



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
INTERVENCIÓN DE CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE
UN CENTRO ODONTOLÓGICO EN LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADA POR
ANA GABRIELA VELAZCO CASAPIA**

**ASESOR
ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2019



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y DE
PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE
CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE UN CENTRO ODONTOLÓGICO EN
LIMA METROPOLITANA

TESIS PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR:

ANA GABRIELA VELAZCO CASAPIA

ASESOR:

MG. ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE

Lima – Perú

2019

DEDICATORIA

A mis padres, Janet Casapía y Jorge Velazco; mis mayores ejemplos de dedicación y superación que me ayudan a crecer como persona y profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1. Fundamentación de tema	9
1.1.1. Descripción de la sede	9
1.1.2. Descripción de la sede evaluada	10
1.2. Fundamentación teórica	11
1.2.1. Antecedentes históricos del clima laboral	11
1.2.2. Definición del clima laboral	12
1.2.3. Características del clima laboral	14
1.2.4. Importancia del clima laboral	16
1.2.5. Tipos de clima laboral	17
1.2.6. Agentes que intervienen en el clima laboral	20
CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO	22
2.1. Diagnóstico	22
2.1.1. Indicadores de conflicto	22
2.1.2. Análisis situacional	22
2.1.3. Evaluación del problema	24
2.1.4. Identificación de causas	31

2.1.5.	Análisis de resultados	32
2.2.	Intervención	38
2.2.1.	Criterios para la determinación del programa de intervención.....	38
2.2.2.	Diseño del programa.....	39
2.2.3.	Coordinación del programa de intervención	42
2.2.4.	Implementación del programa	42
2.2.5.	Ejecución del programa	43
CAPÍTULO III: MONITOREO.....		57
3.1.	Evaluación y seguimiento del programa de intervención	57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		59
4.1.	Comparación del pre y post intervención	59
CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		65
5.1.	Resumen.....	65
5.2.	Conclusiones	67
5.3.	Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS.....		70
ANEXOS		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	23
Tabla 2. Programa de intervención.	40
Tabla 3. Módulo 1, Sesión 1.	45
Tabla 4. Módulo 1, Sesión 2.	49
Tabla 5. Módulo 2, Sesión 1.	52
Tabla 6. Módulo 2, Sesión 2.	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de la empresa.	10
Figura 2. Diagrama de Ishikawa.	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factores de la Escala de Clima Laboral CL – SPC	32
Gráfico 2. Factor I – Realización Personal	33
Gráfico 3. Factor II – Involucramiento Laboral	33
Gráfico 4. Factor III – Supervisión	34
Gráfico 5. Factor IV – Comunicación	34
Gráfico 6. Factor V – Condiciones Laborales	35
Gráfico 7. Niveles del Test de Asertividad – RAS	36
Gráfico 8. Estilos de la Escala de Liderazgo Organizacional – ELO	36
Gráfico 9. Factores de la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC	37
Gráfico 10. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Clima Laboral	59
Gráfico 11. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Asertividad.....	60
Gráfico 12. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Liderazgo Organizacional..	61
Gráfico 13. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Satisfacción Laboral	62

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar y ejecutar un programa de intervención para demostrar la influencia del clima laboral en la productividad de los trabajadores de un centro odontológico del distrito de San Juan de Lurigancho en Lima Metropolitana.

Se ha demostrado que el clima organizacional predice la satisfacción laboral y otras actitudes de los empleados, por ello el siguiente estudio de caso desarrolló una medida integral de las percepciones del entorno laboral e investigar la conveniencia de utilizar puntuaciones de percepción agregadas para describir la subunidad o las condiciones organizativas. Las dimensiones subyacentes a estas percepciones del entorno laboral, es decir, el clima psicológico, se exploraron y se relacionaron con una variedad de medidas situacionales, posicionales e individuales.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación de tema

1.1.1. Descripción de la sede. La sede evaluada es un centro odontológico ubicado en el distrito de San Juan de Lurigancho, con cinco años de experiencia en el mercado que se especializa en brindar servicios integrales dentro del rubro de salud.

- Misión.

“Brindar servicios odontológicos integrales de alta calidad”.

- Visión.

“Ser la clínica odontológica líder en el mercado contando con especialistas en diversas áreas odontológica”.

- Valores organizacionales.

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Calidad.
- Lealtad.

- Organigrama general de la institución.

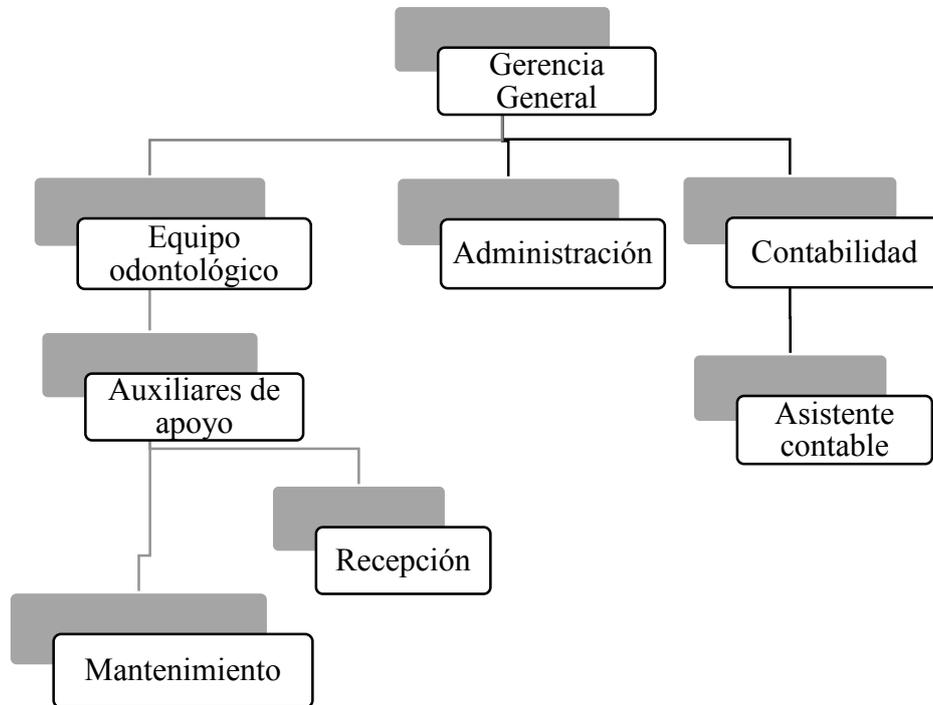


Figura 1. Organigrama general de la empresa.

1.1.2. Descripción de la sede evaluada. La sede evaluada ha sido una empresa odontológica del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana, la cual está conformado por cinco odontólogos, entre ellos el dueño y gerente general; cuatro auxiliares de apoyo, un personal de mantenimiento, dos recepcionistas, una administradora, una contadora y una asistente contable, siendo un total de quince colaboradores.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Antecedentes históricos del clima laboral. Malinowski (1924), menciona que el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Brunet (1987), 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.

La escuela de Gestalt es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Se caracteriza en que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Al respecto Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual induce que los subalternos se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).

La escuela Funcionalista, se caracteriza en que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

1.2.2. Definición del clima laboral. Para Forehand y Gilmer (1964), el clima organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

Litwin y Stringer (1968), consideran que el clima laboral alude a los efectos percibidos del sistema y del estilo de liderazgo por parte de los administradores, aparte de otros factores ambientales significativos sobre las actitudes, creencias y motivaciones de los trabajadores dentro de una organización. En pocas palabras, el estilo de dirección dentro de una empresa es un factor decisivo para la percepción del clima dentro de esta.

Tagiuri (1968), afirma que el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Hall (1972), define el clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los integrantes de la organización, y a su vez una fuerza que influye en la conducta de estos.

Schneider (1975), define el término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales.

Dessler (1979), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Chiavenato (1990), considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Además, señaló que existen factores tales como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del propio negocio, entre otros, que inciden directamente en el comportamiento, el desempeño y la productividad de los empleados.

Schein (citado por Davis, 1991), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Seisdedos (1996), denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Rodríguez (1999), expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Palma (2004), entiende el clima laboral como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

1.2.3. Características del clima laboral. Para Brunet (2011) las características del clima organizacional son las siguientes:

- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas del individuo.

Asimismo, Rodríguez (2001), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

1.2.4. Importancia del clima laboral. Goncalves (1997), define al clima como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Koontz (1999), explica que el clima laboral abarca ciertas dimensiones, las cuales son determinantes conductuales que surgen producto de la interacción social, y refleja la cultura, las tradiciones y los métodos de acción propios de la organización, reflejando así el clima organización. Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella. “En esta parte es adecuado hacer una distinción entre los espacios de interacción de los miembros entre sí, mientras que el espacio externo viene como consecuencia de la interacción de la organización, en su conjunto, con otras organizaciones”.

Brindándose mayor detalle respecto a las dimensiones que ocurren en el espacio interno de la organización. Como primera dimensión, las relaciones humanas, la cual implica el grado de interés y compromiso los trabajadores hacia su trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros. Es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, pero no necesariamente en la dirección de la empresa. Guarda relación con los valores que cada trabajador lleva a la empresa para compartirlo con el grupo; estos valores pueden propagarse a distintas “velocidades” en función del liderazgo ejercido por la persona que los representa. Segunda dimensión; la autorrealización la cual evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; también con la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

1.2.5. Tipos de clima laboral. Likert (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

- Tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen; sin embargo, genera la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Tipo participativo: Sistema III– Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Según Rousseau (1988), explica cuatro tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

1.2.6. Agentes que intervienen en el clima laboral. Brunet (1999), todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** Debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

- **Agentes Externos:** Debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras como la familia, amigos, etc., quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examina.

CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1. Diagnóstico

El diagnóstico se caracteriza por ser un proceso que ayuda a conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en obtener la información sobre las operaciones actuales que realiza la empresa y al analizarlas sacar una conclusión sobre el cambio deseado para mejorar.

2.1.1. Indicadores de conflicto. Basándose en la evaluación grupal hacia el Gerente General y complementando con la evaluación grupal con el resto del personal, se conoció la inconformidad del equipo de trabajo, hallándose factores negativos influyentes en sus funciones laborales. Esto se conoció mediante el análisis situacional realizado al inicio del programa para conocer las necesidades de la institución.

2.1.2. Análisis situacional.

2.1.2.1. Análisis FODA. Se determinan las Debilidades y Amenazas que afectan a la organización y las fortalezas y oportunidades que ayudan a potencializar. En el estudio realizado, como Debilidades se considera la alta rotación de personal y la sobrecarga laboral; como Amenazas se observa el ausentismo por parte del personal y la competitividad dentro del mercado laboral; en Fortalezas se reconoce la remuneración por encima del mercado laboral y la fidelización de los clientes internos; y como

Oportunidades se destaca la tendencia favorable en el mercado y utilización de nuevos canales de atracción de clientes externos.

Tabla 1.

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA			
Ventajas		Desventajas	
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Remuneración por encima del mercado laboral	Tendencia favorable en el mercado	Alta rotación de personal	Ausentismo por parte del personal
Fidelización de los clientes internos	Utilización de nuevos canales de atracción de clientes externos	Sobrecarga laboral	Competitividad dentro del mercado laboral

Situación actual de la organización.

2.1.2.2. Diagrama de Ishikawa. Conocido como diagrama de causa-efecto, desarrollado por Kaoru Ishikawa (1943); consiste en una representación gráfica del cual a se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas. El modelo de Ishikawa evalúa 6 causas que afectan a la organización: Mano de obra, Máquina, Medio ambiente, Material, Método y Medida. En estas causas se desencadenan los factores específicos que se observan en el entorno y dentro de la empresa. Seguido de esto, se da a conocer el efecto, también presentado como el problema principal, el cual es el resultado que ha sido resultado de las causas observadas.

Realizándose este modelo previo al programa de capacitación, se dio a conocer los siguientes factores pertenecientes de cada causa.

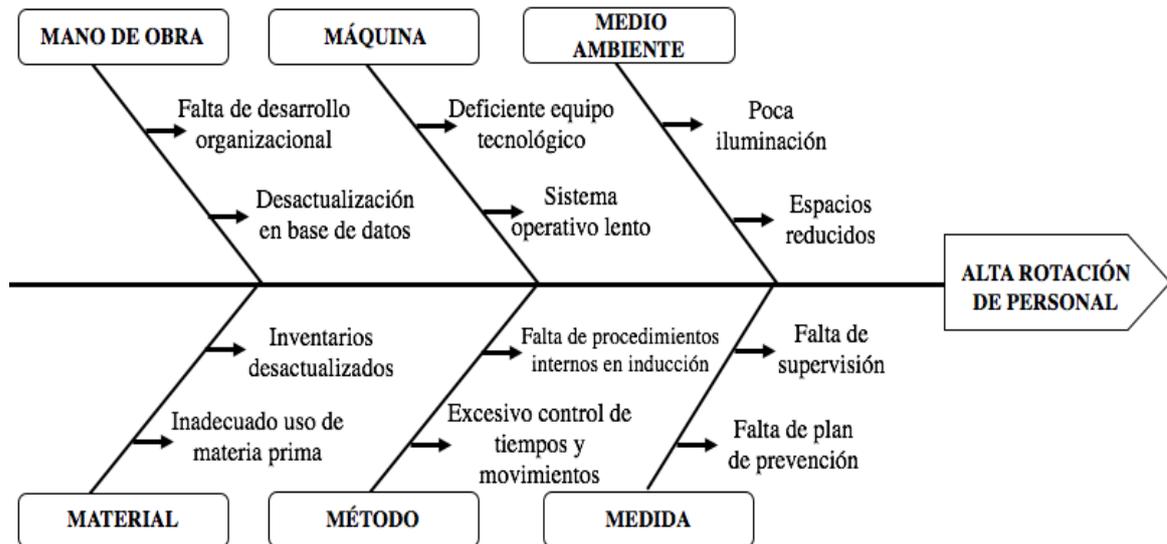


Figura 2. Diagrama de Ishikawa. Causas y sub-causas que afectan en la organización.

2.1.3. Evaluación del problema. Mediante la evaluación se localiza y da a conocer de manera inicial el problema que se desencadena en la organización.

Para el programa de capacitación, se basó en el modelo de intervención orientado a la mejora de proceso; consistiendo en proveer técnicas y metodologías para lograr aumentar la eficacia y la eficiencia en la organización.

2.1.3.1. Metodología. Se dio a cabo con una metodología de tipo aplicado, del cual se caracteriza por demostrar los conocimientos adquiridos, es decir busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la empresa, siendo el caso del

presente estudio, del cual se identificará los factores que influyen en los colaboradores y su perspectiva hacia la empresa dando a conocer el clima laboral que presenta.

2.1.3.2. Técnicas.

- **Cualitativas**

Se realizaron entrevistas ya sean grupales y personales, conociendo mediante lo expuesto por los colaboradores las funciones que realizan según su cargo y las causas y sub causas del problema.

Se realizó el método de Test-Re test, este método identifica la fiabilidad como estabilidad de la medida, aplicándose el test en dos momentos temporales distintos y se correlacionan ambas medidas.

- **Cuantitativas**

- **Escala de Clima Laboral CL – SPC**

La Escala de Clima Laboral - CL-SPC fue elaborada por Sonia Palma Carrillo (2004). La aplicación de la escala es ejecutada en 30 minutos y comprende de 50 ítems. La realización de la prueba da a conocer la percepción del trabajador con respecto al ambiente laboral. Los cinco factores que determinan en función al análisis estadístico y cualitativo son los siguientes:

- **Factor I – Realización Personal:** Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.
- **Factor II - Involucramiento laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- **Factor III - Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- **Factor IV - Comunicación:** Intercambio, interrelación, como diálogo, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios
- **Factor V - Condiciones laborales:** Reconocimiento por parte de la institución de proveer los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Confiabilidad; la escala Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma se aplicó a 1323 trabajadores de empresas de producción y de servicios a nivel estatal y particular con la finalidad de determinar la fiabilidad del instrumento a través del análisis de consistencia interna, en el cual se precisó el coeficiente del Alpha de Cronbach con una valoración de 0.97.

Validez; se determinó la validez de la prueba a través del análisis factorial de componentes principales. Este análisis se llevó a cabo mediante la información obtenida de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los resultados se distribuyeron en 5 factores que explicaron el 41.858 de la varianza total. La validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems obtuvo una correlación de 0.87 y 0.84.

○ **Inventario de Asertividad – RAS**

La Escala de Asertividad – RAS fue creada por Rathus, S. (1973). La aplicación de la prueba es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 30 ítems que permiten identificar como son expresadas las emociones frente a otras personas. Evalúa las siguientes sub-dimensiones:

- **Demostrar disconformidad:** Capacidad para expresar molestia o desagrado ante situaciones de carácter público en las que existe la expectativa de satisfacer una necesidad planteada expresamente por la persona y que espera que sea atendida de una determinada manera.
- **Manifestación de sentimientos y creencias:** Disposición para expresar de una forma clara, concisa y espontánea sentimientos, pensamientos y creencias que las personas pueden experimentar bajo ciertas circunstancias. También, comprende las respuestas motoras como la búsqueda y confrontación de personas involucradas.
- **Eficacia:** Evaluación de la autoeficacia para manejar eventos. Es un juicio individual acerca de qué tan competente se puede ser en situaciones cotidianas de interacción social.
- **Interacción con organizaciones:** Capacidad para interactuar en el ámbito organizacional (institucional o empresarial) en situaciones en las cuales debe hacer solicitudes o responder a demandas específicas.
- **Expresión de opiniones:** Temor a expresar de forma pública lo que se opina, por miedo a la burla o al juicio social negativo.
- **Decir No:** Capacidad para expresar negación, comentarios opuestos a los intereses de los otros o la enunciación del no ante peticiones que se consideran inadecuadas o irracionales.

Confiabilidad; Se obtuvo un valor de coeficiente de confiabilidad en el Alfa de Cronbach de 0.84. Entre el valor de cada ítem variaron entre 0.20 y 0.69 mostrando de esa manera que la consistencia interna es confiable. Además, la consistencia interna medida por el Alfa de Cronbach de acuerdo a los factores varió entre 0.75 y 0.91 lo cual es una confiabilidad adecuada para el uso del instrumento.

Validez; El nivel de confiabilidad inicial con los 30 ítems fue de 0.8, el cual se considera adecuado. Con respecto a los puntajes totales, una vez depurados los instrumentos, el promedio del instrumento adaptado fue de 64.5 con una desviación estándar de 16.5.

○ **Escala de Liderazgo Organizacional – ELO**

La Escala de Liderazgo Organizacional – ELO fue validada por Egoavil, J. (2003). Evalúa los diferentes estilos de liderazgo, este cuestionario contiene 24 ítems de selección múltiple junto a una serie de frases que caracterizan conductas, donde el sujeto debe valorar cada uno de ellas, teniendo en cuenta los intervalos de 1 al 10. Los estilos son los siguientes:

- **Generativo punitivo:** Ejercen un liderazgo caracterizado por ser preocupados en la producción, siendo posesivos e inflexibles, exigentes y conservadores, generando presión al grupo.
- **Generativo nutritivo:** Establecer un liderazgo que busca hacer el bien al grupo, nutriéndolo dándole libertad, mostrándose generoso y tranquilo ante los progresos del grupo

- **Racional:** Se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso.
- **Emotivo libre:** El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- **Emotivo dócil:** Hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza, tiene sentimientos de culpa, cae en estados de depresión, cede su responsabilidad al grupo y no asume autoridad sobre el grupo.

Confiabilidad; se empleó el método de consistencia interna, el cual coeficiente de Alfa de Cronbach, permitiendo obtener en las escalas del instrumento índices de confiabilidad que oscilaban entre 0.47 y 0.80.

Validez; se procedió a llevar un proceso para probar la validez psicométrica del instrumento, el cual permitió obtener en los ítems valores significativos, como una correlación entre 0.21 y 0.71.

○ **Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC**

La Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC fue estandarizada por Sonia Palma Carrillo (1999). Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva. Asimismo, la aplicación de la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a siete factores:

- **Factor I - Condiciones Físicas y/o Materiales:** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- **Factor II - Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- **Factor III - Políticas Administrativas:** El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
- **Factor IV - Relaciones Sociales:** El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- **Factor V - Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- **Factor VI - Desempeño de Tareas:** La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.
- **Factor VII - Relación con la Autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Confiabilidad; el instrumento demostró su confiabilidad a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 300 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, mediante el método de consistencia interna, obteniéndose como coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.79.

Validez; se utilizó el análisis factorial confirmatorio. El instrumento presenta una validez 0.5, del fue validada por el método de jueces, confirmando que es válido y confiable.

- **Procedimiento**

Como proceso del programa, se realizó lo siguiente:

- Autorización del gerente general de la organización para la realización del estudio.
- Coordinación de horarios para llevar a cabo las sesiones y aplicación de los instrumentos de recolección de datos hacia el grupo de estudio.
- Presentación de la calendarización y Gantt, en donde se presenta los temas a tratar en cada sesión.
- Mención de instrucciones estandarizada en cada sesión hacia el grupo de estudio para la obtención de resultados objetivos.

2.1.4. Identificación de causas. Como inicio del programa, se dio manifiesto por parte de los colaboradores las siguientes causas.

- Desinterés de las funciones hacia el cargo.
- Estrés laboral.
- Ausentismo.
- Monotonía.
- Falta de supervisión.
- Falta de herramientas brindadas por la empresa.

2.1.5. Análisis de resultados. En los siguientes gráficos se presenta el análisis y resultados de la evaluación realizada hacia la organización.

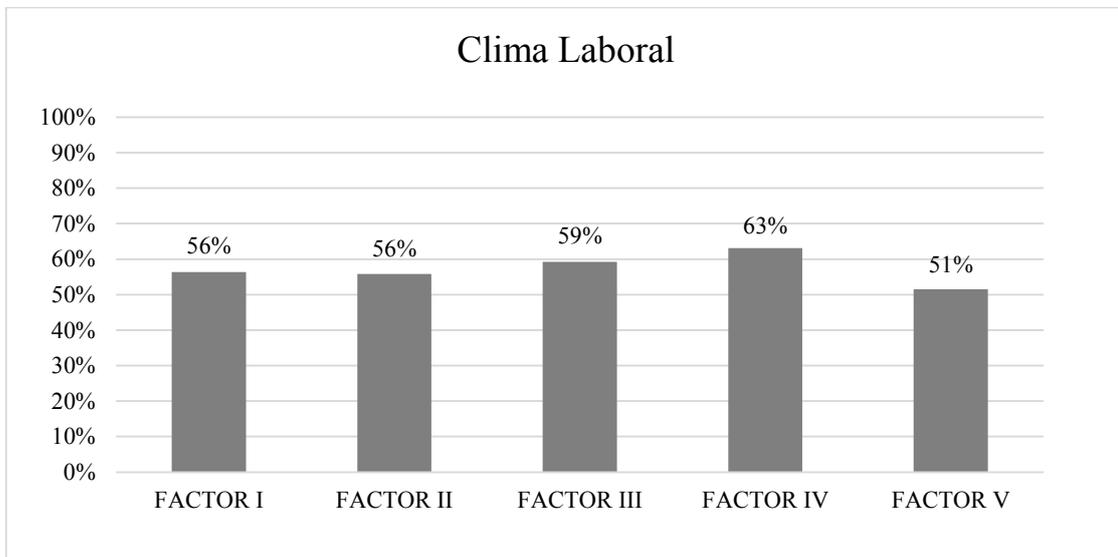


Gráfico 1. Factores de la Escala de Clima Laboral CL – SPC

El factor V – Condiciones Laborales obtuvo el puntaje más bajo con 51% y el factor IV – Comunicación obtuvo el puntaje más alto con 63%.

Los cinco factores de la Escala de Clima Laboral CL – SPC muestra los siguientes resultados: Factor I – Realización Personal 56%, Factor II – Involucramiento Laboral 56%, Factor III – Supervisión 59%, Factor IV – Comunicación 63% y Factor V – Condiciones Laborales 51% (ver gráfico 1).

A continuación, se mostrará a detalle cada factor de la escala evaluada:

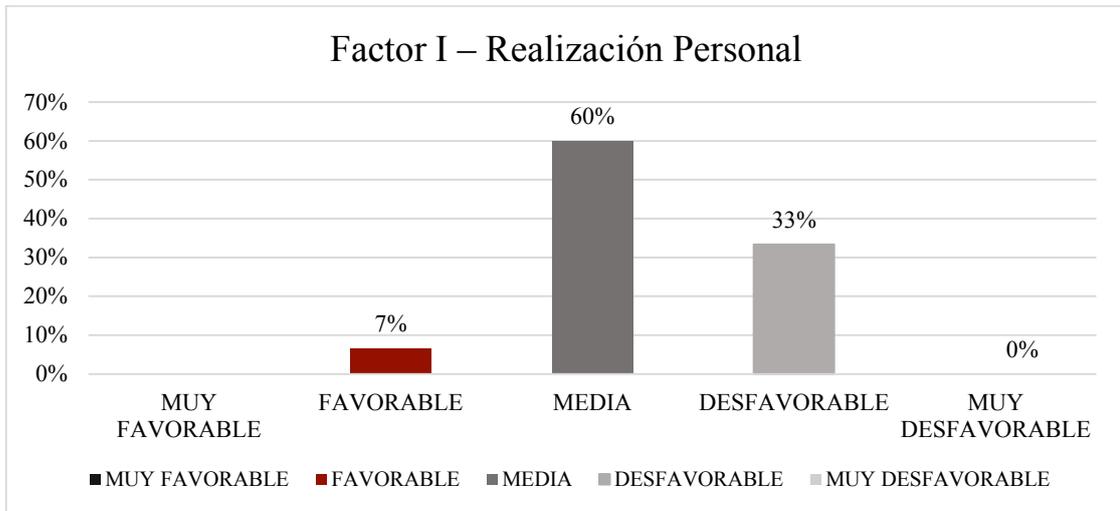


Gráfico 2. Factor I – Realización Personal

El factor de Realización Personal evalúa la posibilidad que el medio laboral y las funciones realizadas por los colaboradores, favorezcan el desarrollo personal, con perspectivas a un desarrollo futuro. El 60% (9 personas) se encontraban en la media. (Ver gráfico 2).

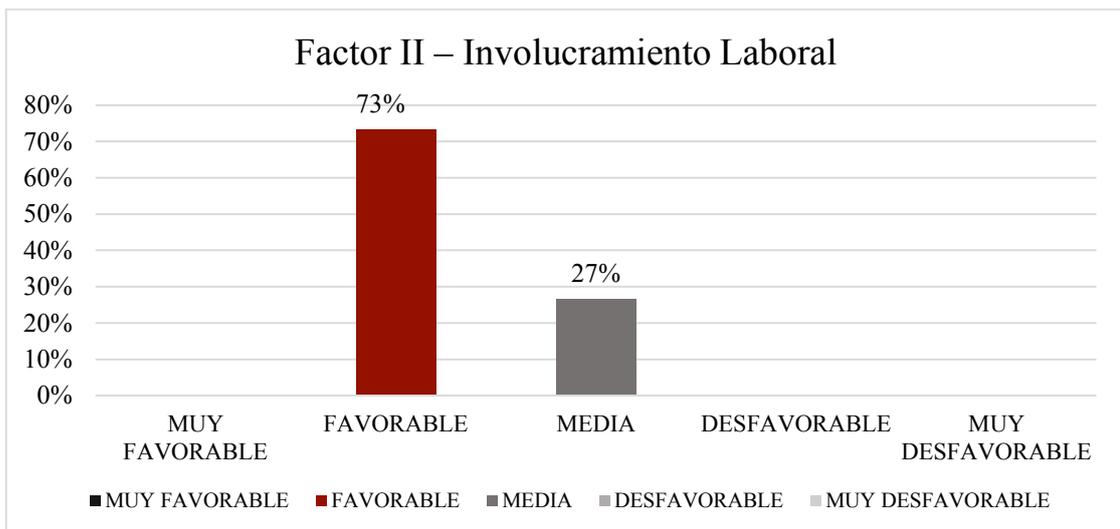


Gráfico 3. Factor II – Involucramiento Laboral

El factor de Involucramiento Laboral consiste en el grado de identificación del trabajador hacia la organización basándose en sus actitudes. El 73% (10 personas) se encontraban en un nivel favorable. (Ver gráfico 3).

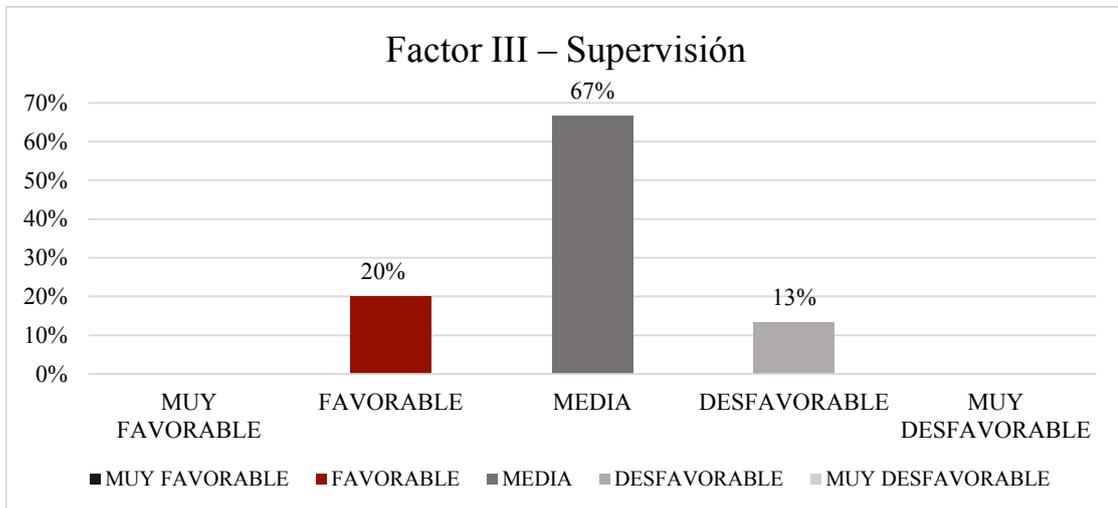


Gráfico 4. Factor III – Supervisión

El factor de Supervisión trata de la apreciación de la función de supervisión como medio para brindar apoyo y orientación en las tareas que forman parte de su desempeño diario. El 67% (10 personas) se encontraban en la media. (Ver gráfico 4).

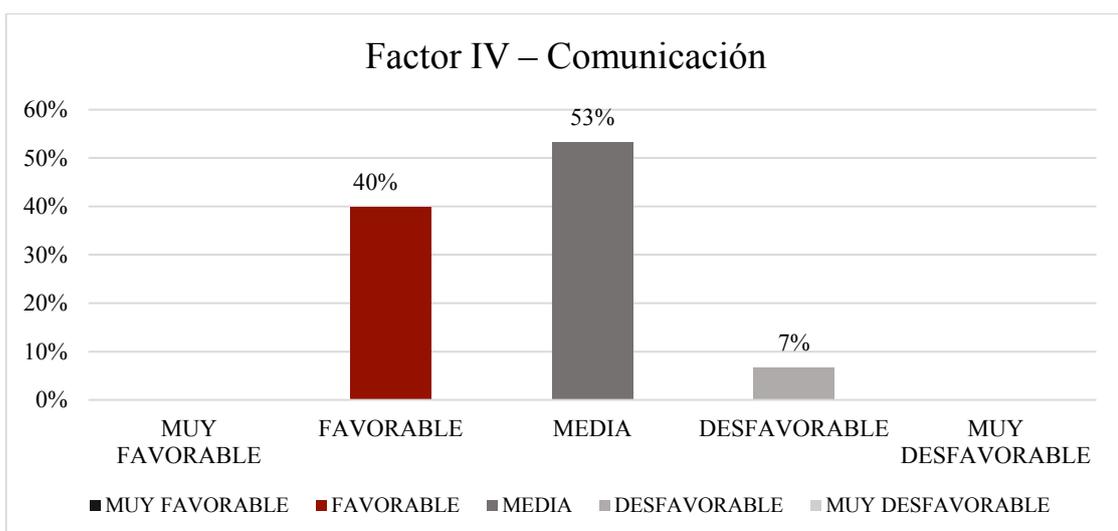


Gráfico 5. Factor IV – Comunicación

El factor de Comunicación consiste en la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la comunicación, tanto a nivel interno (entre trabajadores), como a nivel externo (clientes y proveedores). El 53% (8 personas) se encontraban en la media. (Ver gráfico 5).

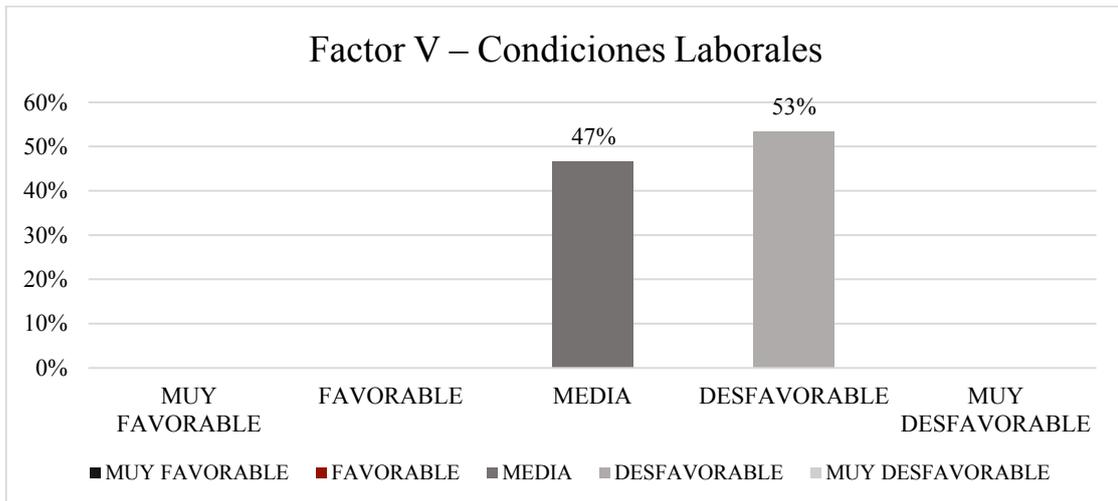


Gráfico 6. Factor V – Condiciones Laborales

El factor de Condiciones Laborales refiere a los elementos materiales, calidad, infraestructura, entre otros que ofrece la empresa. El 53% (8 personas) se encontraban en un nivel desfavorable. (Ver gráfico 6).

Los resultados obtenidos coinciden con la recolección de datos obtenidos mediante las entrevistas grupales e individuales por parte de los participantes que se realizaron previo al inicio del programa.

Asimismo, se realizaron diversas evaluaciones para conocer los niveles de ciertas competencias que son necesarias para las funciones de la organización.



Gráfico 7. Niveles del Test de Asertividad – RAS

En la evaluación realizada, se puede observar que la organización presenta un 53% del total de Asertividad Confrontativa, el cual significa cuando las palabras de una persona o sus acciones son contradictorias. (Ver gráfico 7).

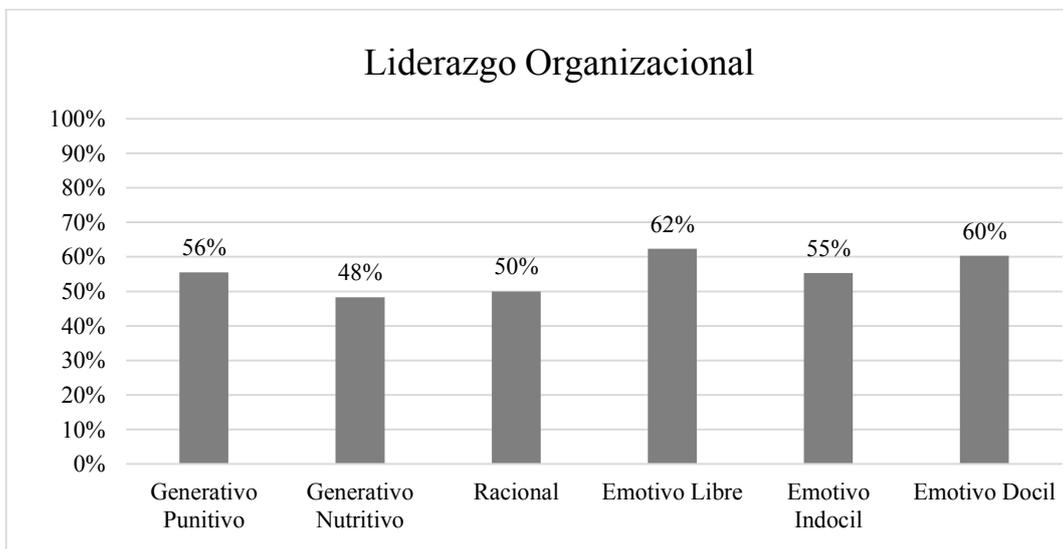


Gráfico 8. Estilos de liderazgo de la Escala de Liderazgo Organizacional – ELO

Al evaluar los estilos de liderazgo de cada participante, se dio a conocer el que influye en la organización, dando como resultado 62% del total el estilo Emotivo Libre, el cual consiste en que las emociones predominan en la toma de decisiones. Los actos de basan en hacer según los sentimientos de la persona; es natural, espontáneo, se expresa emociones auténticas, y existe cierto grado de inseguridad. (Ver gráfico 8).

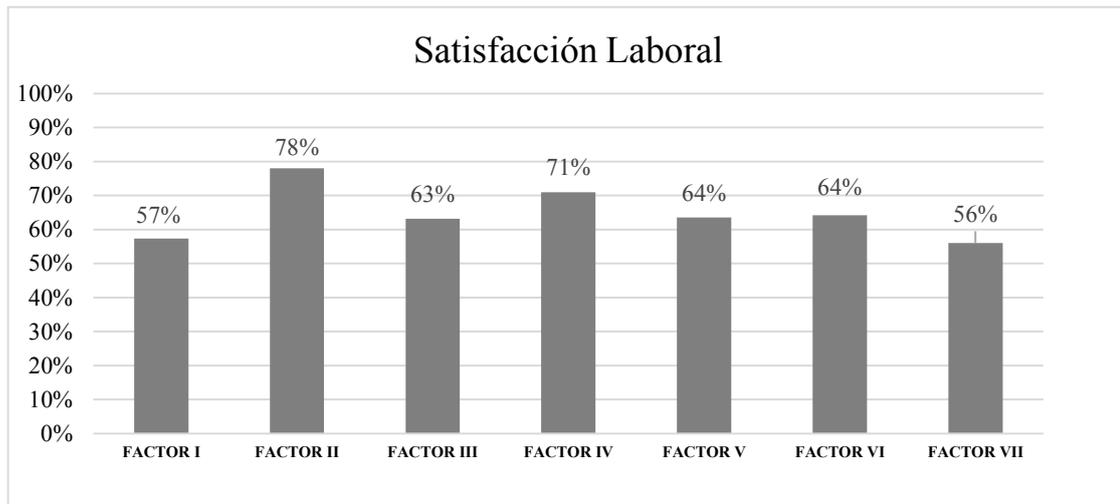


Gráfico 9. Factores de la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC

En la prueba realizada, se buscó conocer el diagnóstico por cada factor que se encuentran presentes en la organización. Factor I - Condiciones Físicas y/o Materiales obtuvo 57% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 14.33 sobre un máximo de 25 puntos, dando como diagnóstico Parcial Insatisfacción Laboral.

En el Factor II - Beneficios Laborales y/o Remunerativos obtuvo 78% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 15.60 sobre un máximo de 20 puntos, dando como diagnóstico Parcial Satisfacción Laboral.

En el Factor III - Políticas Administrativas obtuvo 63% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 15.80 sobre un máximo de 25 puntos, dando como diagnóstico Regular.

En el Factor IV - Relaciones Sociales obtuvo 71% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 14.20 sobre un máximo de 20 puntos, dando como diagnóstico Regular.

En el Factor V - Desarrollo Personal obtuvo 64% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 19.07 sobre un máximo de 30 puntos, dando como diagnóstico Regular.

En el Factor VI - Desempeño de Tareas obtuvo 64% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 19.27 sobre un máximo de 30 puntos, dando como diagnóstico Parcial Insatisfacción Laboral.

En el Factor VII - Relación con la Autoridad obtuvo 56% sobre el total de items en la prueba, el cual representa un puntaje de 16.80 sobre un máximo de 30 puntos, dando como diagnóstico Parcial Insatisfacción Laboral. (Ver gráfico 9).

Como diagnóstico total, realizando la sumatoria de los puntajes mencionados, se da como total 115.1, dando como diagnóstico Regular Satisfacción Laboral de los trabajadores hacia la organización.

2.2. Intervención

2.2.1. Criterios para la determinación del programa de intervención. Al ser realizado el pre test del programada de intervención y conociendo los resultados se busca como parte del estudio, mejorar los factores relevantes que afectan a la organización. Por lo tanto, en cada sesión se llevó a cabo los temas en relación a las competencias que deben

desarrollar, mediante intervenciones que son las acciones preventivas y correctivas que se realizaron para optimizar los procesos humanos.

Se buscó que el programa sea participativo que se caracterizó en invitar a participar de manera voluntaria, suponiendo de un interés y compromiso por parte de los participantes demostrando un conjunto de habilidades con la finalidad de obtener un fin determinado y generándose un aprendizaje significativo, en donde cada participante internalizó los conocimientos en base a experiencias anteriores relacionadas con sus propios intereses y necesidades.

2.2.2. Diseño del programa.

- **Justificación:** Las competencias evaluadas se encuentran relacionadas con el rendimiento y productividad de los trabajadores de la empresa, por ese motivo se han evaluado diferentes variables dentro de la organización ligadas al Clima Laboral. De estas variables se ha identificado que el factor V relacionado a Condiciones Laborales obtuvo el puntaje más bajo y se plantea la aplicación del estudio de caso con la finalidad de mejorar el factor identificado y en consecuencia los indicadores de productividad de la empresa.
- **Propósito:** Profundizar el estudio de los problemas que trascienden en la organización y abordarlos según el nivel de escala y mejorar, reduciendo el efecto que inciten en las funciones y relación entre los trabajadores para poder mejorar el clima laboral y su desempeño.
- **Procedimiento:** Mediante la siguiente calendarización se detalla las actividades realizadas en el programa de intervención.

Tabla 2.

Programa de intervención.

FASES	DÍA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	MATERIALES	
1er módulo	Sesión 1: Presentación y Diagnóstico.	Lograr una coersión en el equipo de trabajo para realizar el programa.	Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.	40 min.	1 hora 30 min.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Pelota pequeña. - Plumones. - Papelógrafos. - Hojas bond. - Limpia tipo. - Ovillo de lana. - Lápices. - Tableros de madera.
			La pelota al aire.	30 min.		
			Prueba de entrada.	30 min.		
			La telaraña.	30 min.		
	Sesión 2: Competencia y Comunicación asertiva.	Brindar las herramientas necesarias sobre la comunicación asertiva.	Muro humano.	30 min.	1 hora 40 min.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Hojas bond. - Papelógrafos. - Plumones. - Cartulinas de colores. - Lápices. - Tableros de madera.
			Exposición sobre la importancia de la comunicación asertiva.	30 min.		
			Role Playing.	20 min.		
			Prueba de asertividad.	20 min.		

2do módulo	Sesión 1: Liderazgo y Habilidades Sociales.	Brindar herramientas para un adecuado manejo de liderazgo y habilidades sociales.	Yo tengo un tic.	20 min.	1 hora 40 min.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Hojas bond. - Papelógrafos. - Plumones. - Pabilo. - Lápices. - Tableros de madera.
			Exposición de tipos de liderazgo y presentación e importancia de las habilidades sociales en el ambito laboral.	30 min.		
			Prueba de Liderazgo.	20 min.		
			Escritura en equipo.	30 min.		
	Sesión 2: Satisfacción laboral y cierre del programa.	Fomentar la importancia de la satisfacción laboral.	Cuchillo y la palanca.	20 min.	1 hora 40 min.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Papelógrafos. - Plumones. - Hojas bond. - Lápices. - Tableros de madera. - Cinta adhesiva.
			Exposición de la importancia de la satisfacción laboral y consecuencias positivas que repercuten en la organización.	30 min.		
			Puro cuento.	30 min.		
			Prueba de satisfacción laboral.	20 min.		

2.2.3. Coordinación del programa de intervención. Previo a la realización del programa, primero se coordinó con el gerente del centro odontológico con quien se designó para la intervención los días 28 de octubre y 04, 11 y 18 de noviembre los cuales eran días sábados en la tarde después de horario laboral con los 15 miembros quienes lo conforman.

Cada sesión fue realizada por un día del cual se tocaba el tema a evaluar junto con dinámicas de animación y dinámicas de aprendizaje significativo.

Durante las sesiones del programa, estuvo participe el gerente del centro odontológico quien se ofreció de manera voluntaria.

Al finalizar el programa, se mencionó nuevamente la finalidad del programa y la importancia de los puntos enseñados en cada sesión, llevando a la reflexión el impacto en el personal y la influencia del tema tratado en cada caso.

2.2.4. Implementación del programa. El presente programa se presentó para mejorar el trabajo en equipo y fomentar la importancia de este en cada integrante para la organización para obtener como resultado mejoras en el clima laboral. Bajo el apoyo de la jefatura del centro odontológico, se utilizó los ambientes del consultorio y se invitó de manera voluntaria a los colaboradores.

2.2.5. Ejecución del programa. El primer módulo consta de dos sesiones; la primera “Presentación y diagnóstico” y la segunda “Competencia y Comunicación asertiva”.

En la primera sesión como presentación se dio a conocer la programación de actividades y los objetivos que se iban a plantear, continuando con una dinámica de presentación y de animación del cual promueve la participación de los colaboradores. Asimismo, entre las dinámicas de cada sesión, se realizó una prueba en relación al factor que se desea evaluar.

Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr: Como inicio de la actividad, se realizó la presentación del moderador y del equipo de trabajo, continuando con la explicación del cronograma actividades con los temas que se abordarán y los objetivos que se esperan logran dando hincapié la importancia de la participación de los colaboradores de la organización para poder alcanzar los objetivos planteados y generar un impacto positivo en el clima laboral.

La pelota al aire: Consiste en lanzar la pelota hacia cada participante para que realice una breve presentación de sí mismo en medio del círculo conformado por los participantes de la actividad. El objetivo de la dinámica conocer a los participantes y saber que esperan lograr del programa, y afianzar su participación durante la sesión.

Prueba de entrada: Evaluación escrita para conocer el nivel de Clima Laboral de Sonia Palma CL que presenta el centro odontológico en el inicio del programa.

La telaraña: Consiste en que los participantes forman un círculo, luego se selecciona al azar un participante y este tomará el principio del ovillo de lana y lanzará el resto de estambre a algún participante que el elija pero antes de lanzarlo deberá decir su nombre, pasatiempos, intereses esto dependerá de las características que se utilizarán en la presentación al lanzarlo el otro participante debe repetir la presentación de su

compañero y la propia y lanzar el estambre, quedándose también con una parte de él hasta llegar al último participante y lograr formar una. El moderador tomará la decisión de deshacerla siguiendo el mismo desarrollo, pero mencionando los participantes un dato positivo sobre la persona a la que le regresará el extremo del ovillo continuando hasta llegar a la primera persona que tiene el inicio del estambre.

Tabla 3.

Módulo 1, Sesión 1.

Programa de intervención

Módulo N° 1

Sesión N°1 “Presentación del programa”

Responsable: Ana Velazco

Objetivo: Lograr una coacción en el equipo de trabajo para realizar el programa.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Presentación del programa, cronograma de actividades y objetivos a lograr.	Conocer los temas que serán abordados en cada sesión y los beneficios que generarán.	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicarse en el salón e invitar a los participantes tomar asiento y atención. - Explicar las actividades. - Explicar los objetivos y beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. - Lúdica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Plumones. - Papelógrafos. - Limpiatipo. 	40 min.	
Dinámica: La pelota saltarina.	Presentación de los participantes y conocer lo que esperan del programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones. - Lanzar la pelota hacia un participante y al finalizar de hablar se lanza la pelota a otro participante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Lúdica. - Motriz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelota pequeña. 	30 min.	

Prueba de entrada.	Evaluación escrita para conocer el nivel de Clima Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes toman asiento. - Dar indicaciones. - Se entregan las hojas con lápiz y tablero. 	- Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond. - Lápices. - Tableros de madera. 	30 min.	
Dinámica: La telaraña.	Afianzar los conocimientos que se tiene acerca de los participantes del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones. - Lanzar el ovillo de lana al primer participante, realizar la pregunta y al finalizar que este lance el ovillo al siguiente participante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. - Lúdica. - Motriz. 	- Ovillo de lana.	30 min.	

La segunda sesión es “Competencia y Comunicación asertiva”, cuyo propósito ha sido explicar qué es la competencia y cómo esta al complementarse con la comunicación asertiva puede conllevar un trato positivo entre los integrantes de la organización dando como resultado principal el trabajo en equipo. Por ello en esta sesión se realizaron las siguientes actividades:

El muro humano: Se divide a los participantes en dos grupos y a cada uno se le da la consigna por separado. Uno va a formar el muro y se les pide que se tomen de los brazos. Entre ellos se pueden hablar, no pueden soltarse, sólo avanzar o retroceder 3 pasos. Al segundo grupo se les explica que deben intentar atravesar el muro y el que lo logre obtendrá un premio, que no pueden hablar ni pasar por los extremos. El coordinador cuenta hasta tres y dice que tienen quince segundos para pasar el muro y conseguir el premio. Una vez pasados los quince segundos, si el muro no ha sido traspasado, se realiza una segunda vuelta de quince segundos donde todos pueden hablar. Ya concluido este tiempo se suspende la dinámica y se reflexiona sobre lo sucedido. El coordinador debe estar atento de cómo se ha ido desarrollando para evaluar si otra vuelta es importante para darle más elementos a la dinámica.

Exposición sobre la comunicación asertiva: Brindar a los participantes información e importancia de la comunicación asertiva para poder trabajar en equipo, seguido de una ronda de preguntas de manera voluntaria.

Role playing: Se forma dos grupos en la cual a cada uno se le presenta una situación problemática común en el centro odontológico. El segundo grupo es espectador del primero y viceversa para que puedan observar el problema y como este es resuelto, logrando llegar una reflexión y también consultando al grupo espectador que soluciones sugieren para resolver el conflicto.

Prueba de asertividad: Evaluación escrita para conocer el nivel de asertividad que presenta el grupo de estudio.

Tabla 4.

Módulo 1, Sesión 2.

Programa de intervención.

Módulo N° 1

Sesión N° 2 “Competencia y comunicación asertiva” Responsable: Ana Velazco

Objetivo: Brindar las herramientas necesarias sobre la comunicación asertiva.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Dinámica: Muro humano.	Conocer la importancia de una acción conjunta, organizada y planificada para superar una situación determinada. Analizar la acción individual y colectiva.	- Dar las indicaciones. - Formar dos grupos.	- Lúdica. - Motriz.		20 min.	
Exposición sobre la comunicación asertiva.	Dar a conocer la importancia de la comunicación asertiva para el generar trabajo en equipo.	- Los participantes toman asiento. - Se solicita atención y se inicia la exposición. - Invitar a participar.	- Expositiva. - Participativa. - Lúdica.	- Proyector. - Plumones. - Papelógrafos. - Limpiatipo.	30 min.	

Dinámica: Role Playing.	Compenetración de la situación actual de la organización por parte de los participantes que actúan y de los observadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar nuevos grupos. - Dar las indicaciones. - Se solicita opiniones del caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. - Lúdica. - Motriz. 		20 min.	
Prueba de asertividad.	Evaluación escrita para conocer el nivel asertividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes toman asiento. - Dar indicaciones. - Se entregan las hojas con lápiz y tablero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond. - Lápices. - Tableros de madera. 	30 min.	

El segundo módulo consta de dos sesiones; la primera “Liderazgo y Habilidades Sociales” y la segunda “Satisfacción laboral y cierre del programa”.

Continuando con la segunda parte del programa; la primera sesión pretende enseñar herramientas para llevar a cabo un liderazgo positivo mediante el desarrollo de las habilidades sociales y como emplearlas dentro y fuera del trabajo. Al igual que el primer módulo, en esta segunda parte también se realizó pruebas y dinámicas por cada sesión para afianzar el conocimiento de los participantes.

Yo tengo un tic: Dinámica de animación que consiste en desarrollar la participación al máximo y crear un ambiente fraterno y de confianza. La dinámica trata de que la coordinadora, realiza movimientos repetitivos y dicta frases; y los participantes la imitan.

Exposición de tipos de liderazgo y habilidades sociales en el ámbito laboral:

Presentación del tema de la sesión, brindando las definiciones, herramientas y consecuencias. Asimismo, se invita la participación de los colaboradores realizando sus consultas y opiniones, teniendo como objetivo que se llegue a una reflexión.

Prueba de Liderazgo: Evaluación escrita para conocer qué tipo de liderazgo presenta cada participante del programa.

Escritura en quipo: Dinámica grupal de la cual consiste en separar en grupos de cuatro e indicar que deben escribir la palabra mencionada por la organizadora de manera simultánea con un plumón de pizarra, pero amarrada a cuatro tiras de pabilo, de la cual cada una de las tiras debe ser sostenida por cada participante.

Tabla 5.

Módulo 2, Sesión 1.

Programa de intervención

Módulo N° 2

Sesión N° 1 “Liderazgo y Habilidades Sociales”

Responsable: Ana Velazco

Objetivo: Brindar herramientas para un adecuado manejo de liderazgo y habilidades sociales.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Dinámica: Yo tengo un tic.	Promover la interacción grupal de manera entretenida y fomentar la participación.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones. - Realizar los movimientos para la imitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lúdica. - Motriz. 		20 min.	
Exposición del liderazgo y presentación de las habilidades sociales.	Dar a conocer los tipos de liderazgo y la importancia de las habilidades sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes toman asiento. - Se solicita atención y se inicia la exposición. - Invitar a la participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. - Lúdica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Plumones. - Papelógrafos. - Limpiatipo. 	30 min.	

Prueba de Liderazgo.	Evaluación escrita para conocer los tipos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar indicaciones. - Se entregan las hojas con lápiz y tablero. 	- Participativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond. - Lápices. - Tableros de madera. 	20 min.	
Dinámica: Escritura en equipo.	Afianzar la comunicación en el equipo al tener un objetivo en común.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar grupos de cuatro. - Dar indicaciones. - Entregar los materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lúdica. - Motriz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plumones. - Papelógrafos. - Pabilo. 	30 min.	

La segunda sesión consiste en enseñar porqué es importante sentirse satisfecho en el ámbito laboral, la cual está relacionada con el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Cuchillo y la palanca: Dinámica de presentación como apertura de la sesión, para consolidar la participación de los participantes y promover la interacción de ellos. Consiste en gritar una frase, la cual los participantes deben repetir junto con los movimientos que realiza la organizadora.

Exposición de la satisfacción laboral: Presentación del tema de la sesión, brindando las definiciones, herramientas y consecuencias. Asimismo, se invita la participación de los colaboradores realizando sus consultas y opiniones, teniendo como objetivo que se llegue a una reflexión.

Puro cuento: Consiste en que inicialmente se coloca en el piso un adhesivo en el centro del salón y la organizadora comienza relatando una historia en relación al tema explicado en la sesión, el cual contiene fallas en los conceptos mencionados o en la interpretación del tema. Luego se lee lentamente en voz alta. Los participantes se ubican al costado del adhesivo; cuando notan que lo mencionado en la historia es falso, se pondrán en el lado izquierdo del adhesivo y lo que crean que es verdad, se colocarán en el lado derecho. La organizadora cuestiona a los participantes por qué su inclinación a cada lado. Los participantes explican su punto de vista y argumentan su respuesta sobre el tema, finalizando con una conclusión general.

Prueba de satisfacción laboral: Evaluación escrita para conocer el nivel de satisfacción hacia el trabajo presenta cada participante del programa.

Tabla 6.

Módulo 2, Sesión 2.

Programa de intervención

Módulo N° 2

Sesión N° 2 “Satisfacción laboral y cierre del programa”

Responsable: Ana Velazco

Objetivo: Fomentar la importancia de la satisfacción laboral.

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Técnica	Materiales	Tiempo	Observaciones
Dinámica: Cuchillo y la palanca.	Consolidar la participación de los participantes y promover la interacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar un círculo. - Dar las indicaciones. - Realizar los movimientos para la imitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lúdica. - Motriz. 		20 min.	
Exposición de la importancia de la satisfacción laboral.	Dar a conocer la repercusión de la satisfacción hacia el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes toman asiento. - Se solicita atención y se inicia la exposición. - Invitar a la participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. - Lúdica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Plumones. - Papelografos. - Limpiatipo. 	30 min.	

Dinámica: Puro cuento.	Facilitar la comprensión hacia el tema tratado.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar indicaciones. - Se solicita atención hacia la dinámica. - Invitar a la participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cinta adhesiva. 	30 min.	
Prueba de satisfacción laboral.	Evaluación escrita para conocer el nivel de Satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes toman asiento. - Dar indicaciones. - Se entregan las hojas con lápiz y tablero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas bond. - Lápices. - Tableros de madera. 	30 min.	

CAPÍTULO III: MONITOREO

3.1. Evaluación y seguimiento del programa de intervención

Al iniciar, ciertos participantes se mostraron duda con respecto al programa, razón por la cual se pidió que expongan sus consultas para ser respondidas y puedan mostrar mayor confianza para su participación.

Como parte de las técnicas, se realizaron entrevistas grupales y personales, esto ayudó a establecer qué dificultades están presentes en los colaboradores del centro odontológico. La información obtenida en las entrevistas, es sustentada en los resultados de la evaluación escrita inicial en donde se evaluó el clima laboral. Esto logró demostrar la problemática que presenta la organización y se solicitó a los integrantes su participación y compromiso para lograr mejoras en su desarrollo.

En cada sesión se realizaron dinámicas de animación y grupales para consolidar la participación de cada persona y la sesión sea amena. De igual manera, se realizaron exposiciones donde se invitaba a la participación y evaluaciones escritas del tema a tratar.

Durante el programa, hubo un alto nivel de atención hacia los factores que pudiesen afectar el desarrollo de cada sesión como distracciones, dudas, entre otros. Con ello, se hubo intervención por parte de la organizadora para eliminar estos factores distractores.

Como cierre del programa, se realizó ronda de preguntas para afianzar la comprensión de las sesiones realizadas y conocer el nivel de enseñanza de los integrantes. Para finalizar, se concluyó con palabras de agradecimiento por parte de la organizadora por la participación del grupo de estudio y al gerente general por permitir la realización del programa. Se invitó a un compartir a todos los participantes con el objetivo de confraternizar y se realizó un intercambio de opiniones.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Comparación del pre y post intervención

Los resultados cuantitativos de las pruebas realizadas al finalizar el programa de intervención, mostraron variaciones en los puntajes obtenidos a comparación de los resultados obtenidos inicialmente, demostrando resultados a favor de la organización y comprobando que hubo un efecto positivo de la intervención.

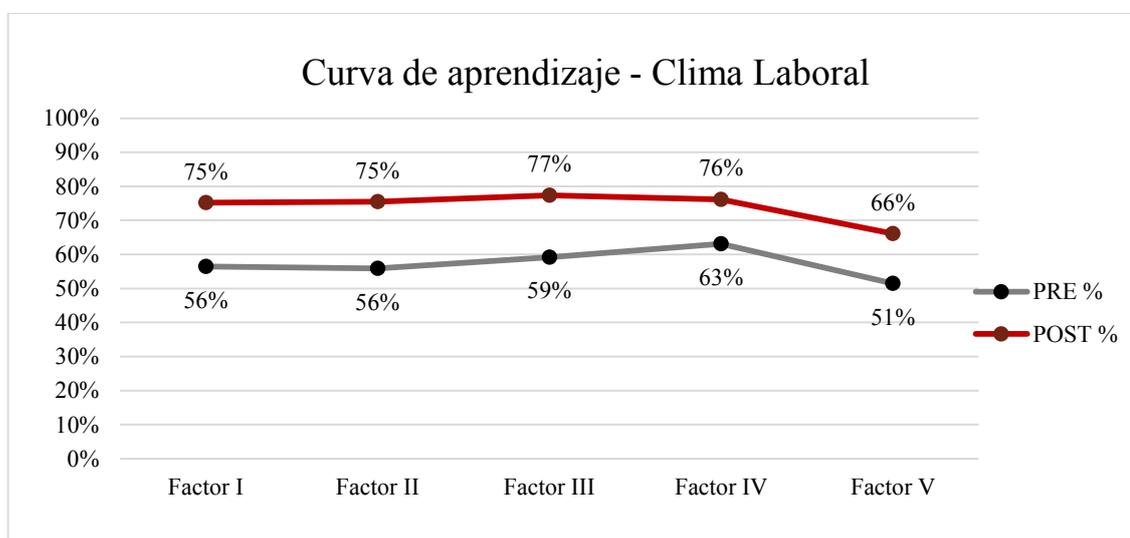


Gráfico 10. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Clima Laboral

En la escala de Clima Laboral CL-SPC, factores como Factor I - Realización Personal obtuvo 75%, Factor II - Involucramiento Laboral 75%, Factor III - Supervisión 77%, Factor IV - Comunicación 76% y finalmente Factor V - Condiciones Laborales 66%.

Se observa que el factor de mayor puntaje es el de Factor III – Supervisión con 77%, el resultado demuestra un incremento con diferencia de 18%. En la organización, se encuentra presente una adecuada relación con el jefe, en este caso el gerente general. Se pudo observar que el cambio fue a causa de la participación del gerente en las sesiones del estudio de caso, demostrando su interés y compromiso hacia el equipo de trabajo y querer ser participe el cambio para su mejora.

El menor puntaje es el Factor V – Condiciones Laborales con 66%, el resultado demuestra un incremento con diferencia de 15%. Aún así, se corrobora con la identificación de causas que generan inconformidad por parte de los colaboradores realizada al inicio del programa, en donde expusieron que no cuentan con los recursos adecuados para desempeñar sus labores. Dicho factor no tuvo un cambio significativo porque no se correlaciona con el programa debido a ser un tema económico que ha de manejar la jefatura. (Ver gráfico 10).

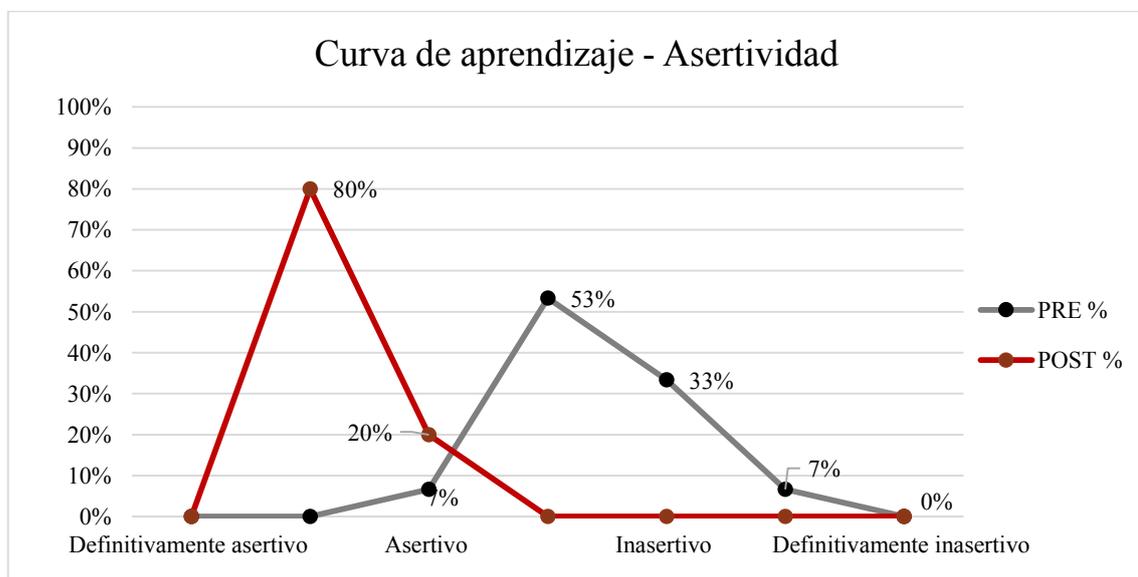


Gráfico 11. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Asertividad

En el Test de Asertividad – RAS, presenta como puntaje mayor 80% del total dando como resultado un nivel Muy Asertivo, lo que significa para la organización ha mejorado en las habilidades de comunicación e interacción y han optado el estilo de personas que expresan sus puntos de vista y respetan el derecho de otros. (Ver gráfico 11).

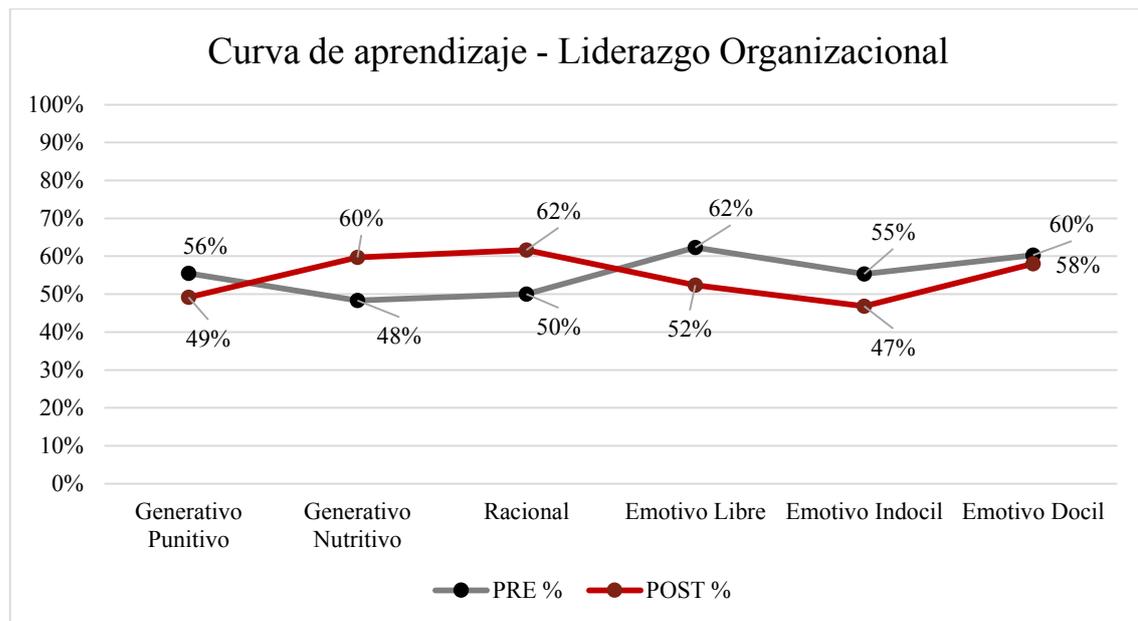


Gráfico 12. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Liderazgo Organizacional

En la Escala de Liderazgo Organizacional – ELO, se presenta como cambio de estilo de liderazgo que predomina en la organización el estilo Racional con un resultado de 62%, el cual trata de que existe grado de autonomía por parte de los colaboradores, hay mayor preocupación por las necesidades de los otros, hay mayor apertura de ideas y sugerencias y está presente el respeto y confianza en el equipo. (Ver gráfico 12).

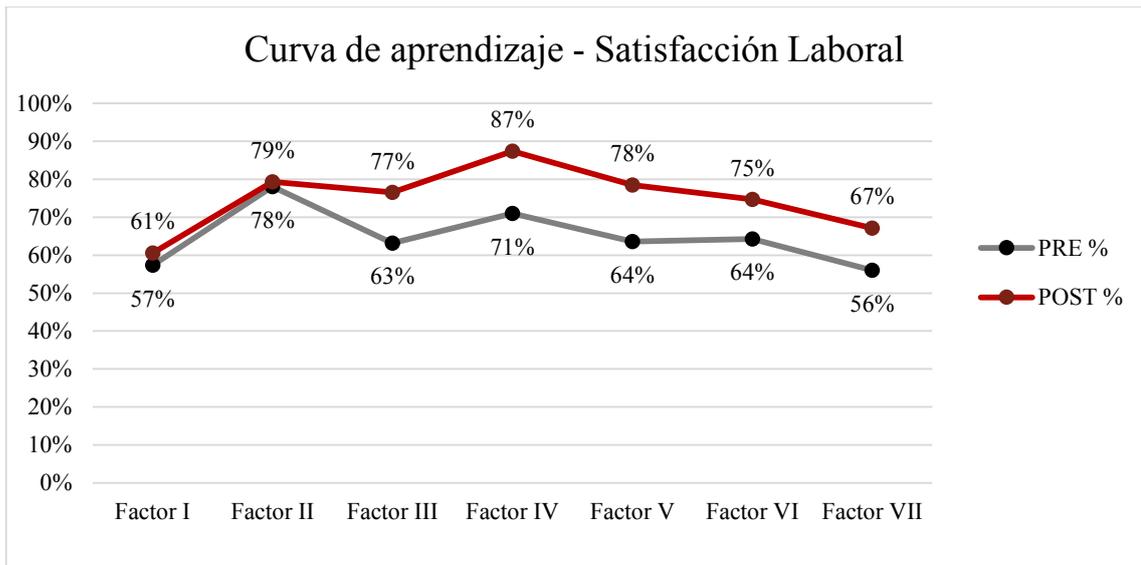


Gráfico 13. Resultados finales. Curva de aprendizaje de Satisfacción Laboral

En la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC, el Factor I - Condiciones Físicas y/o Materiales obtuvo un aumento de 61% sobre el total, del cual representa un puntaje de 15.13, dando como diagnóstico Regular; este se puede identificar que no se consideran adecuados los elementos materiales o la infraestructura en donde se desenvuelven de manera cotidiana en el trabajo.

Factor II - Beneficios Laborales y/o Remunerativos obtuvo un aumento de 79%, del cual representa un puntaje de 15.87, dando como diagnóstico Parcial Satisfacción Laboral, significa que existe conformidad hacia el incentivo salarial brindado por el centro odontológico por la labor realizada.

Factor III - Políticas Administrativas obtuvo un aumento de 77%, del cual representa un puntaje de 19.33, dando como diagnóstico Regular, siendo que el acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales son compartidas, y seguidas en su regularidad.

Factor IV - Relaciones Sociales obtuvo un aumento de 87%, del cual representa un puntaje de 17.47, dando como diagnóstico Parcial Satisfacción Laboral, demostrando que hay un grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V - Desarrollo Personal obtuvo un aumento de 78%, del cual representa un puntaje de 23.53, dando como diagnóstico Regular, es decir que se identifica a medias la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI - Desempeño de Tareas obtuvo un aumento de 75%, del cual representa un puntaje de 22.40, dando como diagnóstico Regular, siendo que hay valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII - Relación con la Autoridad obtuvo un aumento de 67%, del cual representa un puntaje de 20.13, dando como diagnóstico Regular, con ello se puede mencionar que está presente la apreciación valorativa hacia el jefe directo y las actividades cotidianas que comparten. (Ver gráfico 13).

Como diagnóstico total, se obtuvo 133.7, dando como diagnóstico Regular Satisfacción Laboral. Demostrando que a pesar que no hubo un cambio en la categoría del resultado (Regular) hubo un aumento de 18.6 siendo esto una mejora en el factor evaluado.

En el aspecto cualitativo del estudio, hubo total compromiso y participación de los integrantes del programa, del cual fue conformado por cinco odontólogos, cuatro auxiliares de apoyo, dos recepcionistas, personal de mantenimiento, administradora, contadora y asistente contable.

Las evaluaciones fueron realizadas al inicio y fin del programa con la finalidad de poder observar el impacto generado por el programa de intervención y así conocer que factores predominan en la organización e identificar que elementos se pueden trabajar de manera grupal y personal.

CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Resumen

El programa planteado tuvo como objetivo determinar la correlación de las variables organizacionales y la productividad de los trabajadores de un centro odontológico del distrito de San Juan de Miraflores de Lima Metropolitana, para mejorar el clima laboral y reducir el nivel de rotación de personal del cual era la problemática principal de la organización evaluada.

Para la investigación del caso, realizó el estudio de caso de tipo aplicada a una muestra de 15 colaboradores de ambos sexos. Se evaluó cuatro variables psicológicas: Clima Laboral, Asertividad, Liderazgo Organizacional y Satisfacción Laboral. Las evaluaciones empleadas para determinar el nivel de estas variables fueron elegidas por su nivel de confiabilidad y validez demostrado en investigaciones realizadas.

Antes del inicio del programa de intervención se obtuvieron los siguientes resultados:

En Clima Laboral CL-SPC se obtuvo Realización Personal 56%, Involucramiento Laboral 56%, Supervisión 59%, Comunicación 63% y Condiciones Laborales 51%.

En Asertividad se obtuvo con mayor porcentaje en Asertividad Confrontativa 53%, continuando con Inasertivo 33%, Muy Inasertivo 7% y Asertivo 7%.

En Liderazgo Organizacional se obtuvo Emotivo Libre 62%, Emotivo Dócil 60%, Generativo Punitivo 56%, Emotivo Indócil 55%, Racional 50% y Generativo Nutritivo 48%.

En Satisfacción Laboral se obtuvo Condiciones Físicas y/o Materiales 57%, Beneficios Laborales y/o Remunerativos 78%, Políticas Administrativas 63%, Relaciones Sociales 71%, Desarrollo Personal 64%, Desempeño de Tareas 64% y Relación con la Autoridad 56%.

Finalizando el programa de intervención se obtuvieron los siguientes resultados:

En Clima Laboral CL-SPC se obtuvo Realización Personal 75% (19% más), Involucramiento Laboral 75% (19% más), Supervisión 77% (18% más), Comunicación 76% (13% más) y Condiciones Laborales 66% (15% más).

En Asertividad se obtuvo con mayor porcentaje en Muy Asertivo 80%, continuando con Asertivo 20%.

En Liderazgo Organizacional se obtuvo Emotivo Libre 52% (10% menos), Emotivo Dócil 58% (18% menos), Generativo Punitivo 49% (7% menos), Emotivo Indócil 47% (8% menos), Racional 62% (12% más) y Generativo Nutritivo 60% (12 más).

En Satisfacción Laboral se obtuvo Condiciones Físicas y/o Materiales 61% (4% más), Beneficios Laborales y/o Remunerativos 79% (1% más), Políticas Administrativas 77% (14% más), Relaciones Sociales 87% (16% más), Desarrollo Personal 78% (14 más), Desempeño de Tareas 75% (11% más) y Relación con la Autoridad 67% (11% más).

Demostrando un incremento de los factores tratados en cada sesión y mejora de las variables evaluadas.

5.2. Conclusiones

- Se promovió la importancia del trabajo en equipo para poder generar un cambio progresivo en la organización y por ende mejorar el Clima Laboral debido a que se demuestra cómo un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser una variable de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.
- Existe una correlación entre las variables de Clima Laboral, Asertividad, Liderazgo Organizacional y Satisfacción Laboral.
- La asertividad es una habilidad central de comunicación, en vista de que significa poder expresarse efectivamente, y que al mismo tiempo respeta los derechos y creencias de los demás. Dicha variable puede ayudar a aumentar la autoestima y generar respeto en el ambiente laboral.
- El liderazgo juega un papel importante en el éxito de la organización. En ausencia de un liderazgo efectivo, ninguna organización puede trabajar eficientemente. Se crea una organización con el propósito de lograr ciertos objetivos a través de un grupo humano; se vuelve esencial controlar este grupo humano.
- La satisfacción laboral ha sido vinculada a muchas variables, incluyendo productividad, ausentismo, rotación, entre otros. Es significativo porque la actitud y las creencias de una persona pueden afectar su comportamiento.

- Se obtuvo una relación con los resultados obtenidos mediante las evaluaciones con la recolección de información mediante las entrevistas grupales e individuales realizadas previas al programa de intervención.
- Se ha podido evidenciar la efectividad de las intervenciones realizadas con exposiciones, dinámicas y pruebas de evaluación y conocer mediante el test – retest el grado de eficiencia en cada uno de los integrantes.
- Al realizar el programa se percibe la disposición del personal, mediante la participación y la actitud positiva ante cada sesión. Como consenso, se puede comprobar que las capacitaciones son una herramienta que motiva a los colaboradores y que favorecen las organizaciones para conocer la realidad que presentan y modificar los factores que afecten en su desarrollo.

5.3. Recomendaciones

- Conllevar charlas grupales e individuales de manera trimestrales donde se exponga las dificultades que puedan pasar y las soluciones para resolverlas, como también las metas que desean lograr.
- Realizar dinámicas significativas para promover las buenas practicas.
- Promover actividades de integración para fomentar el compañerismo y asegurar un clima laboral positivo.
- Realizar seguimiento a cada colaborador sobre el compromiso hacia la organización.
- Con respecto a las condiciones laborales, se recomienda evaluar con los resultados obtenidos el impacto que genera en los trabajadores y crear un programa de presupuestos por parte de la gerencia en conjunto con la administración para financiar los recursos que son necesarios para desempeñar las funciones de los trabajadores y mejore la percepción y actitudes de estos hacia el centro de salud.

REFERENCIAS

- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper Collins.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Recuperado de https://www.moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Egoavil, J. (2003). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima: Asesoría y consultoría de personal

- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin, 62, 361-382. Recuperado de <https://www.documat.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de <https://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
- Hall, D. (1972). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Koontz, H. (1999). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización* (tesis de pregrado). Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada* (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Malinowski, B. (1924). *Una teoría científica de la cultura*. Recuperado de <https://www.naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/malinowski-1984.pdf>
- Palma, S. (1999). *Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>

- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC*. Recuperado de https://www.academia.edu/7596386/escala_clima_laboral_cl_spc_Manual_1o_edici3n
- Rathus, S. (1973). Validaci3n y estandarizaci3n de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicolog3a*, 28, 41-42, 187-205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4767/476748706001.pdf>
- Rodr3guez, D. (1999). *Diagn3stico Organizacional*. M3xico D.F.: Editorial Alfaomega.
- Rodr3guez, D. (2001). *Diagn3stico Organizacional*. M3xico D.F.: Editorial Alfaomega.
- Rousseau, D. (1988). *Relaci3n del clima organizacional con el desempe1o de los comisarios, comisari3s tipo "A" de la VII DIRTEPOL - a1o 2012* (tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Per3.
- Schneider, B. (1975). Clima organizacional y satisfacci3n laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones p3blicas) Desarrollo, adaptaci3n y validaci3n de instrumentos. *Universum*, 2(23), 66-85. doi 10.4067/S0718-23762008000200004
- Seisdedos, R. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicolog3a del Trabajo y de las Organizaciones*, 1(2), 1. Recuperado de <https://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- Tagiuri, R. (1968). *El Clima Organizacional, definici3n, teor3a, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

CÓDIGO: _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es solicitar su participación voluntaria de la presente investigación conducida por Ana Gabriela Velazco Casapía de la Universidad de San Martín de Porres. La meta de este estudio es conocer la manera de sentir, pensar y actuar.

Su participación es estrictamente voluntaria. La información será confidencial y sólo será utilizada para fines de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene dudas sobre esta investigación, puede hacer preguntas durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puedo contactar a Ana Gabriela Velazco Casapía al teléfono 968168742

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma del Participante

Fecha

CÓDIGO: _____

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Ana Gabriela Velazco Casapía. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la manera de sentir, pensar y actuar.

Reconozco que la información que yo brinde es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando esta haya concluido.

Firma del Participante

Fecha

ANEXO B

FICHA DE DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

En esta primera parte del cuestionario debe reflejar algunos datos personales. Debemos hacerle recordar que con estos datos no pretendemos identificarlo. El propósito de esta sección es poder agrupar sus respuestas con la de otros profesionales con quienes comparte características similares y con ello ver si estas mantienen relación con los instrumentos psicológicos que le serán aplicados.

- 1) Sexo: Hombre Mujer
- 2) Edad: _____
- 3) Estado civil: Soltero Casado Divorciado/Separado
 Conviviente
- 4) Número de hijos: _____ hijos.
- 5) Lugar de Nacimiento: Lima Fuera de Lima
- 6) Último nivel de instrucción logrado: Secundaria Técnico
 Universitario.
- 7) Antigüedad laboral: _____ años _____ meses.
- 8) Te estresas con facilidad en el trabajo Sí No
- 9) Se siente a gusto con el trabajo que realiza actualmente. Sí No.

ANEXO C

ESCALA DE OPINIONES - CL – SPC

Nombre: _____ Edad: _____

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____ Sexo: _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

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

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

ANEXO D

ESCALA DE OPINIONES - SL-SPC

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera expresa mejor su punto de vista.

No hay preguntas buena ni mala.

- TOTAL DE ACUERDO = TA 5
- DE ACUERDO = A 4
- INDECISO = I 3
- EN DESACUERDO = D 2
- TOTAL DESACUERDO = TD 1

N°	Comentario	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.					
6	Los jefes son comprensivos.					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que hago.					
12	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
N°	Comentario	TA	A	I	D	TD

22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

ANEXO E

ESCALA DE OPINIONES - ELO

INSTRUCCIONES

En la siguiente Tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas, usted debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración si la frase caracteriza o no su conducta.

Si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces es este caso sería de 10 puntos, mientras que si ve que No reflejan su conducta puede calificar como 1. Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando. Mientras que los valores intermedios Extremos (2,3 y 4 o 6,7 y 8) son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio

Para marcar su respuesta utilice el protocolo de Respuestas

EVALUACIÓN	VALORACIÓN									
1. ¿Críticas lo que te rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿Te preocupas por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ¿Confrontas con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿Actúas en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿Originas conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿Te sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. ¿Te gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. ¿Te agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. ¿Te gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. ¿Te agrada se entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Sientes envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. ¿Te gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. ¿Eres severo y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. ¿Te gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. ¿Solicitas y brindas información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. ¿Eres vivaz e intuitivo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. ¿Te gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EVALUACIÓN	VALORACIÓN									
18. ¿Te sientes inseguro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. ¿Eres autoritario?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. ¿Te agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tomas interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. ¿Te gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. ¿Eres resentido?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. ¿Aceptas todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO F

TEST DE OPINIONES - RAS

INSTRUCCIONES: Indica, mediante el código siguiente, hasta qué punto te describen o caracterizan cada una de las frases siguientes.

- +3 Muy característico de mí, extremadamente descriptivo.
- +2 Bastante característico de mí, bastante descriptivo.
- +1 Algo característico de mí, ligeramente descriptivo.
- -1 Algo no característico de mí, ligeramente no descriptivo.
- -2 Bastante poco característico de mí, no descriptivo.
- -3 Muy poco característico de mí, extremadamente no descriptivo.

Lee detenidamente las siguientes afirmaciones y coloca su puntuación sobre la casilla situada a la derecha.

Nº	Ítem	Respuesta
1	Mucha gente parece ser más agresiva que yo.	
2	He dudado en solicitar o aceptar citas por timidez.	
3	Cuando la comida que me han servido en un restaurante no está hecha a mi gusto me quejo al camarero/a.	
4	Me esfuerzo en evitar ofender los sentimientos de otras personas aun cuando me hayan molestado.	
5	Cuando un vendedor se ha molestado mucho mostrándome un producto que luego no me agrada, paso un mal rato al decir "no".	
6	Cuando me dicen que haga algo, insisto en saber por qué.	
7	Hay veces en que provoco abiertamente una discusión.	

Nº	Ítem	Respuesta
8	Lucho, como la mayoría de la gente, por mantener mi posición.	
9	En realidad, la gente se aprovecha con frecuencia de mí.	
10	Disfruto entablado conversación con conocidos y extraños.	
11	Con frecuencia no sé qué decir a personas atractivas del otro sexo.	
12	Rehúyo telefonar a instituciones y empresas.	
13	En caso de solicitar un trabajo o la admisión en una institución preferiría escribir cartas a realizar entrevistas personales.	
14	Me resulta embarazoso devolver un artículo comprado.	
15	Si un pariente cercano o respetable me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi disgusto.	
16	He evitado hacer preguntas por miedo a parecer tonto/a.	
17	Durante una discusión, con frecuencia temo alterarme tanto como para ponerme a temblar.	
18	Si un eminente conferenciante hiciera una afirmación que considero incorrecta, yo expondría públicamente mi punto de vista.	
19	Evito discutir sobre precios con dependientes o vendedores.	
20	Cuando he hecho algo importante o meritorio, trato de que los demás se enteren de ello.	
21	Soy abierto y franco en lo que respecta a mis sentimientos.	
22	Si alguien ha hablado mal de mí o me ha atribuido hechos falsos, o la busco cuanto antes para dejar las cosas claras.	
23	Con frecuencia paso un mal rato al decir "no".	

N°	Ítem	Respuesta
24	Suelo reprimir mis emociones antes de hacer una escena.	
25	En el restaurante o en cualquier sitio semejante, protesto por un mal servicio.	
26	Cuando me alaban con frecuencia, no sé qué responder.	
27	Si dos personas en el teatro o en una conferencia están hablando demasiado alto, les digo que se callen o que se vayan a hablar a otra parte.	
28	Si alguien se me cuela en una fila, le llamo abiertamente la atención.	
29	Expreso mis opiniones con facilidad.	
30	Hay ocasiones en que soy incapaz de decir nada.	