

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**TITULO DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SECRETARIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

**PARA OPTAR AL TITULO:**

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

**PRESENTADO POR:**

PORTILLO DE SÁNCHEZ, MALBA YOSSETH PR03031

RODRÍGUEZ ARGUETA, KARLA EUNICE RA05086

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN**

LICENCIADO MAURICIO EVARISTO MORALES

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. NAPOLEÓN ENRIQUE RODRÍGUEZ AYALA.

SAN SALVADOR EL SALVADOR, JUNIO DE 2016.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN  
RECTOR ( INTERINO )**

**ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA  
VICE-RECTOR ACADÉMICO**

**MSC. OSCAR NOÉ NAVARRETE  
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO**

**DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA  
SECRETARIA GENERAL**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
MSC. VICENTE CUCHILLAS MELARA  
DECANO**

**MSC. EDGAR NICOLAS AYALA  
VICE-DECANO**

**JOSÉ PORFIRIO ALVAREZ TURCIOS  
SECRETARIO**

**MSC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

## **DEDICATORIA**

### **DIOS:**

A Dios y a la Virgen María quienes me guiaron siempre, me dieron fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la serenidad y confianza, ni desfallecer en el intento. Te agradezco padre Celestial.

### **MIS PADRES.**

A mis queridos padres Rafael Antonio Portillo y Paula Romero Guardado por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

### **MI ESPOSO**

A mi amado esposo por tus palabras, confianza, por tu amor y tu tiempo necesario para realizarme profesionalmente, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, siempre apoyándome a lo largo de mi carrera, no fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador diciéndome que lo lograría perfectamente.

Gracias, Tesoro.

*Malba Yosseth Portillo de Sánchez*

## DEDICATORIA

*“No temas, ni desmayes porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudare, siempre te sustentare con la diestra de mi justicia“.*

*Isaías 41:10*

Es indescriptible el sentimiento de agradecimiento hacia Dios, por su misericordia y fidelidad, las cuales son nuevas cada mañana. Así como también, a muchas personas que prestaron su ayuda de forma oportuna y desinteresada, para que pudiese concluir este proyecto; principalmente:

A mis padres Paulino Rodríguez y Cory de Rodríguez, por su amor, paciencia, ejemplo y apoyo incondicional, sin ellos definitivamente esto no hubiese sido posible.

A mi Hermanita Keila Rodríguez, no hay límites mi Goidito lindo!

A mi Tía Cristina de Cabrera, por su apoyo y ejemplo de mujer emprendedora y luchadora, que sin importar las adversidades ha sabido cómo salir adelante.

A mis Abuelitos, tíos y demás familia, a mis amigos Yosseth Portillo, Ivan Chinchilla, Maribel Barrera, Will Chilin, Lennin Valle (Don Sampieri) y demás compañeros de la carrera.

*Karla Eunice Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. Violeta , Directora de la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, Municipio de San Salvador ; por habernos brindado la apertura a la institución y mostrar interés en el desarrollo de la presente investigación.

A Licenciada Elena de López, del departamento de trabajo social; por su fundamental apoyo en el seguimiento al trabajo de campo, proporcionar la información requerida para determinar la muestra de los empleados. Gracias por su apoyo de manera incondicional.

A Licenciado Bartolo Castellanos, Licenciado Fidel Salomón Peralta por su apoyo siempre.

Al Licenciado Napoleón Enrique Rodríguez; por ser fundamental durante la presente investigación. Agradecemos su interés en nuestra temática, la disciplina en cuanto a los avances del trabajo, las excelentes observaciones, y su confianza a los investigadores. Sin usted no hubiese sido posible alcanzar el éxito de nuestro trabajo.

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	9
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
a) Situación Actual.....	11
b) Enunciado del Problema .....	14
c) Objetivos de la Investigación.....	15
d) Justificación del Estudio.....	16
e) Delimitación de la Investigación.....	17
CAPITULO II .....	19
MARCO TEORICO .....	19
a) Antecedentes del Clima Organizacional .....	19
b) Base teórica de la Investigación.....	20
2.1 Definición de Clima Organizacional .....	20
2.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert Brunet, (2004) .....	24
2.3 La percepción y la actitud en el clima organizacional.....	24
2.4 Funciones del Clima .....	26
2.5 Consecuencias de un inadecuado clima organizacional.....	26
2.6 Tipos de Clima.....	28
2.7 Diferentes climas que afectan la efectividad en el área laboral: .....	29
2.8 Componentes del clima .....	29
2.9 Dimensiones que determinan el Clima organizacional, según Litwin y Stinger.....	30
2.10 Definición de Dimensiones a evaluar mediante la herramienta de medición de Clima organizacional.....	32
2.11 El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. ....	34
2.12 Método administrativo para evaluar el clima organizacional.....	35
2.13 Relación del clima organizacional en la secretaria de bienestar universitario. ....	37
c) Marco Conceptual.....	38
3.1 Clima Organizacional .....	38
3.2 Compromiso Organizacional.....	38
3.3 Cultura Organizacional.....	38

3.4	Empresa.....	38
3.5	Liderazgo.....	38
3.6	Organización.....	38
3.7	Productividad .....	38
3.8	Satisfacción Laboral.....	39
3.9	Sentido de Pertenencia.....	39
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>40</b>
a)	Tipo de estudio .....	40
b)	Población y muestra .....	40
c)	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	41
d)	Validación del Instrumento.....	44
<b>CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>		<b>45</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>62</b>
<b>CAPITULO VI: PLAN DE MEJORA PARA LA CLINICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.....</b>		<b>66</b>
<b>FUENTES CONSULTADAS .....</b>		<b>124</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>126</b>

## **INTRODUCCION**

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades busca relacionarse en algún modo con sus pares ya sea de forma laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El clima laboral es considerado actualmente un factor importante dentro de una organización, ya que gracias a ello, los operarios pueden obtener mayor productividad, rendimiento, satisfacción en su centro de labores. No obstante no siempre se establece un buen clima laboral debido a diversos factores tales como la inadecuada interacción que hay entre trabajadores y jefes; existiendo así inadecuada comunicación y autoritarismo con respecto a la toma de decisiones por ende lo que provoca una insatisfacción por parte de los trabajadores, lo cual les impide desarrollar su potencial al máximo y cumplir con los objetivos que se hayan propuesto.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de este es formando un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, todos ellos son factores fundamentales en la dinámica administrativa.

La presente investigación sobre clima organizacional desarrolla una propuesta concreta de intervención a la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

Este estudio ha sido diseñado siguiendo una metodología científica por lo cual está constituido por una serie de capítulos descritos a continuación. El capítulo I, se expone la situación actual del objeto estudio, en donde es posible conocer las diferentes posturas en torno al estudio; específicamente se hace

referencia al clima organizacional y sus dimensiones así como y las relaciones propuestas hasta la actualidad; se plantea además el enunciado del problema, los objetivos que se persiguen para el desarrollo de la investigación; así mismo justifica la importancia y relevancia social, teórico y practica que tiene la investigación. Además se exhiben las delimitaciones del estudio; el cual especifica el contexto, los sujetos y el periodo que comprende la ejecución del mismo.

En el Capítulo II, se aborda el marco teórico, y se especifica antecedentes de investigaciones y su fundamentación teórica que respaldan el objeto de estudio. En este apartado también se plantea una serie de investigaciones a profundidad sobre el estudio de y otras variables de interés que han atraído la atención de los científicos enmarcados en esta línea de investigación.

En el Capítulo III, se expone la metodología de la investigación. Esta se distingue, y optar por una selección de la muestra de forma aleatoria sencilla. Para el procedimiento de recolección de datos, se ha aplicado la encuesta sobre clima organizacional. Posteriormente se utilizarán los puntajes obtenidos para realizar análisis de resultados.

En el Capítulo IV, de presentación y análisis de resultados, se divulgan los datos obtenidos de la investigación. Se exponen los puntajes directos de las variables mencionadas, así también cada uno de las dimensiones del Clima Organizacional. En la segunda parte, los datos se muestran de forma descriptiva a través de tablas y gráficos de pastel.

De la misma manera se presenta el análisis de resultados; en donde se recapitula el objetivo de la investigación en función de determinar si es apoyada o refutada la hipótesis general del estudio, además de contrastar los resultados con los fundamentos teóricos y los aportes críticos de los investigadores.

En el Capítulo V, de conclusiones y recomendaciones; se presentan las conclusiones relevantes del estudio, en donde se responde a la pregunta y objetivos de la investigación con base a los resultados encontrados. Seguidamente se exponen las recomendaciones a destacar por los investigadores; en donde se sugieren líneas de investigación a seguir, con la intención de brindar sugerencias de acciones concretas a realizar y quienes van dirigidas; lo anterior está orientado a introducir mejoras en aquellos aspectos de la investigación que manifiestan la necesidad de hacerlo. Finalmente, se hace una propuesta de mejora del clima organizacional en la institución de acuerdo a lo encontrado en el análisis de resultados.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### a) Situación Actual

En este apartado se desarrollará una breve exposición de algunos hechos históricos relevantes sobre uno de los temas que más interés viene suscitando entre los estudiosos de la empresa moderna es el referido al clima organizacional.

El clima organizacional es importante en una entidad, departamento o compañía para lograr la satisfacción laboral de los empleados. Por su complejidad, el clima puede descomponerse en características estructurales, dimensiones de la organización, estilos de liderazgo, etc., lo cual permite que sea susceptible el estudio detallado del mismo.

A esta altura debe aludirse a dos enfoques que han contribuido igualmente a la construcción y comprensión del concepto de clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.<sup>1</sup>

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

---

<sup>1</sup>BRUNET, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

De acuerdo con Gil-Monte (2012)<sup>2</sup> el mundo laboral es un fenómeno complejo y cambiante; según el autor, en el informe del año 2006 de la Conferencia internacional del trabajo, se identificaron cuatro fuerzas principales que afectan el mundo laboral: 1) el imperativo de desarrollo, 2) la transformación tecnológica, 3) la intensificación de la competencia a escala mundial y 4) la mayor orientación en función de los mercados y una función más reducida del Estado.

Siguiendo al autor citado; estos fenómenos, además de afectar con gran fuerza los mecanismos económicos de todo país, dañan a la población laboral en sus relaciones sociales, familiares, de formación laboral, de conocimientos, destrezas, ritmos de trabajo, en disponibilidad de recursos, ordenación de procesos de trabajo y desde luego, en la salud ocupacional. De acuerdo con esta reflexión, la salud de los trabajadores se ve reflejada en los estados de salud y, o enfermedad ocasionados por las condiciones laborales; por ejemplo, bienestar, calidad de vida, enfermedades o accidentes de trabajo. Ahora bien, al hacerse un reconocimiento implícito o explícito del derecho de los trabajadores a la integridad física y a la salud, aparece el concepto de riesgo laboral, el cual según Moreno-Jiménez (2011) queda definido como las situaciones y conductas que no pueden ser aceptadas por sus nocivas consecuencias para los trabajadores y se acepta que éstos no pueden ser expuestos a situaciones que perjudiquen su salud.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2010) a partir de la Segunda Guerra Mundial, aparece la Directiva marco europea de prevención de riesgos laborales centrada en el concepto de condiciones laborales, su evaluación, su control y prevención centrada en riesgos físicos, químicos y ambientales (que la OIT promueve a nivel mundial), sin embargo, su aplicación no es sencilla ni inmediata, pues cada país contiene problemas diversos, legislaciones y políticas particulares. Según Moreno-Jiménez (2011) en la prevención de riesgos, surgen la ergonomía, psicología y el concepto de factores psicosociales; donde se exponen temas como: contenido de trabajo, carga laboral, control de tarea, supervisión y relaciones laborales, los cuales hacen referencia a la existencia de un riesgo social y psicológico más allá de lo físico, químico y ambiental. Según el

---

<sup>2</sup> Gil-Monte, P.R. (2012). Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional, Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 29 (2), 237-241.

autor, en la actualidad, en la literatura sobre el tema existen tres formas de referirse a los aspectos psicosociales: factores psicosociales, factores psicosociales de riesgo y como riesgos psicosociales. Desde que este tema despertará el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Por lo tanto La Secretaria de Bienestar Universitario, cuenta con un centro de salud universitario. Es una unidad médica al servicio de estudiantes, docentes y trabajadores de la universidad ubicada dentro del campus universitario, entre facultad de Química y Farmacia y la Imprenta Universitaria. Cuenta con varias especialidades médicas, horarios accesibles, con atención personalizada y amplias instalaciones.

Dicha institución tiene como objetivo general proteger y optimizar la salud integral de los estudiantes de la Universidad de El Salvador extensivo a docentes y administrativos, mediante programas y acciones fundamentadas en sus características tanto individuales como colectivas, en un modelo de atención básica enmarcado en la estrategia de promoción de la salud universitaria, con el fin de contribuir al logro de las metas académica. La Clínica de Bienestar Universitario es una unidad o secretaría dentro de la UES, que brinda múltiples servicios relacionados a la salud a toda la comunidad universitaria, (Docentes, alumnos, personal administrativo), entre los servicios principales están: Consulta médica, laboratorio clínico, fisioterapia, Psicología, Nutrición, etc.

A la clínica asisten a consulta muchos usuarios de las diferentes áreas , que forman parte de la comunidad estudiantil de la Universidad, ya sea a nivel local o remitidos de las demás sedes regionales de la Universidad, que necesitan de tal servicio por esta razón se ha visto que es necesario para conocer el Clima Organizacional y así evaluar el desempeño de los empleados debido a la gran cantidad de clientes externos que atiende la Clínica de Bienestar; es necesario que tenga bien definido los aspectos que causan conflictos organizacionales como son: problemas de trabajo en equipo, relaciones interpersonales disfuncionales, baja motivación, entre otras, para que de esta manera obtener el diagnóstico y se puedan buscar soluciones que mejoren las actividades que desempeñan. Por lo que es necesario diagnosticar el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados de la institución para promover un mejor desempeño en el servicio de los usuarios.

La importancia de esta investigación está basada en la comprobación que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los trabajadores de la Clínica de Bienestar Universitario, que es una institución formal, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad, lo que condiciona los niveles de motivación laboral y el rendimiento profesional.

Con el afán de obtener mejoras significativas en el clima laboral de la Clínica de Bienestar Universitario es necesario realizar cambios que impliquen aspectos tales mejoramiento en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación hacia el desempeño, ya que la institución presta un servicio tan relevante como lo es la salud, y se considera de suma importancia que la Dirección de la institución cuente con los conocimientos necesarios que le ayuden a evaluar, mejorar y conducir continuamente el clima organizacional, derivándose así beneficios tanto para los empleados como para los usuarios de dichos servicios de salud.

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de ver si sus trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos lo estarán también los usuarios a quienes van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante, ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplimentar la misión de la organización.

Por esta razón la investigación que se realizará ayudará a dicha institución para mejorar sus actividades ya que daremos sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha institución. Por otro lado tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

## **b) Enunciado del Problema**

¿Qué factores componen el Clima Organizacional, los cuales deben ser evaluados para determinar que dicha unidad se encuentra en un nivel Óptimo?

## **c) Objetivos de la Investigación**

### **General**

- Evaluar las dimensiones de Clima Organizacional en la Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

### **Específicos**

- Determinar el nivel de efectividad gerencial de la jefatura de la Secretaria de Bienestar.
- Proponer un programa de mejora del Clima Organizacional.
- Identificar el nivel de compromiso laboral de los trabajadores.
- Indagar el nivel de cooperación y compañerismo existente entre los empleados para la consecución de sus objetivos, de la Clínica de Bienestar
- Determinar si el liderazgo que existe dentro de la Clínica de bienestar es efectivo en cuanto al desarrollo del trabajo y consecución de los objetivos.
- Determinar cómo se practican los valores institucionales por parte de los empleados.
- Identificar si los programas de desarrollo personal y profesional ejecutados en la Clínica de Bienestar Universitario satisfacen de los empleados.
- Determinar el nivel de conformidad de los empleados en lo referente a las prestaciones y beneficios que ofrece la Secretaria de Bienestar Universitario.
- Verificar si los procesos de comunicación existentes en la Clínica de Bienestar Universitario favorecen la organización de actividades y resolución de conflictos.
- Analizar el nivel de identificación o compromiso de los empleados de la Clínica de Bienestar Universitario en cuanto al desarrollo de sus funciones específicas y las metas de la institución.

#### **d) Justificación del Estudio**

En los últimos años las organizaciones han empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, considerando que en ellos se encuentra el éxito de ellas y por ende su productividad y rentabilidad, la vida de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y en ellas encuentran una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Es entonces cuando resulta importante para toda empresa medir y conocer el clima organizacional a través de diferentes variables, ya que este puede impactar significativamente en los resultados y así mismo en el cumplimiento de sus metas.

Un ambiente laboral caracterizado por relaciones de alta confianza y respeto entre sí, generarán un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen con un sentido de familia o en equipo integrado. Cuando existe una percepción generalizada de un ambiente poco adecuado, los colaboradores, lejos de contribuir al éxito organizacional, mostrarán comportamientos de apatía y desinterés por el bien común generando conflictos, afirmó Bullara<sup>3</sup>. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, por eso se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la misión y los objetivos estratégicos.

La importancia de la presente investigación radica en que en la Secretaria de Bienestar Universitario, de la Universidad de El Salvador, hasta la actualidad no se ha realizado una evaluación del Clima organizacional, por lo que se espera identificar aspectos a mejorar, los cuales deben ser solventados por las autoridades de la institución, a través de la propuesta, garantizando así, una mejoría en la calidad del servicio que ofrecen, mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico de clima organizacional en La Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, que sea un aporte al mejoramiento de debilidades y la potencialización de las fortalezas, identificadas por medio de la aplicación de la encuesta. Al

---

<sup>3</sup><http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>

realizar el diagnóstico se obtendrá información sobre las percepciones reales sobre el nivel de satisfacción que el trabajador tiene de la relación con los jefes, relación con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor; participación; liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, entre otros factores. Con lo anterior se espera identificar las fortalezas y debilidades de la institución en relación con las dimensiones evaluadas por el instrumento.

Al conocer con certeza los aspectos que se deben mejorar en la Secretaría de Bienestar Universitario, las fortalezas con que se cuenta, como también las áreas de oportunidad que se presenten, se realizará una propuesta de plan de mejoramiento orientado a favorecer el clima organizacional de dicha institución y a establecer estrategias en cuanto a la mejora de comunicación interna, capacitaciones motivacionales, mejora de procesos productivos, entre otros.

El diagnóstico del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyara y reforzara el proceso de mejora continua que debe realizar la institución. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en Secretaría de Bienestar Universitario, como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como, la encuesta que generaran resultados analizados estadísticamente. Este ejercicio investigativo constituye un proceso esencial para nuestra formación como futuras profesionales, el cual culmina con un trabajo de grado encaminado a la formación humana, social, científica y técnica de nosotras como estudiantes y otros estudiantes interesados en el tema.

#### **e) Delimitación de la Investigación**

- **Espacial:** Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.
- **Social:** El grupo social objeto de estudio son los empleados de Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.
- **Temporal:** El estudio se llevara a cabo durante el periodo que comprende de Abril 2015 a Mayo de 2016.

## **f) Alcances y limitantes**

### **Alcances**

- Entre los alcances de la presente investigación, destacan, de manera general la descripción del proceso sistemático para la evaluación del Clima Organizacional.
- Las propuestas elaboradas por el equipo de investigación como lo fueron el diseño de las nueve dimensiones evaluadas, para lo cual se consideró la opinión de la Directora de la Clínica de Bienestar Universitario.
- El diseño de un instrumento que evalúa las dimensiones propuestas por el equipo facilitador obtuvo la validación por un panel de cinco expertos compuesto por docentes del Departamento de Psicología.
- Desarrollar una propuesta que permita ejecutar actividades que promuevan una mejora en el CO.
- El proceso metodológico de evaluación del Clima Organizacional utilizado para la presente investigación pueden ser estandarizados a cualquier tipo de empresa.

### **Limitantes**

- La presente investigación, hace una propuesta de programa de mejora del Clima Organizacional, dicho programa no es ejecutado, por lo tanto no se puede medir la eficacia del mismo.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **a) Antecedentes del Clima Organizacional**

Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional (Shcneider, 1990).

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).<sup>4</sup>

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa magnitud.

Lewin en conjunto con Lippit y White realizaron una investigación en un campamento de verano escolar cuyo objetivo fue describir los distintos ambientes

---

<sup>4</sup> Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

que se generaban, los sentimientos y los procesos sociales, entre los niños que participaban del mismo. Este estudio fue desarrollado en la obra "Patterns of aggressive behaviour in experimental ycreated social climated" (1939) donde se concluyó que los distintos estilos de liderazgo que se consideraban (democrático, autoritario) influían en la generación de diferentes ambientes. Lewin utilizó estos resultados en la Teoría del Campo, y determinó que el comportamiento de los niños en dicho campamento no podía ser explicado únicamente por la personalidad de cada uno de ellos, sino también por los climas inducidos experimentalmente como consecuencia de los distintos estilos de liderazgo (García, 2006).

En el campo de la Teoría General de la Administración, representantes como Mayo, Maslow y Herzberg, han dado origen también al desarrollo del concepto de clima organizacional. Elton Mayo ha sido representante del movimiento de las Relaciones Humanas, cuyos trabajos publicados entre 1927 y 1932 expusieron una serie de variables psicológicas que requerían atención por parte de los gerentes: satisfacción, frustración y liderazgo. Las teorías de motivación humana, de Maslow (1943) y Herzberg (1959), ambos exponentes de la escuela de pensamiento del Comportamiento o Conductista, destacaron la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, lo que fue dando origen al concepto de clima organizacional (Orbegoso, 2010).

Todo lo anterior permite establecer que en general estas investigaciones buscaban medir el clima organizacional teniendo en cuenta diversas variables que pueden influir en esta, aunque en algunos casos con poca población de estudio. Se encontró que la mayoría de estudios eran descriptivos y de carácter cuantitativo lo que sería interesante ampliar la información de manera cualitativa y que se lograra desarrollar siempre propuestas de mejoramiento en cualquier investigación que busque un diagnóstico de clima organizacional.

## **b) Base teórica de la Investigación**

### **2.1 Definición de Clima Organizacional**

La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición. Para Schneider y Reichers (1983) el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores.

Actualmente el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. A partir de esto, como punto de partida, es importante tener un concepto claro de lo que se entiende por clima organizacional en el contexto de esta investigación. A modo de entender el término de clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Muchos han sido los estudios que han demostrado interés en investigar acerca del Clima Organizacional, desde principios del siglo XIX, también llamado ambiente y/o atmósfera. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y fue investigado por primera vez por Gellerman en 1960: El concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento” Brunet, (1987).<sup>5</sup>

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987)<sup>6</sup> afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben

---

<sup>5</sup> BRUNET, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Colección desarrollo de recursos humanos, México: de Trillas. p 98

<sup>6</sup>Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).<sup>7</sup>

Forehand y Gilmer (1964)<sup>8</sup> han definido el clima organizacional como el conjunto de características que describen a una organización las cuales: la distinguen de otras organizaciones; son relativamente perdurables en el tiempo; e influyen la conducta de la gente en las organizaciones. Consideran que es en definitiva la personalidad de una organización.

Likert y Gibson plantean que: El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera, del medio ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (1986, p. )<sup>9</sup>

Méndez (2006)<sup>10</sup> también considera el clima como un atributo del hombre, pero además plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

<sup>8</sup>FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', Psychological bulletin, 62, 361-382.

<sup>9</sup>Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas

<sup>10</sup>Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

Goncalves (2000)<sup>11</sup> expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, según las percepciones de los miembros. El clima resultante conduce a determinados comportamientos de las personas, y los mismos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el círculo.

Respecto a la definición del clima organizacional, Reichers y Schneider (1990) hacen referencia a la presencia de tres etapas en la evolución del concepto de clima organizacional: 1. Introducción y conceptualización. El clima organizacional surge en 1930, sin embargo en la década de los sesenta se realizan las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en el decenio 1970-79. 2. Evolución y desarrollo del constructo. En el periodo arriba mencionado comienza a presentarse un auge en las investigaciones y estudios del clima organizacional, ya que se realizaron las primeras revisiones críticas al concepto, se desarrollaron revisiones sistemáticas a la literatura y la delimitación conceptual entre el clima organizacional y otras variables como la satisfacción laboral. 3. Consolidación y acuerdo. Esta etapa se desarrolla en el decenio 1980-89. Además de incrementarse los estudios centrados en la revisión sobre el estado del arte, las investigaciones comienzan a generarse en torno a la búsqueda de variables asociadas al clima organizacional. Tal como lo señalan DeCotiis y Koys (1981), existe un aparente consenso entre los investigadores para definir el clima organizacional como un fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras.

Para finalizar esta sesión de definiciones se plantea que este trabajo investigativo se desarrollará bajo el concepto del enfoque integrador, pues concibe al clima como un sistema donde interactúan tanto factores estructurales objetivos como subjetivos, teniendo a si una visión integral de todas las variables relacionadas con los individuos en la organización. Por ello para esta investigación se considera el clima organizacional como el conjunto de las características estructurales objetivas y subjetivas, duraderas en el medio ambiente interno de la organización, y que, dependiendo de cómo sean percibidas, pensadas, aprendidas y sentidas, determina el comportamiento de los individuos en ella.

---

<sup>11</sup>Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

## **2.2 Teoría del Clima Organizacional de Likert Brunet, (2004)**

Señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004)<sup>12</sup> plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la 8 percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva..

## **2.3 La percepción y la actitud en el clima organizacional**

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima organizacional está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins<sup>13</sup>, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

---

<sup>12</sup>Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

<sup>13</sup>Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Prentice Hall, 1999. México

La percepción y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

## **2.4 Funciones del Clima**

- a) Consideración: se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos.
- b) Desvinculación: esta función logra que los empleados que no están vinculados con la tarea, se comprometan
- c) Estructura: esta trata de ver las opiniones de los trabajadores acerca de los límites que existen, en cuanto a reglas, reglamento y procedimientos dentro de la organización.
- d) Obstaculización: esta permite que los empleados que tienen sentimiento de estar agobiados con tareas de tareas que se consideran inútiles; se vuelvan útiles

## **2.5 Consecuencias de un inadecuado clima organizacional**

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Debido a que un buen clima, se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que vendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción organizacional etc, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la

productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

La consecuencia de la improductividad de una organización, la cual es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima organizacional desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

## 2.6 Tipos de Clima

Todo lo antes mencionado, presenta un claro problema conceptual, ya que se elude a percepciones individuales compartidas; es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel (equipo, unidad, departamento, organización) es necesario algún grado de acuerdo o de consenso entre las percepciones individuales. Esta aparente paradoja ha traído consigo la formulación de tres tipos diferentes de clima: psicológico, agregado y colectivo.<sup>14</sup>

- **El Clima Psicológico:** se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. En consecuencia, la medida del clima es individual, obtenida habitualmente por medio de las respuestas dadas por cada sujeto a un cuestionario. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual, los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento, y más específicamente, las relaciones del clima psicológico con las motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediadas por las actitudes hacia el trabajo.
- **El clima agregado:** ha sido propuesto por investigadores que consideran que no puede entenderse la existencia de un clima en un sistema social sin el acuerdo entre los miembros que forman parte de ellos. En consecuencia, el clima segregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo al mismo equipo, departamento u organización acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer que grado de acuerdo es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.

---

<sup>1414</sup>Alcover, Carlos María, Procesos Psicosociales en el Trabajo. Interacción, intercambio, liderazgo y clima, Pag. 180.

## 2.7 Diferentes climas que afectan la efectividad en el área laboral:

Persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común) a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados. Estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

Otro tipo de distinción entre climas es la que diferencia entre climas generales y climas para algo, es decir, estratégicamente orientados y que cuentan con un referente particular. Si bien los primeros suponen una condición para los segundos, ya que se requiere la existencia de un clima genérico que procure un bienestar a los empleados y que facilite el logro en la ejecución de las tareas, la adopción de un enfoque estratégico en el estudio del clima implica la elección de un criterio de interés que se oriente hacia las facetas del contexto laboral relacionadas en él, dando lugar al análisis del “clima para la seguridad”, “clima para la innovación”, “clima para la calidad”, “clima para el servicio”, “clima para la motivación”, etc.

## 2.8 Componentes del clima

Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente (Tabla1)

**Tabla 1:**

*Variables que influyen en cómo se conforman los climas.*<sup>15</sup>

<b>Autonomía</b>	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o sin que no se cuente con una supervisión estrecha.
<b>Cohesión</b>	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
<b>Confianza</b>	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
<b>Presión</b>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
<b>Apoyo</b>	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.

<sup>15</sup>Alcover, Carlos Maria, Procesos Psicosociales en el Trabajo. Interacción, intercambio, liderazgo y clima. Pág. 181. Recuperado de [http://www.academia.edu/10978964/Procesos\\_psicosociales\\_en\\_el\\_trabajo\\_interaccio\\_n\\_intercambio\\_li derazgo\\_y\\_clima](http://www.academia.edu/10978964/Procesos_psicosociales_en_el_trabajo_interaccio_n_intercambio_li derazgo_y_clima)

<b>Reconocimiento</b>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimientos y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
<b>Imparcialidad</b>	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
<b>Innovación</b>	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos, riesgos, orientación hacia el futuro y el cambio.

A partir de estas variables percibidas el clima se puede orientar entre lo favorable a cada una de ellas y a su conjunto o hacia lo desfavorable. Así, en una organización donde se permita una gran autonomía a sus empleados, presente un elevado nivel de cohesión, exista confianza, la presión no sea excesiva, se preste apoyo, se lleven a cabo acciones de reconocimiento, se actúe, con imparcialidad y se trate con justicia y, por último, se facilite la innovación y el cambio, se puede decir que cuenta con un clima muy positivo y favorecedor del logro de los objetivos.

En este sentido, las consecuencias del clima, es decir, sobre que variables influye el a su vez, son muy variadas. Así, los resultados de las investigaciones han señalado:

- a. Que el clima influye sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.
- b. Que un clima de innovación no solo potencia esta en cuanto a resultados obtenidos, sino que también provoca un aumento de la cohesión y del compromiso de los miembros.
- c. que el clima juega un papel importante en la explicación de las experiencias laborales subjetivas, como la tensión experimentada y la satisfacción, así como en el rendimiento alcanzado.
- d. que el clima puede ser un beneficio predictor de la permanencia o la pensión al abandono de la organización.

## **2.9 Dimensiones que determinan el Clima organizacional, según Litwin y Stinger.**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger<sup>16</sup> (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el

---

<sup>16</sup>Litwin y Stinger. Citado por ROBBINS, STEPHEN (1999) Comportamiento Organizacional.

clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad** (empowerment) Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y

conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

## 2.10 Definición de Dimensiones a evaluar mediante la herramienta de medición de Clima organizacional

- **Efectividad Gerencial:** es el nivel de resultado y cumplimiento de los objetivos que le fueron encomendados, así como también implica capacidad de manejo eficiente de los recursos con los que se cuenta, ser creativo para el desarrollo de estrategias, resolución de conflictos, comunicación eficaz, etc.
- **Compromiso del Colaborador:** es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso del trabajador se logra cuando este se implica por completo en la labor que realiza, siendo responsable con el cumplimiento y con la calidad de los procesos que lo involucran.
- **Trabajo En Equipo:** Se denomina trabajo de equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.
- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Según Lic. Elena Rubio Navarro<sup>17</sup>, reconocida consultora de empresas: Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo óptimo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

---

<sup>17</sup> Tomado de: <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>

- **Valores y Cultura:** tiene que ver con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma, ciertas conductas e inhibe otras.
- **Desarrollo de personal y Profesional:** Se refiere a los programas de Desarrollo internos que se ejecuten dentro de la organización (Plan de carrera, ascensos, traslados), así como también, las compensaciones o castigos por el mérito de los colaboradores y como estos son considerados justos o por favoritismos internos.
- **Prestaciones y Beneficios:** Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de estatus. Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y generar un deterioro en la calidad del entorno laboral.
- **Comunicación:** consideraremos la comunicación más que el simple hecho de transmitir un mensaje. La comunicación dentro de una organización puede ser muy complejo, puede ser vertical u horizontal, el propósito de esta dimensión es evaluar la efectividad de la misma, como esta ocurre sin distorsiones, logrando transmitir de forma correcta y oportuna las estrategias de trabajo.
- **Identificación con la organización:** es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con esta. Por lo tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009)

## **2.11 El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.**

Idalberto Chiavenato (2009), en su libro “Administración de Recursos Humanos”<sup>18</sup> toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

- a. Sentirse bien consigo mismos
- b. Sentirse bien con respecto a los demás
- c. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es inadecuado mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.<sup>19</sup>

Este modelo parte de las siguientes premisas:

- a. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo

---

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato (2002), Administración de Recursos Humanos, 8av. Edición. Editorial McGraw Hill.

<sup>19</sup> Chiavenato, (2002), Administración de Recursos Humanos en los nuevos tiempos. Primera Edición Editorial: Mcgraw-hill

- c. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- d. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- e. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

## 2.12 Método administrativo para evaluar el clima organizacional

Al estudiar el clima organizacional es necesario abordar el proceso administrativo, por ser una forma sistemática de hacer las cosas; donde las personas coordinan sus aptitudes o habilidades personales para el desempeño de actividades, con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo que se relacionan de la siguiente manera:

- a) **Planeación:** es la etapa en la que se fijan los objetivos, metas, políticas, estrategias, normas y diseños de los planes para lograr los propósitos de las organizaciones.

En la planeación existen distintos tipos de planes, dentro de los cuales se pueden mencionar los programas. Estos son un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado para el logro de los objetivos fijados. Cuando estos están bien elaborados, son de suma importancia para el administrador, ya que este logra valorar todas las alternativas posibles y dedicar su mayor esfuerzo a los problemas más importantes. Entre las ventajas de trabajar con programas están los siguientes:

- Proporcionan un plan.
- Sirven para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de una organización.
- Son la base para un buen control.
- Facilitan la delegación de funciones.
- Sirven para evitar duplicidad de trabajo.

- b) **Organización:** es la etapa en la que se ordena y se distribuye el trabajo, se fijan la autoridad y los recursos para llevar a cabo todas las actividades, de tal modo que se puedan alcanzar las metas; asimismo, la forma de cómo se desarrollan estos procesos son parte de la cultura en la organización que se percibe en el ambiente de trabajo, afectándolo de manera positiva o negativa en el desempeño de las personas.

Como el clima organizacional no solamente es afectado por los procesos, sino también por las personas, entonces la manera de cómo se realiza el ordenamiento de los puestos de trabajo, relaciones, funciones y niveles de jerarquía; retoman relevancia para mejorar los ambientes en las organizaciones y obtener desempeños óptimos.

- c) **Dirección:** es una de las etapas importantes del proceso administrativo; porque en esta fase se hace la gestión de las personas en la organización y se desarrollan las relaciones interpersonales de sus miembros; elementos esenciales que determinan el clima organizacional.

Dentro de la dirección se consideran los siguientes elementos claves que determinan desempeños óptimos que inciden en el clima de las organizaciones:

- **Motivación:** son las fuerzas que mueven a las personas a tener altos desempeños y satisfacción en lo que se hace. Los estímulos para mover estas fuerzas internas es parte de la gestión de las personas en las organizaciones, por lo tanto, existen muchas teorías que sustentan diferentes modelos de dirección para obtener la satisfacción de los trabajadores en lo que hacen y cómo lo hacen.

Por lo tanto, la motivación es un producto de una necesidad. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, el clima tiende a ser favorable y positivo; ya que se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. En caso contrario, si se ven frustradas sus necesidades, surge insatisfacción, estados de depresión, desinterés, apatía y descontento; repercutiendo en forma negativa en el clima organizacional; ya que el rendimiento y cumplimiento de las obligaciones depende del estado emocional en que se encuentre el empleado

- d) **Control:**

Es la etapa donde se evalúa el rendimiento real con los objetivos fijados y se corrigen las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos. Esta etapa en el clima se vuelve muy importante, ya que no solamente deben evaluarse los procesos y la manera de cómo estos se desarrollan; sino también el clima organizacional y el comportamiento de los factores que hacen climas favorables y desfavorables en las organizaciones.

### **2.13 Relación del clima organizacional en la secretaria de bienestar universitario.**

El clima organizacional se refiere a las percepciones que tienen las personas acerca del ambiente laboral que los rodea y el cual influye de manera positiva o negativa en su conducta, es por ello que, en los últimos años se ha vuelto objeto de estudio para empresas de diferentes sectores ya que se ha comprendido la importancia que tiene este en su recurso máspreciado el ser humano. El objetivo principal de esta investigación, diagnosticar y diseñar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, con este plan se espera proporcionar una herramienta necesaria que vaya enfocada al cumplimiento de objetivos institucionales en donde el recurso humano deba ser el factor más importante de todos.

Bienestar Universitario es una Secretaría dentro de la UES, que brinda múltiples servicios relacionados a la salud a toda la comunidad universitaria, (Docentes, alumnos, personal administrativo) entre los principales son: consulta médica, laboratorio clínico, fisioterapia, materno infantil, nutrición, psicología, consejería de VIH, etc. Esta institución cuenta actualmente con cuarenta y nueve empleados entre los cuales están Doctores, Enfermeras, Personal Administrativo, de Mantenimiento.

Al evaluar el clima organizacional en la Secretaria de Bienestar se presentan las principales conclusiones: a nivel general, los factores que se evaluaron fueron Efectividad Gerencial, Trabajo en Equipo, Compromiso del Colaborador Comunicación, Productividad y Liderazgo en todos ellos encontrando niveles de percepción negativa o regular lo cual influye en la conducta y desarrollo de la persona en su puesto de trabajo, para cada uno de esos factores se realizó un diagnóstico de la situación actual. Tomando como base todos los datos obtenidos en la evaluación de los factores se inició con el proceso de preparación de un plan estratégico, se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de Secretaria, de Bienestar Universitario y se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los empleados, los cuales fueron descubiertos dentro de nuestra investigación de campo.

## **c) Marco Conceptual**

### **3.1 Clima Organizacional**

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.<sup>20</sup>

### **3.2 Compromiso Organizacional**

Es la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.

### **3.3 Cultura Organizacional**

Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

### **3.4 Empresa**

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios.

### **3.5 Liderazgo**

Se entiende como liderazgo el proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

### **3.6 Organización**

Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

### **3.7 Productividad**

Rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo

---

<sup>20</sup>Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

### **3.8 Satisfacción Laboral**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

### **3.9 Sentido de Pertenencia**

Se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### a) Tipo de estudio

La investigación realizada es según el enfoque *cuantitativo, con un tipo de estudio* descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas.

Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno.

"Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: El tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos (Vásquez, 2005).

### b) Población y muestra

#### Población

Ésta fue constituida por empleados de la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, del Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador, el cual tiene aproximadamente 49 empleados en total, distribuidos en áreas, entre las cuales se encuentran profesionales de la salud como son Doctores entre su especialidad están Dermatólogo, Ginecólogo, Medicina general, Oftalmólogo, Ortopedas, Otorrinolaringología, Urólogo, Nutrición, Psicología, Fisiatría, Enfermería, Trabajo Social, Laboratorio Clínico, Secretarias, Mantenimiento de limpieza, Motoristas, todos pertenecientes a la clase socioeconómica media-baja y baja. Con estudios superiores en su mayoría, entre ellos también están aquellos que poseen un nivel básico de educación.

La población objeto de estudio está formada por los 49 empleados de la Secretaria de Bienestar Universitario que en su mayoría son mujeres, las cuales están entre las edades de 30 a 45 años de edad,

## Muestra

Fue conformada por 35 empleados, 13 de género femenino y 22 del género masculino, cuyas edades oscilan entre los 35 y 45 años de edad. Para determinar la *muestra* se optó por un muestreo aleatorio simple probabilístico; pues de la población total que constituían los empleados de Secretaria de Bienestar Universitario, a través del procedimiento de selección se obtuvo la muestra.

### c) Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

A continuación, se detalla el tipo de instrumento utilizado para medir las variables, el cual consistió en una Guía de Encuesta (Ver Anexo No.3:Guía de Encuesta), el cual está constituido por 39 afirmaciones o ítems, que indagan sobre las 9 Dimensiones que conforman el Clima Organizacional.

**Tabla No. 2**

*Dimensión y la variable de medición.*

Dimensión	No. Preg	Pregunta
Efectividad Gerencial	1	A veces, se duplica los esfuerzos debido a la falta de organización de mi área de trabajo
	2	Mi Jefe inmediato toma acciones oportunas para corregir los problemas
	3	La Forma en que esta organizada la Clínica de Bienestar, ayuda al cumplimiento de los objetivos
Compromiso del colaborador	4	La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes internos y externos de la Clínica
	5	En esta institución, pocas personas faltan a trabajar
	6	En la Clínica de Bienestar, dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas
	7	Estor dispuesto a dar mas de mi tiempo para garantizar el cumplimiento de todas las actividades de la institución
	8	En esta institución, buscamos continuamente mejorar nuestro trabajo
Trabajo en equipo	9	Los empleados de la Clínica de Bienestar, practicamos efectivamente el trabajo en equipo
	10	En la Clínica de Bienestar nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito los resultados
	11	Sus compañeros están dispuestos a ayudarle en las dificultades que surjan en el desarrollo de su trabajo
	12	Cuando por equivocación comete un error, su jefe le apoya para solucionarlo

Liderazgo	13	El trato que recibimos de nuestro jefe inmediato es igual para todos
	14	La forma de dirigir de los jefes estimula las relaciones laborales y el logro de resultados
	15	La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefaturas de la institución
	16	En la institución los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas
	17	En la Clínica de Bienestar los jefes participan del trabajo hombro a hombro con sus empleados
	18	Tengo Claro a quien debo darle cuenta de mi trabajo
Valores y Cultura	19	Dentro de la Clínica de Bienestar rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas
	20	En esta institución, los empleados somos positivos y optimistas
	21	El actuar del personal refleja integridad en sus acciones organizacionales
	22	El personal conoce los valores institucionales que se deben practicar en la clínica de Bienestar
	23	El clima laboral de la Clínica de Bienestar es aceptable para hacer mi trabajo.
Desarrollo de Personal y Profesional	24	La clínica de Bienestar promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados
	25	La Clínica de Bienestar es un buen lugar para desarrollarse como persona y profesionalmente
	26	Los ascensos de los empleados se basan en la capacidad que ellos tienen para desempeñar nuevos cargos
	27	En la Clínica de Bienestar se puede integrar los objetivos personales con los laborales
	28	Recibo capacitaciones para que haga bien mi trabajo
Prestaciones y Beneficios	29	La Clínica de Bienestar se ocupa de otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan
	30	Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la clínica de Bienestar
Comunicación	31	En la Clínica de Bienestar Universitario se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la institución en general
	32	Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores
	33	La forma en la que me dicen que debo hacer mi trabajo, me permite organizar mis actividades
	34	Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Clínica.
	35	Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo
Identificación con la organización	36	Considero a la Clínica de Bienestar como una gran familia
	37	Me siento orgulloso de trabajar para la Clínica de Bienestar
	38	Les recomendaría a mis amigos a trabajar para la Clínica de Bienestar
	39	Los intereses, la Visión y Misión de la Clínica de Bienestar coinciden con los míos

En el cuadro se observa, la relación entre la Dimensión y las variables que lo mide, dentro de la de la Encuesta, la cual fue aplicada al personal tanto administrativo como médico de la Secretaria de Bienestar Universitario, con el propósito de identificar el nivel del Clima Organizacional, bajo el que desempeñan sus labores diariamente.

En la Guía de Encuesta se utilizó una escala de 5 opciones de respuesta, de las cuales el colaborador, debía escoger la que más describía la situación dentro de la Secretaría de Bienestar Universitario.

**Tabla No. 3**

*Opciones de respuesta y su ponderación*

	Muy Cierto	Cierto	No aplica - No se	No es Cierto	Definitivamente no es cierto
Items Positivos	4	3	0	1	2
Items Negativos	1	2	0	3	4

La fórmula para determinar en qué estado se encuentra el Clima Organizacional (C.O.) fue elaborada por la Universidad de Harvard<sup>21</sup> y aplicada al estudio que se realizó en la General Electric Company, es la siguiente:

$$CO = \frac{\sum x}{F_x (4) N} \times 100$$

Dónde:

$\sum x$ : Sumatoria del Puntaje acumulado de todos los cuestionarios

$F_x$ : Numero de Preguntas realizadas en cada cuestionario.

4: Máximo Puntaje obtenido en cada pregunta.

N: Total de personas encuestadas.

Los datos obtenidos de la Guía de Encuesta, serán tabulados y clasificados, según la siguiente tabla:

**Tabla No. 4:**

*Clasificación de los Niveles del Clima Organizacional*

Intervalo	Estado	Pautas de Control
0 – 30.0 %	Critico	El clima Organizacional esta en pésimo estado, por lo que hay que tomar acciones urgentes para cambiarlo.
30.01 – 45.0%	Advertencia	Hay un mal Clima Organizacional, por lo que es indispensable efectuar medidas a corto plazo para mejorarlo.

<sup>21</sup> Citado en: Alfaro, Juana, et al. (2007) Diagnostico y propuesta de un programa de evaluación de clima organización para mejorar el desempeño laboral de la oficina de planificación del área metropolitana de San Salvador (OPAMSS) Tesis, Universidad de El Salvador.

<b>45.1 – 70.0%</b>	Regular	El Clima Organizacional, se encuentra en un estado de deterioro, por lo que es necesario efectuar medidas a corto plazo para mejorarlo.
<b>70.1 – 85.0%</b>	Adecuado	El Clima Organizacional, se encuentra en muy buenas condiciones ya que el nivel de insatisfacción de los empleados es bajo, por lo que se debe implementar planes de acción a largo plazo.
<b>85.1 – 100%</b>	Optimo	Existe un clima Organizacional aceptable ya que los empleados tienen una satisfacción casi total y los mecanismos de dirección han sido apropiados.

#### **d) Validación del Instrumento**

Para realizar la verificación cuantitativa de los instrumentos, se empleó el Índice de Validez de Contenido y la Razón de Validez de Contenido, definidos por Lawshe (1977), este modelo consiste en obtener el acuerdo de un Panel de Evaluación de Contenido, integrado por especialistas en las variables a evaluar, quienes emiten su opinión sobre cada ítem en tres categorías: esencial, útil pero no esencial. Cada revisor llena el formato indicando u clasificación de cada ítem en una de las categorías señaladas. (Ver detalles en Anexo No. 1: Validación de Instrumento)

## CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### A. ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se muestra de manera clara la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos. Cada grafica representa el valor obtenido de cada una de las dimensiones que componen el clima, hasta determinar si su nivel de presencia es el requerido para establecer un ambiente laboral que propicie el compañerismo, el trabajo en equipo y el buen desempeño laboral.

**Tabla No. 5:**

*Dimensión: Efectividad Gerencial*

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
1	5	14.29	9	25.71	1	2.86	16	45.71	4	11.43	0	0.00	35	87
2	11	31.43	10	28.57	3	8.57	8	22.86	3	8.57	0	0.00	35	93
3	11	31.43	9	25.71	4	11.43	6	17.14	5	14.29	0	0.00	35	88
<b>Total de Puntos de la Dimension Efectividad Gerencial</b>														<b>268</b>

En el presente cuadro, se observa la frecuencia de respuestas obtenidas en cada pregunta y su equivalente porcentual. Es decir, retomando las categorías con mayor incidencia:

- El 57.14% de personas encuestadas, consideran que los esfuerzos NO se duplican debido a la falta de organización del área de trabajo. (Preg. No. 1)
- El 60% del personal, considera que el jefe toma acciones oportunas para corregir los problemas. (Preg. No. 2)
- El 57.14% de los empleados encuestados, consideran que el método de organización con la que actualmente cuenta la Clínica de Bienestar

Universitario es la adecuada para el logro de los objetivos de dicha unidad.  
(Pregunta No. 3)

Al Evaluar la dimensión Efectividad Gerencial en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{268}{(3) (4) (35)} = \frac{268}{420} = 0.6285$$

$0.6285 * 100\% = 62.85\% \Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Por lo tanto, en la investigación realizada en la Secretaria de Bienestar Universitario, referente a la Dimensión Efectividad Gerencial, se observa que la aplicación de la formula CO, dio como resultado un 62.85%, ubicándose dentro del nivel Regular, lo que significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

Según A W. J. Reddin la teoría de la Efectividad Gerencial, explica la existencia de una resultante, cuando los gerentes enfrentan situaciones. Siendo más específico, la teoría señala que todo gerente se halla en medio de situaciones dinámicas, las cuales debe saber manejar, cambiándolas o adaptándose a ellas, para conseguir resultados que son vitales para el desenvolvimiento de la organización.

**Tabla No. 6:***Dimensión: Compromiso del Colaborador*

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
4	14	40.00	12	34.29	0	0.00	5	14.29	2	5.71	2	5.71	35	104
5	13	37.14	11	31.43	2	5.71	5	14.29	3	8.57	1	2.86	35	98
6	6	17.14	7	20.00	0	0.00	14	40.00	7	20.00	1	2.86	35	80
7	12	34.29	12	34.29	2	5.71	6	17.14	3	8.57	0	0.00	35	99
8	6	17.14	20	57.14	1	2.86	3	8.57	4	11.43	1	2.86	35	94
<b>Total de Puntos de la Dimension Compromiso del Colaborador</b>														<b>475</b>

En el cuadro anterior se presentan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Compromiso del Colaborador, quedando de la siguiente manera:

- El 74.29% del personal, manifestó que su actitud está enfocada en la satisfacción de sus clientes, sean internos o externos. (Preg. No. 4)
- El 68.57% de la muestra, considera que dentro de la institución, son pocas las personas que faltan a trabajar. (Preg. No. 5)
- El 37.14% de los encuestados, afirman que es el dialogo la herramienta con la cual se generan soluciones creativas a los problemas que puedan surgir. (Pregunta No. 6)
- El 68.58% de la muestra afirman que están dispuestos a dar mas de su tiempo para garantizar el cumplimiento de las actividades de la organización. (Preg. 7)
- El 74.28% del personal, consideran que están en constante búsqueda de mejoras dentro de sus puestos de trabajo.

Al Evaluar la dimensión Compromiso del Colaborador en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{475}{(5) (4) (35)} = \frac{475}{700} = 0.6785$$

$0.6785 * 100\% = 67.85\% \Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Compromiso del Colaborador, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 67.85%. El Compromiso del Colaborador es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Robbins, (2009) Comportamiento Organizacional.

**Tabla No. 7:***Dimensión: Trabajo en Equipo*

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
9	6	17.14	9	25.71	4	11.43	11	31.43	5	14.29	0	0.00	35	78
10	9	25.71	11	31.43	3	8.57	6	17.14	6	17.14	0	0.00	35	87
11	5	14.29	9	25.71	8	22.86	8	22.86	5	14.29	0	0.00	35	68
12	6	17.14	14	40.00	4	11.43	3	8.57	8	22.86	0	0.00	35	80
<b>Total de Puntos de la Dimension Trabajo en Equipo</b>														<b>313</b>

En el presente cuadro, se detallan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Trabajo en Equipo, siendo la información porcentual, la siguiente:

- El 42.85% del personal, considera que la Secretaria de Bienestar practica el trabajo en equipo de forma efectiva. (Preg. No. 9)
- El 57.14% de la muestra, opina que en Bienestar Universitario los resultados obtenidos son exitosos, gracias al esfuerzo de todos. (Preg. No. 10)
- El 40% de los encuestados, consideran que sus compañeros están dispuestos a ayudarle en las dificultades que puedan surgir en el desarrollo de sus labores. (Pregunta No. 11)
- El 57.14% de la muestra afirman, que su jefe inmediato está dispuesto a brindar su apoyo, en caso de que hayan cometido un error. (Preg. 12)

Al Evaluar la dimensión Trabajo en Equipo en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum X}{F_x (4) N} = \frac{313}{(4) (4) (35)} = \frac{313}{560} = 0.5589$$

0.5589 \* 100% = 55.89%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Trabajo en Equipo, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 55.89%. Los integrantes de los grupos se comprometen con el equipo, para sentirse insertos en el grupo y aumentar la cohesión del grupo.

**Tabla No. 8:**

*Dimensión: Liderazgo*

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
13	9	25.71	11	31.43	3	8.57	6	17.14	6	17.14	0	0.00	35	87
14	7	20.00	14	40.00	0	0.00	7	20.00	7	20.00	0	0.00	35	91
15	9	25.71	12	34.29	2	5.71	6	17.14	6	17.14	0	0.00	35	90
16	2	5.71	10	28.57	12	34.29	5	14.29	6	17.14	0	0.00	35	54
17	4	11.43	18	51.43	4	11.43	2	5.71	7	20.00	0	0.00	35	81
18	22	62.86	11	31.43	2	5.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	35	121
<b>Total de Puntos de la Dimension Liderazgo</b>														<b>524</b>

En el cuadro anterior se presentan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Liderazgo, quedando de la siguiente manera:

- El 57.14% del personal, afirma que el trato del jefe inmediato es igual para todos. (Preg. No. 13)

- El 60.00% de la muestra, considera que la forma de dirigir de sus jefes inmediatos promueve las buenas relaciones laborales y el logro de objetivos. (Preg. No. 14)
- El 60.00% de los encuestados, manifiesta que la comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefaturas. (Pregunta No. 15)
- El 34.28% de la muestra afirman que los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas. (Preg. 16)
- El 62.86% del personal, sostiene que sus jefes participan hombro a hombro en el trabajo con sus empleados. (Preg. 17)
- El 94.29% del personal tiene claro a quién debe rendirle cuentas en su trabajo. (Preg. 18)

Al Evaluar la dimensión Liderazgo en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{524}{(6) (4) (35)} = \frac{524}{840} = 0.6238$$

0.62.38\* 100% = 62.38%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Liderazgo, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 62.38%. El liderazgo es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes a conseguir las metas. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño de las personas sea óptimo.

**Tabla No. 9:**

*Dimensión: Valores y Cultura*

Dimension	No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
Valores y Cultura	19	4	11.43	11	31.43	4	11.43	10	28.57	6	17.14	0	0.00	35	75
	20	4	11.43	19	54.29	6	17.14	3	8.57	3	8.57	0	0.00	35	82
	21	3	8.57	18	51.43	6	17.14	5	14.29	3	8.57	0	0.00	35	79
	22	6	17.14	14	40.00	7	20.00	5	14.29	3	8.57	0	0.00	35	79
	23	8	22.86	20	57.14	0	0.00	2	5.71	5	14.29	0	0.00	35	101
Total de Puntos de la Dimension Valores y Cultura															<b>416</b>

En el cuadro anterior se observan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Valores y Cultura, quedando de la siguiente manera:

- El 42.86% del personal, considera que Clínica de Bienestar rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas. (Preg. No. 19)
- El 65.72% de la muestra, opina que los empleados de la Clinica de Bienestar somos positivos y optimistas. (Preg. No. 20)
- El 60.00%. de la muestra afirma que los empleados actúan con integridad (Pregunta No. 21)
- El 57.14% de los encuestados, manifiesta conocer los valores institucionales que deben practicar en la Clínica. (Preg. 22)
- El 80% del personal, consideran que el Clima Organización de la Clínica de Bienestar es aceptable para realizar su trabajo. (Preg. 23)

Al Evaluar la dimensión de Valores y Cultura en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum X}{F_x (4) N} = \frac{416}{(5) (4) (35)} = \frac{416}{700} = 0.5942$$

0.5942\* 100% = 59.42%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Valores y Cultura, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 59.42%. El desarrollo personal se logra a través de muchos factores importantes por ejemplo motivación, objetivos, metas, entusiasmo, el desempeño laboral, la autoestima, el trabajo en equipo etc. Y esto contribuye a las organizaciones ya que una persona motivada logra ser productiva, exitosa y comprometida con lo que hace en su alrededor su trabajo, sus estudios y sus planes.

**Tabla No. 10:**

*Dimensión: Desarrollo de Personal y Profesional*

Dimensión	No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
Desarrollo de Personal y Profesional	24	3	8.57	18	51.43	1	2.86	7	20.00	6	17.14	0	0.00	35	86
	25	3	8.57	18	51.43	1	2.86	7	20.00	6	17.14	0	0.00	35	86
	26	1	2.86	7	20.00	11	31.43	7	20.00	9	25.71	0	0.00	35	48
	27	5	14.29	13	37.14	6	17.14	5	14.29	5	14.29	1	2.86	35	74
	28	3	8.57	7	20.00	1	2.86	16	45.71	8	22.86	0	0.00	35	73
<b>Total de Puntos de la Dimensión Desarrollo de Personal y Profesional</b>															<b>367</b>

En el presente cuadro, se observa la frecuencia de respuestas obtenidas en cada pregunta y su equivalente porcentual. Es decir, retomando las categorías con mayor incidencia:

- El 60.00% de personas encuestadas, afirman que la Clínica de Bienestar promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional. (Preg. No. 24)
- El 60.00% del personal, considera la clínica de bienestar es un buen lugar para desarrollarse profesional y personalmente. (Preg. No. 25)
- El 22.86% de la muestra encuestada considera que los ascensos ocurren por la capacidad de la persona y no por preferencias, mientras que el 45.71% opina lo contrario. (Pregunta No. 26)
- El 51.43% de los encuestados considera que puede integrar los objetivos personales con los laborales. (Preg. No. 27)

- El 28.57% del personal, opina que recibe capacitaciones para desarrollar bien su trabajo, mientras el 68.57% considera lo contrario. (Preg. No. 28)

Al Evaluar la dimensión Desarrollo de Personal y Profesional en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum X}{F_x (4) N} = \frac{367}{(5) (4) (35)} = \frac{367}{700} = 0.5242$$

0.5242\* 100% = 52.42%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Por lo tanto, en la investigación realizada en la Secretaria de Bienestar Universitario, referente a la Dimensión Desarrollo de Personal, se observa que la aplicación de la formula CO, dio como resultado un 52.42%, ubicándose dentro del nivel Regular, lo que significa que el Clima Organizacional se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.

**Tabla No. 11:**

*Dimensión: Préstamos y Beneficios*

Dimension	No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
Prestaciones y Beneficios	29	4	11.43	17	48.57	2	5.71	4	11.43	8	22.86	0	0.00	35	83
	30	6	17.14	15	42.86	4	11.43	3	8.57	7	20.00	0	0.00	35	82
<b>Total de Puntos de la Dimension Prestaciones y Beneficios</b>															<b>165</b>

En el cuadro anterior se presentan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Prestamos y Beneficios, quedando de la siguiente manera:

- El 60.00% del personal, considera que la Clínica de Bienestar se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan. (Preg. No. 29)

- El 60.00% de la muestra, se siente satisfecha con las prestaciones que otorga la Clínica de Bienestar. (Preg. No. 30)

Al Evaluar la dimensión Prestaciones y Beneficios en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum X}{F_x (4) N} = \frac{165}{(2) (4) (35)} = \frac{165}{280} = 0.5892$$

0.5892\* 100% = 58.92%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Prestación y Beneficios, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 58.92%. Según la teoría las personas que buscan una oportunidad de trabajo además de un buen salario están en la búsqueda constante de mejores oportunidades existen prestaciones que por ley deben ser otorgadas al trabajador, pero aquellas prestaciones adicionales que algunas empresas ofrecen hacen de una vacante más atractiva.

**Tabla No. 12:**

Dimensión: Comunicación

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstencion		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
31	4	11.43	17	48.57	4	11.43	3	8.57	7	20.00	0	0.00	35	80
32	6	17.14	12	34.29	3	8.57	7	20.00	7	20.00	0	0.00	35	81
33	9	25.71	12	34.29	4	11.43	5	14.29	5	14.29	0	0.00	35	87
34	7	20.00	7	20.00	4	11.43	7	20.00	7	20.00	3	8.57	35	70
35	5	14.29	10	28.57	2	5.71	11	31.43	7	20.00	0	0.00	35	79
Total de Puntos de la Dimension Comunicación														<b>397</b>

En el cuadro anterior se presentan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Comunicación, quedando de la siguiente manera:

- El 60.00% del personal, considera que en la Clínica de Bienestar se alienta a su personal a hacer sus sugerencias para la mejora de sus funciones. (Preg. No. 31)
- El 51.43% de la muestra afirma que se siente en la libertad de hablar con sus jefes sobre cualquier insatisfacción laboral. (Preg. No. 32)
- El 60.00% de los encuestados considera que la forma en la que recibe las indicaciones de cómo realizar su trabajo le permite organizar sus funciones. (Pregunta No. 33)
- El 40.00% del personal encuestado considera que esta informado de los logros y resultados de las acciones de la Clínica. (Preg. 34)
- El 42.86% de la muestra considera que se les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo. (Preg. 35)

Al Evaluar la dimensión Comunicación en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{397}{(5) (4) (35)} = \frac{397}{700} = 0.5671$$

$0.5671 * 100\% = 56.71\% \Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Comunicación, se observa que el nivel del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 56.71%. La comunicación es una herramienta útil que favorece a la interacción y desenvolvimiento de los integrantes, debido a que es donde se pueden expresar las opiniones, compartir y distribuir la información en el personal.

**Tabla No. 13:**

*Dimensión: Identificación con la Organización*

No. Preg.	Muy Cierto (4)		Cierto (3)		No aplica / No se (0)		No es cierto (2)		Definitivamente no es Cierto (1)		Abstención		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	Puntos
36	4	11.43	12	34.29	4	11.43	8	22.86	7	20.00	0	0.00	35	75
37	18	51.43	11	31.43	1	2.86	3	8.57	2	5.71	0	0.00	35	113
38	7	20.00	18	51.43	1	2.86	6	17.14	3	8.57	0	0.00	35	97
39	11	31.43	18	51.43	2	5.71	2	5.71	2	5.71	0	0.00	35	104
<b>Total de Puntos de la Dimensión Identificación con la Organización</b>														<b>389</b>

En el cuadro anterior se presentan los datos obtenidos de la evaluación de la Dimensión Identificación con la Organización, quedando de la siguiente manera:

- El 45.72% del personal considera a la Clínica de Bienestar como una gran familia. (Preg. No. 36)
- El 82.86% de la muestra, se siente orgulloso de trabajar en la Clínica de Bienestar. (Preg. No. 37)
- El 71.43% del personal afirma que recomendaría a sus amigos y familia a trabajar en la Clínica de Bienestar. (Preg. No. 38)
- El 82.86% de la muestra, considera que la visión y misión de la Clínica de Bienestar coinciden con los suyos. (Preg. No. 39)

Al Evaluar la dimensión Identificación con la Organización en la formula CO, se obtiene el siguiente resultado:

$$CO = \frac{\sum X}{F_x (4) N} = \frac{389}{(4) (4) (35)} = \frac{389}{560} = 0.6946$$

0.6946\* 100% = 69.46%  $\Rightarrow$  El Clima Organizacional se encuentra en un estado Regular.

Según la información obtenida de la aplicación de la Formula del CO, referente a la Dimensión Identificación con la Organización, se observa que el nivel del Clima

Organizacional de la Secretaría de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, siendo este de un 69.46%. Las personas se identifican con determinados grupos sociales, la empresa o el equipo de trabajo y experimentan las consecuencias de esta identificación.

## **B. INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Tal como se ha expuesto, el objeto de la presente investigación ha sido realizar una evaluación de las dimensiones de Clima Organizacional en la Secretaría de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, con el fin de proponer un programa de mejora de los mismos.

Los datos arrojados de cada una de las Dimensiones Efectividad Gerencial, Compromiso del Colaborador, Trabajo en equipo, Liderazgo, Valores y Cultura, Desarrollo de Personal y Profesional, Prestaciones y Beneficios, Comunicación e Identificación con la organización, determinan que cada dimensión antes mencionada se encuentra en un nivel Regular de desarrollo, lo que implica la existencia de deficiencias en todas las dimensiones mencionadas.

Siendo la Secretaria de Bienestar Universitario, una institución del sector salud, se espera que el personal que en ella labore, manifieste los valores institucionales establecidos, tales como honestidad y transparencia, igualdad y equidad, compromiso e identidad institucional, convicción de ser eficaces y eficientes, respeto, conciencia social; sin embargo el personal no los manifiesta, debido a la poca identificación con la institucional, al poco compromiso que manifiestan hacia el logro de los objetivos comunes, en donde los derechos y deberes de uno, prevalecen sobre el otro, lo antes mencionado tiene relación con lo expuesto por Idalberto Chiavenato (2009)<sup>23</sup>, quien retoma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional, y considera que

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato (2002), Administración de Recursos Humanos, 8av. Edición. Editorial McGraw Hill.

depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral.

La primer Dimensión evaluada “Efectividad Gerencial”, la cual indaga sobre el nivel de resultado y cumplimiento de los objetivos de Secretaría de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel Regular.

Referente a la Dimensión de “Compromiso del Colaborador” la secretaría de Bienestar Universitario, se encuentra en un nivel regular, lo que implica la existencia de una falta de compromiso para la ejecución de sus funciones, implica también que existe un nivel de improductividad y de falta de motivación, que podría estar relacionado con ausentismo o llegadas tardes.

En cuanto a la Dimensión de “Trabajo en equipo”, la secretaria de Bienestar Universitario obtuvo una ponderación dentro del nivel Regular, lo que significa la no existencia de colaboración y sinergia para la realización de sus labores, se perciben a su vez de forma individualizada y no como una unidad total como organización. Esto se relaciona a la Dimensión de Compromiso del Colaborador, pues al percibirse como seres aislados no hay un compromiso por lograr las metas de la organización, al mismo tiempo da lugar a la existencia de conflictos laborales.

Los resultados obtenidos por la Secretaría de Bienestar Universitario, en la Dimensión “Liderazgo”, se posiciona en un nivel Regular. La influencia que ejerce el líder de área dentro del Clima Organizacional es muy fuerte, ya que es mediante su capacidad de dirigir al personal, de dar a conocer los objetivos y funciones no solo individuales sino también organizacionales, la capacidad de resolución de conflictos, etc. Son los que determinan la percepción del empleado con respecto a la organización. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma

parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas (Rubio Navarro)<sup>24</sup>.

En la evaluación de la dimensión de valores y cultura, la Secretaria de Bienestar Universitario, se encuentra en un nivel Regular, es decir, que los empleados conocen los valores empresariales, pero no los han llevado a la práctica, así como también la cultura que vivencia día a día, en la cual es necesario potenciar la sinergia y compromiso.

En lo referente a Desarrollo de Personal y Profesional dentro de la Secretaria de Bienestar Universitario, dicha dimensión ha sido evaluada con un nivel regular, lo que significa que los programas de desarrollo que se ejecutan en la Secretaria, no son eficaces pues no promueven el crecimiento profesional de sus empleados, tampoco logran motivar o actualizar a sus empleados en nuevas prácticas para lograr de forma eficiente las funciones que realizan.

La dimensión de “Prestaciones y Beneficios”, también se encuentra en un nivel Regular dentro del Clima Organizacional, si bien es cierto, dentro de la organización se ejecutan programas de beneficios, tales como, permisos de estudio, bonos, estabilidad laboral, entre otros, y si bien estos son ampliamente conocidos y utilizados por los empleados, estos han dejado de ser efectivos pues ya no logran mantener satisfechos a los empleados.

La Comunicación se encuentra en un nivel regular, es decir, que las instrucciones, las estrategias de trabajo y los resultados no se comunican oportunamente, tampoco permite que el empleado se sienta en la libertad de comunicar opiniones o sugerencias de su puesto de trabajo a su jefe inmediato.

En lo referente a Identificación con la organización, dicha dimensión también se encuentra en un nivel Regular, es decir, que el empleado no se siente implicado con la organización, no se siente orgulloso de formar parte de la misma, ni se siente motivado de los logros que esta pueda lograr, por lo tanto, no se actúa

---

<sup>24</sup> Tomado de: <http://www.elmundo.es/sudinerro/noticias/noti12.html>

con integridad ni calidad en su puesto de trabajo y esto afecta significativamente el logro de los objetivos de la organización.

En la actualidad lo que distingue una organización de éxito de otra es el clima organizacional, esto lo demuestra un informe realizado por Great Place to Work<sup>25</sup>, en donde enlista las mejores empresas para trabajar y el porqué de serlo. En la cual manifestó que Google ocupa en el primer puesto. Uno de los elementos centrales de la percepción de una cultura excelente por parte de los empleados eran los factores de camaradería, como si el lugar de trabajo es divertido, acogedor y tiene un ambiente familiar. Los empleados de las 25 mejores empresas para trabajar del mundo también valoran tener jefes competentes, lo cual incluye la eficacia de los líderes para coordinar personal. Y el personal expresa un profundo interés por los que podrían considerarse los elementos básicos del lugar de trabajo: recursos y equipo apropiados para el trabajo, un entorno seguro desde el punto de vista físico y la posibilidad de tomarse días libres cuando sea necesario.

Por lo tanto, todas las organizaciones, sin importar el rubro o el tamaño de la misma, deberían concentrarse en realizar programas que promuevan relaciones de confianza y el fundamento de una cultura fuerte. Ya que esto no solo beneficiará a los empleados, sino que también generará las ventajas empresariales, tales como mayores ganancias, un servicio al cliente sobresaliente, mayor productividad por parte de los empleados, etc., que producen los lugares de trabajo con mucha confianza.

---

<sup>25</sup> Artículo: “Las mejores empresas para trabajar”. Recuperado de: [www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo](http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo)

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Según los resultados obtenidos en el estudio de CO efectuado en la Secretaria de Bienestar Universitario, cada una de las dimensiones evaluadas se encuentran en un rango entre 45.1% y 70.0%, ubicándose en el nivel Regular. Por lo tanto se refuta la hipótesis de investigación.
- En lo referente a la Dimensión de Efectividad Gerencial, el cual consiste en el nivel de resultado y cumplimiento de los objetivos que le fueron encomendados por la alta dirección de la organización; la medición realizada indica que la Clínica de Bienestar se encuentra en un nivel Regular, por lo tanto es imperativo que se tomen acciones en pro de la mejora del Liderazgo ejecutado en la Clínica, en lo referente a toma de decisiones efectivas y organización de equipos de trabajo para la consecución eficiente de los objetivos de la organización.
- Se concluye que la Dimensión de Compromiso del Colaborador se encuentra en un nivel regular, lo que implica los empleados de la Clínica de Bienestar, no se han identificado con la organización en particular, no con las metas de ésta.
- Se concluye que la Clínica de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel Regular dentro de la escala de medición para la Dimensión de Trabajo en equipo, por lo tanto la poca colaboración de los empleados afecta significativamente el alcance de los objetivos propuestos como organización.
- Se concluye que el Liderazgo de la Clínica de Bienestar se encuentra en un nivel Regular, por lo tanto, la capacidad de dirigir al personal, de mantenerlo involucrado y comprometido en sus labores, necesita de acciones oportunas encaminadas a su mejoramiento.
- Se concluye que el nivel de valores y cultura que se percibe dentro del Clima Organizacional de la Clínica de Bienestar Universitario, se encuentra

en un nivel Regular, lo que implica que es necesario potenciar el nivel de ejecución de las políticas dentro de la organización, de potenciar los valores que los empleados ejercen diariamente para ejecutar sus funciones, los cuales deben coincidir en cierta medida con los establecidos por la organización.

- Se concluye que en lo referente a Desarrollo de Personal y Profesional dentro de la Clínica de Bienestar Universitario, es necesario se realicen programas que promuevan el crecimiento profesional de sus empleados, ya que actualmente dicha dimensión se encuentra en un nivel Regular.
- Se concluye que la Dimensión de Prestaciones y Beneficios se encuentra en un nivel Regular dentro del Clima Organizacional, lo que implica la existencia de insatisfacción por parte de los empleados.
- Se concluye que la Comunicación dentro de la Clínica de Bienestar Universitario se encuentra en un nivel regular, lo que implica que las estrategias de trabajo, los resultados del trabajo no se comunican o se hace de forma distorsionada e incluso que los empleados no se sienten en la completa libertad de comunicar su insatisfacción a su jefe inmediato.
- En lo referente a Identificación con la organización, se concluye que esta se encuentra en un nivel Regular, lo que implica que el personal no está comprometido con la organización ni con las funciones que realiza, por lo tanto, no se actúa con integridad ni calidad en su puesto de trabajo y esto afecta significativamente el logro de los objetivos de la organización.

## **5.2 Recomendaciones**

### **A la Secretaria de Bienestar Universitario**

- Se le recomienda tomar en cuenta la presente investigación, así como la Propuesta de Mejora diseñada según los datos recopilados, con el fin de ejecutarla con su personal. De esta forma se aporta una herramienta diagnóstica e interventora del clima organizacional, donde lo que se pretende es mejorar las relaciones entre los empleados-jefaturas y la atención que estos brindan a la comunidad Universitaria.
- Que la institución cuente con un programa de capacitación o desarrollo de personal con el cual pueda cubrir aspectos importantes para fortalecer a los empleados, en las capacitaciones se debe tomar en cuenta factores como trabajo en equipo, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, servicio al cliente porque esos son los aspectos relevante que necesitan reforzar y así los empleados puedan interiorizar eficientemente la misión y visión de la institución.
- Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar los aspectos a mejora. La dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los empleados los avances y actividades que se realizan en la Clínica de Bienestar Universitario, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas e inconformidades. Además, se puede considerar otras estrategias que funjan como medios de comunicación horizontal entre empleados y jefaturas.

### **A futuros investigadores que sigan la línea del presente estudio.**

- Se recomienda continuar indagando sobre este tema y correlacionándolo con otros factores como lo son el Desempeño Laboral, La Cultura Organizacional, la Motivación y Compromiso del empleado, con el fin de proponer acciones que mejoren el clima de las diferentes organizaciones sean estas públicas o privadas.

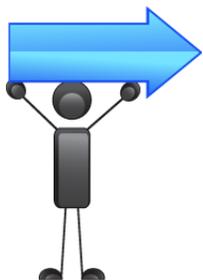
### **Al Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador**

- Se le recomienda al Departamento de Psicología que potencie las competencias en metodología de la investigación, promoviendo la ejecución de estudios desde diferentes diseños, métodos y técnicas de recolección y análisis de los datos estadísticos, para que los proyectos de investigación puedan alcanzar un nivel más riguroso, cumpliendo con los criterios científicos internacionales, y de esta manera se pueda profundizar en el objeto de estudio y responder desde la ciencia a las necesidades de Salud Mental en la sociedad Salvadoreña.

## CAPITULO VI

### PLAN DE MEJORA PARA LA CLINICA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

#### INTRODUCCIÓN



A continuación se presenta la propuesta de un programa de capacitación para mejorar el clima organizacional de Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de El Salvador. Se espera que este plan resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, y realizado el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es presentar la propuesta a las autoridades de dicha institución para corregir y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Este dirigido a equipos de trabajo, para desarrollar la capacidad de aprovechar al máximo sus fortalezas, para juntos lograr resultados extraordinarios.

Estructurado con Dinámicas, que no requieren de una gran condición física y se desarrollan, de forma divertida, cooperativa y relajada.

Las dinámicas que se proponen ponen en juego las habilidades requeridas por un equipo de alto rendimiento; sin embargo, se puede adaptar para lograr aprendizajes concretos, como, por ejemplo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, etc.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**SECRETARIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**



**Programa para mejorar Clima Organizacional.**



## I. PRESENTACION

La elaboración del presente programa de capacitación dirigido para mejorar el clima organización en la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, la cual forma parte importante de nuestra investigación de grado.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

En resumen el clima organizacional es importante porque influye en:

- La satisfacción, el comportamiento y la identificación de los trabajadores.
- La integración y la cohesión de los grupos de trabajo.
- La eficiencia y la productividad empresarial.
- La atención y el trato al cliente.
- La configuración de la cultura organizacional.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad.

Bienestar Universitario es una Secretaría dentro de la UES, que brinda múltiples servicios relacionados a la salud a toda la comunidad universitaria, (Docentes, alumnos, personal administrativo) entre los principales son: consulta médica, laboratorio clínico, fisioterapia, materno infantil, nutrición, psicología, consejería de VIH, etc.

Los objetivos principales del “Programa de capacitación de Mejora del Clima Organizacional” “dentro de la Secretaria de Bienestar Universitario son:

- ψ Proveer de un programa a la institución para mejorar el clima organizacional a través diferentes charlas sobre trabajo en equipo, comunicación, adecuada autoestima, buenas relaciones interpersonales.
- ψ Concientizar a los empleados sobre la importancia del establecimiento y manejo de las buenas relaciones interpersonales y de una buena comunicación entre compañeros.
- ψ Realizar charlas periódicamente en todas las áreas de trabajo de la Secretaria de Bienestar Universitario.
- ψ Brindar técnicas que promuevan a los empleados un buen clima organizacional.
- ψ Promover salidas de sano esparcimiento para los empleados como son excursiones del Día del Empleado, de cierre de año etc.

En el presente programa se aplica la modalidad de Capacitación, donde todos los empleados de Secretaria de Bienestar Universitario pueden participar y compartan experiencias e ideas con el objetivo de mejorar de forma favorable el clima organizacional.

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima organizacional a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de

buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos.

Es precisamente en los objetivos mencionados y bajo esta modalidad que va enfocado el programa de capacitación, se trata de brindar ayuda a los empleados de la institución para que mejoren su clima Organizacional.

Es de mencionar que el programa de capacitación sobre Mejora del Clima Organizacional contiene una planificación encaminada a mejorar aspectos como: Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, autoestima y trabajo en equipo de los participantes del mismo. Además de la metodología respectiva a desarrollar durante el transcurso del año.

## **II. JUSTIFICACION**

Todas las empresas luchan por tener una agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estamos conscientes que la implementación de nuestra propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año el cual debe ser continuo ya que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción los empleados hacia la institución, lo que esperamos se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la institución.

## **III. METODOLOGIA**

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores. El Programa de Capacitación para mejorar el Clima Organizacional nace a través de la investigación de trabajo de grado sobre Diagnostico y propuesta del Clima Organizacional de la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador, bajo la responsabilidad de la Dra. Violeta Canales, Recursos Humanos de la Universidad.

### **a) SUJETOS:**

Todos los empleados de la Secretaria de Bienestar Universitario de la Universidad de El Salvador.

## **b) METODOS:**

- **Charla:** Presentación de una temática específica en powerpoint, sobre la cual luego a través de mesas de trabajo los participantes podrán trabajar en grupo con guías prediseñadas.
- **Capacitación:** Se organizarán grupos de trabajo para exponer sus ideas sobre la temática desarrollada y como siempre habrá una reflexión de ella.
- **Exposición:** Diferentes temas a desarrollar por parte de los facilitadores con el grupo participante y de igual manera las exposiciones en plenaria de los participantes del programa.
- **Observación:** se observará en los participantes su nivel de integración grupal, la participación y la asimilación de conocimientos de los temas impartidos.
- **Dialogo Interactivo:** Preguntas y respuestas de los temas expuestos, de sus formas de interpretar y expresar ideas.

## **c) TECNICAS E INSTRUMENTOS:**

Agenda de actividades: planificar de antemano cada actividad con sus tiempos de duración y responsabilidades de los facilitadores.

- Guía de trabajo grupal: elaboración de guías con 5 preguntas sobre temas impartidos, para trabajar de manera grupal.
- Guías de evaluación: se evaluará cada jornada de trabajo de igual manera al final del Programa de Capacitación para mejorar el Clima Organizacional en base a una guía prediseñada de preguntas sobre el mismo. Por ejemplo ¿Qué aprendió hoy? ¿ cómo lo puede aplicar a la vida diaria? ¿Cómo se siente al finalizar el programa? ¿Cree que son positivos estos tipos de programas en la Secretaria de Bienestar Universitario?

## **d) PROCEDIMIENTO:**

El programa consiste en desarrollar a través de la capacitación, una especie de charlas y dinámicas, donde los participantes puedan socializar y compartir entre compañeros y así establecerán subgrupos donde desarrollen guías de

trabajo, que puedan dialogar entre ellos y exponer sus puntos de vista en consenso.

Cada jornada contempla una presentación en powerpoint por parte de los facilitadores, seguida de trabajo grupal de reflexión y plenaria, implementando dinámicas de presentación y ambientación.

En cada jornada se tendrá una agenda de trabajo con diferentes dinámicas de grupo acorde a las temáticas desarrolladas, así como de mensajes positivos en powerpoint que incentiven a la reflexión personal en cada uno de los participantes.

Al finalizar se evaluará cada jornada en base a una guía diseñada para conocer el grado de asimilación de conocimientos bajo la pregunta ¿ Qué aprendió el día de hoy?

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **GENERAL**

Proveer de un programa de capacitaciones a la institución para mejorar el clima organizacional a través diferentes charlas sobre trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, adecuada autoestima, buenas relaciones interpersonales.

##### **ESPECIFICOS:**

- ψ Concientizar a los empleados sobre la importancia del establecimiento y manejo de las buenas relaciones interpersonales y de una buena comunicación.
- ψ Realizar charlas periódicamente en todas las áreas de trabajo de la Secretaria de Bienestar Universitario.
- ψ Brindar técnicas que promuevan a los empleados un buen clima organizacional.

## **V. AREAS DE INTERVENCION**

### **TRABAJO EN EQUIPO.**

- ψ El capital letras
- ψ El Arca de Noé
- ψ El detective
- ψ El diccionario

### **LIDERAZGO**

- ψ El líder manda
- ψ Escala de poder
- ψ Evalúa a tu jefe
- ψ El Oscar a lo imprevisto
- ψ El paraguas
- ψ El periódico que corre
- ψ El que se enoja pierde

### **AUTOESTIMA**

- ψ El regalo de la alegría
- ψ Como expreso mis sentimientos
- ψ El sabio de la montaña
- ψ Engañando al grupo
- ψ Entiende mi mensaje

### **COMUNICACIÓN**

- ψ El rumor o el ruido de la comunicación
- ψ Guiñando un ojo
- ψ Comunicación verbal y no verbal
- ψ Expresando ira
- ψ Una presentación sin palabras
- ψ Frustraciones y tensiones
- ψ Frustración
- ψ Saludo al sol

## TÉCNICA DE INICIO DE TELARAÑA

**Objetivo:** Propiciar la integración grupal y establecer un ambiente de confianza que dé un carácter dinámica vivencial al programa.

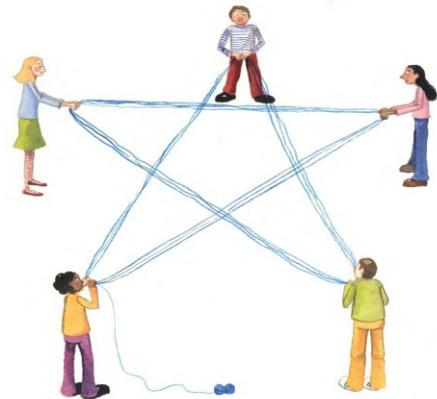
**Tiempo:**

20-30 minutos

**Desarrollo:**

En un círculo la facilitadora sujeta un bollo de lana e indica:

- a) Su nombre.
- b) Alguna cualidad o aspecto que quiera expresar para presentarse.
- c) Nombre de fruta preferida



Después lanza el bollo a otra persona, quedándose con extremo del hilo de lana, de manera que quede un hilo que vincula a la persona facilitadora con la que ha recibido la lana. Quien recibe la lana se presenta respondiendo a los mismos aspectos con los que la facilitadora se ha presentado, sujeta el hilo de lana que le corresponde y lanza la lana a otra persona. De esta manera, las personas se van presentando mientras se va tejiendo una especie de estrella tejiendo la araña.

Finalmente, se deja sobre el suelo la figura que se ha formado. A continuación las y los participantes responderán a cuatro preguntas que anotarán en el post-it del color correspondiente (puede ser, por ejemplo, la respuesta a la pregunta A) en el post-it de color verde, la B) en el azul, etc.), de modo que la respuesta a cada una de las siguientes preguntas aparezca en el mismo color:

- A) Expectativas que tiene hacia el taller.
- B) Como se siente
- D) Cómo afronta las dificultades

Después se recogerá la información, que puede ser de utilidad para hacernos una primera idea del grupo y trabajar así aspectos que hemos visto que las y los participantes consideran relevantes

**El capital Letras**

**OBJETIVO.**

- Estimular el trabajo en equipo.
- Propiciar la competencia.

**TIEMPO:**

Duración: 60 Minutos

**TAMAÑO DEL GRUPO:**

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 7 participantes.

**LUGAR:**

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

**MATERIAL:**

Fácil Adquisición

- Fichas de papel fuerte de 4 x 4cm y en cada una de las cuales escrita una letra, excluir en lo posible las letras menos corrientes tales como la **K, X, e Y**.

**DESARROLLO**

I. El instructor propone un prueba a la cual hay que contestar para poder ganar. Se trata de varias preguntas (por lo general diez) por cada serie, relacionadas con el tema del cuál se desea reforzar el aprendizaje.

II. Cuando se termina una serie, se cuentan las respuestas correctas **corrigiendo** el papel entregado por cada equipo al final de la misma.

III. Cada contestación vale determinado número de puntos por respuesta y cada punto vale una letra.

IV. Cada equipo, realizada la primera fase, posee pues determinada reserva de letras.

V. Las letras se distribuyen al azar: el instructor las saca de la bolsa de tela, o bien

los jugadores delegan a uno de los suyos para recoger las fichas, las cuales estarán colocadas boca abajo en una mesa destinada al efecto.

VI. Después de señalar cierto período de tiempo (Veinte ó treinta minutos) durante el cual los equipos procuran componer el mayor número de respuestas con palabras cruzadas. Desde luego, se trata en la medida de lo posible de utilizarlas todas.

VII. Cada letra así colocada en una palabra vale un punto.

VIII. Las letras que forman parte de dos palabras, se cuentan por dos puntos, Se cuentan las palabras verticales y horizontales.

IX. Las palabras cruzadas deberán ser válidas tanto en sentido horizontal como vertical, ya que en caso contrario esta parte del crucigrama no sería correcto.

X. Gana la partida el equipo que obtiene el total más elevado.

XI. La astucia del juego consiste en experimentar distintas combinaciones, en modificar las palabras cruzadas a fin de utilizar la mayor cantidad posible de letras y en componer un crucigrama con elevado número de cruzamientos (a fin de obtener muchas letras dobles).

XII. Al termina una serie se inicia otra serie de preguntas. Es posible jugar tantas series como el tiempo y disposición de los participantes lo permita.

XI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## El arca de Noé

### OBJETIVO

- Identificar valores y creencias personales.
- Descubrir valores grupales y cómo se relacionan con los valores individuales.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 6 participantes.

#### LUGAR:

Aula Normal

Salón amplio y bien iluminado y espacio adicional donde los subgrupos puedan trabajar sin ser molestados.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Hojas blancas para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

I. El Facilitador invita a los participantes a que, en forma individual, elijan que objeto, animal o planta que cada uno llevaría al Arca de Noé para sobrevivir.

II. El Facilitador forma subgrupos de 6 participantes y les indica que cada uno de los integrantes del subgrupo deberá comentar a sus compañeros el objeto, animal o planta que seleccionó y los motivos por los cuales lo seleccionó.

III. Terminada la actividad anterior, el Facilitador indica a los subgrupos que cada uno de ellos tiene su propia Arca de Noé, en la cual podrán viajar los objetos, animales o vegetales que seleccionaron individualmente; así como, las nuevas especies que generen y consideren más adecuadas para el futuro.

IV. El Facilitador invita a los subgrupos a que se integren en una sesión plenaria y solicita que nombren un representante para que presente a las especies que viajan en su arca (las seleccionadas y las que generaron) y las razones por las cuales las seleccionaron o las generaron.

V. Se comenta en grupo la vivencia experimentada en la Dinámica.

VI. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

## El detective

### OBJETIVO

- Analizar los diferentes caminos para solucionar los problemas.
- Identificar la forma en que los grupos analizan y resuelven problemas

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 5 a 8 participantes.

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Hoja del problema para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

**VER FORMATO**

El Facilitador divide a los participantes equitativamente, en subgrupos de cinco a ocho miembros cada uno y elige un observador para cada subgrupo.

El Facilitador reparte una copia del formato del problema a cada participante y se les indica que trabajando en grupo deberán solucionar el problema que se les presenta.

El Facilitador explica a los observadores su papel y los manda de regreso al grupo.

Cuando han transcurrido quince minutos, se da por terminado el trabajo y se les pide a los observadores que proporcionen retroalimentación al subgrupo, sobre el proceso que llevaron a cabo para resolver el problema. (De cinco a diez minutos)

Terminada la actividad anterior el Facilitador reúne a todo el grupo en sesión plenaria y cada subgrupo por turno presenta el resultado obtenido.

Los observadores presentan su reporte acerca del proceso que empleó el subgrupo para solucionar el problema.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo discuta la actividad, centrándose en cuestiones como:

- 1.- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron al resolver el problema?
- 2.- ¿Cuál fue el proceso que emplearon para resolver el problema
- 3.- ¿Qué caminos parecían mejores o más efectivos para resolver el problema? ¿Porqué estos caminos o métodos fueron más apropiados, dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles?
- 4.- ¿Qué tanto pueden aplicarse estos métodos, a los problemas cotidianos? ¿Cuáles son las variables que deben tomarse en cuenta, para seleccionar el mejor método o camino para resolver un problema?

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

La solución al problema es: El asesino es Agustín

## Hoja de Trabajo

### "EL DETECTIVE"

En el edificio ubicado en el número 182 de la calle Tulipanes, se ha cometido un crimen. Los sospechosos son los vecinos que habitan el inmueble, a los que el detective de la policía ha interrogado hábilmente, averiguando quién es el asesino.

La información obtenida es la siguiente:

1. El sospechoso ADMINISTRADOR de profesión es cuatro años más joven que NORBERTO y dos años más joven que el vecino VIUDO.
2. RODOLFO es cuatro años mayor que el CONTADOR y dos años mayor que el CASADO.
3. BENIGNO es dos años mayor que el asesino.
4. El vecino ELECTRICISTA es mayor que el panadero
5. El vecino que está SOLTERO sospecha de AGUSTÍN.
6. ¿Cómo se llama el DIVORCIADO?

NOMBRE	EDAD	ESTADO CIVIL	PROFESIÓN
	40 años		
	38 años		
	36 años		
	34 años		

## El diccionario

### OBJETIVO

- Enriquecer el vocabulario, así como, razonar y formar conceptos.
- Vivencias cómo la suma de esfuerzos personales propicia el logro de objetivos grupales.

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en dos subgrupos.

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio y suficientemente iluminado. Acondicionado con mesas y sillas en donde los participantes puedan escribir cómodamente y un espacio amplio para que puedan desplazarse libremente.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Un Diccionario para cada participante o una computadora conectada a Internet
- 10 Tarjetas 3X5 para cada participante.
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

- I. El Facilitador entrega a cada participante sus materiales.
- II. El Facilitador solicita a los participantes que busquen en el diccionario las cuatro palabras que les parezcan más raras y difíciles para los demás.
- III. El Facilitador les indica que anoten cada una de las palabras elegidas en una tarjeta y en otra, su significado.
- IV. Terminada la actividad anterior, el Facilitador solicita a los participantes que le entreguen las tarjetas y las coloca formando dos grupos: **el de las palabras y el**

**de los significados** y baraja las tarjetas de cada grupo para que queden revueltas al azar.

V. Luego cada participante saca al azar, cinco tarjetas de cada grupo.

VI. El Facilitador explica a los participantes que la siguiente actividad consistirá en tratar de encontrar la tarjeta que contiene la definición de cada palabra que le fue asignada. Para lograrlo, tendrá que establecer comunicación con todos los participantes para encontrar quien tiene la tarjeta que busca y canjearla.

VII. Los participantes realizan la actividad.

VIII. Al término de la actividad, el Facilitador reúne a los participantes en sesión plenaria y cada participante lee la palabra y su definición, los demás revisan en el diccionario.

IX. Gana el primer premio el que acertó mayor cantidad de veces, y el primer premio a la ignorancia el que más desaciertos tuvo.

X. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



## LIDERAZGO

### OBJETIVO

- Análisis de los estilos de liderazgo.
- Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.
- Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.

#### TIEMPO:

Duración: 60 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos.

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.<

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Una mesa al centro del salón.
- Jarras con agua y vasos.
- 5 vendas con sus broches.
- Cinta Tape.

### DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.
- II. Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.
- III. Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una.
- IV. Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.
- V. Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.
- VI. El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un

grupo.

VII. La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.

VIII. Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.

IX. Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

<b>El líder manda</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<input type="checkbox"/> Identificar las características del estilo de liderazgo autocrático <input type="checkbox"/> Identificar las habilidades para escucha activa. <input type="checkbox"/> Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)	
<b>TIEMPO:</b> Duración: 60 Minutos  <b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado <b>LUGAR:</b> Aula Normal  Un salón amplio bien iluminado acondicionado con butacas movibles.	<b>MATERIAL:</b> Ninguno
<b>DESARROLLO</b>	
<p>I. El Facilitador solicita a los participantes se pongan de pie y formen una fila.</p> <p>II. El Facilitador pide un voluntario para que desempeñe el rol de líder quien se deberá ubicar de frente a la fila.</p> <p>III. El Facilitador explica que el líder dará diferentes ordenes y que para que sean cumplidas deberá haber dicho antes la siguiente consigna "EL LÍDER MANDA...", por ejemplo: "El líder manda que levanten el pie izquierdo". Sólo cuando se diga la consigna, la orden debe cumplirse.</p> <p>IV. Los participantes perderán si no cumplen la orden o cuando NO se diga la consigna y la realicen. Por ejemplo: "El líder dice que se sienten", los que obedecen pierden, ya que la consigna es: "El líder manda".</p> <p>V. Las órdenes deben darse lo más rápidamente posible para que el juego sea ágil. Para hacer perder a los participantes es bueno repetir varias órdenes correctas rápido y luego decir una falsa: "El líder manda que se rasquen la cabeza, el líder manda que saquen la lengua, el líder manda que levanten la mano</p>	

derecha, el líder quiere que griten.

VI. El líder que tarde más de cinco segundos entre orden y orden perderá.

VII. Los participantes que pierdan: salen del juego, entregan una prenda o el grupo les impone un castigo.

VIII. El ejercicio termina cuando queda un sólo participante o cuando quedan pocas personas y siguen jugando sin perder.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## Escala de poder

### OBJETIVO

- Analizar la forma en que los jefes o líderes de grupos toman decisiones para motivar a los miembros de su grupo .
- Retroalimentar sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo.

#### TIEMPO:

Duración: 25 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 5 participantes.

#### LUGAR:

Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Hojas de "Escala de poder" para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

#### VER FORMATO

- I. El Facilitador distribuye a los participantes los formatos de "Escala de Poder"
- II. Solicita que en forma individual contesten bajo las siguientes normas:
  - a. Debe ser lo más sincero posible.
  - b. Se debe anotar cosas diferentes en cada renglón.
  - c. Olvidar cosas particulares y anotar conductas más frecuentes.
  - d. Anotar los seis conceptos
- III. El Facilitador forma subgrupos de cuatro personas y les solicita que intercambien información, exponiendo razones y solicitando comentarios sobre las decisiones anotadas.
- IV. El Facilitador, en sesión plenaria, hace una comparación de los marcos teóricos. (puede incluir una conferencia sobre motivación).
- V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**HOJA DE TRABAJO**

**ESCALA DE PODER**

Cuando necesito algo de alguien qué hago primero:

1.

Si no obtengo respuesta luego hago:

2.

Y si no:

3.

Y si no:

4.

Y si no:

5.

Y si no:

6.

No deben entregar la hoja hasta haber anotado los seis conceptos que se solicitan.

## Evalúa a tu jefe

### OBJETIVO

- Evaluar las actitudes de las personas que tienen responsabilidades de jefatura.
- Hacer un autodiagnóstico en las actividades de supervisión.
- Recibir retroalimentación para mejorar el estilo de liderazgo.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Un rotafolio y plumones
- Cuestionario "Evalúa a tu jefe".
- Hojas blancas para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

**VER FORMATO**

- I. Se distribuye el cuestionario entre los participantes.
- II. Se solicita que contesten con cuidado los cuestionarios.
- III. Se pide que den su puntuación y se anota el resultado en rotafolio o pizarrón para hacer una suma y cuantificación global.  
(Puede solicitarse que intercambien los cuestionarios para efecto de hacer confidencial la calificación dada por cada persona).
- IV. Se hace un perfil del tipo de líderes del grupo.
- V. Se solicita que den sus comentarios.
- VI. Se solicita que se autoevalúen como jefes y se hace el mismo procedimiento.
- VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## HOJA DE TRABAJO

### **EVALÚA A TU JEFE**

Tu jefe desea reafirmar sus actitudes o mejorarlas, pero necesita de tus opiniones sinceras. Esto es uno de los muchos medios que utilizaremos para retroalimentarlo buscando su desarrollo y en consecuencia tu mejoría. Evalúa las actitudes de tu jefe con relación a los conceptos, dales un valor de 0 a 10 y anótalos a la derecha.

TU JEFE ES...

..**accesible**. Si tengo un problema que no puedo resolver, allí está él; se esfuerza en colocarme en mi propio nivel, en la mejor forma posible, a fin de que le lleve soluciones y no problemas.

..**comprensivo**. Rápidamente me informa o pone en comunicación con gente que me puede ser útil o estimulante o que puede tener algún interés profesional en el futuro.

..**de buen humor**. Tiene una proporción completa del Espíritu Cómico en su forma de ser, y su risa es aún más fuerte cuando el chiste se refiere a él.

..**justo**. Y se preocupa por mí y por lo que estoy haciendo. Me da crédito cuando es debido, pero se fía de mi palabra.

..**decidido**. Se ocupa de aquellas pequeñas decisiones sin importancia, que pueden obstruir durante días el desarrollo de los proyectos.

..**humilde**. Admite abiertamente sus propios errores, toma experiencia de ellos, y espera que su gente haga lo mismo.

..**objetivo**. Separa lo aparentemente importante (como una visita de un director) de lo verdaderamente importante (una junta con su propia gente) y va a donde se le necesita.

..**inflexible**. No permite que la alta administración o funcionarios importantes del exterior le haga perder su tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de las personas que trabajan con él, que de su

propio tiempo.	
<b>..efectivo.</b> Me ha enseñado a mostrarle mis errores, lo que he aprendido (si hay algo), y lo que he corregido (si hay algo). Me ha enseñado a no interrumpirle con posibles buenas nuevas, en las que no se requiere acción.	
<b>..Paciente.</b> Sabe cuando atajar la bala (algún mero proyecto o problema) hasta que yo he resuelto mi propio problema y espera los resultados sin importarle lo bueno o lo malo de mis acciones.	
Esta es su propia valoración de su jefe como líder, basándose en una escala de 0 a 100.	

## El Oscar a lo imprevisto

### OBJETIVO

- Explorar los comportamientos y emociones al enfrentar situaciones imprevistas.
- Explorar los comportamientos en la Improvisación de soluciones creativas.

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 6 participantes.

#### LUGAR:

Aula Normal con Espacio Adicional

Un lugar amplio bien iluminado y otro salón para mantener aislado al participante.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Un "Oscar" (Obsequio) para premiar a la persona que actuará como voluntario.

### DESARROLLO

I. El instructor solicita a un voluntario y le indica que salga del salón por un momento. Así mismo, le explica que a su regreso participará como actor en una escena dramática.

II. El instructor, sin ser escuchado por el voluntario que salió, invita a que los demás participantes inventen una escena dramática con algún suspenso o momento problemático que el héroe (la persona que salió), intentará resolver con su propia participación en la escena.

III. El instructor indica al voluntario que regrese y la escenificación se realiza.

IV. Si el héroe resuelve satisfactoriamente la problemática planteada en la escena, es premiado con el "Oscar".

V. El instructor solicita al voluntario que presente al grupo los sentimientos y emociones que experimentó en todo el proceso (al estar esperando fuera, al enfrentar lo imprevisto, etc.)

VI. El instructor guía un proceso, para que el grupo analice los comportamientos y emociones que se presentan cuando las personas enfrentan situaciones imprevistas

- VI. El instructor dirige al grupo para que reflexionen sobre la experiencia vivida y como puede ayudar este aprendizaje a nuestra vida cotidiana.

## El paraguas

### OBJETIVO

- Analizar el proceso y características de la colaboración.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en parejas.

#### LUGAR:

Aula grande o jardín

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan desplazarse libremente. También se puede utilizar un lugar al aire libre.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Una sombrilla para cada pareja de participantes.
- Diez pelotas de goma, tenis o ping pong por cada una de las parejas.

### DESARROLLO

- I. El Facilitador divide al grupo en parejas.
- II. A cada pareja el Facilitador les distribuye una sombrilla y las diez pelotas.
- III. El Facilitador explica a los participantes, que deben abrir la sombrilla y colocar el mango de la sombrilla hacia arriba.
- IV. El Facilitador coloca a las parejas viéndose frente a frente a una distancia de 3 a 5 mt. Un participante sostendrá la sombrilla y el otro arrojará las pelotas.
- V. El objetivo es rebotar la pelota dentro de la sombrilla para que permanezca en ella, no podrán echarla directamente, la pelota debe rebotar una vez.
- VI. El Facilitador comenta a los participantes que tendrán Quince oportunidades y cada pelota que se quede en la sombrilla contará un punto. (Dependiendo de cuántos participantes haya y cuánto tiempo desee seguir jugando, el Facilitador podrá otorgar más oportunidades).
- VII. Al final se cuentan los puntos obtenidos y se premian a los ganadores.
- VIII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice las características de la colaboración y como se puede aplicar lo aprendido en su vida

## El periódico que corre

### OBJETIVO

- Animar y energizar a un grupo fatigado

#### TIEMPO:

Duración: 25 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 7 participantes.

#### LUGAR:

Amplio Espacio

Un lugar al aire libre ya sea cancha o jardín para que los participantes formen un círculo y se desplacen libremente.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Un periódico enrollado para cada participante.

### DESARROLLO

I. El instructor invita a una participante que hará el papel de **"EL"**

II. Todos los participantes con excepción de **"EL"** formarán un círculo, pondrán sus manos a la espalda. **"EL"** llevará un periódico enrollado y caminará por fuera del círculo detrás de los jugadores.

III. **"EL"** caminará hasta poner el periódico en las manos de uno de los participantes; digamos Jorge, tan pronto como Jorge sienta que le han dado el periódico, lo tomará y golpeará al jugador a su derecha (Martha), con él en la espalda.

VI. Martha correrá alrededor del círculo con Jorge tras ella. **"EL"** mientras tanto, tomará el lugar de Jorge. Martha tratará de regresar a su lugar antes de que Jorge logre atraparla. Si llega a hacerlo, Jorge, aún con el periódico en la mano será **"EL"** en el siguiente turno. Si Jorge logra atrapar a Martha, ella será **"EL"** (o **ELLA**)

V. Se continúa de la misma manera hasta que el Instructor lo considere conveniente.

## El que se enoja pierde

### OBJETIVO

- Reconocer la diferencia entre experimentar sentimientos de enojo y conceptualizar racionalmente lo que ocurre en una situación de enojo.
- Ayudar a otros a reconocer las situaciones que les provoca enojo.
- Permitir procesar situaciones críticas en un grupo en conflicto.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Un rotafolio y plumones
- Hojas blancas para cada participante
- Un Lápiz o bolígrafo para cada participante

### DESARROLLO

#### SIN FORMATO

I. El instructor solicita a los miembros del grupo, que completen verbalmente algunas oraciones señaladas en el rotafolio, relacionadas con situaciones de enojo, por ejemplo:

- a) Llego a enojarme cuando....
- b) Cuando me enojo yo digo...
- c) Cuando me enojo yo hago...
- d) Cuando alguien se encuentra cerca de mí y está enojado, yo....
- e) Consigo controlar mi enojo mediante...
- f) Etc.

(Frasas incompletas que de preferencia, se anotan en el rotafolio).

II. Se genera una discusión, tomando como punto de partida. las expresiones

manifestada por los participantes.

III. Cada participante, hace un estimado de las ocasiones en que llega a sentirse enojado, molesto o irritado (por semana o por día).

IV. Estos estimados, se anotan en el rotafolio y se discuten grupalmente acerca de la cantidad de enojo que puede experimentar una persona.

V. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



**AUTOESTIMA**

<b>El regalo de la alegría</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<input type="checkbox"/> Promover un clima de confianza personal, de valorización personal, y un estímulo positivo, en el seno del grupo.	
<input type="checkbox"/> Dar y recibir retroalimentación positiva en un ambiente grupal.	
<b>TIEMPO:</b> Duración: 50 Minutos	<b>MATERIAL:</b> Fácil Adquisición
<b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado Divididos en subgrupos de 4 a 5 participantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un rotafolio y plumones</li><li>• Hojas blancas para cada participante</li><li>• Un Lápiz o bolígrafo para cada participante</li></ul>
<b>LUGAR:</b> Aula Normal Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos	
<b>DESARROLLO</b>	
I. El instructor formará subgrupos y proporcionará papel a cada participante.	
II. El instructor hará una exposición, como la siguiente: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Muchas veces nos quedamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y no nos preocupamos por hacer cosas menores, y que tienen mayor valor."	
III. El instructor les comunica a los participantes que escriban un mensaje para cada compañero del subgrupo. El mensaje da diferentes reacciones a los participantes ya sean positivas o negativas.	
IV. El instructor presentará sugerencias, procurando que cada participante envíe su mensaje a todos los miembros del subgrupo incluyendo a las personas que no les caen bien. Sus indicaciones serán las siguientes:	
1.- Procuré ser específico, diciendo por ejemplo: "Me gusta tu manera de	

reírte, cada vez que te diriges a alguien lo haces con mucho respeto" ahí ya te estas expresando correctamente.

2.- Procure escribir un mensaje especial que se dirija amablemente al participante para poder aplicarlo a los demás.

3.- Incluya a todos aunque no los conozca lo suficiente, Busque algo positivo de cada uno de los participantes.

4.- Procure decir a cada uno lo que observó dentro del grupo, sus puntos altos, sus éxitos, y hágalo siempre en primera persona, o sea "A mí me gusta " o " Yo siento "etc.

5.- Dígale a la otra persona lo que encuentra en ella que lo vuelve a usted muy feliz.

V. Los participantes podrán, firmar el mensaje si ellos lo desean.

VI. Escritos los mensajes, se doblarán, se pondrá en el lado de afuera el nombre del participante al que va dirigida la carta y serán colocadas en una caja para ser recogidos.

VIII. Después de que todo hayan leído sus mensajes, se procede hacer los comentarios sobre las reacciones de los participantes.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

<b>Como expreso mis sentimientos</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<input type="checkbox"/> Que el participante aprenda a describir y a expresar emociones y a establecer conductas deseadas	
<p style="text-align: center;"><b>TIEMPO:</b> Duración: 40 Minutos</p> <p style="text-align: center;"><b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado</p> <p style="text-align: center;"><b>LUGAR:</b> Aula Normal</p> <p>Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes se puedan sentarse cómodamente.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MATERIAL:</b></p> <p style="text-align: center;">Hojas de rotafolio para el instructor</p>
<b>DESARROLLO</b>	
<p>El instructor pide a los participantes que digan los sentimientos que experimentan con más frecuencia (Tormenta de Ideas). El los anota en hoja de rotafolio. Estos suelen ser: Alegría Odio Timidez inferioridad Tristeza Satisfacción Bondad Resentimiento Ansiedad Éxtasis Depresión etc.</p> <p>Amor Celos Coraje Miedo Vergüenza Compasión</p> <p>II. El instructor integra subgrupos de 5 personas y les indica que cada uno de los miembros deberá expresar a las otras personas tantos sentimientos como pueda (10 minutos).</p> <p>III. Al terminar de expresar los sentimientos todos los miembros del subgrupo se analizan cuáles son los sentimientos que mejor expresan y en cuales tienen mayor dificultad.</p> <p>IV. También se les puede solicitar detectar la postura emocional de la persona en relación a cualquiera de los siguientes modelos: 1. Asertividad: Agresivo, Asertivo y No asertivo. 2. Análisis Transaccional: Padre, Adulto, Niño.</p> <p>VI. El instructor organiza una breve discusión sobre la experiencia.</p>	

## El sabio de la montaña

### OBJETIVO

- Identificar y explorar los valores, creencias e intereses personales.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Aula normal amplia e iluminada acondicionada con sillas cómodas y/o alfombra donde se puedan recostar los participantes.

#### MATERIAL:

Ninguno

### DESARROLLO

- I. El Facilitador solicita a los participantes que se sienten (o acuesten) en forma cómoda y relajada, con voz suave les invita a cerrar los ojos y conectarse cada uno con sigo mismo.
- II. El Facilitador, con voz baja y lenta, les solicita que presten atención a su respiración, que sean conscientes de que: Inhalan - exhalan, inhalan - exhalan.
- III. El Facilitador pide a los participantes que traten de relajarse. Que cuenten hasta 10 y al contar tomen todo el aire que puedan.
- IV. Les pide retener el aire y contar (con el aire retenido) hasta 10.
- V. El Facilitador indica a los participantes que exhalen el aire mientras cuentan hasta 10.
- VI. El Facilitador solicita a los participantes que repitan este ejercicio 5 veces.
- VII. Mientras los participantes repiten el ejercicio, el Facilitador susurra: "Relájense más, relájense, más y más relajados"
- VIII. El Facilitador invita a los participantes a realizar una excursión imaginaria a la montaña donde habita un sabio milenario a quien mucha gente consulta.
- IX. Les pide que imaginen estar a las faldas de la montaña y como inician su camino hasta llegar a lo alto, frente a la casa del sabio.

Imaginen que el sabio sale a recibirlos y los invita a pasar a su vivienda; les enseña cómo vive y el secreto de su sabiduría, les da una palabra mágica y un talismán para desempeñar su tarea con placer. ¿Cómo es el sabio? ¿Cómo es su vivienda?

X. El Facilitador indica a los participantes que se despidan y regresen lentamente a la situación actual.

XI. El Facilitador pide a los participantes que abran los ojos.

XII. El Facilitador y el grupo en sesión plenaria, comentan las experiencias de este viaje imaginario. Los participantes comentan que palabra mágica y que talismán se imaginaron cada uno y por qué los seleccionaron.

XIII. El Facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio.

XIV. El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

<b>Engañando al grupo</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<input type="checkbox"/> Atraer la atención sobre la confianza y la desconfianza, sobre la honestidad y la deshonestidad, como medidas defensivas en las relaciones interpersonales.	
<p style="text-align: center;"><b>TIEMPO:</b> Duración: 30 Minutos</p> <p style="text-align: center;"><b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado</p> <p style="text-align: center;"><b>LUGAR:</b> Aula Normal</p> <p>Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos</p>	<p style="text-align: center;"><b>MATERIAL:</b> Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas blancas para cada participante</li> <li>• Un Lápiz o bolígrafo para cada participante</li> </ul>
<b>DESARROLLO</b>	
<b>SIN FORMATO</b>	
<p>I. El Facilitador selecciona cuatro o cinco voluntarios para que cuenten tres incidentes ocurridos durante la infancia. Esos incidentes pueden ser verdaderos o ficticios, o incluso uno verdadero y dos ficticios, o dos verdaderos y uno ficticio. Queda a criterio de los relatores la forma del relato, así como la secuencia. Deberán procurar no revelar cuáles son verdaderos y cuáles ficticios.</p> <p>II. Precisamente corresponderá a los miembros participantes adivinar cuál son los incidentes verdaderos y cuáles los ficticios. Cada miembro anotará en su hoja los incidentes que juzgue ciertos y los que no.</p> <p>III. Después del relato de los incidentes, y diciendo los relatores cuáles eran verdaderos y cuáles los ficticios, cada uno contará cuántas veces fue engañado por los relatores. Se puede hacer un resumen en el pizarrón para ver la frecuencia de los engaños y los aciertos.</p> <p>IV. Se prosigue el ejercicio, formulando el animador las siguientes preguntas: ¿Cómo se sintieron tratando de engañar al grupo? ¿Cómo se sintieron los relatores, en el conflicto entre la disposición para decir la verdad y la búsqueda de las fantasías para mentir? ¿Qué estrategia adoptaron? ¿Cómo se sintieron los participantes del grupo, sabiendo que podían estar siendo engañados, por los relatores? ¿Por qué algunos participantes dejan engañar más fácilmente que</p>	

otros? Recuerden una situación en la que hayan sido engañados o que hayan engañado a otros ¿Qué sintieron?

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

<b>Entiende mi mensaje</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<input type="checkbox"/> Aprender a dar y recibir mensajes a través de las expresiones faciales.	
<p style="text-align: center;"><b>TIEMPO:</b> Duración: 45 Minutos</p> <p style="text-align: center;"><b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado</p> <p style="text-align: center;"><b>LUGAR:</b> Aula Normal</p> <p>Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo y escribir.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MATERIAL:</b> Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias tarjetas 3X5 para cada participante.</li> <li>• Tarjetas preparadas previamente por el Facilitador.</li> <li>• Un rotafolio o Pizarrón</li> <li>• Plumones para rotafolio</li> <li>• Un Lápiz o bolígrafo para cada participante</li> </ul>
<b>DESARROLLO</b>	
<p>I. El Facilitador previamente a la sesión prepara tarjetas en donde aparezca escrito un mensaje corto. Ejemplo: "No quiero asistir a la clase", "Tengo muchas ganas de salir de vacaciones", "no me gusto la fiesta de anoche", etc.</p> <p>II. El Facilitador les explica a los participantes que la siguiente actividad tiene como objetivo, el medir sus habilidades para dar y a recibir mensajes sin usar las palabras.</p> <p>III. El Facilitador solicita un voluntario, le entrega una tarjeta y le indica que utilizando únicamente las expresiones de su cuerpo, trate de transmitir a los demás el mensaje que aparece en la tarjeta. Así mismo, le indica que solamente tiene tres minutos para transmitir el mensaje.</p> <p>IV. El Facilitador entrega varias tarjetas a cada participante y les indica que en cada una de ellas escribirán el mensaje que captaron del voluntario.</p> <p>V. El voluntario pasa al frente del grupo y transmite su mensaje. Los demás participantes observarán en silencio la representación. No podrán hacer preguntas ni comentarios Al terminar, los participantes en forma individual, anotan en la tarjeta el mensaje que captaron del voluntario.</p> <p>VI. El voluntario recoge las tarjetas de sus compañeros y las lee una por una en voz alta. Una vez que termine de leer las tarjetas les da a conocer a sus</p>	

compañeros el mensaje correcto.

V. El Facilitador guía un proceso para que los participantes identifiquen los factores que ayudaron a descifrar el mensaje y aquellos que dificultaron percibirlo correctamente. Por último, El Facilitador anota en una hoja de rotafolio el número de personas que percibieron correctamente el mensaje.

V. Se continua con el mismo procedimiento hasta que todos los participantes transmitan un mensaje a sus compañeros.

VI. Se premia a los participantes que lograron que más personas percibieran correctamente el mensaje.

VI. El Facilitador guía un proceso para que cada persona analice su habilidad para transmitir o percibir mensajes no verbales. Así mismo, guía un proceso para que el grupo analice la importancia, utilidad y problemas que ocasionan los mensajes no verbales en la vida cotidiana.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo obtenga conclusiones del ejercicio e identifiquen como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



**COMUNICACIÓN**

El objetivo que persiguen estas técnicas es el encuentro y reencuentro con el otro y desde allí invitan a la reflexión sobre los propios modelos comunicativos. La comunicación humana es el tema central de todo proceso grupal, por lo tanto este tema es abordado en toda tarea de grupos para construir una red interaccional que favorezca los vínculos entre los empleados.

<b>El rumor o el ruido de la comunicación</b>	
<b>OBJETIVO</b> <input type="checkbox"/> El objetivo de esta actividad es experimentar cómo se transmite la información: se pierde, se distorsiona y se inventa cuando no se escucha con atención.	
<b>TIEMPO:</b> Duración: 150 Minutos <b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado <b>LUGAR:</b> Aula Normal  Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que el mobiliario no estorbe.	<b>MATERIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• .</li></ul>
<b>DESARROLLO</b>	
I. El Facilitador preparará un mensaje escrito que dirá:  <b>"Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizad o miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero otros piensan que no fue el ciclón, sino un atentado e intento de secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados."</b>	
II. Se piden un mínimo de 6 voluntarios que se numerarán. Todos menos el	

primero salen del salón. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión, que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión inicial.

III. El Facilitador lee el mensaje al No. 1, luego se llama al No. 2. El No. 1 le comunica al No. 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros.

IV. El último compañero, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en el pizarrón, si es posible. A su vez, el Facilitador anotará el mensaje original para comparar.

V. El Facilitador llevará a cabo una discusión que permita reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro el mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Permite discutir cómo nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y cómo se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da.

VI El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Después se compara entre todos la noticia original con lo que ha quedado de ella tras la intervención del último integrante. Se puede observar cómo el receptor recuerda mejor lo que le llama la atención y no recuerda lo irrelevante para él, y cómo, a medida que va recibiendo el mensaje, el receptor va traduciendo lo percibido para posteriormente reconstruirlo en el recuerdo según un proceso lógico en el que la información que le falta se la imagina. Esto explicaría porque se van añadiendo "*cosas nuevas*".

## Guiñando el ojo

### OBJETIVO

- Ilustrar las características de la comunicación No-verbal.
  - Identificar las habilidades para “escuchar” la comunicación No-verbal.

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que el mobiliario no estorbe.

#### MATERIAL:

- .Ninguno

### DESARROLLO

I. El instructor divide a los participantes en dos grupos. (El segundo grupo con un participante más).

II. El instructor indica a los participantes que el primer grupo representará a los “prisioneros”, los cuales deberán estar sentados en las sillas. Deberá existir una silla que quede vacía.

III. El segundo grupo representará a los “guardianes” que deberán estar de pie, atrás de cada silla sin tocar a su “prisionero”. La silla vacía deberá tener también un guardián .

IV. El “guardián” de la silla vacía deberá guiñarle el ojo a cualquiera de los prisioneros, el cual tiene que salir rápidamente de su silla a ocupar la silla vacía sin ser tocado por su “guardián”. Si es tocado debe permanecer en su lugar.

V. Si el “prisionero” logra salir, el “guardián” que se quede con la silla vacía es al que le toca guiñar el ojo a otro “prisionero”.

VI. El instructor marca, de acuerdo a su conveniencia, el tiempo que durará el ejercicio.

VII. Al término del ejercicio el instructor dirige una discusión sobre las conductas y actitudes mostradas en el desarrollo del mismo.

## Relaciones que sirven de ayuda : COMUNICACIÓN VERBAL Y NO- VERBAL

### OBJETIVO

- Demostrar los efectos que tienen tanto la postura, como la mirada en las relaciones y como sirven de ayuda.
- Enfocar la atención de los miembros del grupo, sobre el impacto de sus comportamientos no verbales, en otros individuos

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

ilimitado

#### LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado.

#### MATERIAL:

Ninguno

### DESARROLLO

I. El instructor inicia la experiencia discutiendo los aspectos verbales y no-verbales de la comunicación, señalando que aunque los individuos parecen basarse en la comunicación verbal, la no-verbal (gestos, postura, tono de voz. etc.) es también de suma importancia. Para reforzar este punto, demuestra en qué forma los intercambios no-verbales pueden contradecir o confirmar un mensaje verbal. Para demostrar LA CONTRADICCIÓN, se acerca a un participante y dice: "Me gustas", usando un tono de voz de enojo y con los puños cerrados. Para demostrar CONFIRMACIÓN, se acerca a un miembro del grupo y dice: "Me gustas", en una forma cálida y le hace un cariño.

II. El instructor anuncia que la actividad consistirá en formar parejas y explorar los efectos de diferentes arreglos. Explica que los miembros de cada pareja se sentarán en posiciones diferentes, y que cada vez que cambien de posición, permanecerán en silencio, y estarán atentos al efecto que produce su forma de sentarse.

III. Los participantes forman parejas, y el instructor da direcciones para que se sienten espalda con espalda sin hablar. Después, se esperan en esa posición un minuto, y luego se ordena que se volteen de frente.

IV. Después de pasado otro minuto, cada pareja discute su reacción a la actividad. El instructor solicita observaciones de toda la experiencia de todo el grupo.

V. Las parejas se sientan una frente a otra, y silenciosamente adoptan tres

diferentes posturas con el cuerpo (un minuto cada una): empujado hacia adelante, derecho, encorvado.

VI. Cada pareja discute sus reacciones la etapa anterior. El instructor pide observaciones a todo el grupo acerca de la experiencia.

VII. Un miembro de cada pareja asume el papel de ayudante; el otro de ayudado.

VIII. Mientras están sentados frente a frente, las parejas silenciosamente experimentan diferentes contactos visuales (un minuto cada uno) 1. El ayudante intenta mirar al ayudado directamente a los ojos, mientras que el otro miembro mira hacia abajo o a lo lejos. 2. El ayudado intenta mirar a su compañero directamente a los ojos, mientras que el otro mira abajo o hacia a lo lejos. 3. Ambos se miran directamente a los ojos.

IX. Se repite el paso VI.

X. Después de haber procesado la experiencia visual, el instructor dirige una discusión sobre las reacciones de los participantes a la secuencia de actividades. Enfoca la discusión en la integración y la aplicación de este aprendizaje.

## Expresando ira

### OBJETIVO

- Legitimar la presencia y la expresión de la ira dentro de grupos.
- Identificar comportamientos que provocan la ira en los demás y encontrar la forma para manejarla.

#### TIEMPO:

Duración: 150 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que el mobiliario no estorbe.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Plumones
- 4 tiras de papel de 7.5 X 20.5 cm. para cada uno de los participantes.
- Cinta adhesiva.

### DESARROLLO

I. El instructor distribuye cuatro tiras de papel, un plumón y una tira de cinta adhesiva a cada participante.

II. El instructor indica a los participantes que se les darán cuatro oraciones para completar, una a la vez, y que tendrán que escribir lo primero que les venga a la mente, sin censurarla o modificarla. Les pide que escriban sus respuestas con claridad en el papel, para que los demás puedan leerlas.

III. El instructor lee las siguientes cuatro oraciones, una a la vez dando tiempo para que cada participante pueda responder. Después de que cada oración se haya leído, y los participantes han terminado de responder, le pide a cada participante, pegar la tira de papel sobre su pecho.

- Me enojo cuando los demás...
- Siento que mi enojo es...
- Cuando los demás expresan su enojo hacia, me siento...
- Siento que el enojo de los demás es...

IV. El instructor forma grupos más pequeños de aproximadamente seis participantes y les pide que discutan la experiencia. Se sugiere que se centren en el impacto personal de compartir sus sentimientos de ira con el grupo. Se les motiva, para que den retroalimentación a los demás, al grado que cada persona responda con ira y sea consistente.

V. Se comparten situaciones con el grupo entero. El instructor puede platicar de diversas

aproximaciones a respuestas con ira, en situaciones entre dos personas.

VI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### Una presentación sin palabras

#### OBJETIVO

Demostrar que la comunicación, en ocasiones, se puede lograr sin palabras y, de todos modos, ser muy eficaz.

#### TIEMPO:

Duración: 30 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado

#### MATERIAL:

- .fotografías
- Hoja con preguntas

#### DESARROLLO

I. Divida el grupo en equipos de dos personas .

Expresar que la finalidad de este ejercicio es que cada quien se presente a su compañero, pero toda esta actividad se debe llevar a cabo sin palabras. Pueden utilizar imágenes, fotografías, signos, gestos, señales o cualquier cosa excepto palabras. Si es necesario, se pueden dar ciertos indicios, por ejemplo, señalar el anillo de matrimonio para dar a conocer que es una persona casada, simular que va corriendo ( o jugando tenis ), etc.

II. Conceda dos minutos a cada miembro del equipo y haga que cada uno dedique unos minutos a " corroborar " de palabra, es decir, permitir que expresen lo que estaban comunicando en silencio.

#### PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:

1.- ¿ Qué tan exactos fueron al describirse ustedes mismos ? (Haga que se

califiquen del uno al cinco).

2.- ¿ Qué tan exactos fueron al " leer " los gestos y señas de su compañero ?  
Califíquense otra vez

3.- ¿ Cuáles fueron algunos de los mejores indicios que le dio su compañero?.

4.- ¿ Qué obstáculos o problemas parecieron encontrar? ( Falta de útiles, falta de experiencia en la comunicación sin palabras).

5.- ¿ Cómo podríamos eliminar o reducir esos obstáculos?.

## Frustraciones y tensiones

### OBJETIVO

- Ayudar a los participantes a descubrir su respuesta en las situaciones tensas y que provocan frustraciones.
- Analizar los efectos que ocasionan en un grupo los valores, los estereotipos y los prejuicios individuales.
- Ayudar a los participantes a conocerse mejor y aceptar las opiniones o sentimientos de los demás.

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 6 participantes

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan escribir.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 1. para cada participante
- Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 2. para cada participante
- Hoja de trabajo de frustraciones y tensiones número 3. para cada participante
- Lápiz o bolígrafo para cada participante
- Plumones y Rotafolio

### DESARROLLO

#### VER FORMATO

I. El Facilitador explica los objetivos de la experiencia y divide a los participantes en subgrupos de 6 a 12 personas.

II. Se le entrega a cada participante la hoja de trabajo número 1, y se les da la instrucción de que en forma individual completen el espacio en blanco del diálogo de las dos caricaturas y escribirán una nota breve de lo que supusieron sobre cada situación.

III. Cada subgrupo discute las respuestas realizadas por sus miembros a cada situación, analizando los efectos probables para cada respuesta.

IV. Se distribuye la hoja de trabajo número 2. Cada participante de nuevo trabaja independientemente en las dos situaciones descritas en las caricaturas.

V. Cada subgrupo discute sus respuestas a la segunda hoja de situaciones y tratan de derivar generalizaciones sobre una efectiva respuesta tensa a situaciones tensas y de frustración entre personas.

VI. El Facilitador abre la discusión entre los participantes de todo el grupo, extrayendo las generalizaciones de cada subgrupo.

VII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### HOJA DE TRABAJO 3 FRUSTRACIONES Y TENSIONES



**Suposiciones que usted realizó sobre la situación:**

## Frustración

### OBJETIVO

- Ayudar a los participantes a hacer conciencia de sus respuestas ante situaciones de frustración.
- Capacitar a los participantes para que centren más su observación en los comportamientos no verbales, mostrados por las personas cuando se encuentran en un estado de frustración o inquietud.

#### TIEMPO:

Duración: 60 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

Divididos en subgrupos de 3 participantes

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar tríos.

#### MATERIAL:

Fácil Adquisición

- Una copia de la Hoja de Instrucciones para cada uno de los participantes ya sea A, B o C.
- Papel para cada participante
- Lápiz o bolígrafo para cada participante
- Plumones y Rotafolio

### DESARROLLO

#### VER FORMATO

I. El instructor pide a los participantes que formen tríos y señala que si alguien se siente excesivamente incómodo durante la actividad de sus compañeros, puede hacer un alto y esperar a que los otros terminen.

II. Le pide a cada trío que seleccionen al miembro que participará como miembro A, B o C.

III. Se separan temporalmente a los participantes según el papel A, B o C que les haya tocado. Distribuye el instructor la Hoja de Instrucciones adecuada y hay una breve sesión de preguntas y respuestas acerca de las indicaciones. Cuando habla con los participantes A, el instructor sugiere una lista de temas probables para la discusión entre los tríos. Se les distribuyen las hojas de papel y los lápices a los

participantes C para que sean ellos los que anoten. Los equipos reciben instrucciones en cuanto a que no deben mostrar sus indicaciones a los otros miembros de la triada.

IV. Los participantes regresan para formar sus tríos originales y empezar el proceso según instrucciones. El proceso tiene una duración mínima de dos minutos y máxima de diez.

V. En el tiempo asignado, los miembros A, B y C sabedores ya de sus funciones regresan para reunirse con sus tríos. El instructor pide que todos los miembros de cada equipo compartan sus percepciones, sentimientos, pensamientos y observaciones acerca del proceso. Cada grupo recibe lápices y papel para hacer una lista de sentimientos mostrados por cada uno de sus miembros. (Este punto se lleva aproximadamente en diez minutos)

VI. El instructor da indicaciones para que se vuelva a formar sólo un grupo.

VII. Pide a los participantes A que hagan una lista de las conductas que observaron durante la actividad de su equipo. (Todos los participantes A pueden ayudar en la formación de la lista). Luego los miembros B hacen una lista de sus sentimientos y percepciones relacionadas con el proceso del equipo. Luego los participantes C ofrecen sus observaciones de los comportamientos no verbales. Se pide que los miembros A y B hagan una evaluación de los efectos de sus anotaciones.

VIII. El instructor explora los sentimientos que los participantes B experimentaron y discute otras situaciones en las que ellos hayan sentido lo mismo.

IX. El instructor conduce una discusión sobre algunas de las causas que obstaculizaron la comunicación, la forma en que la frustración afecta las percepciones, cómo reacciona la gente cuando se siente frustrada, como maneja su propia frustración y la forma en que uno puede causar frustraciones.

X. Posteriormente el instructor solicita que los participantes nombren grupos o individuos que muestren comportamiento como participantes A, B y C. El instructor ayuda al equipo para que realice comparaciones entre personas de una misma profesión o en otros grupos diversos.

XI. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

## HOJA DE INSTRUCCIONES DE FRUSTRACIÓN

Participante A.

### MISIÓN

- A. Su función en el trío es relacionar su punto de vista sobre uno de los temas sugeridos por el Instructor. Debe hablar continuamente en un tono de voz normal, durante dos a diez minutos. Usted NO contestará preguntas. Cuando otro miembro de la triada le haga preguntas usted deberá ignorarlas por completo o hacer un gesto de negación con la cabeza. Recuerde que usted va a hablar en forma continua durante el periodo de tiempo asignado.
- B. La función del participante B es romper la secuencia de sus pensamientos e interrumpirlo para que el participante A deje de hablar.
- C. La función del participante C es la de calificarlo con base en el siguiente criterio:
  - 1. ¿ Habló todo el tiempo?
  - 2. ¿ Habló claramente?
  - 3. ¿ Fue capaz, el participante B de interrumpir al participante A? ¿El participante A contestó las preguntas?

### **NOTA:**

Recuerde que como participante A, está siendo calificado.

## HOJA DE INSTRUCCIONES DE FRUSTRACIÓN

Participante B.

### MISIÓN

- A. Mientras el participante A habla sobre uno de los temas, su función será hacerle preguntas a él. Puede realizar preguntas aclaratorias o preguntas de asuntos lógicos. Usted DEBE detener al participante A y hacer que le aclare su posición, porque usted puede ser seleccionado para aclarar su punto de vista al grupo.
- B. La función del participante A es la de explicar su punto de vista. Medite la contestación a sus preguntas, él lo va aclarar perfectamente.
- C. La función del participante C es observarlo a usted. Él anotará la frecuencia y la calidad de sus preguntas así como las explicaciones que reciba del participante A. Sí la explicación no es clara, usted no recibirá crédito alguno por la pregunta.

### NOTA:

Recuerde que usted, como Participante B, está siendo calificado.

## HOJA DE INSTRUCCIONES DE FRUSTRACIÓN

Participante C.

### MISIÓN

Usted es un observador. Asegúrese de que los Participantes A y B se sitúen frente a frente en un espacio no mayor de dos metros. Usted se colocará a una distancia similar de cada uno, y lo suficientemente lejos como para que no vean lo que está escribiendo.

Durante la interacción del trío, anote los comportamientos o conductas no verbales que muestren ambos Participantes. Por ejemplo, cuando uno sonría o haga una señal de negación con la cabeza, haga anotaciones al respecto. No se preocupe por el contenido de la discusión. Tome tantas notas como le sea posible. Estas serán necesarias en la discusión posterior.

## Saludo al sol

### OBJETIVO

- Proporcionar a la persona por medio de un ejercicio moderado, una mejor oxigenación cerebral, más energía corporal, y aumento de la concentración que permita la liberación del estrés y la llegada del bienestar.

#### TIEMPO:

Duración: 45 Minutos

#### TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado

#### LUGAR:

Aula Normal

Un salón amplio bien iluminado acondicionado

#### MATERIAL:

- .Ropa cómoda
- Lugar amplio
- Cobertores

### DESARROLLO

Se inicia la actividad solicitándoles que se coloquen de forma que puedan tener suficiente espacio para movilizarse. Y se les indica que se hará uso de la respiración. De antemano se indica que si hay alguien con problemas de hipertensión, diabetes o en estado de embarazo lo informa para tomar las medidas necesarias. Seguidamente se inicia.

1 – Póngase con los pies juntos. Levante las manos a la altura del pecho y júntelas. Saque todo el aire de los pulmones. (Espirar)

2 – Levante los brazos por encima de la cabeza y extiéndalos hacia atrás. Al mismo tiempo arquee también la espalda en la misma dirección, imaginándose que se dirige a los rayos del sol y que recibe de ellos, su energía. Al levantar los brazos, inspire lentamente.

3 - Dóblese hacia adelante y toque el suelo con las palmas de las manos, con cuidado de no doblar las rodillas. Deje la cabeza colgando y relájese. Espire al doblarse hacia adelante, vaciando los pulmones al tiempo que eleva el estómago.

4 – A partir de la posición 3, extienda la pierna derecha hacia atrás haciendo que la rodilla toque el suelo, al tiempo que dobla la rodilla izquierda hacia adelante. Extienda la cabeza hacia atrás, dejando que descansa sobre la nuca, estirando al mismo tiempo, un poco, la parte delantera del cuerpo. Inspire al momento de extender la pierna hacia atrás.

5 – coloque ambas piernas a la misma altura, una al lado de la otra. Levante las pompis hacia arriba y deja caer el cuerpo hacia adelante situando la cabeza entre los hombros, de forma que forme un triángulo con el suelo con las manos las piernas, el tronco y el torso. Intente mantener los talones planos en el suelo. Espire en el momento de colocar la pierna izquierda a la altura de la derecha.

6 – Estírese en el suelo tocando este con la barbilla, el pecho, las rodillas, los pies y las manos. Vigile que las caderas, los muslos y el abdomen no toquen el suelo. Espire antes de estirarse y sostenga la respiración mientras permanece en esta posición.

7- A partir de la posición anterior, doble la parte superior del cuerpo hacia atrás, hasta que los brazos queden rectos. Inspire profundamente al doblarse hacia atrás.

8- Levante de nuevo las pompis hacia arriba, hasta formar un triángulo con el suelo. Espire al alcanzar esta posición. Espire

9- Mueva la pierna derecha hacia adelante, apóyese en el suelo, entre las manos mueva la cabeza hacia atrás, mire hacia arriba, inspire en el momento de mover la pierna hacia adelante.

10- Mover la pierna izquierda hacia adelante, hasta que ambas queden en la misma línea hasta que queden juntas. Dóblese hacia adelante y hacia abajo,

11- Levante los brazos y estírelos hacia atrás, levante el torso y extienda la espalda en la misma dirección, inspire profundo.

12- Baje las manos hasta la altura del pecho y permanezca recto y relajado. Respire naturalmente.

**Evaluación de la sesión de aprendizaje**

**OBJETIVO**

- Estimular la reflexión de los participantes sobre el desarrollo de una sesión de aprendizaje.
- Evaluar la sesión .

**TIEMPO:**

Duración: 40 Minutos

**TAMAÑO DEL GRUPO:**

Ilimitado

**LUGAR:**

Aula Normal

Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes se puedan sentarse cómodamente.

**MATERIAL:**

Ninguno

**DESARROLLO**

- I. El instructor solicita a los participantes que se sienten cómodamente.
- II. Les indica el objetivo del ejercicio y les solicita que sigan las instrucciones que dará verbalmente.
- III. Instrucciones:
  1. Cierren por un momento los ojos y, mientras, presten atención a su respiración.
  2. Cuenten hasta diez y al contar tomen todo el aire que puedan;
  3. Retengan el aire mientras cuentan hasta diez.
  4. Exhale el aire mientras cuentan hasta diez.
  5. Quédense sin aire y cuenten hasta diez.
  6. Repitan el ejercicio anterior cinco veces.
  7. Pregúntense: ¿Qué he aprendido hoy? (Inhalen y exhalen aire profundamente y esperen diez segundos).
  8. ¿Qué fue lo que más disfruté hoy? (Inhalen y exhalen aire profundamente y esperen diez segundos).

9. ¿Qué es lo que no me gusta? (Inhalen y exhalen aire profundamente y esperen diez segundos).
10. ¿Qué he dado y qué he recibido hoy? (Inhalen y exhalen aire profundamente y esperen diez segundos).
11. ¿En qué aspectos soy mejor hoy? (Inhalen y exhalen aire profundamente y esperen diez segundos).
12. Ahora, regresen al aquí y al ahora, abran lentamente los ojos.

IV. El instructor, en sesión plenaria, solicita a cada participante que de sus comentarios.

- VII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## FUENTES CONSULTADAS

### Libros

- Alcover, Carlos María, (2003 ) *Procesos Psicosociales en el Trabajo. Interacción, intercambio, liderazgo y clima.*
- Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias.* México: Editorial Trillas.
- Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, ( 1996) *Comportamiento Organizacional.* Universidad Central de Chile
- Chiavenato I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México. Mc.Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato I (1994). *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Mac Graw– Hill
- Gil-Monte, P.R. (2012). Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional, *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29 (2), 237-241.
- Hernández Sampieri Roberto ( 2010) *Metodología de la Investigación.* 5° Edición. México
- López, Agustín Tristán, ( 2007) *Tablas de Validez de Contenido (TVC),* San Luis Potosí México, .
- Mayorga Rodríguez Carolina( 2004 ) *Metodología de la Investigación*, 1° Edición, Editorial Panamericana, Colombia.

## Revistas

- Rojas Soriano Raúl, *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*, 30° Edición, Editorial Plaza y Valdés editores, México D.F.

## Internet

- Anónimo. (1 de Enero de 2000). Clima Organizacional. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/clima-organizacional.htm>
- Chiavenato, I. (6 de marzo de 1997). Clima organizacional y motivación. Obtenido de Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional-y-motivacion.html>
- Litwin, &Stinger. (1 de Enero de 1968). Factores del clima organizacional. Obtenido de WordPress: <https://jcvalda.wordpress.com/clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>
- Pagina El Financiero  
<http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>

<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

## Tesis

- García Escobar, Roxi del Carmen, ( 2011) *Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque, Departamento de San Salvador*, Departamento de Ciencias Económicas, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador.
- Castellanos Betancourt, Guillermo Andrés, Gaitán Hernández Ruth Elizabeth, Hernández Barrera, Nora Yaneth, ( 2009 ) *“Diagnostico del ambiente laboral y propuesta de un modelo administrativo para mejorar el clima laboral en el Hospital Nacional San Juan De Dios de la Ciudad de Santa Ana”* Facultad Multidisciplinaria de Occidente, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador.

## **ANEXOS**

### **Índice de Anexos**

Anexo 1:Proceso de Validación de Instrumentos

Anexo 2: Guía de Encuesta

## Anexo No.1: Validación de Instrumento

### Modelo de Lawshe para la verificación cuantitativa de la validez de contenido

Se calcula el número de coincidencias en la categoría “esencial” y debe haber más del 50% de acuerdos en esta categoría para considerar que el ítem aporta su componente a la validez de contenido. El consenso de panelistas en la categoría “esencial” se calcula con la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio, CVR) definida por:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Donde:

$n_e$ = número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría “esencial”

$N$ = número total de panelistas

La fórmula se interpreta como si fuera una correlación (CVR es negativa si el acuerdo ocurre en menos de la mitad de los jueces; nula si se tiene exactamente la mitad de acuerdos en los panelistas y positiva si hay más de la mitad de acuerdos). Lawshe propone valores de aceptación con una prueba de hipótesis de una cola, con una significancia del 5%.

Para poder dictaminar la calidad de la prueba en función del modelo de Lawshe se requiere comparar contra la tabla de aceptación que se indica:

Panelistas	Acuerdo en “esencial”	CVR Lawshe
5	5	1
6	6	1
7	7	1
8	7	0.75
9	8	0.78
10	8	0.62
11	9	0.59
12	9	0.56
13	10	0.54
14	11	0.51
15	11	0.49
20	14	0.42
25	17	0.37
30	20	0.33

<b>35</b>	23	0.31
<b>40</b>	26	0.29

Se observa que el modelo no está previsto para menos de 5 panelistas o expertos que deberán mostrar su acuerdo sobre los ítems y que el valor de aceptación CVR es decreciente con el número de panelistas. Esto es una exigencia decreciente por efecto de tamaño y representa una debilidad del modelo.

La presente investigación fue validada por los siguientes expertos:

1. Lic. Bartolo Castellanos
2. Lic. Fidel Salomón Peralta
3. Lic. Evaristo Morales
4. Licda. Amparo Geraldine Orantes
5. Licda. Sara Arely Bernal Juárez

Los cuales son docentes de la Universidad de El Salvador, Profesionales Graduados de la Carrera de Licenciatura en Psicología.

A continuación, se detalla la información obtenida del proceso de validación.

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias y Humanidades**  
**Departamento de Psicología**  
**“Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional”.**

N°	Ítems	Esencial	Fórmula $\frac{CVR = ne - N/2}{N/2}$	Total
1	En la Clínica de Bienestar Universitario se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la institución en general.	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
2	Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores.	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
3	La forma en la que me dicen que debo hacer mi trabajo, me permite organizar mis actividades.	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
4	Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Clínica.	4	$CVR = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.6$	<b>Valida</b>
5	Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
6	El trato que recibimos de nuestro jefe inmediato es igual y justo para todos	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
7	La forma de dirigir de los jefes estimula las relaciones laborales y el logro de resultados	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
8	La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefaturas de la institución	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
9	En la institución los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>

10	En la Clínica de Bienestar los jefes participan del trabajo hombro a hombro con sus empleados	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{2}{2.5} = 0.6$	<b>Valida</b>
11	Tengo Claro a quien debo darle cuenta de mi trabajo	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
12	La clínica de Bienestar promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
13	La Clínica de Bienestar es un buen lugar para desarrollarse como persona y profesionalmente	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
14	Los ascensos de los empleados se basan en la capacidad que ellos tienen para desempeñar nuevos cargos	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{2}{2.5} = 0.6$	<b>Valida</b>
15	En la Clínica de Bienestar se puede integrar los objetivos personales con los laborales	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{2}{2.5} = 0.6$	<b>Valida</b>
16	Mi empleo en la clínica de Bienestar me motiva a conducirme al futuro que deseo	2	$\text{CVR} = \frac{2 - 5/2}{5/2} = \frac{0.5}{2.5} = 0.2$	
17	Recibo capacitaciones para que haga bien mi trabajo	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
18	La Clínica de Bienestar se ocupa de otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
19	Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la clínica de Bienestar	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
20	La Clínica de Bienestar da a conocer, clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho	2	$\text{CVR} = \frac{2 - 5/2}{5/2} = \frac{0.5}{2.5} = 0.2$	

21	El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se le otorgan	2	$\text{CVR} = \frac{2 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.6$	
22	Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo	1	$\text{CVR} = \frac{1 - 5/2}{5/2} = \frac{-1.5}{2.5} = -0.6$	
23	Que sugerencia haría para mejorar las prestaciones que la institución otorgue.	1	$\text{CVR} = \frac{1 - 5/2}{5/2} = \frac{-1.5}{2.5} = -0.6$	
24	Considero a la Clínica de Bienestar como una gran familia	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
25	Me siento orgulloso de trabajar para la Clínica de Bienestar	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
26	Me resulta agradable compartir con mi familia el tema de la Clínica de Bienestar	3	$\text{CVR} = \frac{3 - 5/2}{5/2} = \frac{0.5}{2.5} = 0.20$	
27	Les recomendaría a mis amigos a trabajar para la Clínica de Bienestar	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
28	Los intereses, la Visión y Misión de la Clínica de Bienestar coinciden con los míos.	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
29	Que sugerencia haría para mejorar la identificación del personal con la clínica de bienestar	3	$\text{CVR} = \frac{3 - 5/2}{5/2} = \frac{0.5}{2.5} = 0.20$	
30	A veces, se duplica los esfuerzos debido a la falta de organización de mi área de trabajo	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
31	Mi Jefe inmediato toma acciones oportunas para corregir los problemas	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
32	La Forma en que está organizada la Clínica de Bienestar, ayuda al	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>

	cumplimiento de los objetivos		$\frac{5}{2}$	2.5	
33	En la Clínica de Bienestar, nos preocupamos por hacer bien las cosas desde la primera vez	3	$CVR = \frac{3 - 5/2}{5/2}$	$\frac{0.5}{2.5} = 0.20$	
34	La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes internos y externos de la Clínica	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
35	En esta institución, pocas personas faltan a trabajar	4	$CVR = \frac{4 - 5/2}{5/2}$	$\frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
36	En la Clínica de Bienestar, dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
37	Estor dispuesto a dar más de mi tiempo para garantizar el cumplimiento de todas las actividades de la institución	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
38	En esta institución, buscamos continuamente mejorar nuestro trabajo	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
39	Dentro de la Clínica de Bienestar rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
40	La mayoría de los empleados de esta institución actuamos correctamente	3	$CVR = \frac{3 - 5/2}{5/2}$	$\frac{0.5}{2.5} = 0.20$	
41	En esta institución, los empleados somos positivos y optimistas	5	$CVR = \frac{5 - 5/2}{5/2}$	$\frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
42	El actuar del personal refleja integridad en sus acciones organizacionales	4	$CVR = \frac{4 - 5/2}{5/2}$	$\frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>

43	El personal conoce los valores institucionales que se deben practicar en la clínica de Bienestar	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
44	El clima laboral de la Clínica de Bienestar es aceptable para hacer mi trabajo.	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>
45	Los empleados de la Clínica de Bienestar, practicamos efectivamente el trabajo en equipo	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
46	En la Clínica de Bienestar nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito los resultados	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
47	Sus compañeros están dispuestos a ayudarlo en las dificultades que surjan en el desarrollo de su trabajo	5	$\text{CVR} = \frac{5 - 5/2}{5/2} = \frac{2.5}{2.5} = 1$	<b>Valida</b>
48	En la Clínica de Bienestar todos conocemos por igual lo que significa trabajar en equipo	3	$\text{CVR} = \frac{3 - 5/2}{5/2} = \frac{0.5}{2.5} = 0.20$	
49	Cuando por equivocación comete un error, su jefe le apoya para solucionarlo	4	$\text{CVR} = \frac{4 - 5/2}{5/2} = \frac{1.5}{2.5} = 0.60$	<b>Valida</b>

La anterior tabla muestra la relación de la aplicación de la fórmula a los datos obtenidos por el panel de expertos referente a cada una de los ítems del instrumentos, que dando de la siguiente manera.

No. Total de Ítem	No. De Ítems validados	No. De Ítems inválidos
49	39	10

Posteriormente se calcula la media de CVR de todos los ítems aceptables, para obtener después el Índice de Validez de Contenido (Content Validity Index, CVI) de toda la prueba, que proporciona la concordancia entre la capacidad (habilidad, competencia, conocimiento, etc.) solicitada en un dominio específico y el desempeño solicitado en la prueba que trata de medir dicho dominio.

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVRi}{M} \quad [2]$$

Donde:

CVRi = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.

M= Total de ítems aceptables de la prueba.

Sustituyendo

$$\frac{cvi=\sum_{i=1}^{49} 39}{49} = 39$$

El valor obtenido es 39, con los cual se puede afirmar que la prueba es válida en su contenido, ya que se obtuvo un valor mayor a la mitad.



## Anexo No. 2: Guía de Encuesta Aplicada.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

### GUIA DE ENCUESTA CLINICA BIENESTAR UNIVERSITARIO

**Objetivo de encuesta:** Recopilar información importante relacionada al Clima Laboral de Bienestar Universitario.

**Instrucciones:** a continuación se le presenta una serie de interrogantes, las cuales debe responder de forma clara y precisa.

N	Ítem
1	Que sugerencias haría para mejorar la comunicación dentro de la institución. _____ _____.
2	Que sugerencias haría para mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo. _____ _____.
3	Ha recibido capacitaciones como parte de su formación en Bienestar Universitario, favor mencione, a continuación los temas. _____ _____.
4	En alguna ocasión, su jefe inmediato ha hablado con usted, referente a su desempeño. _____ _____.
5	Que sugerencias haría para mejorar la identificación del personal con la Clínica de Bienestar Universitario. _____ _____.
6	Describa, como se vive el trabajo en equipo dentro de la institución. _____ _____.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**GUIA DE ENCUESTA**

INSTITUCION: Secretaría de Bienestar Universitario de la UES FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARGO \_\_\_\_\_ TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCION: \_\_\_\_\_  
 AREA DE TRABAJO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: F \_\_\_ M \_\_\_  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Conocer la percepción de los colaboradores que laboran en la Secretaría de Bienestar Universitarios de la UES, para realizar un Diagnostico del Clima laboral.

**INSTRUCCIONES:** lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones. Marque con una "X" la respuesta que más se ajusta a su opinión.

PARTE I	Muy cierto	Cierto	No Aplica - No sé	No es cierto	Definitivamente no es cierto
1. A veces, se duplican los esfuerzos debido a la falta de organización de mi área de trabajo					
2. Mi jefe inmediato toma acciones oportunas para corregir los problemas.					
3. La forma en que está organizada la clínica de Bienestar, ayuda al cumplimiento de los objetivos					
4. La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes internos y externos de la Clínica					
5. En esta institución pocas personas faltan a trabajar.					
6. En la Clínica de Bienestar dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas.					
7. Estoy dispuesto a dar más de mi tiempo para garantizar el cumplimiento de todas las actividades de la institución.					
8. En esta institución buscamos mejorar continuamente nuestro trabajo.					
9. Los empleados de la Clínica de Bienestar practicamos efectivamente el trabajo en equipo.					
10. En la Clínica de Bienestar nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito los resultados.					
11. Sus compañeros están dispuestos ayudarle en las dificultades que surjan en el desarrollo de su trabajo.					
12. Cuando por equivocación comete un error su jefe le apoya para solucionarlo.					
13. El trato que recibimos de nuestro jefe inmediato es igual para todos					
14. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados.					
15. La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefaturas de la institución.					
16. En la institución los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas.					
17. En la Clínica de Bienestar los jefes participan en el trabajo hombro a hombro con sus empleados.					

18. Tengo claro a quien debo darle cuenta de mi trabajo.					
19. Dentro de la Clínica de Bienestar rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas					
20. En esta institución los empleados somos positivos y optimistas					
21. El actuar del personal refleja integridad en sus acciones.					
22. El personal conoce los valores institucionales que deben practicar en la Clínica de Bienestar.					
23. El clima laboral de la Clínica de Bienestar es aceptable para hacer mi trabajo.					
24. La Clínica de Bienestar promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.					
25. La Clínica de Bienestar promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.					

26. Los ascensos de los empleados se basan en la capacidad que ellos tienen para desempeñar nuevos cargos.					
27. En la Clínica de Bienestar se puede integrar los objetivos personales con los laborales					
28. Me dan capacitaciones para que haga bien mi trabajo.					
29. La Clínica de Bienestar se preocupa de otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan					
30. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga la Clínica de Bienestar.					
31. En la Clínica de Bienestar Universitario se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la institución en general.					
32. Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores.					
33. La forma en la que me dicen que debo hacer mi trabajo, me permite organizar mis actividades.					
34. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones de la Clínica.					
35. Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.					
36. Considero a la Clínica de Bienestar como una gran familia.					
37. Me siento orgulloso de trabajar para la Clínica de Bienestar.					
38. Les recomendaría a mis amigos a trabajar para la Clínica de Bienestar.					
39. Los intereses, la visión y misión de la Clínica de Bienestar coinciden con los míos.					