



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Aplicación de un Programa de Intervención Para la Satisfacción
Organizacional de una Empresa de Viajes y Turismo, 2020

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

1964
AUTOR

Gonzales Escuza, María Fe

ASESOR

Mg. Marin Escalante, Ana

Lima, Agosto 2020

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La empresa de viajes y turismo tiene como misión satisfacer las necesidades de los clientes brindando el mejor servicio con paquetes turísticos, pasajes aéreos, seguros de viaje y alojamiento; igualmente asesoría respecto a la compra y trámites documentarios necesarios para una mejor experiencia; A fin de realizar una descripción sobre la problemática, se efectuó un diagnóstico situacional a través del método de observación y registro sistemático de los datos de los colaboradores, los mismo que sirvieron para la ejecución del Programa de Intervención Para la Satisfacción Organizacional con un efecto positivo en la implementación de los valores organizacionales.

El programa tuvo dos partes fundamentales, la encuesta preliminar a través de una lista de cotejo para escoger los valores organizacionales representativos de la empresa y la segunda parte fue la difusión a través de charlas y material complementario, los cuales se ejecutaron con total profesionalismo basándose en los conocimientos y técnicas mencionadas en el marco teórico.

El trabajo se ejecutó en su totalidad y se logró obtener resultados positivos para la institución, los mismos que fueron descritos en la estructura del programa, y evidenciados en los anexos del presente informe.

Palabras clave: Valores Organizacionales, Cultura Empresarial, Sentido de Pertenencia, Desarrollo Organizacional, Principios

Application of an Intervention Program for the Organizational Satisfaction of a Travel and Tourism Company

ABSTRACT AND KEYWORDS

The present paper aims to describe my professional experience in a travel and tourism business between years 2016 and 2017, applying abilities, skills and knowledge gained through psychology degree.

The mission of the travel and tourism company is to satisfy the needs of their clients, offering the best service in their tourist packages, airfares, travel insurances and lodging; also, advice regarding the purchase and documentary procedures needed for a better experience. In order to make a description about the institution's flaws, a situational diagnosis was made through the method of systematic observation and recording of the data of the collaborators, which served for the execution of the Intervention Program with a positive effect on the implementation of organizational values.

The program had two fundamental parts, the preliminary survey through a checklist to choose the representative organizational values of the company and the second part was the dissemination through talks and graphic material, which were carried out with total professionalism based on the knowledge and techniques mentioned in the theoretical framework.

The Program was successfully executed and accomplished positive outcomes for the company, the same ones that were described in the structure of the program, and evidenced in the annexes to this paper.

Keywords: Organizational Values, Business Culture, Sense of Belonging, Organizational Development, Foundation.

ÍNDICE

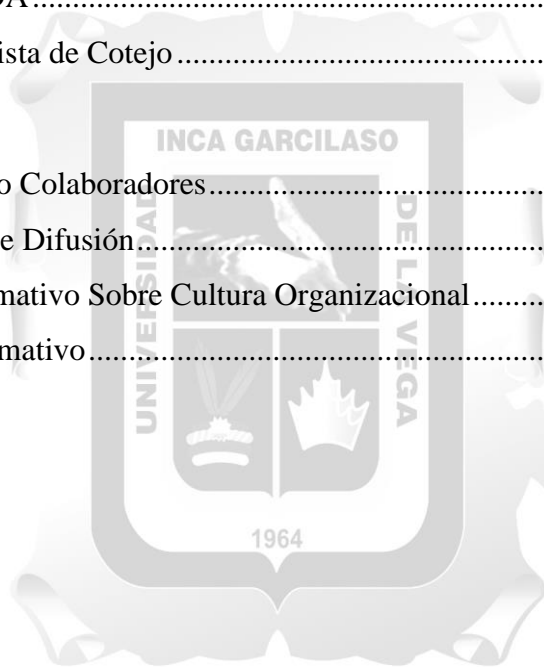
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
Organización Funcional.....	10
1.1.1 Descripción del Servicio.....	10
1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico.....	11
Ubicación Geográfica	11
Contexto Socioeconómico y Características de la Infraestructura	11
1.1.3 Actividad General.....	11
1.1.4 Misión y Visión	11
Misión.....	11
Visión	11
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	12
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	12
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS	12
2.2.1 Producto.....	13
2.2.2 Resultados.....	14
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	15
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL	15
3.1.1 Reclutamiento y Selección	15
Reclutamiento de Personal	15
Selección de Personal	16
3.1.2 Clima Laboral.....	17
3.1.3 Cultura Organizacional.....	18
Tipos de Cultura Organizacional según Ansoff	19

Valores Organizacionales	21
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS.....	21
3.2.1 Acciones	21
3.2.2 Metodologías	22
3.2.3 Procedimientos	22
CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	29
4.1 CONCLUSIONES.....	29
4.2 RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS	33



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Organización Funcional de la Empresa.....	10
Figura 2. Tipos de Cultura Según Ansoff.....	20
Figura 3. Conceptualización de Valores Iniciales	24
Figura 4. Conceptualización de Valores Finales	28
Tabla 1. Resultados Lista de Cotejo	25
Tabla 2. Resultados Finales Lista de Cotejo.....	26
Gráfico 1. Análisis FODA	22
Gráfico 2. Resultados Lista de Cotejo	26
Anexo 1. Lista de Cotejo Colaboradores.....	34
Anexo 2. Cronograma de Difusión.....	40
Anexo 3. Tríptico Informativo Sobre Cultura Organizacional.....	42
Anexo 4. Pizarrón Informativo.....	43



INTRODUCCIÓN

Ingresar y culminar mis estudios en la carrera de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega fue un logro para mi desarrollo, tanto personal como profesional, es así que continuo mi avance reuniendo habilidades, destrezas y experiencia en la misma, las cuales pretendo demostrar finalmente con este Trabajo de Suficiencia Profesional con el fin de obtener mi Título Profesional de Licenciada en Psicología.

Mi experiencia profesional en la empresa de Viajes y Turismo tuvo como objetivo colaborar con el proceso de reclutamiento y selección de personal; así como mejorar el clima organizacional con el establecimiento formal de los valores institucionales para elevar la satisfacción laboral de sus trabajadores y la competitividad de sus directivos.

Esta experiencia ha sido fundamental para elaborar el presente informe.

El éxito en las empresas modernas está regido por el compromiso, sentido de pertenencia y valoración que perciben los colaboradores, siendo así la cultura y clima organizacional uno de los ejes primordiales para el triunfo en este mercado competitivo.

En contexto con lo anterior mencionado, se percibió la carencia de definición y estatutos de cultura organizacional en la empresa de viajes y turismo, observando una oportunidad de desarrollo para la intervención. La falta de aplicación de los valores organizacionales generaba un clima no adecuado influyendo directamente en el desempeño y satisfacción laboral de los colaboradores de la misma.

Por lo cual, este trabajo pretende detallar, en los siguientes capítulos, el contexto y problemática de la empresa, además de los recursos para la ejecución de un Programa de Intervención Para la Satisfacción Organizacional con el fin de establecer los valores institucionales a través de una encuesta que permita instituir y difundir valores organizacionales, utilizando herramientas y técnicas psicológicas.

En el primer capítulo tomaremos en cuenta los aspectos generales y descripción de la empresa para poder conocer a detalle su actividad económica, organización y funcionamiento.

En el segundo capítulo, se describirá la actividad general de la experiencia, las funciones asignadas y sus alcances durante mi estancia en la organización.

De igual manera, en el tercer capítulo, se explicará de forma detallada la fundamentación teórica y acciones metodológicas correspondientes al Programa de Intervención empleado.

En el cuarto capítulo, se detallarán las conclusiones y recomendaciones.

Por último, las conclusiones de como repercutió de manera positiva a la institución y recomendaciones que se consiguió en el presente trabajo.



CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa de viajes y turismo cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado de operadores de Turismo y agentes de viajes del Perú. Se fundó en 1963 especializándose en las rutas Lima-Cusco-Perú a Europa y viceversa.

Comenzando los años 70; época de cambios políticos, sociales y económicos a nivel mundial, desarrollaron el turismo de aventura para para satisfacer a un gran mercado conformado por personas que deseaban salir de lo tradicional. Esta década marcó una etapa que se reflejó en los años 80; donde el Perú enfrentó el caos social ocasionado por el terrorismo.

Posterior a ello, la empresa se adaptó a los cambios y mantuvo su liderazgo en el mercado. Es así que desarrollaron productos enriquecidos por su experiencia a lo largo de 51 años de operación para lograr satisfacer las inquietudes de los pasajeros afirmando estar capacitados para atender al público más exigente.

Actualmente se desarrolla en un mercado altamente competitivo atendiendo requerimientos en paquetes turísticos nacionales, internacionales y venta de boletos aéreos con una fuerte penetración en el mercado vía internet, llegando a ser especialistas en: Turismo Clásico, Turismo de Aventura, Turismo Ecológico y Turismo Esotérico en las regiones Costa, Sierra y Selva.

Organización Funcional

La empresa de viajes y turismo cuenta con la siguiente organización funcional.

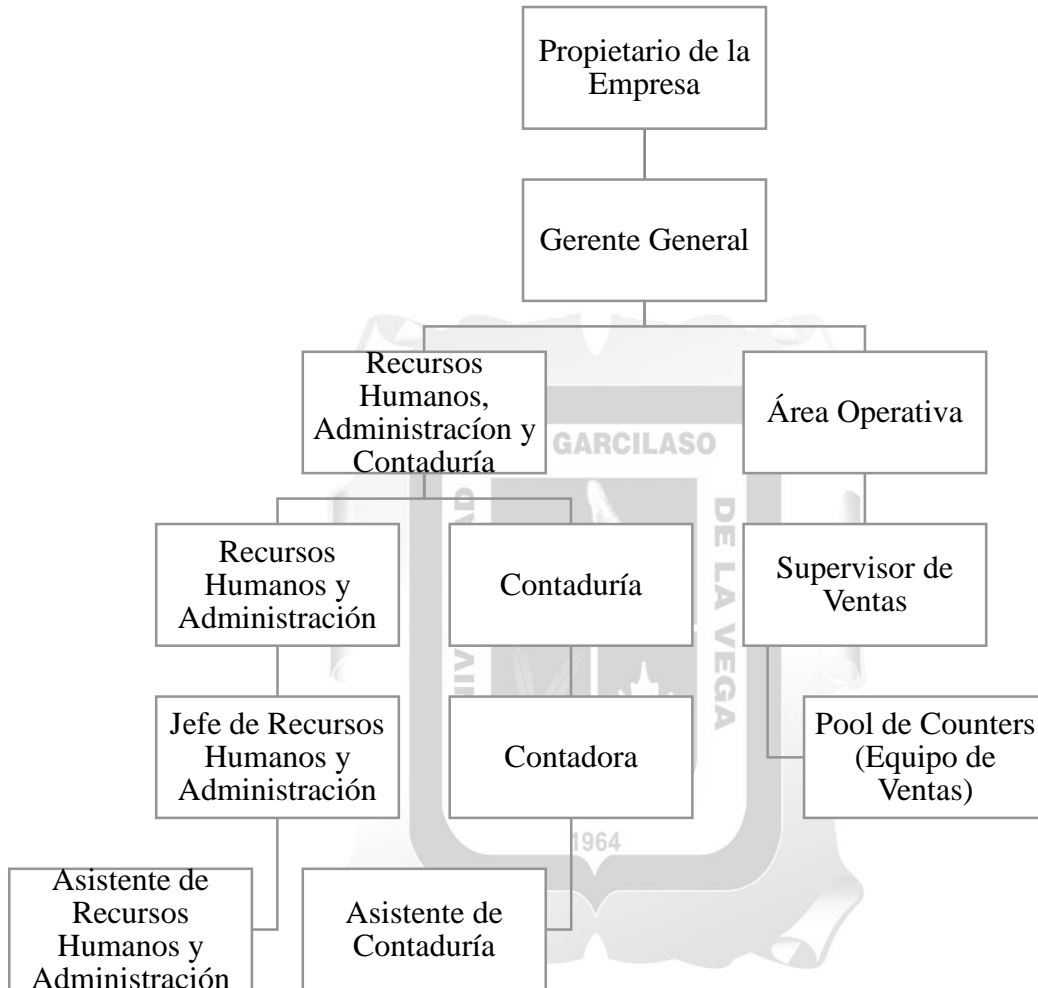


Figura 1. Organización Funcional de la Empresa

Elaboración Propia

1.1.1 Descripción del Servicio

Empresa en el sector viajes y turismo que ofrece paquetes turísticos nacionales, internacionales y venta de boletos aéreos con bajos costos dirigida a todo público.

1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico

Ubicación Geográfica

Se encuentra ubicada en zona comercial entre las Avenidas Aviación y Javier Prado.

Contexto Socioeconómico y Características de la Infraestructura

Empresa ubicada en el segundo piso de un complejo empresarial en zona comercial de San Borja, con vista a la Avenida Aviación, cuenta con iluminación adecuada, ambiente ventilado y escritorios distribuidos de forma horizontal en ambientes modulares.

1.1.3 Actividad General

Empresa ubicada en el rubro de viajes y turismo. Cuenta con 2 locales comerciales, cuyos hacen venta y distribución de paquetes turísticos, pasajes aéreos, hospedaje, alquiler de vehículos, seguro de viajeros, entre otros a público en general.

1.1.4 Misión y Visión

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando el mejor servicio con paquetes turísticos, pasajes aéreos, seguros de viaje y alojamiento; igualmente asesoría respecto a la compra y trámites documentarios para necesarios para una mejor experiencia.

Visión

Ser reconocida como la mejor cadena de agencias de viajes por superar las expectativas de nuestros clientes brindando un servicio de calidad, además de ofrecer seguridad y confianza a nuestros clientes tanto internos y externos del país.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

Desarrollo en el área de Recursos Humanos y Administración ejerciendo funciones de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de colaboradores.

2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

Los propósitos del puesto eran reclutamiento a través de bolsas laborales, aplicación de técnicas y pruebas psicológicas que permitan la selección de una tercia de posibles colaboradores que cuenten con el perfil requerido y, asimismo, mejorar el clima y cultura laboral previo diagnóstico situacional, realizando programas de capacitación e inducción a colaboradores.

Las funciones asignadas dentro del puesto fueron:

- Evaluación de la situación actual y desempeño de los colaboradores actuales por áreas de la empresa.
- Definición y especificación de puestos vacantes.
- Definición del perfil indicado para el puesto.
- Proceso de reclutamiento de colaboradores a través de plataformas web.
- Filtro de curriculum vitae según perfil.
- Evaluación de candidatos para el puesto.
- Entrevistas a los postulantes.
- Selección de candidatos finalistas para el puesto.
- Entrega de tercia de finalistas al área correspondiente.
- Bienvenida a nuevos colaboradores.
- Planteamiento y ejecución de programa de inducción.
- Selección de compañeros guías.
- Introducción a la organización.

- Socialización (Previa a la llegada – Encuentro – Metamorfosis).
- Seguimiento.
- Intervención en dificultades individuales y grupales.
- Evaluación del clima laboral.
- Propuesta para el manejo de la cultura y satisfacción laboral.

Los materiales e implementos psicológicos empleados eran los siguientes:

- Test de matrices progresivas de Raven, evaluación no verbal donde la persona detalla segmentos faltantes en una serie de láminas, con el propósito de evaluar la capacidad intelectual mediante el uso de las habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico de la persona evaluada.
- Test de la Figura Humana de Karen Machover, test que consiste en presentarle al sujeto una hoja de papel blanco tamaño A4, un lápiz y un borrador, en la cual, se le solicita “dibuje una persona”, con el objetivo de evaluar a través de este dibujo su personalidad.
- Inventario de Personalidad para vendedores IPV, inventario que valora la disposición general para la venta del examinado y elabora un perfil individual basado en las dimensiones de personalidad que juegan un papel importante en las profesiones de índole comercial.
- Encuesta de comunicación interpersonal de Hellriegel y Slocum, prueba diseñada para evaluar las prácticas de comunicación interpersonal donde se pide señalar por segmentos la opción en que enfrentaría, el evaluado, la situación descrita en el enunciado.
- Lista de Cotejos, instrumento de opción múltiple que permite verificar a través de una lista de criterios, realizados por empleador, opiniones y logros de aprendizaje de los evaluados.

2.2.1 Producto

Se diseñó un Programa de Intervención para la Satisfacción Organizacional con la finalidad de mejorar el clima laboral que afectaba directamente en el logro de objetivos corporativos y de ventas, atención al cliente, productividad y satisfacción laboral de los colaboradores.

2.2.2 Resultados

Tras el Programa de Intervención ejecutado se cumplió con el objetivo de mejorar el clima laboral, satisfacción, productividad y atención al cliente incrementando ventas de 3 paquetes cada 10 cotizaciones a 7 cada 10 cotizaciones.



CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Para poder comprender la situación problemática en la que la empresa se veía afectada, requerimos comprender y analizar los temas concernientes a ella, sus relaciones y correspondencia entre sí.

3.1.1 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y selección son las etapas iniciales de atracción y evaluación del talento humano para la posterior contratación e integración del mismo; basado en requerimientos inherentes al puesto de trabajo y la organización.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es uno de los pasos iniciales que lidera el proceso de obtención de talento humano y da paso a la selección.

Barber (1998) se refiere a reclutamiento como las acciones y destrezas llevadas a cabo por una organización con el objetivo de poder identificar y atraer a colaboradores potenciales para un puesto de trabajo, mientras que Rojas (2004) acota que la finalidad del reclutamiento es tanto cualitativa como cuantitativa ya que no sólo es de importancia el número de colaboradores sino la calidad de los mismos.

Asimismo, Dessler y Varela (2004) nos indican que el proceso de selección puede entenderse como una serie de fase y pasos de los cuales, según Werther y Davis (2001), el primer paso es identificar a postulantes que demuestren interés en ocupar el puesto ofrecido para posteriormente realizar una selección de los mejores según el perfil requerido.

Dentro de la empresa el proceso de reclutamiento se realizaba con herramientas digitales como son las páginas web de Computrabajo, Laborum, Bumeran y LinkedIn; sistema de referidos, en caso de que los colaboradores conozcan a una persona que se adecue al puesto podrían referirlo para ello al área; reclutamiento interno de haber colaboradores interesados en el puesto y por bolsas de trabajo de institutos como son Cepea Y Cenfutur, con los que se contaba convenios laborales.

Selección de Personal

El proceso de Selección de personal o colaboradores es la segunda etapa en la obtención del talento humano, consiste en técnicas y evaluaciones empleadas para decidir quién de los candidatos es el más apto para el puesto solicitado.

En este proceso, nos expone Lillo (2005) cierta tendencia de reclutadores a valorar como principal atributo los conocimientos y estudios específicos en el área del puesto requerido indicados en el curriculum vitae que los candidatos hacen llegar a las organizaciones reclutadoras, sin embargo, no deja de ser importante evaluar al postulante mediante técnicas tanto psicológicas como físicas-médicas, y contrastar la información obtenida en entrevistas personales dependiendo del puesto que se desee ocupar con el fin de encontrar el candidato que mejor se encuentre alineado con los requerimientos del perfil del puesto.

Luego de realizado el proceso de reclutamiento, se preseleccionaba los candidatos cuyos curriculum vitae más se aproximaran al perfil requerido para el puesto incluyendo criterios como estudios y experiencia laboral para posteriormente evaluar mediante técnicas y herramientas psicológicas como son entrevistas y tests a fin de obtener una lista final de tres candidatos, también llamados popularmente “tercia”, los cuales son presentados para decisión final al jefe de área o gerente general según corresponda.

3.1.2 Clima Laboral

El clima laboral es uno de los temas más complejos y con mayor diversidad en las organizaciones, el término se deriva de su homónimo meteorológico el cual describe rasgos atmosféricos que mantienen relación y son únicas para un específico lugar conformando parte de la identidad del mismo, trasladando esto a empresas tomamos clima laboral como un conjunto particular de prácticas y procedimientos particularmente únicos en una organización (Schneider, 1975).

Autores como Kumar, Budhwar y Bamel (2013) refieren que el clima laboral está dado por las apreciaciones de los colaboradores acerca de la empresa y su ambiente, mientras que Cardona y Cruz (2014) añaden y argumentan que clima, por su naturaleza perceptual, es una definición multidimensional e indeterminada.

Al ser, clima, un fenómeno tan complejo y con múltiples niveles se debate la posibilidad de dos tipos de clima; el clima psicológico y organizacional (Koys & Decottis, 1991), así mismo, la existencia de multiplicidad de climas dentro de la misma organización, debido a que las percepciones de los colaboradores podrían variar según sus propias experiencias obtenidas dentro de la organización, lugares de trabajo, grupos de trabajo, entre otros factores.

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, Clissold (2006) nos afirma la percepción de cada colaborador acerca del clima laboral es particular e incluso los mismos aspectos, vivencias y relaciones no necesariamente van tener el mismo resultado en los colaboradores ya que el eje central es la percepción e interpretación que dará cada colaborador.

No obstante, las mediciones de clima laboral tienden a basarse en la percepción de los colaboradores acerca de aspectos culturales de la organización, más no como se sienten dentro de la misma (Hernández y Valencia, 2014).

Referente a ello, en la empresa de viajes y turismo se observó un inapropiado clima laboral el cual afectaba a la satisfacción y productividad de los colaboradores, quienes hacían uso de frases de desmotivación y maltrato entre ellos y hacia clientes externos, no logrando cumplir los objetivos de venta.

3.1.3 Cultura Organizacional

En las organizaciones el clima laboral y cultura organizacional se encuentran en constante interacción y correspondencia, tanto el clima como cultura pretenden explicar y medir las relaciones entre los colaboradores y la organización (Ashkanasy, 2000).

Robbins (1991) afirma:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras (...), pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales (...) Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

La cultura se encuentra regida por un patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los colaboradores de una organización, donde según Kundu (2007), se atribuyen características organizacionales y estados relativamente duraderos en el tiempo, mientras que clima se basa en las percepciones que los colaboradores poseen;

es así que para Cardona y Cruz (2014) la relación entre clima y cultura organizacional es de causa-efecto, siendo el clima laboral un reflejo de la cultura organizacional.

Hablamos de cultura organizacional como una construcción social determinada por un conjunto de símbolos, valores, creencias y comportamientos que comparten en común los colaboradores de una organización (Constaza et al. 2016), por ello, Abad (2016) establece las relaciones que surgen a partir de estas acciones, creencias y comportamientos influyen directamente en el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores hacia la organización.

La cultura organizacional es un sistema de conductas, pensamientos y formas de vida compartidos y homogenizadas dentro de la organización regidos por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Ansoff, 1985).

Tipos de Cultura Organizacional según Ansoff

Ansoff(1985), tipifica y según la evolución de las organizaciones, obteniendo como resultado; estable, reactiva, de previsión, exploratoria y creativa.

- **Cultura Estable:** Es un tipo de cultura conservadora adversa al cambio que se encuentra situada en el pasado de la organización, recaudando antecedentes para basar decisiones futuras en base a ellos.
- **Cultura Reactiva:** Se encuentra centrada en el presente, sin embargo, toma de referencia situaciones pasadas de posibles variaciones aceptando cambios mínimos ante diversas dificultades.

- **Cultura de Prevención:** Es un tipo de cultura anticipada, centrada en el futuro y los posibles acontecimientos, admite cambios siempre y cuando sean similares a la actualidad y previendo acciones futuras.
- **Cultura Exploratoria:** Cultura que se define por buscar el cambio y posibilidades de mejora, acepta el riesgo medido según las posibles oportunidades que se puedan obtener debido a ello aceptando así la ruptura.
- **Cultura Creativa:** Tipo de cultura abierta a los cambios y riesgos a fin mejorar problemáticas actuales y futuras involucrando soluciones creativas e innovadoras.



Figura 2. Tipos de Cultura Según Ansoff

Elaboración Propia

Luego de lo mencionado, observamos a la empresa de viajes y turismo como una entidad con cultura estable, centrada en el pasado y conservadora, temerosa a cambios por lo que para poder obtener una mejor adaptación a ello se utilizó de forma progresiva el Modelo de las Cinco Etapas Secuenciales De Ralph Kilmann, también conocido como modelo de cambio de sistema total.

Valores Organizacionales

Dentro de la cultura organizacional, observamos los valores organizacionales, punto principal del presente trabajo.

Tamayo (1996) nos define valores organizacionales como principios o creencias relacionadas a las metas que tiene la empresa, quienes a su vez les da norte y están basados en intereses tanto individuales, colectivos como mixtos, así mismo constituyendo un puente de semejanza e identificación entre los valores organizacionales y personales generado el llamado sentido de pertenencia.

Los valores organizacionales se desarrollan en interacción con requerimientos internos de los colaboradores, cabe decir sus necesidades y exigencias personales, y externas, necesidades y pretensiones de la organización u empresa (Tamayo, 2005). Por ende, para una adecuada armonía, las motivaciones de los valores, tanto organizacionales como el de los colaboradores, deben coincidir.

3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

En contexto con la teoría mencionada anteriormente, se observó la carencia de aplicación de valores organizacionales en la empresa de viajes y turismo con más de 50 años de trayectoria, generando un clima no adecuado influyendo directamente en el desempeño, productividad y satisfacción laboral de los colaboradores de la misma, por lo cual se decidió ejecutar un programa de intervención detallado a continuación.

3.2.1 Acciones

Se indagó sobre las debilidades que poseía la empresa, jerarquizándolas para posteriormente realizar y ejecutar un Programa de Intervención Para la Satisfacción Organizacional, el cual incluía el establecimiento y difusión de valores organizacionales en la misma.

3.2.2 Metodologías

Este trabajo de Suficiencia Profesional se elaboró mediante una estructura descriptiva.

Para realizar estas mejoras en la conducta y clima organizacional se realizó un Programa de Intervención siguiendo el Modelo de las Cinco Etapas Secuenciales De Ralph Kilmann, también llamado “modelo de cambio de sistema total”, el cual cuenta con cinco pasos esenciales: inicio de programa, diagnóstico de problemas, programación de trayectorias, puesta en práctica de trayectorias y evaluación de resultados.

3.2.3 Procedimientos

1. Inicio de Programa: Articulación y acuerdos

Se propuso al gerente general la realización de un Programa de Intervención Para con el fin de mejorar la gestión, procesos y/o procedimientos organizacionales de la empresa.

2. Diagnóstico de Problemas: Identificación - Análisis Foda

Se ejecutó el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el propósito de identificar la problemática y posteriormente jerarquizar de acuerdo a los requerimientos principales.

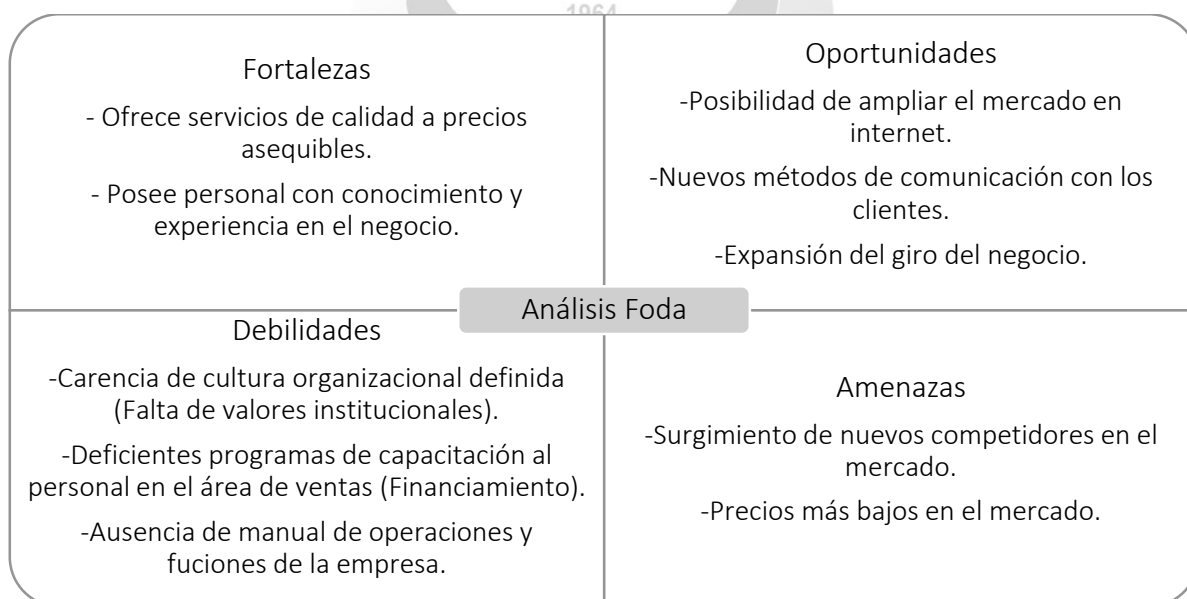


Gráfico 1. Análisis FODA

Elaboración Propia

Jerarquización de las debilidades:

Se realizó la jerarquización de debilidades según orden de necesidad, obteniendo como resultado lo siguiente:

1. Carencia de cultura organizacional definida (Falta de valores institucionales).
2. Ausencia de manual de operaciones y funciones de la empresa.
3. Deficientes programas de capacitación al personal en el área de ventas (Recurso Financiero – Financiamiento).

Objetivos:

- ✓ Desarrollar un Programa de Intervención Para la Satisfacción Organizacional debido a ser el requerimiento de mayor urgencia para la organización.
 - ✓ Con los valores organizacionales se pretende mejorar clima laboral, el sentido de pertenencia y compromiso institucional en los trabajadores asegurando la eficiencia, integridad, transparencia, atención al cliente, logro de objetivos corporativos y de ventas.
3. Programación de Trayectorias: Diseño e implementación piloto

Planteamiento de trabajo con el gerente general.

Se dialogó con el gerente general acordándose trabajar la falta de cultura organizacional instituyendo valores organizacionales, siendo estos de mayor urgencia para la organización debido a afectar el clima laboral y productividad en cuanto a logro de objetivos corporativos y atención al cliente, no concretando ventas.

Sugerencia de valores iniciales con definiciones al gerente general y propietario de la empresa.

Se indagó principales valores organizacionales de mayor presencia en organizaciones exitosas para ser propuestos como primer acercamiento a la

identidad cultural de la organización, obteniendo como resultado los siguientes valores organizacionales:

Valores (Conceptualización inicial):

Honestidad	<ul style="list-style-type: none">• Decir la verdad al cliente, plantearle soluciones siempre con la verdad, dialogar con él y darle las mejores opciones.
Asertividad	<ul style="list-style-type: none">• Forma precisa y sencilla de comunicarse sin herir o imponer nuestros pensamientos.
Perseverancia	<ul style="list-style-type: none">• Esforzarse cada día y ser constante en las acciones para alcanzar lo que se propone.
Trabajo Bajo Presión	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad de trabajar en forma eficiente a pesar de las dificultades que se pueden presentar.
Proactividad	<ul style="list-style-type: none">• Poseer iniciativa, aportar nuevas ideas de cambio e innovación dentro de la empresa.
Disposición al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Ser flexible y asumir los cambios con actitud positiva.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las obligaciones de forma activa y comprometida.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Con la empresa y sus ideales.

Figura 3. Conceptualización de Valores Iniciales

Elaboración Propia

Lista de Cotejo a los trabajadores para la elección de los valores institucionales.

Se realizó una lista de cotejo la cual contenía los valores institucionales anteriormente mencionados, en la cual los colaboradores tuvieron que marcar “Si” si sentían la organización y ellos identificados por el valor indicado o “No” de ser lo contrario. (Anexo 1)

Resultados de Lista de Cotejo

Se evaluaron los resultados obteniendo:

Valores Organizacionales	Colaboradores	
	Si	No
Honestidad	76%	24%
Asertividad	35%	65%
Perseverancia	41%	59%
Trabajo Bajo Presión	76%	24%
Proactividad	71%	29%
Disposición al Cambio	71%	29%
Responsabilidad	53%	47%
Compromiso	82%	18%

Tabla 1. Resultados Lista de Cotejo

Elaboración Propia

Resultados Lista de Cotejo

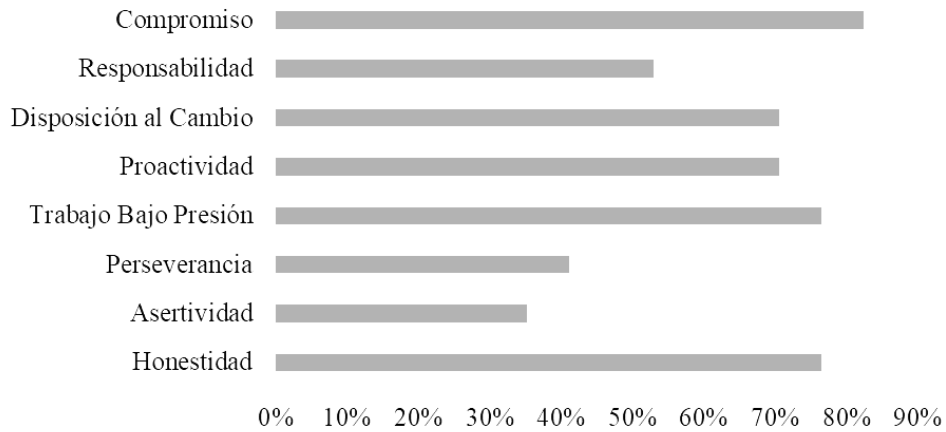


Gráfico 2. Resultados Lista de Cotejo

Elaboración Propia

Siendo los valores con mayor porcentaje:

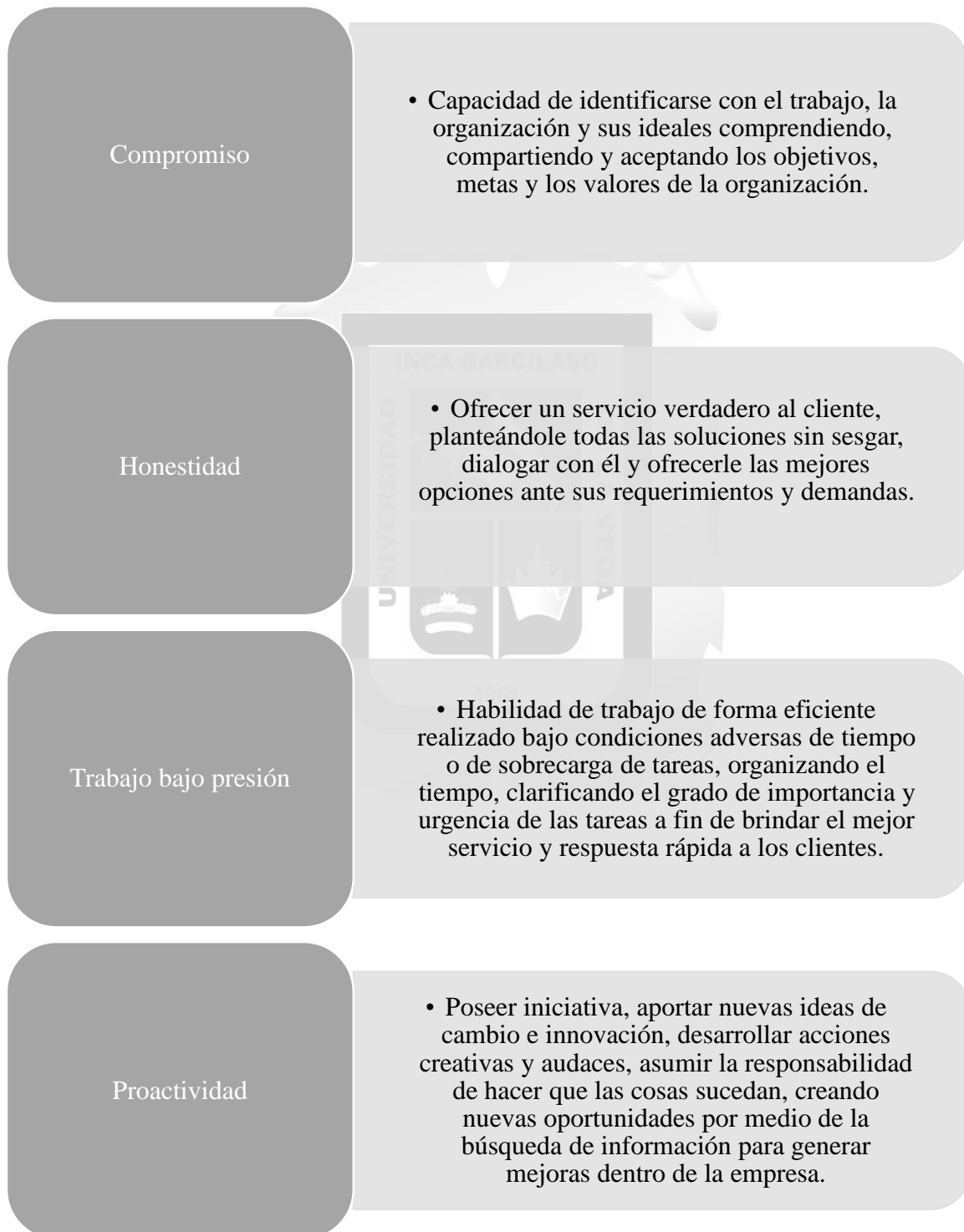
Valores Organizacionales	Colaboradores	
	Si	No
Compromiso	82%	18%
Honestidad	76%	24%
Trabajo Bajo Presión	76%	24%
Proactividad	71%	29%
Disposición al Cambio	71%	29%

Tabla 2. Resultados Finales Lista de Cotejo

Elaboración Propia

Conceptualización de los nuevos valores institucionales.

Se formalizó la conceptualización de los nuevos valores organizacionales, con los cuales los colaboradores sentían mayor identificación, en base a la anterior lista de cotejo, consiguiendo:



Disposición al Cambio

- Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades y cambios ya sean de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Poseyendo versatilidad en el comportamiento, asumiendo los cambios con actitud positiva.

Figura 4. Conceptualización de Valores Finales

Elaboración Propia

4. Puesta En Práctica De Trayectorias: Difusión e Implementación de los valores institucionales.

Se realizó la implementación y difusión de los valores a través de un cronograma de charlas y actividades ayudado de herramientas y técnicas psicológicas evaluando progresivamente avances por sesión (Anexos 2-4) con el propósito de mejorar el clima laboral.

5. Evaluación de Resultados:

Se evaluó el progreso estableciendo metas y exámenes de verificación de logros (Anexo 2), también se realizó seguimiento por parte del área de ventas en productividad y atención al cliente incrementando las ventas de 30%, en estadísticas anteriores, a 40% al cierre del mes de setiembre 2016, siguiendo con 50% al cierre de noviembre 2016 y finalmente 70% al cierre de enero 2017, alcanzando el promedio óptimo de 70% al finalizar el programa en abril 2017.

Se cruzó la información con resultados de los 3 años anteriores cautelando la diferencia de condiciones turísticas cada mes.

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1 CONCLUSIONES

Mi experiencia profesional en la empresa de Viajes y Turismo tuvo como objetivo colaborar con en el área de Recursos Humanos cumpliendo funciones de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal; así como mejorar el clima organizacional con la aplicación de un programa de intervención para elevar la satisfacción laboral de sus trabajadores, obteniendo así las siguientes conclusiones:

- Dentro de la Empresa de viajes y turismo llevé a cabo funciones de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de colaboradores.
- Se realizó un análisis foda obteniendo como resultados principales; fortalezas, ofrecer servicios de calidad a precios asequibles, oportunidades, posibilidades de ampliación de mercado por internet, debilidades, carencia de cultura organizacional definida y amenazas, surgimiento de nuevos competidores en el mercado.
- En el presente trabajo de suficiencia profesional se expuso la elaboración y ejecución de un Programa de Intervención Para la Satisfacción Organizacional de la empresa en relación a los valores organizacionales.
- Se aplicó de forma efectiva el programa de intervención para la satisfacción organizacional con el Modelo de las Cinco Etapas Secuenciales De Ralph Kilmann, también llamado “modelo de cambio de sistema total” el cual cumplió con el objetivo de mejorar el clima laboral
- Se cumplió con el objetivo mejorando la productividad y atención al cliente incrementando ventas de 30 a 70% al finalizar el programa.
- Se cruzó la información con resultados de 3 años anteriores del programa cautelando la diferencia de condiciones turísticas cada mes.
- Los trabajadores y el propietario de la empresa formaron parte de la elección de los valores institucionales, en consecuencia, hubo mayor compromiso para el cambio.

4.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo observado durante el proceso de aplicación del Programa de Intervención para la Satisfacción organizacional, se recomienda lo siguiente:

- Seguir empleando y difundiendo los valores organizacionales establecidos con el programa de intervención para la satisfacción organizacional a fin de optimizar el clima laboral, elevar la productividad, competitividad y compromiso laboral.
- Evaluar la posibilidad de efectuar otros programas de intervención sobre otras debilidades, así como capacitaciones y creación de manual de operaciones y funciones, encontradas en el análisis foda.
- Considerar la utilidad del presente trabajo como guía para realización de futuros programas de intervención tanto para profesionales que se encuentren trabajando en el área como para la mejora de los procesos en la misma empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A., Naranjo, E. y Ramos, V. (2016). *Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo*. *Visión Empresarial*, enero-diciembre (6), 45-69.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. UK: Sage. London
- Barber, AE. (1998) *Recruiting employees*. Sage Publications, Thousand Oaks.s.
- Cardona, D. y Cruz, R. (2014). *Revisión De Instrumentos De Evaluación De Clima Organizacional*. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, Colombia. Quinta Edición.
- Clissold, G. (2006). *Psychological Climate: What is it and what Does it Look Like?* Department of Management. No. 29/06. Mónaco.
- Costanza, D. et al. (2016). *The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival*. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración De Recurso Humano*. Pearson Educación. México.
- García S, Shimon L. *La Dirección por Valores*. McGraw-Hill;1997. México.
- Hernández, R. y Valencia, S. M. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Koys, D. y Decottis, T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. *Human Relations*, 44 (3), 265-385.
- Kumar, U., Budhwar, P. y Nisha B. (2013). *Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application*. In *3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management* (pp. 1-26). Vastrapur, India: Indian Institute of Management.

- Kundu, K. (2007). *Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce, 12, 99-108.
- Lillo, J. (2005). *Aspectos a valorar en una selección de personal*.
- Martínez, L. (2001). *Gestión Social del Talento Humano*. Editorial Lumen/Humanitas. México.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Rojas, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. Editorial Lom, Chile. Universidad de Los Lagos.
- Schneider, B., Salvaggio, A. y Subirats, M. (2002). *Climate Strength: A New Direction for Climate Research*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Tamayo, A. (2005). *Valores Organizacionales e Comprometimiento Afectivo*. *Revista de Administración Mackenzie*, 3, 192-213.
- Tamayo, A. et al. (1996). *Trabajo, Organizaciones y Cultura* (pp. 175-193). Sao Paulo: Cooperativa de Autores Asociados.
- Tamayo, A., & Gondim M. (1996). *Escala de Valores Organizacionales*. *Revista de Administración – RAUSP*, 31(2), 62-72.

ANEXOS

Lista de Cotejo Valores Organizacionales

A continuación, usted encontrará una lista de valores organizacionales. Se solicita responder sí o no, de acuerdo como perciba que estos valores se cumplen en la empresa. La encuesta es totalmente anónima y su colaboración será valiosa como herramienta de intervención para mejorar la cultura organizacional.

Valores / Definiciones	Si	No
Honestidad Decir la verdad al cliente, plantearle soluciones siempre con la verdad, dialogar con él y darle las mejores opciones.		
Asertividad Forma precisa y sencilla de comunicarse sin herir o imponer nuestros pensamientos.		
Perseverancia Esforzarse cada día y ser constante en las acciones para alcanzar lo que se propone.		
Trabajo Bajo Presión Habilidad de trabajar en forma eficiente a pesar de las dificultades que se pueden presentar.		
Proactividad Poseer iniciativa, aportar nuevas ideas de cambio e innovación dentro de la empresa		
Disposición al Cambio Ser flexible y asumir los cambios con actitud positiva.		
Responsabilidad		

Cumplir con las obligaciones de forma activa y comprometida.		
Compromiso Con la empresa y sus ideales		

Anexo 1. Lista de Cotejo Colaboradores

Elaboración Propia



Programa de Intervención para la satisfacción organizacional			
Día / Mes	Actividad	Descripción	Materiales
7/Agosto/2016 - 31/Agosto/2016	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas
9/Agosto/2016 16/Agosto/2016 23/Agosto/2016 30/Agosto/2016	Charla introductoria	Temas: Compromiso Honestidad Trabajo Bajo Presión Pro Actividad Disposición al Cambio	Diapositivas, Dípticos
Campaña de establecimiento de Compromiso			
Compromiso: Capacidad de identificarse con el trabajo, la organización y sus ideales comprendiendo, compartiendo y aceptando los objetivos, metas y los valores de la organización.			
1/Setiembre/2016 – 30/Setiembre/2016	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas

Lunes, 12 de Setiembre de 2016	Dinámica	Escribir las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene cada uno de los trabajadores con la empresa y realización de un contrato de compromiso.	Hojas Bond , Cartulinas
Lunes, 19 de Setiembre de 2016	Charla	Conceptualización de Compromiso en la empresa Importancia del Compromiso INCA GARCILASO	Diapositivas, Dípticos
Lunes, 26 de Setiembre de 2016	Metas	<ul style="list-style-type: none"> * Demostrar el compromiso con la organización diariamente brindando un servicio de calidad. * Cumplimiento de 1 meta de las metas a corto plazo propuestas en la dinámica. * Cumplimiento de 2 a 3 metas de las metas a corto plazo propuestas en la dinámica. * Cumplimiento de todas metas de las metas a corto plazo propuestas en la dinámica. 	Recompensa / Diploma
Campaña de establecimiento de Honestidad			

<p>Honestidad:</p> <p>Ofrecer un servicio verdadero al cliente, planteándole todas las soluciones sin sesgar, dialogar con él y ofrecerle las mejores opciones ante sus requerimientos y demandas.</p>			
1/Diciembre/2016 - 31/Diciembre/2016	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas
Martes, 6 de Diciembre de 2016	Video Fórum del tema		Video
Martes, 13 de Diciembre de 2016	Charla	Conceptualización de honestidad Importancia de la honestidad en la empresa	Diapositivas, Dípticos
Martes, 20 de Diciembre de 2016	Metas	<ul style="list-style-type: none"> * Dar al cliente todas las opciones de compra * Admitir los errores cuando uno los comete * Hablar con sinceridad sobre el producto ofrecido 	Recompensa
Martes, 27 de Diciembre de 2016		Examen de Verificación de Logros	

<p>Campaña de establecimiento de Trabajo Bajo Presión</p>	
<p>Trabajo bajo presión:</p> <p>Habilidad de trabajo de forma eficiente realizado bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, organizando el tiempo, clarificando el grado de importancia y urgencia de las tareas a fin de brindar el mejor servicio y respuesta rápida a los clientes.</p>	

2/1/17 - 31/1/17	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas
Martes, 3 de Enero de 2017	Dinámica	RolePlay	
Martes, 10 de Enero de 2017	Charla	Conceptualización de trabajo bajo presión Importancia de trabajo bajo presión	Diapositivas, Dípticos
Martes, 17 de Enero de 2017	Metas	<ul style="list-style-type: none"> * Cubrir la cuota mínima de 5 ventas por semana. * Mantener organizada la agenda laboral. * Cumplir con todos los puntos de la agenda laboral. * Mantener el buen humor 	Recompensa
Martes, 24 de Enero de 2017		Examen de Verificación de Logros	
Campaña de establecimiento de Proactividad			
Proactividad:			
Poseer iniciativa, aportar nuevas ideas de cambio e innovación, desarrollar acciones creativas y audaces, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, creando nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información para generar mejoras dentro de la empresa.			
1/2/17 - 28/2/17	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas

Martes, 7 de Febrero de 2017	Dinámica	Video Fórum	
Martes, 14 de Febrero de 2017	Charla	Conceptualización de proactividad Importancia de Proactividad	Diapositivas, Dípticos
Martes, 21 de Febrero de 2017	Metas	* Mantener el espacio de trabajo limpio. * Mantener organizado el escritorio. * Conseguir ventas a clientes nuevos. * Planteamiento de soluciones creativas a las dificultades.	Recompensa
Martes, 28 de Febrero de 2017	Examen de Verificación de Logros		
Campaña de establecimiento de Disposición al Cambio			
Disposición al Cambio: Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades y cambios ya sean de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. Poseyendo versatilidad en el comportamiento, asumiendo los cambios con actitud positiva.			
1/3/17 - 31/3/17	Panfletos informativos	Distribución de Trípticos, dípticos y afiches informativos	Hojas Bond , Cartulinas
Martes, 7 de Marzo de 2017	Video Fórum del tema	Video Fórum	

Martes, 14 de Marzo de 2017	Charla	Conceptualización de disposición al cambio Importancia de disposición al cambio	Diapositivas, Dípticos
Martes, 21 de Marzo de 2017	Metas	* Haber cumplido 6 a 10 metas en los meses anteriores * Haber cumplido más de 10 metas en los meses anteriores * No maltratar las herramientas de trabajo como teléfonos (fijos y celulares), impresora, teclados, calculadoras.	Recompensa
Martes, 28 de Marzo de 2017		Examen de Verificación de Logros	

Anexo 2. Cronograma de Difusión
Elaboración Propia

Cultura Organizacional



¿Qué es?

Es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas que conforman la institución y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Nuestra Visión y Misión

¿Qué son?

La misión es el motivo o razón de ser de la organización, mientras que la visión es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro.

¿Cuáles son las nuestras?

- Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando el mejor servicio con paquetes turísticos, pasajes aéreos, seguros de viaje y alojamiento; igualmente asesoría respecto a la compra y trámites documentarios para necesarios para una mejor experiencia.

- Visión

Ser reconocida como la mejor cadena de agencias de viajes por superar las expectativas de nuestros clientes brindando un servicio de calidad, además de ofrecer seguridad y confianza a nuestros clientes tanto internos y externos del país.

Valores Institucionales

¿Qué son?

Son acuerdos que inspiran y rigen la vida de la entidad, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de objetivos corporativos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.

¿Cuáles son los nuestros?

- Compromiso:

Capacidad de identificarse con el trabajo, la organización y sus ideales comprendiendo, compartiendo y aceptando los objetivos, metas y los valores de la organización.



-Honestidad:

Ofrecer un servicio verdadero al cliente, planteándole todas las soluciones sin sesgar, dialogar con él y ofrecerle las mejores opciones ante sus requerimientos y demandas.



-Trabajo bajo presión:

Habilidad de trabajo de forma eficiente realizado bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, organizando el tiempo, clarificando el grado de importancia y urgencia de las tareas a fin de brindar el mejor servicio y respuesta rápida a los clientes.



-Pro actividad:

Poseer iniciativa, aportar nuevas ideas de cambio e innovación, desarrollar acciones creativas y audaces, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, creando nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información para generar mejoras dentro de la empresa.



-Disponibilidad al Cambio:

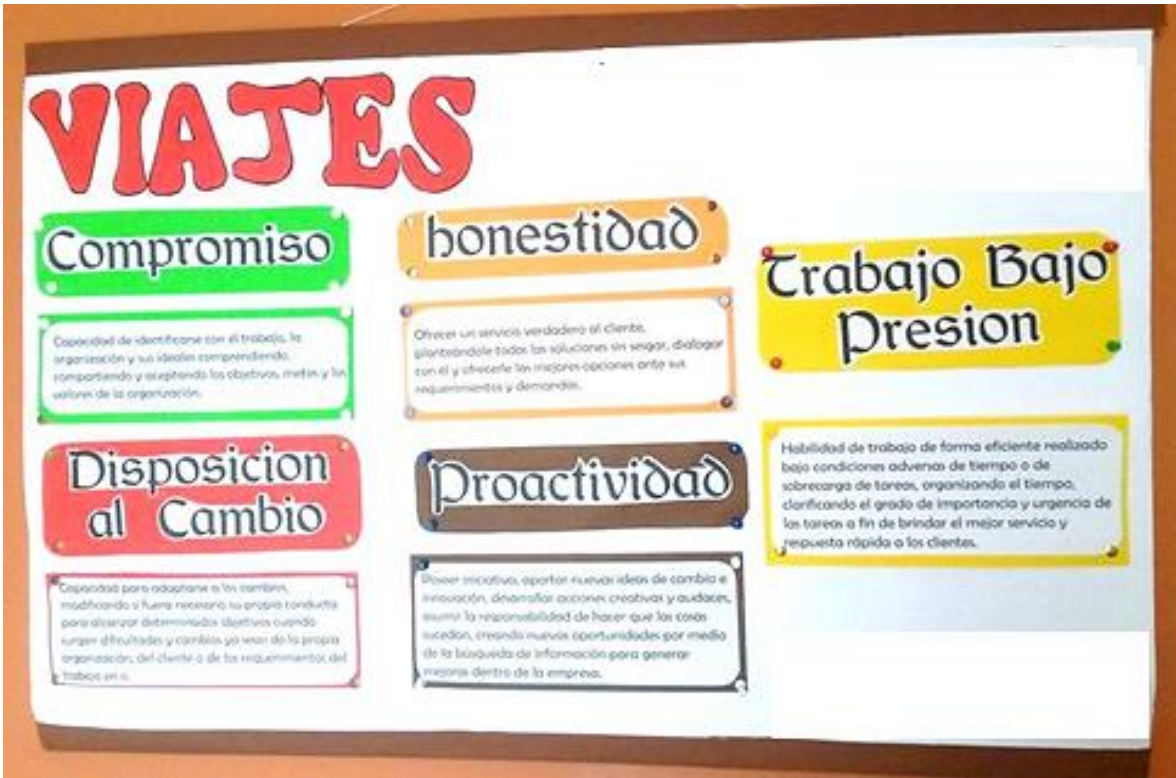
Capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades y cambios ya sean de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Poseyendo versatilidad en el comportamiento, asumiendo los cambios con actitud positiva.



Anexo 3. Tríptico Informativo Sobre Cultura Organizacional

Elaboración Propia



Anexo 4. Pizarrón Informativo

Elaboración Propia

