructuras para sótanos, túneles, obras para el manejo de aguas, construcción de cimentaciones profundas, proyectos de ingeniería geotécnica, anclajes, estabilización de excavadoras, taludes y mejoramiento de suelos.
  - Misión y visión:
    - Misión: Darle valor al subsuelo, aplicando tecnologías innovadoras y sustentables, distinguiéndonos como una empresa socialmente responsable.
    - Visión: Ser los líderes y referentes en obras geotécnicas y subterráneas, capaz de resolver necesidades de ingeniería y construcción.

## Apéndice 2.

### Certificado de Finalización de Prácticas Pre-profesionales

FACULTAD DE  
PSICOLOGÍA



#### Modelo de Constancia de Finalización de Desempeño Pre-profesional

Nombre completo del/la alumno/a	Jimena Claudia Rivera Ortiz	Fecha de emisión:	Viernes 30 de Abril 2021
		Fecha de inicio:	Martes 01 de septiembre 2020
Número de horas acumuladas	1050	Fecha de fin:	Viernes 30 de Abril 2021
Calificación (0-20)	19		

#### Funciones realizadas:

Reclutamiento y Selección

- Validación del perfil de puesto
- Publicación de las vacantes en los diferentes medios digitales
- Recepción y filtro de CVs
- Programación de entrevistas y contacto con el candidato
- Apoyo en entrevistas por competencias
- Aplicación y corrección de pruebas psicométricas

b) Onboarding:

- Elaboración de los nuevos formularios (fichas) digitales de ingreso.
- Recepción de documentos del candidato
- Programación de exámenes médicos

c) Evaluación de Desempeño:

- Recepción y transcripción de evaluaciones a base de datos
- Apoyo en la elaboración de las nuevas evaluaciones de desempeño (incluyendo revisión del diccionario de competencias).
- Apoyo en la elaboración de las nuevas entrevistas de feedback (entrevistas anuales de SBP).

d) Gestión de Clima y Cultura

- Apoyo en la creación de la nueva evaluación de clima laboral
- Apoyo en aplicación de la evaluación de clima laboral
- Apoyo en el procesamiento de la data (resultados), elaboración de cuadros y PPTS de presentación de resultados.
- Apoyo en la elaboración de planes de desarrollo de clima.
- Apoyo en actividades digitales de clima laboral
- Creación de nuevos valores SBP.

e) Gestión de Talento y Línea de Carrera

- Actualización de bases
- Creación de nueva encuesta digital de cese.

FACULTAD DE  
PSICOLOGÍA



**Apreciación cualitativa del desempeño:**

Jimena es una practicante que destaca por su responsabilidad y buena planificación. Ha demostrado a lo largo de estos meses que asume las tareas que se le asignan con bastante responsabilidad, cumpliendo con los requerimientos de sus superiores en los plazos solicitados.

Es una joven observadora, analítica e inteligente, que entiende rápidamente lo que se le explica, lo que se le solicita y, aunque no es muy extrovertida, cuando toma la palabra lo hace para aportar correcciones, acotaciones, ideas nuevas y sugerencias relevantes y de calidad. Es analítica, observadora y cuestionadora con su trabajo, por lo que encuentra rápidamente las posibles mejoras y se adelanta a posibles problemas futuros.

También se relaciona muy bien con aquellos que la rodean, lo que le permite trabajar fácilmente en equipo. Tiene un trato amable, buen carácter, escucha activa y empatía.

En términos generales considero que podrá desarrollarse y obtener muy buenos resultados en cualquier puesto que desee, especialmente en aquellos relacionados a la parte Soft de recursos humanos.

Firma del/la supervisor/a del Centro

### Apéndice 3.

#### Enlace del Portafolio de Suficiencia Profesional

<https://sites.google.com/pucp.edu.pe/psg-224-jimena-rivera/p%C3%A1gina-principal>