



## Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Ana Vanessa Traspas Casablanca C.I. 4422606 L.P.  
autor/a de la tesis titulada

Propuesta de mejora del clima organizacional en fundaciones de servicio social a través de la incorporación del salario emocional. Caso: Fundación Sonre de Cristo  
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Magister en Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 16 de Sept. de 2019

Firma: 

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**TESIS**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**EN FUNDACIONES DE SERVICIO SOCIAL**  
**A TRAVÉS DE LA INCORPORACION DEL**  
**SALARIO EMOCIONAL**  
**CASO: FUNDACIÓN SANGRE DE CRISTO**

**POSTULANTE: ANA VANESSA GASPAR CASABLANCA**

**TUTORA: MSC. MARIELLA SUAREZ**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida y ser mi fortaleza en cada decisión

A mis padres, para quienes no hay palabras para agradecer  
todo lo que hicieron y lo que representa su maravillosa presencia en mi vida,

A mi familia, por su apoyo incondicional

A todas las personas que pasaron por mi vida  
y me dieron la oportunidad de ser mejor persona cada día

## INDICE

1	CAPITULO I: MARCO GENERAL .....	1
1.1	INTRODUCCION .....	1
1.2	ANTECEDENTES.....	2
1.3	FORMULACION DEL PROBLEMA .....	4
1.4	JUSTIFICACION .....	7
1.5	DELIMITACION.....	8
1.6	OBJETIVOS .....	9
2	CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	10
2.1	MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2.1.1	DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	10
2.2.1.2	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2.1.3	TEMÁTICAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2.1.4	VARIABLES IMPLICADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .	16
2.2.1.5	EFFECTOS DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2.2	SALARIO EMOCIONAL .....	20
2.2.2.1	ANTECEDENTES DEL SALARIO EMOCIONAL .....	20
2.2.2.2	DEFINICION DE SALARIO EMOCIONAL.....	22
2.2.2.3	CATEGORIAS DEL SALARIO EMOCIONAL .....	23
2.2.2.4	EFFECTOS DE LA UTILIZACION DEL SALARIO EMOCIONAL....	26
2.2.2.5	RELACION DE SALARIO EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.3	MARCO INSTITUCIONAL .....	29
2.3.1	MISION .....	29
2.3.2	VISION .....	29
2.3.3	OBJETIVO GENERAL .....	30
2.3.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS .....	30
2.3.5	DESCRIPCION DEL PERSONAL ACTUAL DE FUNDACION .....	31
3	CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO .....	33
3.1	DISEÑO DE INVESTIGACION.....	33
3.2	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	33

3.3	DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	33
3.4	HIPOTESIS.....	34
3.5	VARIABLES DE ESTUDIO.....	34
3.6	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES .....	35
3.7	ANALISIS DE RESULTADOS .....	46
4	CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO .....	79
4.1	INTRODUCCION A LA PROPUESTA .....	79
4.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	80
4.3	ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	80
4.4	PLAN “EL ABC DEL SALARIO EMOCIONAL” PARA MEJORAR EL ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION “SANGRE DE CRISTO” .....	82
4.4.1	OBJETIVO DEL PLAN .....	82
4.4.2	RESPONSABLES DEL PLAN .....	82
4.4.3	MEDIDAS Y ACCIONES DEL PLAN .....	83
4.4.3.1	DESARROLLO DE LA SOLUCION A DE LA PROPUESTA: “JUNTOS” .....	84
4.4.3.1.1	OBJETIVO .....	84
4.4.3.1.2	INVOLUCRADOS .....	84
4.4.3.1.3	RESPONSABLES.....	84
4.4.3.1.4	CARACTERISTICAS DE LAS REUNIONES .....	85
4.4.3.1.5	Supuestos para la realización de las reuniones.....	89
4.4.3.1.6	Formularios propuestos para las reuniones .....	90
4.4.3.2	DESARROLLO DE LA PARTE B DE LA PROPUESTA”FUERTES” 96	
4.4.3.2.1	Supuestos para la realización de la actividad .....	97
4.4.3.2.2	Registro de las actividades .....	97
4.4.3.2.3	Formularios para la actividad familiar .....	97
4.4.3.2.4	Beneficios de la zumba.....	101
4.4.3.2.5	Supuestos para la realización de la actividad .....	102
4.4.3.2.6	Registro de las actividades .....	102
4.4.3.2.7	Formularios para la actividad .....	102
4.4.3.3	DESARROLLO DE LA PARTE C DE LA PROPUESTA “MEJORES” .....	105
4.4.3.3.1	Beneficios de la clases virtuales .....	105

4.4.3.3.2	Cursos recomendados.....	106
4.4.3.3.3	Supuestos para la realización de la actividad .....	112
4.4.3.3.4	Registro de las actividades .....	112
4.4.3.3.5	Formularios para la actividad .....	112
4.4.3.3.6	Beneficios del teletrabajo y las apps .....	114
4.4.3.3.7	Apps recomendadas.....	114
4.4.3.3.8	Supuestos para la realización de la actividad .....	116
4.4.4	PRESUPUESTO GENERAL .....	117
4.4.5	CRONOGRAMA.....	119
4.4.6	VALIDACION DE EXPERTOS .....	120
4.4.7	PASOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	120
4.4.8	POLITICAS DE SALARIO EMOCIONAL BALANCE TRABAJO- FAMILIA .....	121
5	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	121
5.1	CONCLUSIONES .....	121
5.2	RECOMENDACIONES .....	123
6	BIBLIOGRAFIA .....	124
7	WEBGRAFIA .....	128

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronología de la definición de clima organizacional .....	10
Tabla 2 Dimensiones del clima organizacional, presentada por diferentes autores	13
Tabla 3 Correspondencia entre las dimensiones de salario organizacional y clima organizacional.....	28
Tabla 4 Estadísticas del personal .....	32
Tabla 5 Operacionalización de variables del clima organizacional .....	35
Tabla 6 Operacionalización de variables del salario emocional.....	44
Tabla 7 Porcentaje de conformidad con las.....	46
Tabla 8 Escala de interpretación de las dimensiones del clima organizacional.....	47
Tabla 9 Dimensiones ordenadas en escala de puntuación.....	48
Tabla 10 Resultados globales sobre clima organizacional .....	50
Tabla 11 Esquema de la propuesta .....	81
Tabla 12 Falencias y soluciones .....	83
Tabla 13 PRESUPUESTO MENSUAL DEL PLAN DE INTERVENCION .....	117
Tabla 14 CRONOGRAMA PARA EL PLAN DE INTERVENCION .....	119

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Matriz Ishikawa de los Factores que causan un Clima Laboral Desfavorable.....	3
FIGURA 2 Resultados del Ítem 1 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .	51
FIGURA 3 Malestar respecto al Ítem 1 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	52
FIGURA 4 Resultados del Ítem 2 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .	53
FIGURA 5 Malestar respecto al Ítem 2 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	53
FIGURA 6 Resultados del Ítem 3 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .	54
FIGURA 7 Malestar respecto al Ítem 3 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	54
FIGURA 8 Resultados del Ítem 4 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .	55
FIGURA 9 Malestar respecto al Ítem 4 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	55
FIGURA 10 Resultados del Ítem 5 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia	56
FIGURA 11 Malestar respecto al Ítem 5 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	56
FIGURA 12 Resultados del Ítem 6 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia	57
FIGURA 13 Importancia respecto al Ítem 6 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	58
FIGURA 14 Resultados del Ítem 7 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia	58
FIGURA 15 Importancia respecto al Ítem 7 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	59
FIGURA 16 Resultados del Ítem 8 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia	59
FIGURA 17 Importancia respecto al Ítem 8 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	60
FIGURA 18 Resultados del Ítem 9 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia	61



FIGURA 19 Malestar respecto al Ítem 9 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	61
FIGURA 20 Resultados del Ítem 10 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	62
FIGURA 21 Malestar respecto al Ítem 10 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	62
FIGURA 22 Resultados del Ítem 11 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	63
FIGURA 23 Importancia respecto al Ítem 11 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	63
FIGURA 24 Resultados del Ítem 12 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	64
FIGURA 25 Importancia respecto al Ítem 12 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	64
FIGURA 26 Resultados del Ítem 13 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	65
FIGURA 27 Importancia respecto al Ítem 13 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	65
FIGURA 28 Resultados del Ítem 14 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	66
FIGURA 29 Importancia respecto al Ítem 14 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	67
FIGURA 30 Resultados del Ítem 15 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	67
FIGURA 31 Malestar respecto al Ítem 15 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	68
FIGURA 32 Resultados Ítem 16 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia ...	69
FIGURA 33 Importancia respecto al Ítem 16 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	69

FIGURA 34 Resultados del ítem 17 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	70
FIGURA 35 Malestar respecto al Ítem 17 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	71
FIGURA 36 Resultados del Ítem 18 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	71
FIGURA 37 Importancia respecto al Ítem 18 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	72
FIGURA 38 Resultados del Ítem 19 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	73
FIGURA 39 Resultados del Ítem 20 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	73
FIGURA 40 Resultados del Ítem 21 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	74
FIGURA 41 Resultados del Ítem 22 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	74
FIGURA 42 Resultados del Ítem 23 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	75
FIGURA 43 Resultados del Ítem 24 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	76
FIGURA 44 Resultados del Ítem 25 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	76
FIGURA 45 Resultados del Ítem 26 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	77
FIGURA 46 Resultados del Ítem 27 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	77
FIGURA 47 Resultados del Ítem 28 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	78
FIGURA 48 Resultados del Ítem 29 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia .....	78

## **CAPITULO I: MARCO GENERAL**

### **1.1 INTRODUCCION**

Las organizaciones cada vez son más conscientes de la importancia que tienen las personas que trabajan en ella. La gerencia de Recursos Humanos, fue evolucionando en el tiempo para tener un enfoque holístico sobre el manejo de personal. En este sentido, cobra cada vez más valor el análisis del clima organizacional en las empresas. Este término, cuando fue acuñado en la década de los sesenta, por autores como Litwin (1968), hacía referencia al patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un determinado medio organizacional. Con el tiempo, el concepto fue evolucionando y complementándose, y es así que encontramos a autores como Guizar (2004) que indican que los estudios de clima organizacional permiten a las empresas identificar el ambiente de trabajo, ya que si éste no contribuye a desarrollar las capacidades de los empleados y tampoco está orientada a los logros, se puede esperar que el nivel de motivación con relación al trabajo, al igual que su productividad, disminuyan en el tiempo.

El salario emocional-Balance trabajo familia, es un acápite especial de Recursos Humanos, que se desarrolla a inicios del siglo XXI. El autor Polo (2005) indica que el mismo se ha entendido como “la conciliación entre la vida profesional y familiar. No es un elemento distorsionador sino vital en el desarrollo de las personas, y en consecuencia, de las organizaciones, para así lograr que el empleado desempeñe su trabajo con agrado no sólo pensando en la remuneración económica sino motivado por la compensación emocional” (p.24). Como vemos, es importante identificar la incidencia del salario emocional, pues está en juego el desempeño y la productividad empresarial.

En este sentido, se vio conveniente realizar una investigación de las variables del clima organizacional y específicamente la importancia del salario emocional en el mismo como balance trabajo-familia, en la Fundación “Sangre de Cristo”, a razón de subsanar problemas de desempeño evidenciados en los últimos dos años.

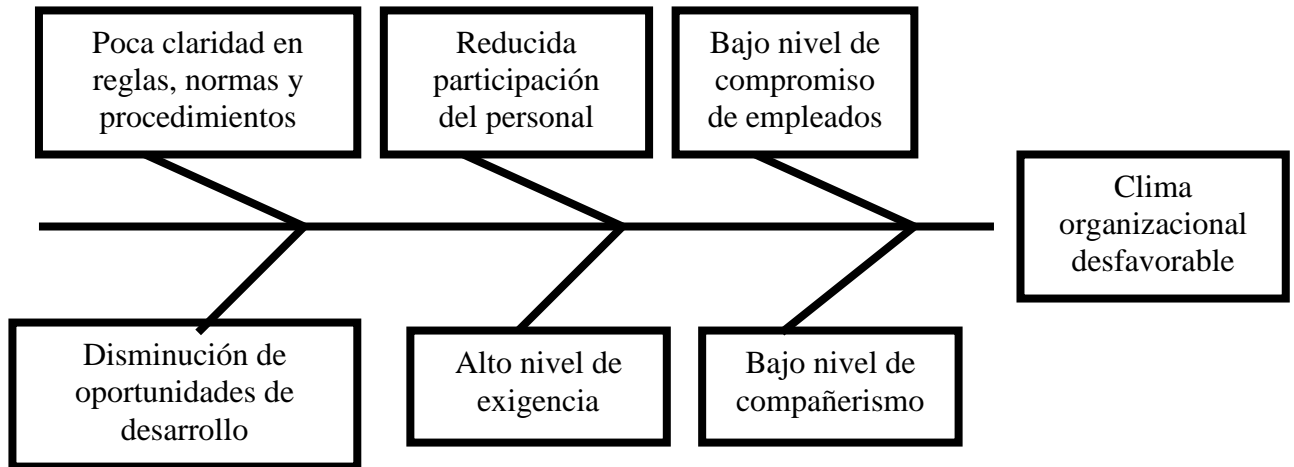
En primera instancia se planteara la investigación en términos de formulación de problema, objetivos, delimitaciones y justificación correspondiente. En el siguiente capítulo se desglosara la teoría sobre las dos variables que son objeto de estudio: Clima organizacional y salario emocional. En el capítulo de marco práctico se contextualizara la teoría, al aplicar instrumentos validos de medición de las dos variables en cuestión. En la parte final de la presente investigación se presentara la propuesta que permita mejorar el clima organizacional de la Fundación Sangre de Cristo, específicamente en cuanto a su salario emocional se refiere.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La fundación “Sangre de Cristo” es una obra social de la Iglesia Católica. Dicho centro fue fundado el 20 de Octubre de 2000 por las Hermanas Adoratrices de la Sangre de Cristo. Actualmente cuenta con personal de planta y personal de apoyo (entre consultores y personal que trabaja ad honorem), los cuales, especialmente debido a su vinculación con la institución, presentan diversos niveles de cohesión y compromiso atenuándose esta situación por la necesidad de formalizar varios procesos administrativos.

La Dirección tiene la necesidad de fortalecer los vínculos entre el personal y poder aplicar mejoras en la siguiente gestión, especialmente referidas al salario emocional y el clima organizacional. A la fecha, la institución tropieza con ciertos problemas que se pueden apreciar en la siguiente figura los cuales están especialmente referidos a su clima organizacional actual

FIGURA 1 Matriz Ishikawa de los Factores que causan un Clima Laboral Desfavorable



Fuente: Elaboración propia

Según la información brindada por la Administradora de la Fundación en la entrevista preliminar. (VER ANEXO 1), en la última década se evidenció una disminución de la cooperación internacional que llegaba, financieramente hablando.

Esta situación que escapa por completo al control de la Fundación, y que es un peligro latente para organizaciones de este tipo, se debe a la escasez de recursos económicos a nivel mundial. Con los recursos económicos cada vez más escasos, la institución se vio forzada a realizar contratos de diferentes tipos con el personal, por lo cual la nueva categorización de cargos derivó en un bajo compañerismo, baja participación y reducción del nivel de compromiso de las personas, especialmente de quienes son considerados solo personal de apoyo.

Sin embargo, como las labores organizacionales siguen realizándose con normalidad, en beneficio de la comunidad, parte del personal percibe un exceso de trabajo, siendo que su nivel de compromiso se vio afectado, al no percibir oportunidades de desarrollo claras, afectándose también su bienestar psicológico.

Es menester plantear políticas organizacionales que fomenten un clima laboral adecuado, donde se perciba la responsabilidad social de cada uno de los cargos, a fin de lograr un sentido de familia entre los miembros de la organización, balanceando la vida personal con la vida profesional y familiar

Esta investigación tiene como objetivo principal la presentación de una propuesta que va encaminada al mejoramiento del clima organizacional, específicamente en lo que a salario emocional se refiere logrando el balance trabajo-familia, la cual podrá ser implementada por la Administradora de la institución a partir de la gestión 2019.

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

La autora Povedano (2017) señala que “La retribución es importante para cualquier persona, pero también lo es el hecho que cada vez más personas, incluidos los ejecutivos, cuando sus necesidades vitales están cubiertas, prefieren renunciar a incrementos salariales por mantener un adecuado equilibrio entre su vida profesional y familiar, y hay empresas que están perdiendo talento por no reconocer este hecho”.

Cuando se habló por primera vez del término salario emocional se lo entendía como una compensación ilusa incluso, según la mencionada autora quien afirma que hablar en la actualidad de ambiente de trabajo, teletrabajo, flexibilidad, conciliación y temas similares, son aspectos impensables hace dos décadas.

Está demostrado que tener empleados mejor retribuidos emocionalmente tiene beneficios para las organizaciones, pues ayuda a retener el talento y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados con la consiguiente mejora y productividad. Esta es una conclusión a la que llega la autora Gonzales (2018) tras un estudio de retribuciones laborales en 100 fuentes laborales en Europa, donde además concluye al respecto de la existencia de cuatro tipos de conceptos

de retribución posibles a aplicar en las organizaciones: La retribución estándar, retribución por beneficios sociales, retribución por conciliación y retribución emocional:

*“La primera de ellas es la que engloba todas las áreas que forman parte de nuestro paquete retributivo más allá del salario bruto. Se trata de las retribuciones variables o particulares que ofrecen algunas compañías en situaciones concretas como: nacimientos, matrimonios, etc. con ciertos beneficios fiscales. La segunda son las retribuciones por beneficios sociales, que suponen un claro beneficio directo para la plantilla y conllevan un coste directo o indirecto para la organización. Son muy habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados. En tercer lugar nos encontramos las retribuciones de conciliación. Son criterios que no aparecen en la nómina de fin de mes pero que, sin duda, cada vez son más demandados y valorados por los empleados. Habitualmente se utilizan como “incremento salarial”, aunque pertenezcan a la cuenta de resultados emocional. Dentro de éstos se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes. La flexibilidad en horarios, las jornadas reducidas o el teletrabajo son las estrellas de este bloque de compensaciones. Por último, identificamos el bloque denominado retribución emocional, donde recaen los beneficios que las empresas ponen a disposición de sus trabajadores y que, aunque en muchos casos, son difíciles de cuantificar pero que implican un alto impacto en el valor del salario emocional. Entre ellos podemos identificar: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes, o elementos más tangibles como el transporte gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking. Muchos de los conceptos de retribución emocional tienen un coste directo total o parcial para la organización” (p. 3)*

Existen empresas de reconocimiento mundial que aplican de forma paulatina el concepto de salario emocional, bajo los cuatro esquemas presentados con anterioridad. La facilitación de ambientes más amigables para los empleados, facilidades como el parqueo, espacios de recreación y cuidado para sus hijos y mascotas, hoy son una realidad en las oficinas de Google en Latinoamérica. En nuestro país, la experiencia más reciente se da en la empresa Axs que busca implementar mejores condiciones para sus empleados, especialmente en la Sucursal de Cochabamba. Estos aspectos fueron rescatados por la

Administradora de la Fundación, quien tomo como ejemplo la situación en estas empresas, conociendo también la inexistencia de experiencias similares en Fundaciones.

Con los datos mencionados, se puede especificar que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, el cual repercute en la motivación de los miembros de la organización y por lo tanto en su comportamiento que tiene consecuencias como la satisfacción, adaptación y rotación.

En tal sentido, el problema de investigación consiste en determinar:

*¿De qué manera se puede implementar el salario emocional balance trabajo-familia, a objeto de mejorar el clima organizacional de las fundaciones de servicio social?*

Específicamente, se analizará el clima organizacional que percibe el personal de la Fundación “Sangre de Cristo”, en lo referente a salario emocional balance trabajo-familia, ya que se busca conocer con mayor amplitud la interacción entre las características personales y organizacionales, puesto que las percepciones de los miembros de la organización sobre factores como el liderazgo, la estructura, las prácticas de dirección, remuneración y otros, tienen repercusiones en su comportamiento laboral.

En el caso de estudio, la misión del programa es atractiva y ambiciosa, pero requiere necesariamente de gente comprometida a plasmarla en la realidad de la mejor manera. Si la gente no se encuentra a gusto en su lugar de trabajo, inmediatamente esto repercute en su rendimiento y por lo tanto se complica la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales.



## 1.4 JUSTIFICACION

Conocer las percepciones que el trabajador tiene sobre la estructura, los procesos, interacciones y experiencias que se dan en su lugar de trabajo, constituye una fuente principal de retroalimentación y por ende de mejora continua de las organizaciones

Los autores Ramírez de la Universidad Surcolombiana de Neiva (2001), indican en su estudio realizado, que hacer una medición del clima organizacional es de vital importancia para que los empleados sean tomados en cuenta pues esta percepción, respecto a procedimientos y decisiones que se tomen al interior de la empresa, les hace sentirse valorados con lo cual su participación es más activa y comprometida.

El tema de salario emocional, es relativamente nuevo en nuestro medio, pero vale la pena estudiarlo porque se evidencia la evolución del término de Capital Humano. Cuando las empresas proveen oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico y entorno laboral agradable, son evidentes los resultados positivos en el personal y en la organización. El autor Gómez (2010, p.16) resume las ventajas de estudio de salario emocional en la siguiente cita “La complicada situación actual de la economía, junto con las lecciones aprendidas y la firme predisposición de los gobiernos de las principales potencias económicas de revisar las reglas del juego, ofrecen una oportunidad para mejorar la efectividad de los sistemas de remuneración en las entidades, enfocándolos hacia una mayor generación de valor a mediano y largo plazo. La compensación emocional que buscan los empleados es tan importante, o más, que la económica”.

Por su parte, Arias (2010) indica que es admisible y hasta comprensible que exista un nivel de temor del área de recursos humanos por saber lo que requiere el

trabajador, por si la empresa no cumple sus expectativas con los efectos de clima de desconfianza. Precisamente en estos términos esta la razón de identificar el clima organizacional y percepción del salario emocional, puesto que el recurso más importante con el que cuenta una empresa en general, son las personas. Con la misma atención, e incluso mayor, que se cuidan los recursos económicos y físicos de una empresa, deben cuidarse a los empleados de la misma, puesto que si ellos no ven cristalizados sus objetivos personales, difícilmente se lograrán en el tiempo los objetivos empresariales. Es una buena señal de las organizaciones, que venzan el miedo descrito por el autor Arias, y busquen mejorar, conociendo la percepción de sus empleados.

Procurar un bienestar psicológico de los empleados es una tarea pendiente en las organizaciones. Empleados que trabajan felices, producen clientes felices. Y en este caso, los clientes son todos aquellos beneficiarios de los múltiples servicios sociales que ofrece la Fundación, que merecen una mejor calidad de vida, objetivo final de la Fundación Sangre de Cristo.

## **1.5 DELIMITACION**

- **Delimitación temática**

La presente investigación se encuentra en el área de gestión de personas, subsistema compensaciones no tangibles y clima laboral.

- **Delimitación espacial**

La investigación se llevara a cabo en la Fundación “Sangre de Cristo, específicamente en el centro denominado “Casa Padre Pio” ubicado en la Avenida General Torres (ex periférica), zona Alto La Merced, calle B.

- **Delimitación temporal**

Se realizara la investigación tomando en cuenta la información desde el año 2000 al 2018, para el área temática. Y sobre los datos del caso de estudio, se tomaran los datos de las gestiones 2017 a 2018.

## **1.6 OBJETIVOS**

El objetivo general es:

Proponer un plan de mejora del actual clima organizacional, a través de la incorporación del salario emocional balance trabajo-familia, para el personal de la Fundación “Sangre de Cristo”.

Los objetivos específicos son:

- Describir los fundamentos teóricos sobre clima organizacional y salario emocional.
- Aplicar instrumentos de diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional, especialmente las orientadas al salario emocional.
- Plantear lineamientos para el plan de fortalecimiento del clima organizacional, incluyendo el salario emocional, del personal de la Fundación.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

Con la finalidad de comprender las dos variables fundamentales de la presente investigación, se describirá en primera instancia el clima organizacional en cuanto a su definición, orígenes, dimensiones temáticas relacionadas y variables se refiere. Posteriormente se presentará el fundamento teórico respecto al salario emocional mencionando sus antecedentes, definición, descripción de sus variables y relación con clima organizacional.

### 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para comprender el concepto de clima organizacional es necesario detallar conceptual e históricamente el mismo

#### 2.2.1.1 DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los autores Chiang, Martin y Núñez (2010), nos presentan una tabla que resume las definiciones iniciales de Clima Organizacional:

*Tabla 1 Cronología de la definición de clima organizacional*

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand Gilmer            y	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distinguen una organización de otra,</li> <li>2. Perduran a través del tiempo,</li> <li>3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.</li> </ol> Es la personalidad de la organización.

1968	Litwin	<p>Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que:</p> <p>a) Perciben o experimentan los miembros de la organización</p> <p>b) Influye sobre la conducta de éstos.</p> <p>El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.</p>
1968	Taigiuri	<p>Es un cualidad relativamente duradera del ambiente total que:</p> <p>a) Es su experiencia por sus ocupantes,</p> <p>b) Influye en su conducta</p> <p>c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.</p> <p>El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.</p>
1969	Friedlander y Margulies	<p>Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.</p>

*FUENTE: CHIANG, Margarita, MARTIN, Mario y NÚÑEZ, Antonio. Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Cuadro Cronología de la definición de clima. Madrid: Servicios Editoriales, 2010.*

Estas primeras aproximaciones de estudio del clima organizacional hacen referencia en esencia a una personalidad de la organización. Este término se fusiona con el tiempo al concepto de cultura organizacional, pero es importante hacer notar como los autores indican la relevancia de ciertos elementos que influyen en la conducta personal y por ende en el desempeño laboral.

El año 1970, los autores Campbell, Dunnette, Lawler y Weick definen el clima organizacional como

*“Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.” (p. 98)*

Para la década de los ochenta, el término sigue evolucionando y encontramos al autor Ekvall (1983) que nos muestra al clima organizacional como un conglomerado de actitudes y conductas, las mismas que configuran de manera especial una organización. Se atribuye especial importancia a la interacción que existe entre el individuo y la organización, cada uno con una personalidad específica.

Años después, los autores Reichers y Schneider (1990) amplían el concepto hacia políticas, prácticas y procedimientos que pueden tener un carácter formal e informal, poniéndose de relieve la importancia de lo que es evidente en una organización así como aquello que no se observa, pero influye.

La definición que guiará la presente investigación es la presentada por el autor Idalberto Chiavenato (2000), reconocido gurú del área de Recursos Humanos, quien indica que el concepto de clima organizacional hace referencia a la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros e influye en su comportamiento.

### 2.2.1.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A lo largo del tiempo, desde que se inició el uso de este término en las organizaciones, las dimensiones que implicaba fueron variando, de tal manera que a manera de resumen se presenta la siguiente tabla:

*Tabla 2 Dimensiones del clima organizacional, presentada por diferentes autores*

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
1964	Gilmer y Forehand	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura de la organización</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de los fines</li> </ol>
1973	Pritchard y Karasick	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Conflicto contra cooperación</li> <li>3. Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura organizacional</li> <li>5. Nivel de recompensas</li> <li>6. Relación de dependencia entre rendimiento y remuneración</li> <li>7. Motivación para el rendimiento</li> <li>8. Polarización de estatus</li> <li>9. Flexibilidad e innovación</li> <li>10. Centralización de decisiones</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>
1974	Moos e Insel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implicación</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Autonomía</li> <li>5. Tarea</li> <li>6. Presión</li> <li>7. Claridad</li> <li>8. Control</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Confort</li> </ol>
1977	Newman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de supervisión</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Características de la tarea</li> <li>3. Relación ejecución- recompensa</li> <li>4. Relaciones con los compañeros</li> <li>5. Motivación</li> <li>6. Equipamiento</li> <li>7. Competencia del empleado</li> <li>8. Toma de decisiones</li> <li>9. Espacio de trabajo</li> <li>10. Presión para producir</li> <li>11. Importancia del trabajo</li> </ol>
1983	Gibson. Ivancevich, Donnelly	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actitudes individuales</li> <li>2. Actitudes grupales</li> <li>3. Motivación</li> <li>4. Liderazgo</li> </ol>
1987	De Val Pardo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente económico</li> <li>2. Ambiente tecnológico</li> <li>3. Ambiente cultural</li> <li>4. Ambiente político</li> <li>5. Estructura</li> <li>6. Tecnologías</li> <li>7. Interacciones</li> </ol>
1991	Koys y DeCotis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Confianza</li> <li>4. Presión</li> <li>5. Respaldo</li> <li>6. Reconocimiento</li> <li>7. Justicia</li> <li>8. Invasión</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Los autores coinciden en la importancia que tiene para la organización el conocer la percepción de los empleados respecto a temas que influyen en su comportamiento individual y por ende en los resultados empresariales.

La presente investigación se orientara a identificar el clima organizacional bajo el enfoque planteado por los autores Moos e Insel (WES), con sus escalas de clima



desarrolladas para un trabajo similar al que realiza la Fundación que es estudio de caso. En este sentido, se tendrán los siguientes conceptos:

1. Cohesión: Es la percepción que tienen los empleados respecto a las relaciones de amistad y apoyo entre si
2. Implicación: Es el nivel de alcance de los miembros con su trabajo
3. Presión: Tiene que ver con los niveles de presión que los individuos perciben respecto a la realización de su tarea.
4. Apoyo: Se refiere al apoyo que reciben los individuos por parte de la Dirección
5. Organización: Se refiere a la medida en que se estimula la planificación y la eficacia laboral
6. Claridad; Se refiere a la claridad que perciben los empleados en los reglamentos y políticas organizacionales
7. Autonomía: Indica el nivel de independencia para la toma de decisiones en sus labores
8. Control: Muestra los elementos de supervisión y control utilizados por la Dirección sobre los empleados.
9. Innovación: Se refiere a la medida en que se implementa cambios que favorecen la ejecución de las tareas
10. Comodidad: Muestra el nivel de conformidad con el ambiente físico, a fin de facilitar las tareas del trabajador.

### **2.2.1.3 TEMÁTICAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Especialmente, clima organizacional se relaciona con liderazgo y cultura organizacional

Los autores Davis y Newstrom (1991) indican que el estilo de liderazgo utilizado por la Dirección de una empresa influye determinantemente dentro del clima organizacional, haciéndolo tenso o agradable.

Podríamos clasificar los estilos de liderazgo bajo diferentes criterios y la teoría nos muestra que en general existirán tipos de liderazgo basados en la tarea o el empleado y también liderazgo autocrático versus uno participativo. Al referirnos a un liderazgo orientado en la tarea hacemos énfasis en los líderes que priorizan la realización de las actividades por encima de las expectativas, necesidades y características de los empleados. Lo contrario significaría priorizar las personas en relación al cumplimiento de objetivos. Los líderes autocráticos se caracterizan por centralizar el poder y por lo tanto la toma de decisiones, pudiendo recurrir incluso a amenazas o castigos para lograr los objetivos. En el otro extremo está un liderazgo participativo, donde debido a la desconcentración de la autoridad, las decisiones se toman de manera consensuada entre jefes y subordinados.

Respecto a cultura organizacional, es conveniente mencionar a Schein (1996, p.37) quien indica que “la cultura organizacional puede ser concebida como ese conjunto de presunciones básicas e inventadas incluso, que son desarrolladas por un grupo generando integración interna, siendo que la cultura determina al clima como un producto de sí misma”.

Este conjunto de normas, valores y expresiones que es aceptado y replicado por los miembros de una organización, determinara el estado de una organización en cuanto a clima organizacional se refiere.

#### **2.2.1.4 VARIABLES IMPLICADAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es importante tener en cuenta que el clima organizacional implica también conocer las variables individuales y empresariales que influirán en el momento de percibir el ambiente de trabajo.

La autora Rodríguez (2014) plantea las siguientes variables importantes al respecto del trabajador:

- Personalidad

La personalidad está estrechamente relacionada con el desempeño y la satisfacción del empleado. Se puede reconocer una influencia recíproca entre la personalidad del individuo y el clima organizacional

- Desempeño

Dependiendo de las impresiones que tengan los trabajadores sobre el clima organizacional así mismo será su desempeño laboral.

- Participación del trabajador

La participación es fundamental en la fundamentación del clima organizacional y permite un aumento en la certeza organizacional lo que hará que se beneficien tanto la organización como las personas que allí trabajan, de igual manera permitirá que se lleve a cabo de manera más equitativa la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la comunicación.

- Sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización

El hecho de que el trabajador tenga la posibilidad de participar en la gestión, adquirir conciencia de sus funciones y como estas contribuyen al desarrollo de la organización, saber que pasa a su alrededor, llevarse bien con personas que piensen y actúen diferente, que disfrute de su trabajo y que tenga recompensa y reconocimiento por su desempeño hacen que con el transcurrir del tiempo se sienta más orgulloso de su participación en la organización.

Sobre las variables empresariales implicadas, la autora destaca:

- Valores para la convivencia

Es necesario que el individuo encuentre un excelente espacio para la convivencia con sus pares, en donde lo realmente importante sean sus

relaciones personales y se tenga en cuenta las opiniones, la igualdad de condiciones y oportunidades, el respeto, la colaboración, el trato digno, la posibilidad de participación, etc.

- Valores para el desarrollo humano

Lo importante no es capacitar al empleador en funciones específicas sino darle la oportunidad de formarse integralmente teniendo en cuenta el contexto socio- económico, las condiciones fisio-orgánicas, las condiciones culturales y la calidad de la interacción; así podrá contribuir a la organización de manera más completa y eficaz.

- Valores administrativos

En toda organización es necesario tener en cuenta conceptos y técnicas que conlleven al cumplimiento de la misión mediante procesos como:

- Comportamiento sistemático. Todos los empleados deben tener conocimiento y claridad sobre la misión, la visión. Los objetivos y los proyectos que lleva a cabo la organización tanto a nivel interno como externo.
- Conocimiento permanente del entorno social. Es importante conocer en contexto social de la entidad teniendo en cuenta el ámbito cultural, económico, político, ecológico, jurídico, científico, etc. También es necesario identificar el entorno social en el que viven los empleados.
- Eficiencia y eficacia. Es importante lograr un óptimo uso de los recursos de tal forma que los procesos que se lleven a cabo en la organización sea de la manera más rápida posible, con un mínimo de errores y sin desperdicios lo que hará que sea cada día más eficiente. Además es necesario cumplir las expectativas del usuario con la prestación eficaz de los servicios.

- Planeación y evaluación estratégica. Con el fin de ser coherente con la misión y la visión de la organización es necesaria una planeación profunda, creativa y constante. Además es necesario realizar una evaluación permanente de todos los procesos planeados con anterioridad.
- Dirección participativa. Dentro de un enfoque participativo el jefe ya no es aquel que da órdenes para que los empleados ejecuten, sino por el contrario el jefe se convierte en un líder que dirige y los empleados se convierten en colaboradores que junto con su líder planean, organizan, controlan y evalúan. Este valor busca la construcción de líderes.
- Trabajo gratificante. Es importante que los empleados ejerzan funciones que les generen agrado siempre y cuando estén capacitados para desarrollarlas, esto permitirá que cada vez se muestren más creativos y productivos, por lo cual hará que adquieran más sentido de pertenencia por su empresa.
- Creatividad. Todos los valores se manifiestan mejor entre los empleados cuando existe un alto índice de creatividad que permite que en cada situación o proceso sea el mejor impulso para la mejora continua. Es por esto que es importante que el líder incentive en sus colaboradores siempre acciones que requieran y conlleven a ser más creativos.
- Estética. Toda organización debe tener un ambiente agradable, que sea fuente de alegría energía positiva, que refleje seguridad y satisfacción para los empleados, esto influirá en la buena comunicación, la toma de decisiones, el resultado de los procesos y la interacción humana.

### **2.2.1.5 EFECTOS DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Silva (2000), cuando el clima organizacional es favorable en una empresa, el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización para la cual trabajan se incrementa y se reducen el ausentismo y la rotación

Para el autor Robbins (2004), el comportamiento organizacional es un área de estudio que investiga el impacto que los individuos, estructuras y grupos tienen sobre el comportamiento de las organizaciones. Las variables que se miden en el clima organizacional, tienden a mejorar la eficacia de la organización si son administradas correctamente.

### **2.2.2 SALARIO EMOCIONAL**

A continuación se describirá el salario emocional desde sus antecedentes, su definición acordada y las variables que lo explican. Cabe resaltar que este es un término nuevo en la administración de Recursos Humanos.

#### **2.2.2.1 ANTECEDENTES DEL SALARIO EMOCIONAL**

La política retributiva que adopta una empresa respecto a sus empleados, ha ido evolucionando desde haber sido concebida únicamente como una retribución económica, hasta nuevos conceptos contemporáneos como el salario emocional. Sandalio Gómez (2010) muestra algunas características de una buena política retributiva en las empresas:

*“La retribución es uno de los principales motivadores que condicionan el comportamiento de las personas y orientan su acción en una línea determinada. Por esta razón debe lograrse una total coherencia entre el sistema retributivo con los objetivos a corto y medio plazo y con las motivaciones de las personas. Esta labor no resulta sencilla y requiere un conocimiento profundo de las líneas estratégicas del negocio y de las inquietudes y aspiraciones de la*

*plantilla. Es necesario actuar con la profesionalidad y el rigor necesario al diseñar la política retributiva siendo conscientes del impacto que tiene en la conducta de los empleados.” (p. 15)*

Las personas actúan guiadas por diferentes estímulos, por ello la preocupación constante del área de recursos humanos por lograr empleados felices que generen clientes felices.

Es notable destacar que la percepción que tiene el empleado sobre salario en general, lleva implícito un concepto de justicia. Según Michaelson (2005), un trato favorable hacia el trabajador implica además de buscar su desarrollo desde la satisfacción personal y laboral, procurar su proactividad y confianza para el desarrollo de sus tareas lo cual derive en un sentimiento de orgullo de formar parte de su organización. En relación a este orgullo, Villafañe (2013) afirma que un trabajador se siente orgulloso de su trabajo cuando percibe que esta fuente es una referencia digna, noble y memorable. Así se desarrolla la identificación, orgullo y sentido de pertenencia. Estos sentimientos son reforzados por una serie de beneficios que ofrece la empresa, y que como dice el autor Elías (2010) deberían tratar de ser personalizados a la realidad de cada trabajador, y debe favorecer un equilibrio en la vida de tal manera que, como lo sostiene la *‘International Association of Working Men’* (Instituto de Estudios Laborales ESADE y Randstad, 2004) se pueda cumplir con los trabajadores que tengan ocho horas para el trabajo, ocho horas para el descanso y ocho horas para su instrucción.

Bush (2011), organiza la retribución en las que son directas y económicas y otras no económicas que el trabajador obtiene a cambio de formar parte de la empresa. Esta última categoría se refiere lo que se denomina como salario emocional, donde una de sus características principales es la adaptación a las necesidades del trabajador para equilibrar su vida personal con la profesional. Con precisión, Montaner (1998) indica:

*“Entendemos por política retributiva aquellos principios y directrices de una organización que sirven para gestionar las materias relacionadas con la remuneración de su personal. Aunque a priori todos los métodos y acciones de compensación puedan reducirse a términos económicos hay que tener en cuenta que entendemos por retribución todas las acciones destinadas a compensar, directa o indirectamente el trabajo de nuestros empleados: salario, beneficios sociales, seguros, etc.” (p. 228)*

### **2.2.2.2 DEFINICION DE SALARIO EMOCIONAL**

La AEC (Asociación Española para la Calidad) define al salario emocional como: *“Concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral”*

Es decir el salario emocional es el paquete de beneficios personalizados, ofrecidos por la empresa, para cada uno de los trabajadores de acuerdo a sus necesidades.

El Centro Internacional Trabajo y Familia – IESE Business School (2009) y Fernández Aguado (1999) consideran que los beneficios van más allá de la materialidad del dinero ya que incrementan la satisfacción del trabajador. Más allá de la retribución emocional, que tiene un valor económico, como puede ser un vehículo de empresa o un descuento en el gimnasio, también está presente en muchas empresas una compensación no tangible. Ésta debe ser considerada salario emocional, ya que no aparece en la planilla salarial del trabajador pero es fundamental para el equilibrio de la vida personal y profesional.

Ransome (2007) indica que toda persona debe poder disponer de tiempo para realizar aquello que considere mejor para él y su tiempo. Por lo cual, la empresa puede favorecer la administración del tiempo de los empleados. Cuando se logra



un correcto equilibrio entre la vida laboral y personal, se reducen los conflictos entre estos dos ámbitos (Tang, Siu, y Cheung, 2014) El ámbito familiar y laboral son los más importantes en la vida de las personas adultas y, por este motivo, la empresa que cuida a sus trabajadores debe activar prácticas para un óptimo equilibrio de la vida personal y profesional (Chandra, 2012)

Los cambios sociales, económicos y de gestión de los recursos humanos, han obligado a las empresas a pensar en nuevas formas de retribución a los empleados. Para efectos de la presente investigación, se tomara la definición brindada por el autor Sergio Aparicio (2017) en su libro “Trabaja inteligente (mente)”:

*“Desde hace algunos años, se ha creado un nuevo tipo de retribución en los sistemas corporativos. Se trata del salario emocional. Este nuevo concepto se refiere a todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y que no consiste en dinero. Las compensaciones que permiten elevar el bienestar en el trabajo, en la calidad de vida de los empleados y en las relaciones de familia, de pareja y sociales. El ser humano tiene necesidades que no son económicas” (p. 43)*

### **2.2.2.3 CATEGORIAS DEL SALARIO EMOCIONAL**

Varios autores (Chow, 2011; Drucker, 2002; Fleetwood, 2007) organizan el salario emocional en dos categorías:

- La retribución no tangible y no económica
- Retribución en beneficios sociales

Cada una de estas categorías, daría lugar a una serie de políticas aplicables en la empresa:

- La primera se trata de aspectos no relacionados a lo monetario que pretenden aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador. Por ejemplo la existencia de un horario flexible, la existencia de zonas de descanso, horario a tiempo parcial, semana laboral comprimida, jornada laboral reducida, estructuración personal de las horas anuales, flexibilidad de movimiento para realizar el trabajo, flexibilidad del puesto físico de trabajo, teletrabajo, teledespacho, realización y bonificación de cursos familiares y personales, soporte psicológico para el trabajador o familiares, guarderías, cuidado de los mayores como facilitar información sobre asilos, descuentos para el asilo, etc.
- La segunda categoría sí puede cuantificarse en un valor económico aunque no se puede intercambiar por su coste y, por ello, los trabajadores sólo pueden beneficiarse de su utilidad. Responden a necesidades temporales. Por ejemplo tickets de consumo en restaurantes, beneficios de los productos o servicios de la propia empresa, paternidad y maternidad mejorando la normativa vigente, lactancia mejorando la normativa vigente, facilidad para realizar años sabáticos, coche empresa, estacionamiento, etc.

Aparicio (2017) menciona que el salario emocional se traduce en:

- Trato agradable y respetuoso
- Valoración del esfuerzo realizado
- Empatía real hacia el trabajador y sus circunstancias
- Entorno agradable y distendido
- Formación continua
- Conciliación entre vida personal y laboral

Peñalver (2018) indica que podemos categorizar el salario emocional de acuerdo a la necesidad que se estaría cubriendo, de tal manera que tenemos:

- Necesidades de equilibrio de vida personal versus profesional:

Especialmente orientado a las facilidades que tiene el empleado para que su horario favorezca el desarrollo de otras actividades dentro y fuera del sitio de trabajo. Son requisitos fundamentales la confianza y la orientación a resultados.

- Necesidades de Bienestar psicológico:

Los nuevos retos que implica la participación activa en el trabajo, fomenta el sentido de autoconfianza de los empleados. Ávidos de nuevas responsabilidades, de nuevos retos, de hacer cambios dentro de su trabajo, de contribuir al crecimiento de la empresa, de participar de un clima colaborativo (no competitivo), de manejarse con autonomía y de trascender profesionalmente, son capaces de equilibrar sus necesidades psicológicas.

- Necesidades de Crecimiento profesional:

En palabras de Peñalver (2018):

*“Saber que la empresa donde estás te ofrece la oportunidad de desarrollarte acorde con tus propios intereses (y que no necesariamente hayan de coincidir con los de la empresa) contribuirá que te comprometas más con el proyecto y despliegues al máximo tu potencial”.*

A efectos de la presente investigación, se adoptara la clasificación presentada por Gay Puyal (2006) donde las dimensiones o categorías están agrupadas en los que se conoce como la “Teoría de las 4 C’s del salario emocional”:

- ✓ Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.

Que implica el conjunto de elementos organizacionales que le permite al trabajador desarrollar una buena labor.

- ✓ Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

Que se refiere al tipo de condiciones ergonómicas y de ambiente físico ideales para desarrollar su trabajo.

- ✓ Compañerismo en las relaciones laborales.

Orientado a indagar el tipo de relaciones que se tiene con los superiores, los pares y los subordinados en la fuente laboral

- ✓ Conciliación de trabajo y familia.

Específicamente para identificar el nivel de equilibrio entre las actividades laborales y familiares, de acuerdo a las necesidades de cada trabajador.

#### **2.2.2.4 EFECTOS DE LA UTILIZACION DEL SALARIO EMOCIONAL**

Aumentar el rendimiento, promover la pro actividad, estimular la lealtad, fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa, elevar el compromiso con los objetivos de la empresa y crear un vínculo afectivo con el empleado que vaya más allá de la relación laboral, serían los principales efectos de implementar el salario emocional en una organización, según Aparicio (2017)

Al respecto es pertinente señalar que estos efectos también se perciben en las organizaciones cuando el clima organizacional es favorable. Por lo cual es evidente la relación entre los dos temas de esta investigación, uno como insumo del otro.

Cuando los empleados se enfrentan a jornadas laborales agotadoras, física y emocionalmente, se tienen efectos negativos en su salud. Ese efecto está relacionado con la insatisfacción de los trabajadores, lo cual aumenta el deseo de abandonar el lugar de trabajo y, además, reduce la productividad de los trabajadores con consecuencias en la empresa. Una manera de mejorar el bienestar psicológico de los empleados es través de la creación de horarios más flexibles que respondan a las necesidades privadas de los trabajadores (Buqueras, 2009)

Aplicar políticas que fomenten el salario emocional, es estar conscientes que, como lo dicen Castiñeira y Lozano (2008), las empresas ya no trabajan con herramientas, sino con “interacción de las personas, los conocimientos y las capacidades de cada una de ellas. Hablar de organizaciones y de liderazgos es hablar de una realidad impregnada de una manera de entender las relaciones humanas, de una manera de entender el ser humano, de una manera de entender los proyectos que hay en juego, etcétera.” (p. 7)

Moreno y Giménez (2011) indican que las empresas que quieren estar plenamente identificadas con el siglo XXI debe ser humanista, es decir colocar a las personas en primer plano, tener como prioridad sus necesidades. Según Giménez (2010):

*“Humanizar la organización significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo” (p. 61)*

Por lo cual también se avizora un efecto externo para la empresa, puesto que el mostrar interés por los empleados es fuente de prestigio en la sociedad.

En palabras de Aparicio (2017):

“El salario emocional es un motor que impulsa el logro de metas tanto corporativas como personales, ya que se buscan resultados, reconocimientos y autorrealización. Cuando una empresa aumenta el salario emocional, reduce el ausentismo, el estrés y las bajas por enfermedad de los empleados” (p. 52)

### 2.2.2.5 RELACION DE SALARIO EMOCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que se realizara una relación entre clima organizacional y salario emocional, y en base a las teorías presentadas, se presenta la siguiente tabla de correspondencia al respecto:

*Tabla 3 Correspondencia entre las dimensiones de salario organizacional y clima organizacional*

<b>DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES DE SALARIO EMOCIONAL</b>
Presión	Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto
Organización	
Claridad	
Autonomía	
Control	
Innovación	
Cohesión	Compañerismo en las relaciones laborales.
Apoyo	
Comodidad	Condiciones ambientales del espacio de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la última condición de salario emocional (conciliación de trabajo y familia) se trabajara sobre lo expuesto por Frone (2003) que indica que el balance entre familia y trabajo mejoran la calidad de vida de la persona.

### **2.3 MARCO INSTITUCIONAL**

El caso de estudio es la fundación “Sangre de Cristo”, obra social de la Iglesia Católica, con Personería Jurídica Eclesial 002/04, del 20 de Octubre de 2004.

#### **2.3.1 MISION**

Su misión es:

Institución promotora de la salud integral del ser humano, de la construcción de una cultura de paz, entendiendo por ello la búsqueda del equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu, con prioridad por la niñez, adolescencia y juventud, personas con discapacidad, personas de la tercera edad, mujeres en situación de riesgo y familias que se encuentren especialmente en condiciones de pobreza y marginalidad.

#### **2.3.2 VISION**

Su visión indica:

Ser una institución incorporada a la vida de la comunidad, con credibilidad y confianza en la población con la cual interactúa, desempeñando sus servicios con transparencia, calidad, y calidez a favor de los sectores vulnerables.

### 2.3.3 OBJETIVO GENERAL

Su objetivo general para la presente gestión es:

Implementar un sistema de atención integral a niños, niñas, adolescentes y jóvenes con o sin discapacidad a través de servicios y programas con calidad y calidez, en las jurisdicciones de La Paz y El Alto.

### 2.3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

En la actualidad, ofrece a la comunidad los siguientes servicios:

- Atención primaria en salud
  - Medicina general
  - Odontología
- Terapias alternativas
  - Baños a vapor
  - Rebirthing
  - Masajes
- Orientación psicosocial
  - Psicología
  - Trabajo social
- Rehabilitación
  - Fisioterapia
  - Psicología
  - Educación especial
  - Casa de paso
  - Psicomotricidad
  - Terapia ocupacional



- Servicios anexos
  - Formación cristiana
  - Biblioteca
  - Guardería
- Comedor popular

### **2.3.5 DESCRIPCION DEL PERSONAL ACTUAL DE FUNDACION**

Actualmente el personal total de la Fundación son dieciséis personas, teniéndose los siguientes cargos:

1. Una directora General Fundadora de la Fundación
2. Una administradora General de la Fundación
3. Una psicóloga
4. Dos odontólogos
5. Un doctor psicomotriz
6. Un doctor fisioterapeuta
7. Una contadora
8. Seis educadoras
9. Una secretaria
10. Una encargada del comedor

Este personal está distribuido en los dos centros de la Fundación:

- Casa Luz y Esperanza, ubicada en la calle Batalla de Iruya, esquina Topater, Plaza Riosinhio
- Casa Padre Pio, ubicada en la Avenida General Torrez, zona Alto La Meced.

En la siguiente tabla se resumen algunas estadísticas del personal:

***TABLA Nro. 4*** *Tabla 4 Estadísticas del personal*

<b>Concepto</b>	<b>Dato estadístico</b>
Cantidad total de personal	16
Varones	3
Mujeres	13
Solteros	2
Casados	14
Promedio de edad	35 años

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO**

### **3.1 DISEÑO DE INVESTIGACION**

La investigación tendrá un diseño no experimental de tipo descriptivo propositivo atendiendo a la definición de los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) quienes indican que es de tipo no experimental porque “los fenómenos serán observados como se dan en su contexto natural, para luego ser analizados”; es descriptivo porque “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables , proporcionando una visión de una comunidad, un contexto, un fenómeno o una situación” y es propositiva porque tendrá como resultado una propuesta para la Fundación “Sangre de Cristo”

### **3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis son las catorce personas que constituyen el nivel operativo de la Fundación “Sangre de Cristo” con los dos centros de actividad, cuyos datos fueron resumidos en la Tabla 4 del presente proyecto.

### **3.3 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

Para realizar el estudio, debido al número de empleados, se determinó aplicar un censo, es decir aplicar los cuestionarios a la totalidad de los 14 empleados del nivel operativo de la Institución

### 3.4 HIPOTESIS

De acuerdo a las características de los temas estudiados y el contexto en el cual se desarrollan, se puede expresar la siguiente hipótesis:

**A mejor salario emocional, mejor clima organizacional**

Esta hipótesis correlacional bivariada muestra la relación entre clima organizacional y salario emocional, puesto que la variación que tenga este último afectara el clima organizacional en las fundaciones de servicio social.

### 3.5 VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables del presente estudio son:

- Variable 1: Salario emocional balance trabajo-familia
- Variable 2: Clima organizacional

El salario emocional será entendido como aquella retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo,

Se entenderá el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros (especialmente respecto a variables objetivas y de los procesos organizacionales) e influye en su comportamiento.

Para medir ambas variables se hará uso de cuestionarios estandarizados. Para medir el clima organizacional se utilizara el cuestionario WES a la totalidad del personal. Nueve de las dimensiones de este cuestionario permiten analizar las primeras tres dimensiones del salario emocional, de acuerdo a la Tabla 2

presentada en el Marco Teórico. Para medir la conciliación de trabajo y familia, se utilizara el cuestionario BTF, adaptado de la batería psicométrica sobre Trabajo y Familia del Dr. Eduardo Infante (2000)

Al aplicar ambos instrumentos, se presentara la evidencia que permita comprobar el nivel de salario emocional que perciben las personas y los efectos que esto tiene en su clima organizacional.

### **3.6 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Respecto a clima organizacional, la operacionalización de variables seria:

***Tabla 5. Operacionalización de variables del clima organizacional***

VARIABLE NOMINAL	DEFINICION CONCEPTUAL	SUBDIMENSION	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM
RELACIONES	Grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros	Implicación	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella	<p>F1: El trabajo es realmente estimulante</p> <p>F11: No existe mucho espíritu de grupo</p> <p>F21: Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo</p> <p>F31: Los trabajadores parecen estar orgullosos de la fundación</p> <p>F41: Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen</p> <p>F51: Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo</p> <p>F61: En general, aquí se trabaja con entusiasmo</p> <p>F71: Es difícil conseguir que las personas hagan un trabajo extraordinario</p> <p>F81: Normalmente el trabajo es muy interesante</p>
		Cohesión	Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros	<p>F2: La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto</p> <p>F12: El ambiente es bastante impersonal</p> <p>F22: La gente se ocupa personalmente por los demás</p>

				<p>F32: Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo</p> <p>F42: En general, los trabajadores expresan con franqueza lo que piensan</p> <p>F52: A menudo, los empleados comen juntos</p> <p>F62: Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.</p> <p>F72: Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales</p> <p>F82: A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas</p>
		<p>Apoyo</p>	<p>Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social</p>	<p>F3: La Dirección suele dirigirse al personal en tono autoritario</p> <p>F13: La Dirección suele felicitar al personal que hace algo bien</p> <p>F23: La Dirección no alienta el espíritu crítico de los subordinados</p> <p>F33: Normalmente la Dirección valora las ideas aportadas por el personal</p> <p>F43: A menudo, la Dirección</p>

				<p>critica a los empleados por cosas de poca importancia</p> <p>F53: Normalmente el personal se siente libre para solicitar un nuevo bono</p> <p>F63: La Dirección espera demasiado de los empleados</p> <p>F73: Los trabajadores comentan sus problemas personales con la Directora</p> <p>F83: La Dirección apoya realmente a los trabajadores</p>
AUTORREALIZACION	<p>Grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes ya tomar sus propias decisiones; 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 dominan el ambiente laboral</p>	Autonomía	<p>Grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias</p>	<p>F4: Son pocos los trabajadores que tiene responsabilidades realmente importantes</p> <p>F14: Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor</p> <p>F24: Se anima a las personas para que tomen sus propias decisiones</p> <p>F34: Los trabajadores pueden utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas</p> <p>F44: La Directora anima a los trabajadores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema</p> <p>F54: Generalmente los empleados no intentan ser</p>



			<p>independientes</p> <p>F64: Se anima a que los empleados aprendan cosas aunque no se apliquen a su área</p> <p>F74: Los trabajadores actúan con gran independencia de la Dirección</p> <p>F84: La Dirección se reúne regularmente con los empleados para discutir proyectos futuros</p>
		Organización	<p>Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea</p> <p>F5: El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo</p> <p>F15: Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia</p> <p>F25: Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día</p> <p>F35: Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico</p> <p>F45: Aquí es importante realizar mucho trabajo</p> <p>F55: Aquí se toma en serio la frase "El trabajo esta antes que el juego"</p> <p>F65: Los trabajadores hacen sus tareas con mucha energía</p> <p>F75: Los trabajadores parecen ser muy poco eficientes</p> <p>F85: Los empleados suelen</p>

				llegar tarde al trabajo
		Presión	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral	<p>F6: Existe una continua presión para que no se deje de trabajar</p> <p>F16: Aquí parece que la cosas son siempre urgentes</p> <p>F26: Los empleados no tiene oportunidad para relajarse</p> <p>F36: Aquí nadie trabaja arduamente</p> <p>F46: No se apura exageradamente a los empleados para que cumplan sus labores</p> <p>F56: Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo</p> <p>F66: Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo</p> <p>F76: Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo</p> <p>F86: Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extras</p>
ESTABILIDAD/CAMBIO	Grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la	Claridad	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo	<p>F7: Las cosas están a veces bastante desorganizadas</p> <p>F17: Las actividades están bien planificadas</p> <p>F27: Las reglas y normas son</p>

	<p>dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable</p>			<p>bastantes vagas y ambiguas  F37: Las responsabilidades de la Dirección están claramente definidas  F47: Normalmente se explica a los trabajadores los detalles de las tareas encomendadas  F57: Los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer  F67: Se informa totalmente a los trabajadores de los beneficios obtenidos  F77: Las normas y criterios cambian constantemente  F87: La Dirección estimula a los empleados para que sean preciso y ordenados</p>
		<p>Control</p>	<p>Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados</p>	<p>F8: Se da mucha importancia a seguir las normas y mantener la disciplina  F18: En la fundación, se puede ir vestido con ropa extravagante si se lo desea  F28: Se espera que los empleados hagan sus trabajo siguiendo reglas establecidas  F38: La Directora mantiene una vigilancia estrecha sobre los trabajadores</p>

				<p>F48: Se obliga a cumplir con bastante rigor las normas de la Fundación</p> <p>F58: La Dirección está siempre vigilando al personal y lo controla muy estrechamente</p> <p>F68: La Dirección no suele ceder a las presiones de los trabajadores</p> <p>F78: Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres</p> <p>F88: Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde</p>
		Innovación	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques	<p>F9: Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente</p> <p>F19: Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes</p> <p>F29: Esta empresa siempre es una de las primeras en probar ideas nuevas</p> <p>F39: La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.</p> <p>F49: Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo</p>

				<p>F59: En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas</p> <p>F69: Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo</p> <p>F79: El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios</p> <p>F89: Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre</p>
		Comodidad	Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable	<p>F10: A veces hace demasiado calor en el trabajo</p> <p>F20: La iluminación en los ambientes es muy buena</p> <p>F30: El lugar de trabajo esta terriblemente lleno de personas</p> <p>F40: Los ambientes son agradables y de aspecto moderno</p> <p>F50: Sería necesaria una nueva decoración en los ambientes</p> <p>F60: Aquí la decoración y los colores hacen agradable y alegre el ambiente de trabajo</p> <p>F70: A veces existen molestas corrientes de aire en el trabajo</p> <p>F80: El mobiliario esta</p>

				normalmente bien colocado F90: Los ambientes están siempre ventilados.
--	--	--	--	---

F: Número de la frase correspondiente al cuestionario WES (Work Environment Scale)

Respecto a salario emocional, en cuanto a la dimensión de conciliación trabajo-familia, se aplicara la siguiente operacionalización de variables:

*Tabla 5 Operacionalización de variables del salario emocional*

DIMENSION	SUBDIMENSION	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM
CONCILIACION TRABAJO- FAMILIA	Satisfacción balance trabajo y familia	Actitud favorable o desfavorable sobre la compatibilización en el desempeño tanto en los roles familiares como laborales	F26. En general estoy satisfecho con el balance entre mi trabajo y mi vida familiar-personal F29 En el último año, mi calidad de vida mejoró F14. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar F6 Cuando las cosas van bien en mi vida familiar, mi percepción del trabajo mejora
	Impacto del tiempo dedicado a la familia en relación al tiempo dedicado al trabajo	Representa el tiempo dedicado al trabajo que afecta en el momento de responder a responsabilidades y actividades que se requieren en el tiempo familiar	F1. Mi trabajo me aparta de mis actividades familiares más de lo que me gustaría F2. El tiempo que debo dedicar a mi trabajo no me permite participar en las actividades y responsabilidades domésticas en igual medida F3. Tengo que perderme actividades familiares debido a la cantidad de tiempo

			que paso atendiendo mis responsabilidades laborales F5. Mi familia me ha reclamado el poco tiempo que le dedico por razones laborales
	Habilidades y valores familiares que afectan en el trabajo	Aptitudes, usos y costumbres desarrollados en el ambiente familiar que pueden transferirse y aplicarse al ambiente laboral	F4. Estoy tan física y emocionalmente agotado que cuando llego a casa del trabajo me cuesta atender a mi familia F7. Las habilidades que desarrollo en mi familia me ayudan en mi trabajo F8. Los valores que aprendo a través de mis experiencias familiares me ayudan a la hora de cumplir mis responsabilidades laborales
	Impacto del tiempo dedicado al trabajo	Representa el tiempo dedicado a la familia que afecta en el momento de responder a actividades y responsabilidades que se requieren en el tiempo laboral	F9. Me pierdo actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que dedico a mis responsabilidades familiares F10. La tensión y ansiedad derivada de mi vida familiar disminuyen mi capacidad para hacer mi trabajo F15. He tenido problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en estos últimos seis meses F18. El tiempo que paso con mi familia no me deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para mi carrera profesional
	Habilidades y valores laborales que afectan a la familia	Aptitudes, usos y costumbres desarrollados en el ambiente laboral que	F11. Lo que me hace ser eficiente en el trabajo me ayuda a ser mejor

		<p>pueden transferirse y aplicarse al ambiente laboral</p>	<p>hij@,pareja, padre, madre, espos@</p> <p>F12. Las habilidades que he desarrollado en mi trabajo me ayudan con mi vida familiar</p> <p>F13. Aplico los principios que se valoran en mi trabajo a situaciones familiares</p> <p>F16 Estar de buen humor en el trabajo me ayuda a estar de buen humor en casa</p> <p>F17. Las experiencias laborales me ayudan a cumplir con mis responsabilidades familiares</p>
	<p>Condiciones organizacionales que afectan el balance de los trabajadores</p>	<p>Características organizacionales que facilitan a los trabajadores a realizar un balance entre trabajo y familia</p>	<p>F19. Existen políticas institucionales que facilitan el balance trabajo y familia</p> <p>F20. Usualmente se espera que los empleados se lleven trabajo a casa</p> <p>F21. Rechazar una promoción por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado</p> <p>F22. Se juzga como menos comprometido con la organización a quien se beneficia de un permiso por causa familiar</p> <p>F23. Las decisiones de Dirección tienen en cuenta la situación familiar -personal</p> <p>F24. En general los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia</p> <p>F25 La mayoría de los líderes de la Fundación son ejemplo de conducta Familiarmente responsable</p>



			F27 La Fundación reconoce mi trabajo con incentivos que no son económicos F28 Para la Fundación es importante saber cómo me siento
--	--	--	---

### 3.7 ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario WES, y tabuladas sus respectivas respuestas, se tiene el siguiente resultado global:

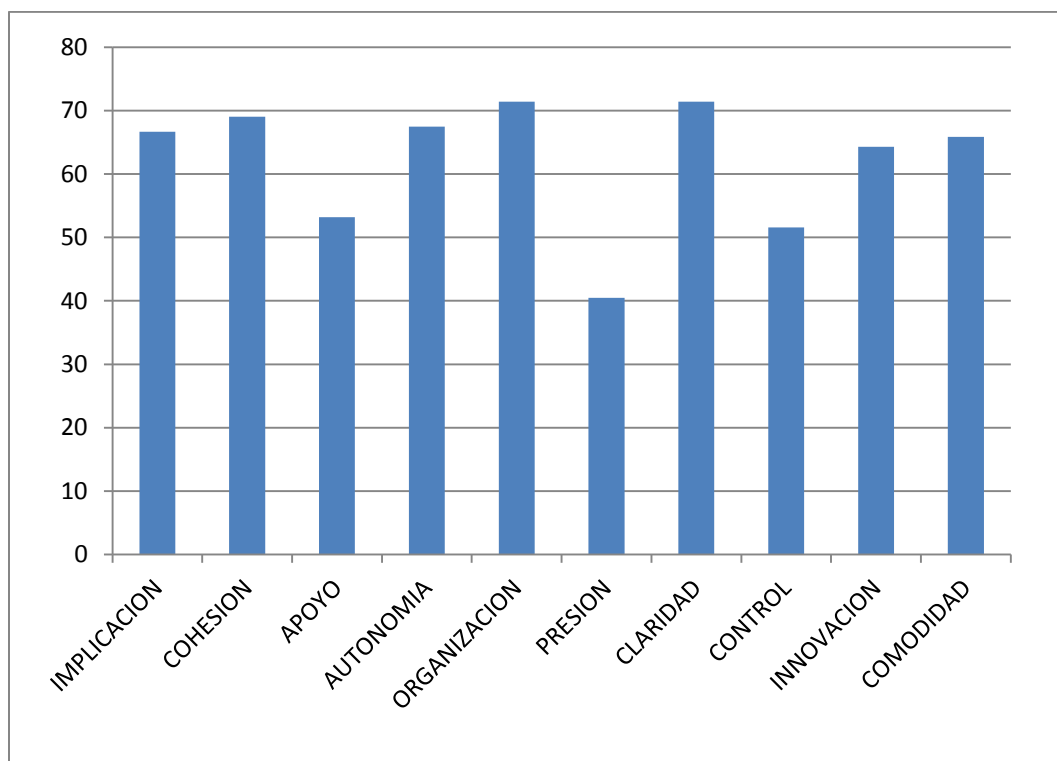
**Tabla 6** Porcentaje de conformidad con las dimensiones

<b>DIMENSION</b>	<b>SUBDIMENSION</b>	<b>PORCENTAJE DE CONFORMIDAD ALCANZADO</b>
RELACIONES	Implicación	67
	Cohesión	69
	Apoyo	53
AUTORREALIZACION	Autonomía	69
	Organización	71
	Presión	39
ESTABILIDAD/CAMBIO	Claridad	71
	Control	52
	Innovación	64
	Comodidad	66

Fuente: Elaboración propia

Los resultados se aprecian en la siguiente figura:

**Figura 2 Resultados del test de clima organizacional**



Fuente: Elaboración propia

Para ordenar el puntaje teniendo en cuenta la calificación a la misma, a fin de determinar su situación, se propone la siguiente escala:

**Tabla 7 Escala de interpretación de las dimensiones del clima organizacional**

INTERVALO	SITUACIÓN
De 0 a 20	Pésima
De 20 a 39	Mala
De 40 a 59	Regular
De 60 a 79	Buena
De 80 a 100	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Ordenando las dimensiones de acuerdo a su situación, se tiene el siguiente resultado:

**Tabla 8 Dimensiones ordenadas en escala de puntuación**

SITUACIÓN	SUBDIMENSIÓN	PUNTAJE
Pésima	Ninguna	
Mala	Ninguna	
Regular	Presión	39
	Control	52
	Apoyo	53
Buena	Innovación	64
	Comodidad	66
	Implicación	67
	Cohesión	69
	Autonomía	69
	Organización	71
	Claridad	71
Excelente	Ninguna	

Fuente: Elaboración propia

Es rescatable que ninguna de las dimensiones presenta calificación pésima ni mala, de acuerdo a la escala propuesta.

Las dimensiones que requiere intervención inmediata son presión, control y apoyo. Especialmente la primera puesto que se aprecia que solo el 38% de los encuestados se sienten conformes respecto a esta dimensión, siendo que llama la atención, por ejemplo, que un 93% de los encuestados considera que su trabajo en la Fundación es arduo.

Apoyo y control son dos subdimensiones cuyos niveles de aceptación están muy cercanas a una nota de 51. En el caso de la subdimensión Apoyo, la pregunta que cuenta con el nivel más bajo de calificación es la referida a que la Dirección no apoya el

espíritu crítico de los subordinados que presenta un 93% de disconformidad al respecto, al igual que la pregunta donde se hace referencia a la valoración de las ideas aportadas por el personal, que también presenta un nivel de disconformidad similar, 90% exactamente. Respecto a control, se pueden resaltar que el 90% de los encuestados considera que todo está regido a reglas establecidas y la Dirección mantiene una vigilancia muy estrecha con los trabajadores.

Respecto a las dimensiones buenas, se puede evidenciar el siguiente análisis:

- Respecto a innovación, el 64% está conforme, un 90% considera que siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes, y este resultado se corrobora con las otras preguntas que ponen de relieve la intención y acción de la Fundación por hacer siempre un trabajo renovado.
- En lo que se refiere a comodidad, un 80% de los encuestados hace referencia al excesivo calor en los ambientes, un 85% indica que el lugar está muy lleno de personas o sin los espacios suficientes, un 90% considera adecuada la iluminación pero ven necesaria una nueva decoración en los ambientes.
- Sobre implicación, el 90% considera que su trabajo es estimulante y que los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen y el 85% está orgulloso de la Fundación. Solo un 28% considera que el personal está atento del reloj para salir de sus labores. Un 30% considera que en la Fundación no existen voluntarios para hacer las labores.
- Al respecto de cohesión, el 85% indica que pone su mejor esfuerzo para que el personal recién contratado se encuentre a gusto. Un similar porcentaje alto se encuentra al indagar sobre la preocupación por los compañeros, puesto que el 80% indica su preocupación constante por su equipo de trabajo. La respuesta con menor aceptación fue respecto a comer juntos, y se entiende que esto es debido a los diferentes horarios del personal.

- Sobre autonomía, el 70% considera que se anima a las personas a tomar sus propias decisiones, siendo que la Dirección busca animar a que los trabajadores tengan confianza en si mismos cuando aparece un problema
- En cuanto a claridad y organización, que son las dos subdimensiones mejor puntuadas, resalta la preguntas sobre la energía del equipo de trabajo, puesto que el 90% de los encuestados respondieron que perciben como alto el nivel de energía del equipo de trabajo, por lo cual este factor será aprovechado en la propuesta ya que es imprescindible la disponibilidad del talento humano de una organización. El 80% considera que las actividades están bien planificadas, por lo cual en la propuesta se planteara un cronograma de implementación tentativo para la próxima gestión. El 90% indica prestar mucha atención a la terminación del trabajo.

La interpretación general de los resultados se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 9 Resultados globales sobre clima organizacional**

<b>VARIABLE NOMINAL</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>NOTA PROMEDIO</b>
Relaciones	Implicación	Buena	63/100
	Cohesión	Buena	
	Apoyo	Regular	
Autorrealización	Autonomía	Buena	60/100
	Organización	Buena	
	Presión	Regular	
Estabilidad-cambio	Claridad	Buena	63/100
	Control	Regular	
	Innovación	Buena	
	Comodidad	Buena	

Fuente: Elaboración propia

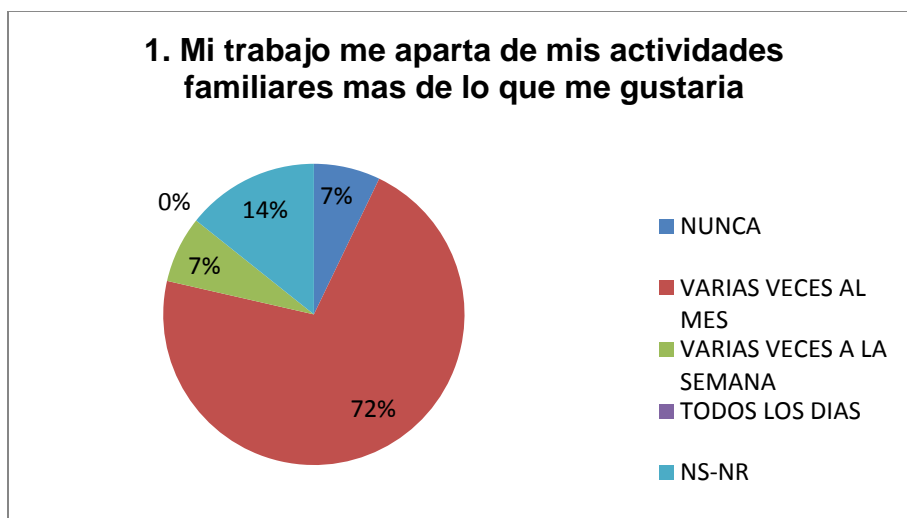
Por último, a nivel global, se evidencia que la variable Autorrealización precisa una intervención inmediata, puesto que su nota global es la más baja, presentándose un empate entre las otras variables. La autorrealización se refiere al grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. Se trabajara especialmente en la Presión, para que deje de tener el tinte negativo actual.

Las Relaciones se refieren al grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los funcionarios y les anima a apoyarse unos a otros. La dimensión de apoyo será objetivo de mejora para la propuesta.

La variable de estabilidad cambio se refiere al grado en que la organización controla y supervisa el trabajo y costumbres de los empleados. La dimensión de control será el objetivo de la presente propuesta, al igual que las dimensiones de innovación y comodidad, por la puntuación alcanzada

Para medir la conciliación de trabajo y familia, se utilizó el cuestionario BTF, adaptado de la batería psicométrica sobre Trabajo y Familia del Dr. Eduardo Infante (2000), y se obtuvieron los siguientes resultados:

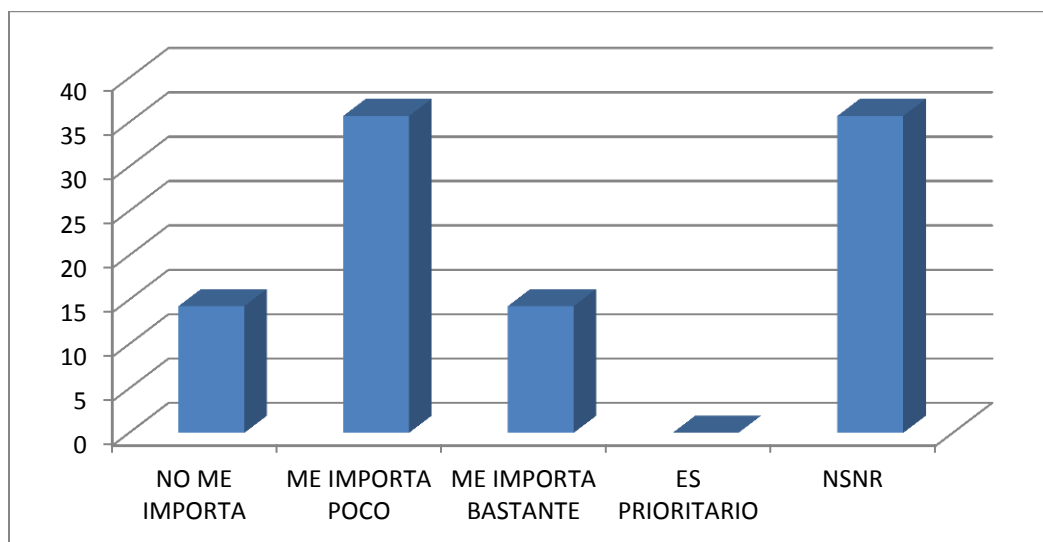
**FIGURA 2 Resultados del Ítem 1 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

La mayoría considera que su trabajo lo aparta de sus actividades familiares más de lo que le gustaría, sintiendo este malestar varias veces al mes especialmente. En relación al malestar por esta situación, se tiene el siguiente resultado:

**FIGURA 3 Malestar respecto al Ítem 1 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**

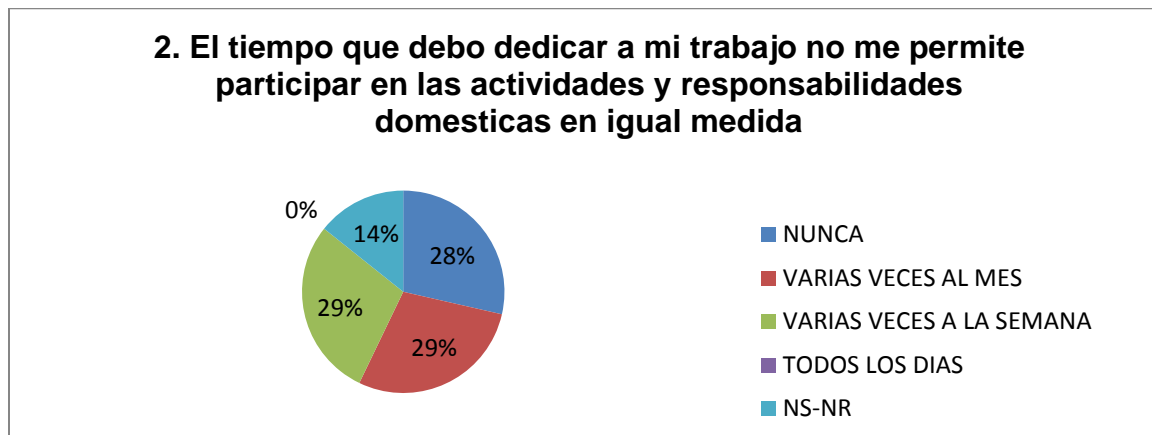


FUENTE: Elaboración propia

Al 36% le molesta poco esta situación, teniendo un porcentaje similar los empleados que no respondieron al respecto.



**FIGURA 4 Resultados del Ítem 2 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

En igual dimensión, los empleados tienen esta percepción varias veces al mes, varias veces a la semana y nunca. Respecto al malestar que les representa, los resultados indican:

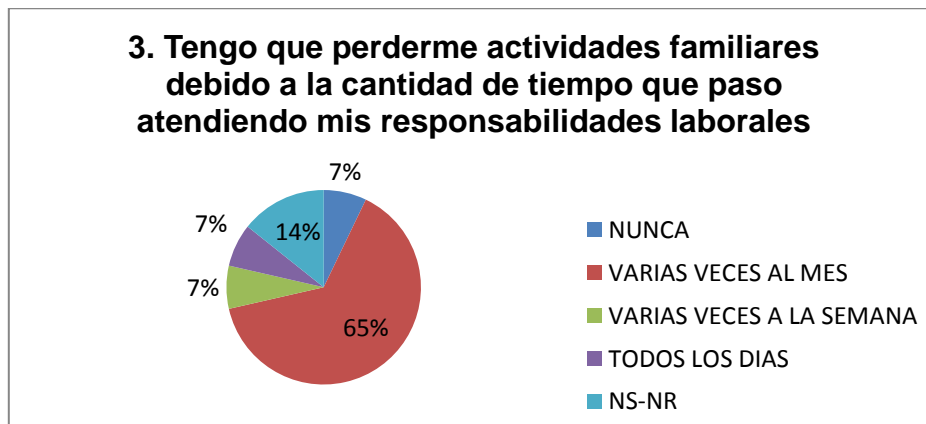
**FIGURA 5 Malestar respecto al Ítem 2 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Al 50% le molesta poco que el tiempo dedicado a su trabajo no le permita participar en las actividades y responsabilidades domésticas en igual medida,, al 14% no le molesta y para el 7% es intolerable.

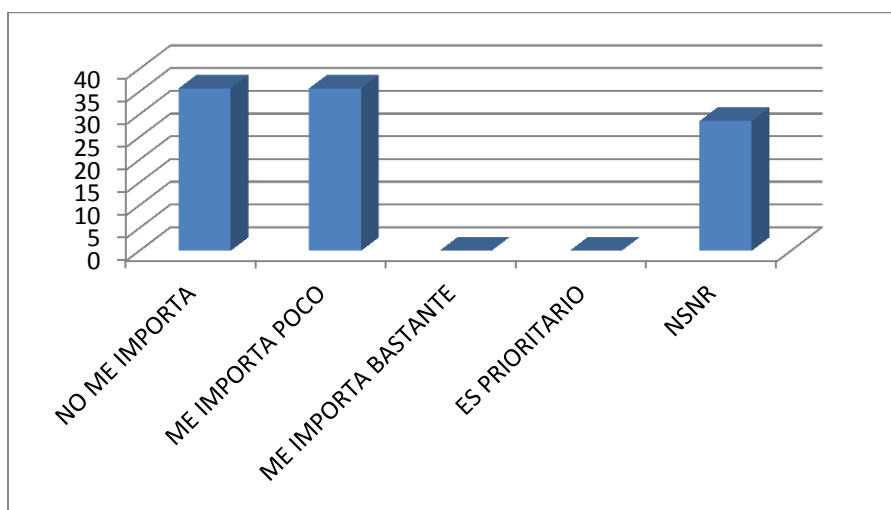
**FIGURA 6 Resultados del Ítem 3 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 65% indica que varias veces al mes debe perderse actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que pasa atendiendo a sus responsabilidades laborales,

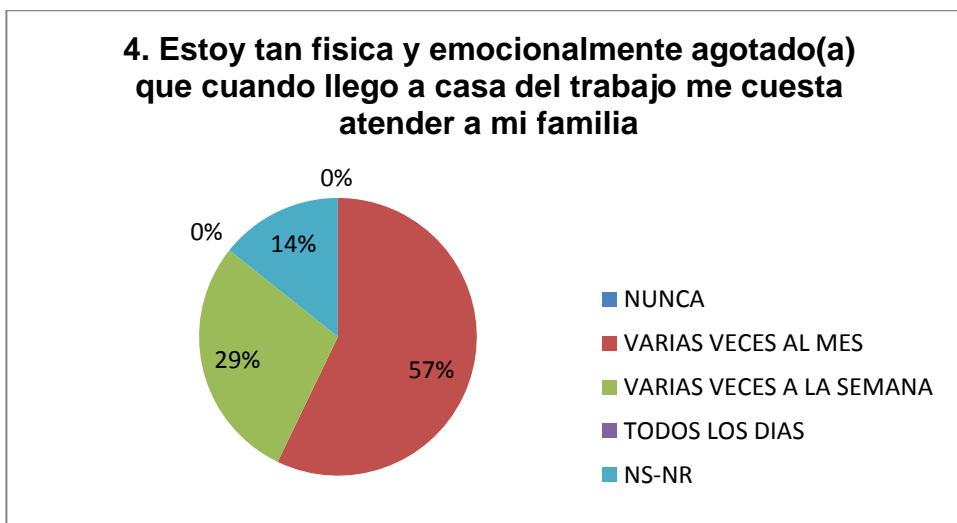
**FIGURA 7 Malestar respecto al Ítem 3 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Se presenta un empate técnico puesto que al 36% de los encuestados no le molesta tener que perder actividades familiares por sus responsabilidades familiares, al igual que el 36% que indica que le molesta poco. El 29% no respondió a ninguna de las opciones

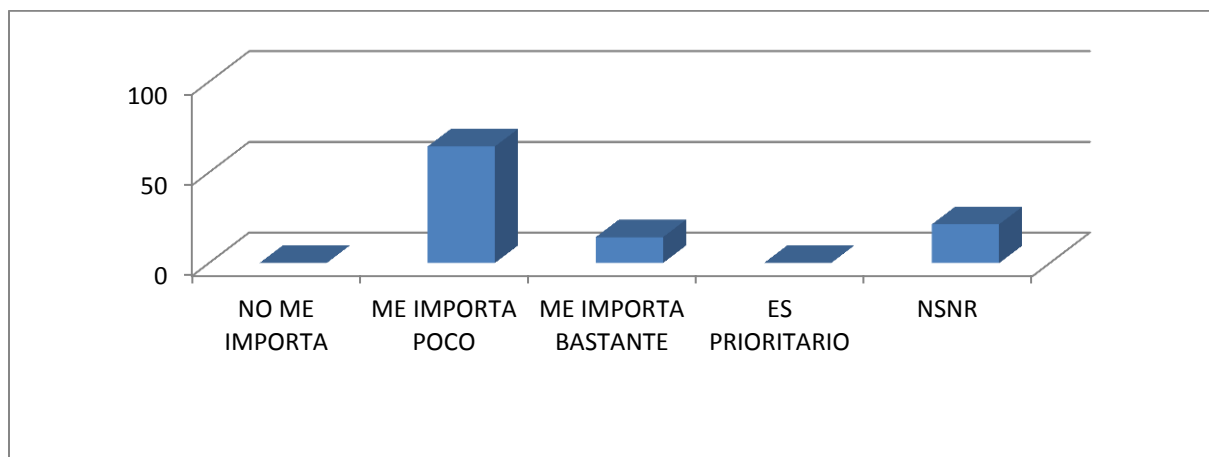
**FIGURA 8 Resultados del Ítem 4 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 57% indica que varias veces al mes se siente tan física y emocionalmente agotado que cuando llega a su casa del trabajo le cuesta atender a su familia. El 29% tiene esta sensación varias veces a la semana.

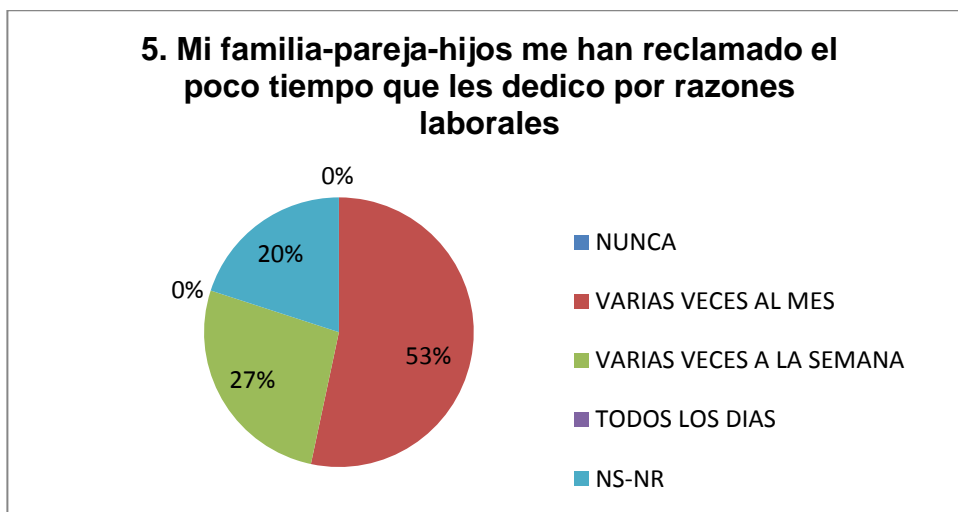
**FIGURA 9 Malestar respecto al Ítem 4 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Al 64% le molesta poco esta situación y al 14% le molesta bastante.

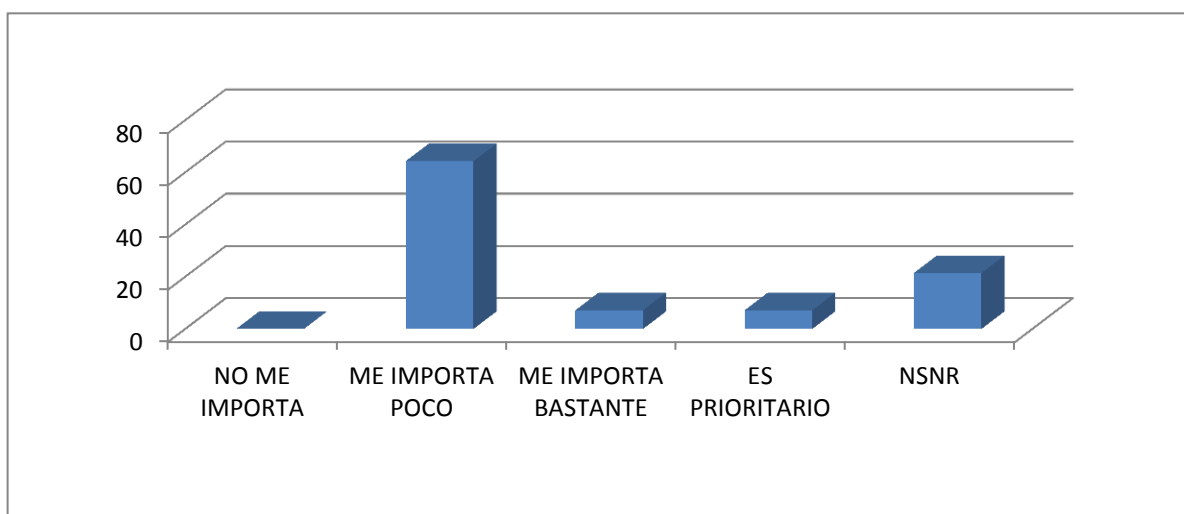
**FIGURA 10** Resultados del Ítem 5 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

El 53% indica que varias veces al mes su familia le reclama el poco tiempo que les dedica por razones laborales. El 27 % indica que varias veces a la semana escucha el reclamo de su familia.

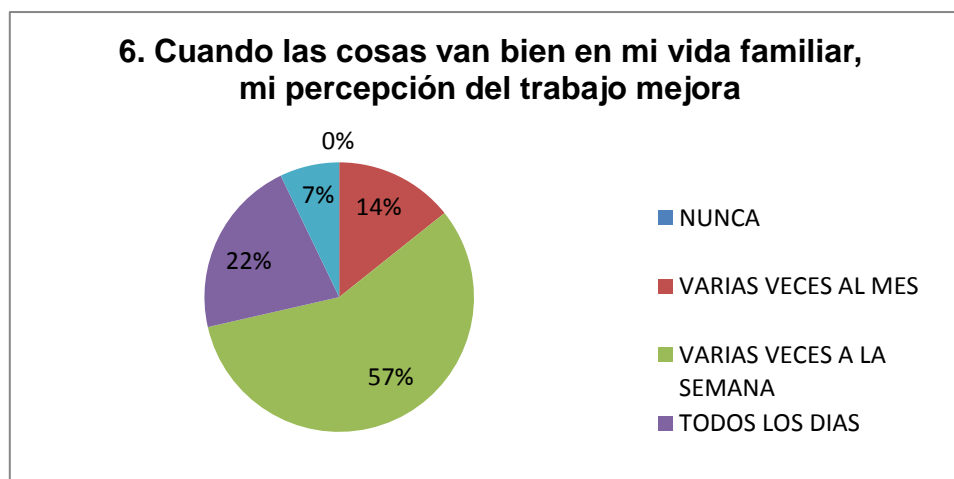
**FIGURA 11** Malestar respecto al Ítem 5 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Al 64% le molesta poco los reclamos de su familia respecto al poco tiempo que les dedica por razones laborales. Para el 7% es intolerable, siendo igual porcentaje para los encuestados que les molesta.

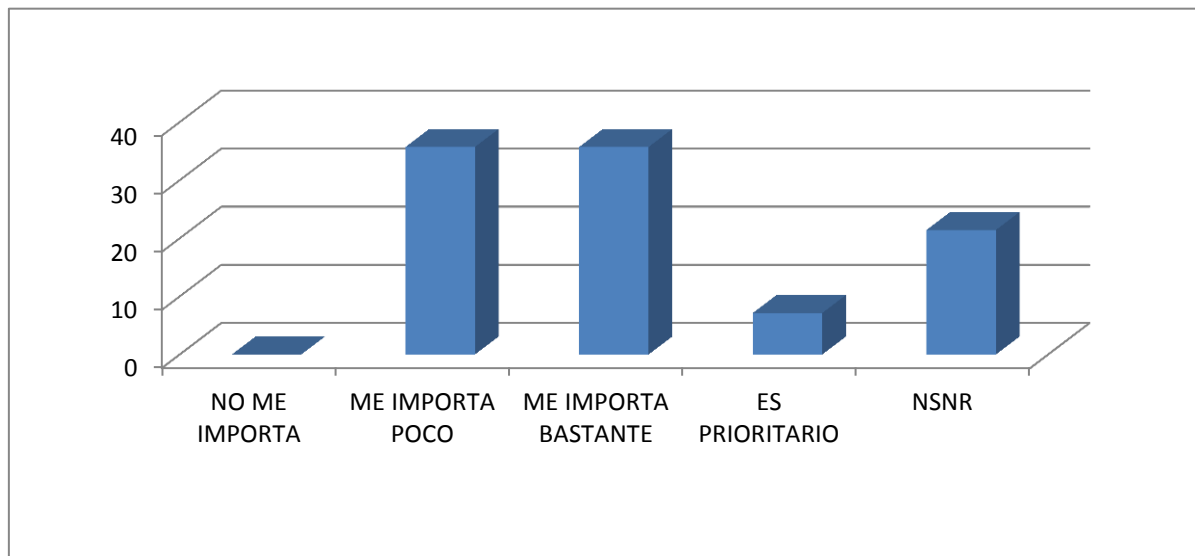
**FIGURA 12 Resultados del Ítem 6 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 57% siente varias veces a la semana que cuando las cosas van bien en su vida familiar, su percepción del trabajo mejora. El 21% tiene esta sensación todos los días y el 14% tiene esta sensación varias veces al mes.

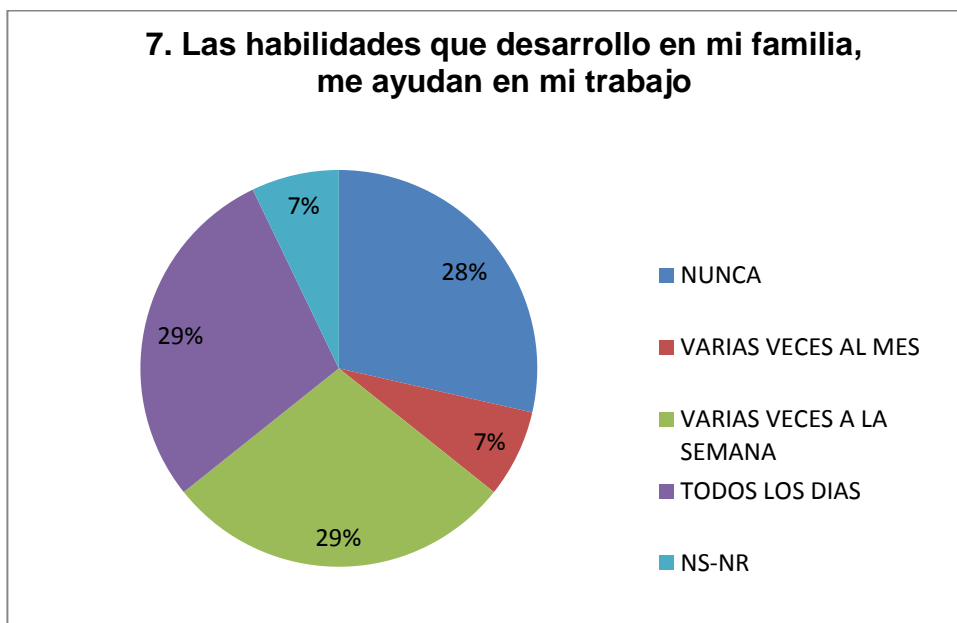
**FIGURA 13** Importancia respecto al Ítem 6 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Al 36% le importa bastante al igual que al 36% le importa poco el hecho que cuando las cosas van n en su vida familiar, su percepción del trabajo mejora.

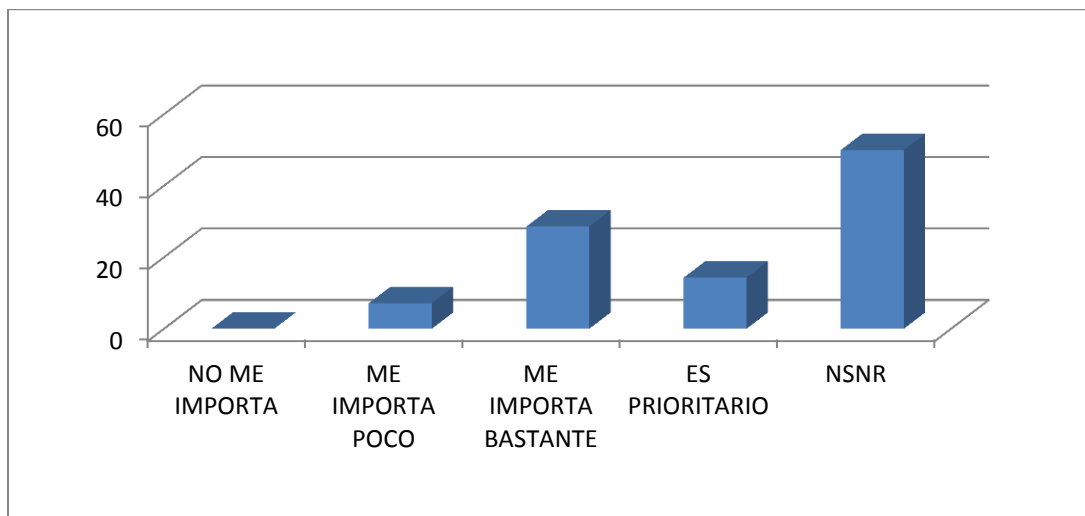
**FIGURA 14** Resultados del Ítem 7 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Existe un empate técnico con un 29% respectivamente entre los encuestados que sienten todos los días, varias veces a la semana y nunca que las habilidades que desarrollan en su familia les ayudan en su trabajo.

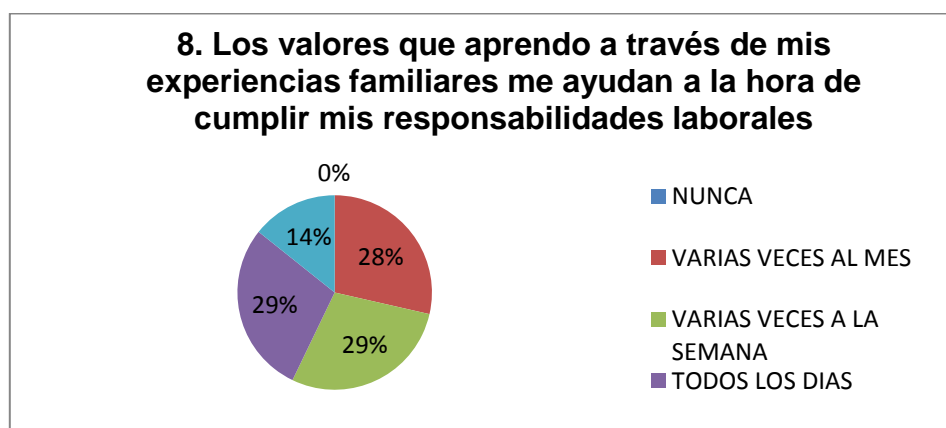
**FIGURA 15** Importancia respecto al Ítem 7 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

El 50% de las personas no respondió esta pregunta. Al 29% le importa bastante que las habilidades que desarrolla en su familia le ayuden en su trabajo. Para el 14% es prioritario el desarrollo de estas habilidades.

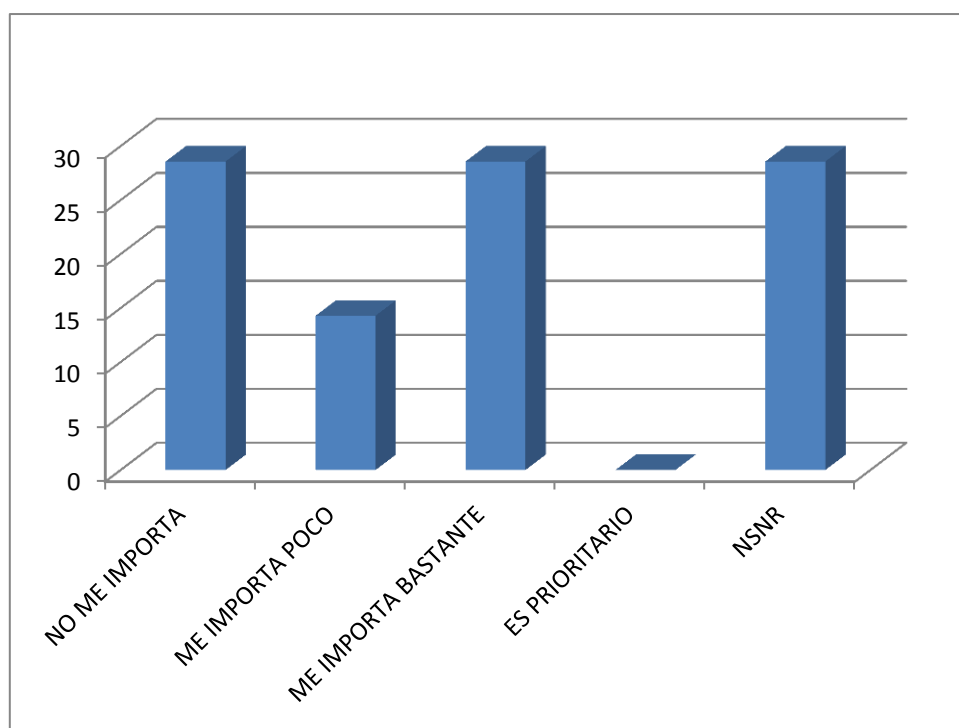
**FIGURA 16** Resultados del Ítem 8 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Existe un empate técnico entre los encuestados que dicen sentir que los valores que aprenden a través de sus experiencias familiares les ayudan a la hora de cumplir sus responsabilidades laborales, varias veces al mes, varias veces a la semana y todos los días.

**FIGURA 17** Importancia respecto al Ítem 8 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia

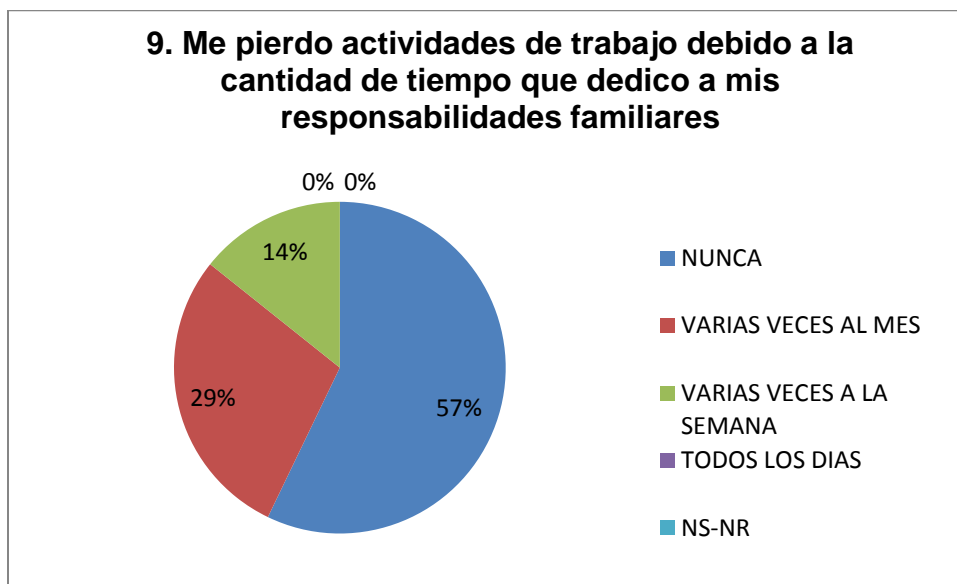


FUENTE: Elaboración propia

Existe un empate, al 29% entre los encuestados que no respondieron, los que indicaron que no les importa y los que indicaron les importa bastante que los valores que aprenden a través de sus experiencias familiares les ayudan a la hora de cumplir sus responsabilidades laborales.



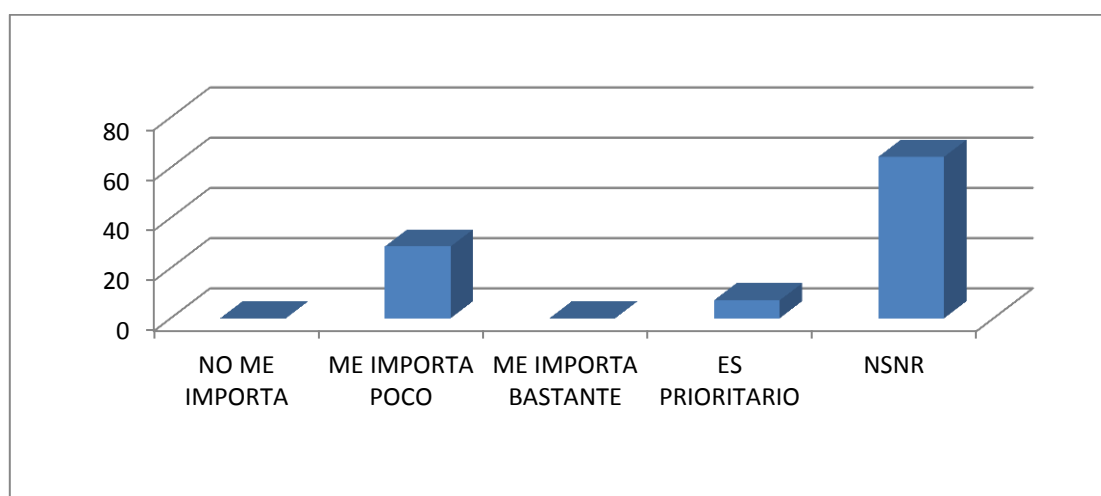
**FIGURA 18** Resultados del Ítem 9 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

El 57% indica que nunca sintió que pierde sus actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que dedica a sus responsabilidades familiares. El 29% se sintió así varias veces al mes y el 14% varias veces a la semana.

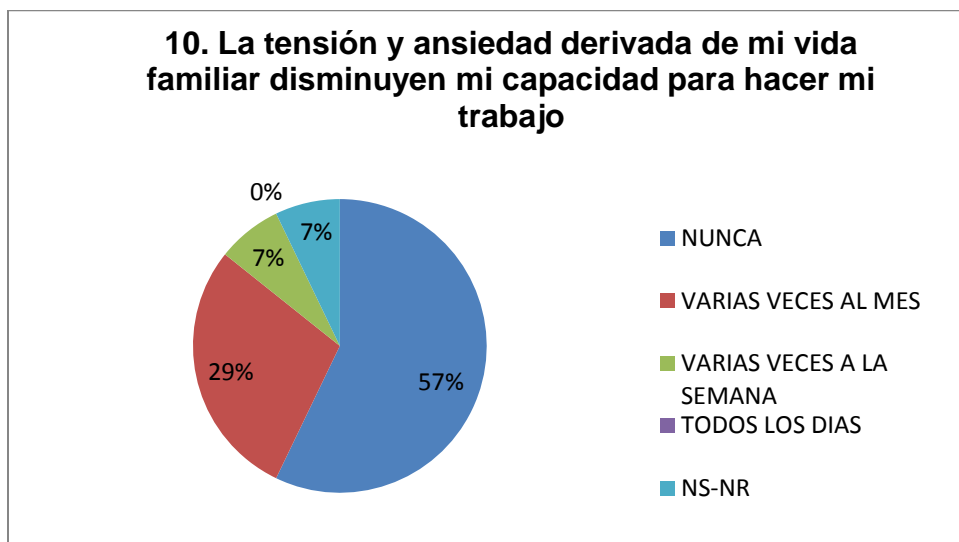
**FIGURA 19** Malestar respecto al Ítem 9 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

El 64% no responde esta pregunta, el 29% indica que le molesta poco esta situación y un 7% lo considera intolerable.

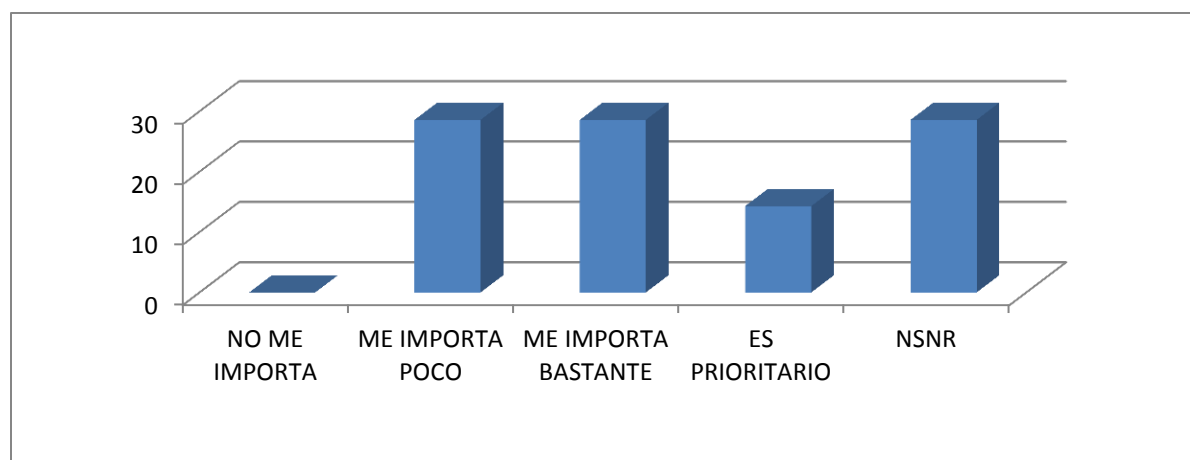
**FIGURA 20** Resultados del Ítem 10 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

El 67% indica que nunca percibe que la tensión y ansiedad derivada de su vida familiar disminuyen su capacidad para hacer su trabajo, el 29% experimentó esta sensación varias veces al mes y el 7% varias veces a la semana.

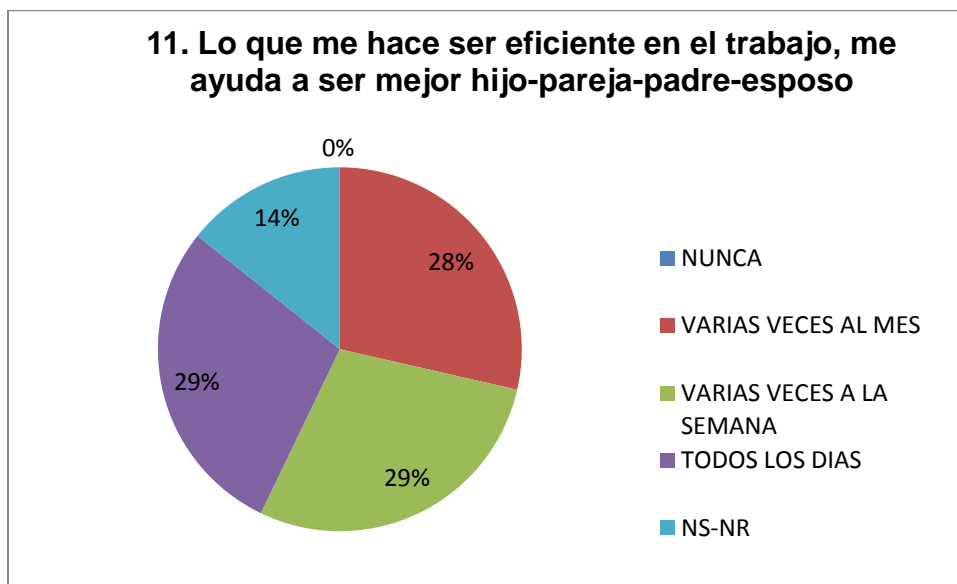
**FIGURA 21** Malestar respecto al Ítem 10 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Un 29% de los encuestados indicó que les molesta poco al igual que a los que les molesta bastante y a los que no respondieron. Para un 14% esto resulta intolerable.

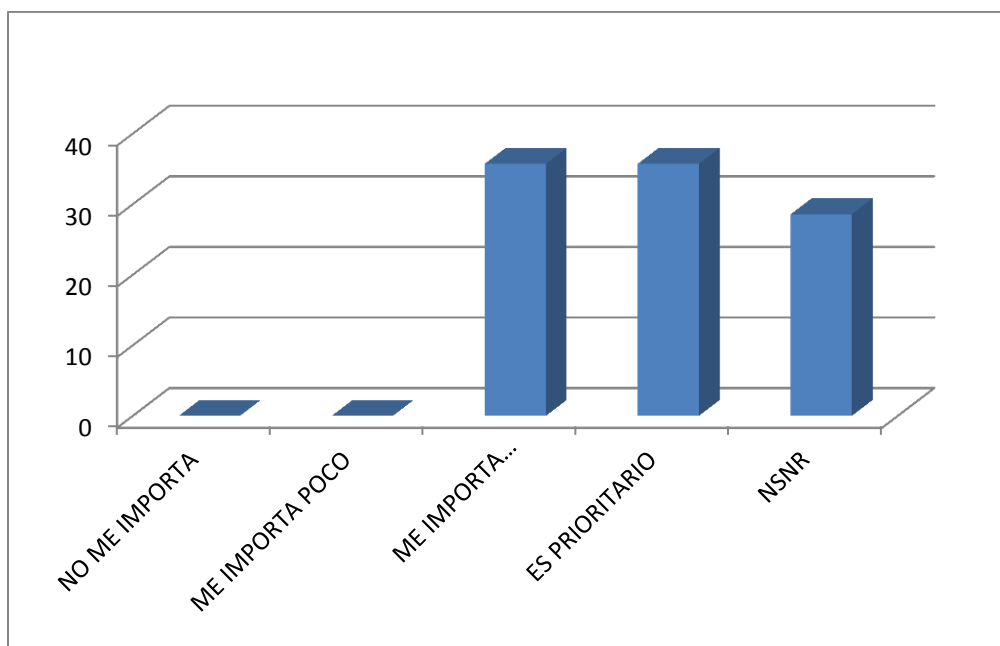
**FIGURA 22 Resultados del Ítem 11 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Se presenta un empate, al 29%, entre los encuestados que respondieron que varias veces al mes, varias veces a la semana y todos los días sentían que lo que les hace ser eficientes en el trabajo les ayuda a ser mejores en su familia.

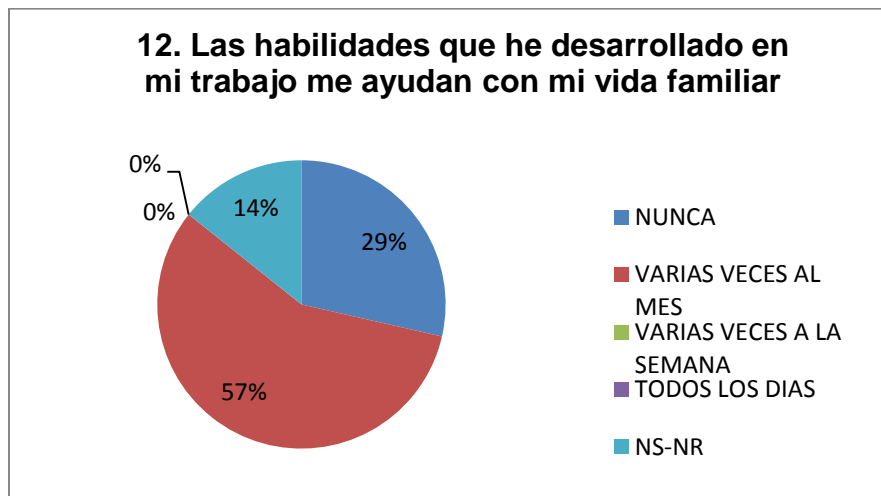
**FIGURA 23 Importancia respecto al Ítem 11 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Le importa bastante al 36% de los encuestados, al igual que al para quienes resulto prioritario. El 29% no respondió esta pregunta.

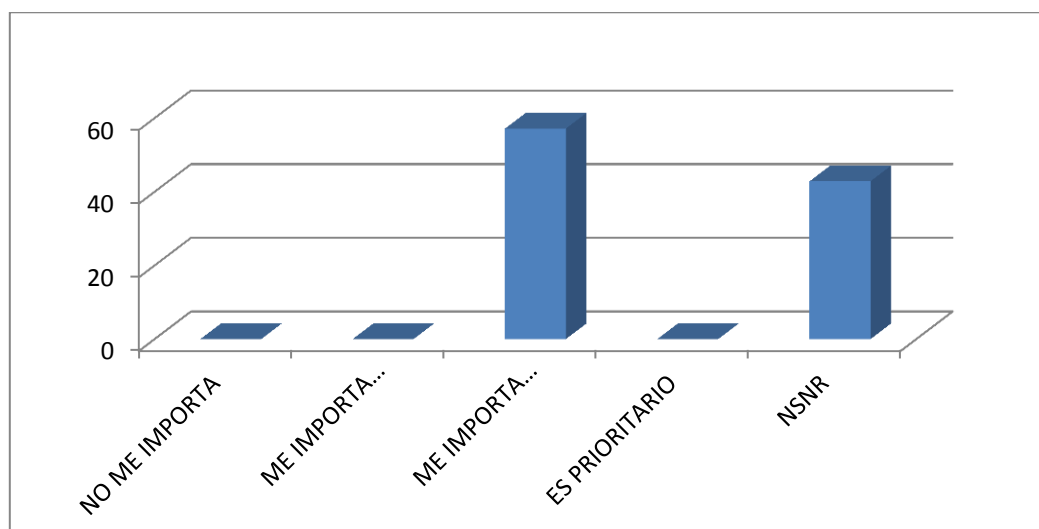
**FIGURA 24 Resultados del Ítem 12 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 54% de los encuestados indican que varias veces al mes sienten que sus habilidades desarrolladas en el trabajo les ayudan en su vida familiar. El 29% indica que nunca sintió esta situación y un 14% no respondió esta pregunta.

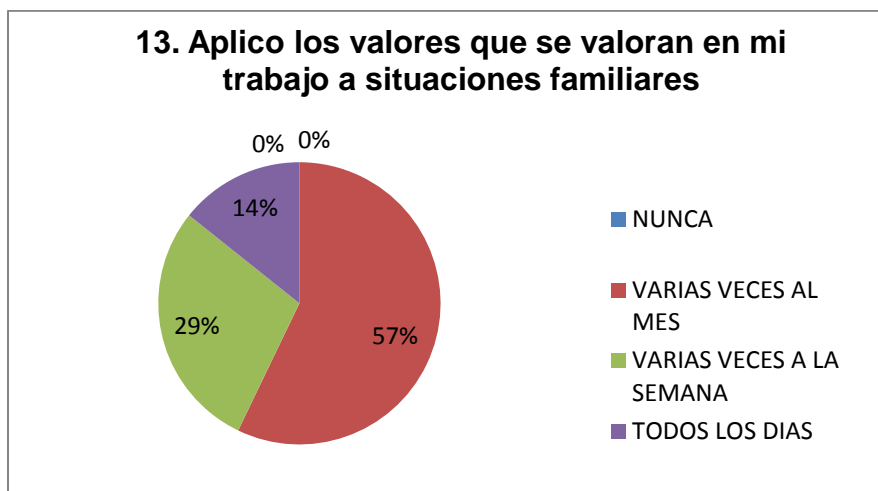
**FIGURA 25 Importancia respecto al Ítem 12 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Al 57% le importa bastante que las habilidades desarrolladas en su trabajo le ayuden con su vida familiar, por lo cual este aspecto se tomara en cuenta en la propuesta.

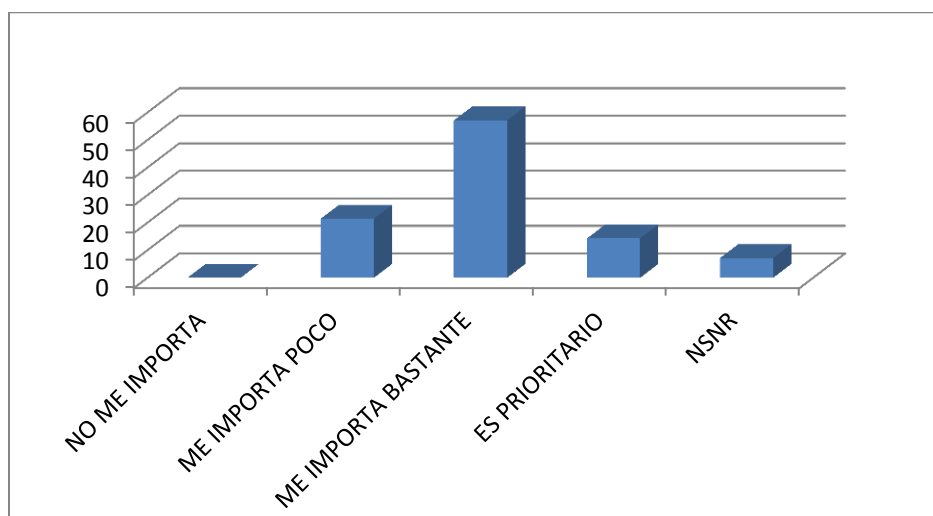
**FIGURA 26 Resultados del Ítem 13 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 57% indica que varias veces al mes aplica los principios que se valoran en su trabajo a situaciones familiares. El 29% lo hace varias veces a la semana y el 14% lo hace todos los días.

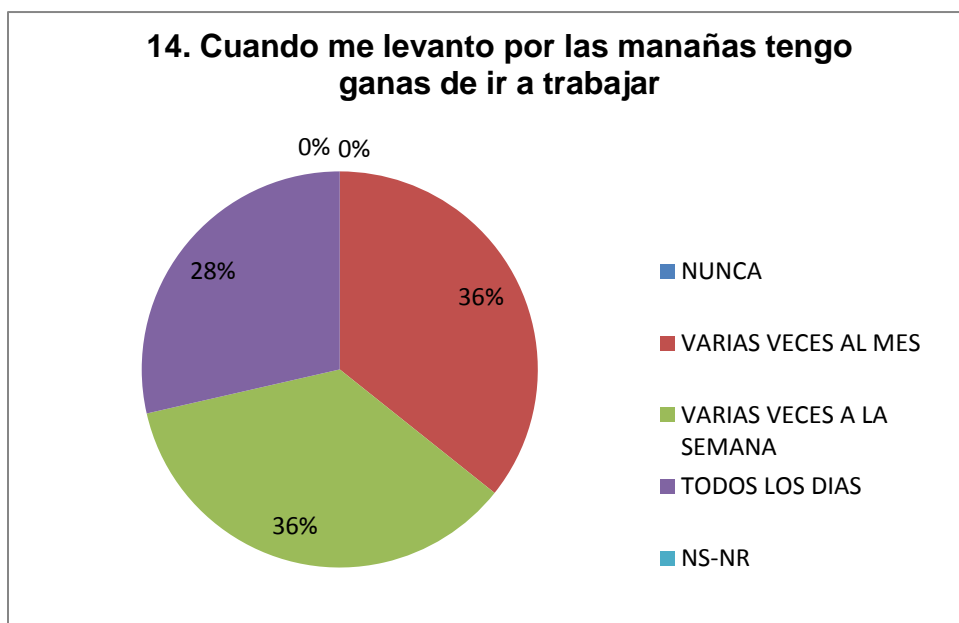
**FIGURA 27 Importancia respecto al Ítem 13 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Al 57% le importa bastante aplicar los principios de su trabajo a su familia. Para el 21% es poco importante y para el 14% es prioritario.

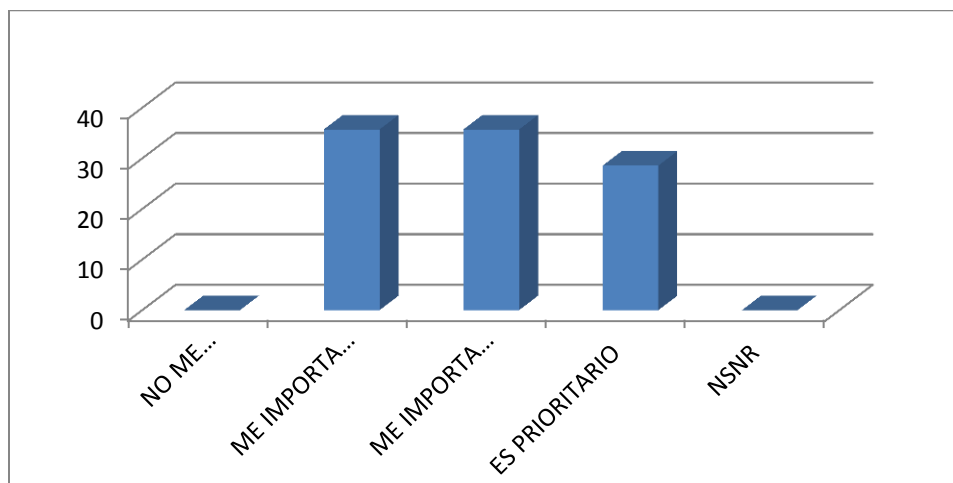
**FIGURA 28 Resultados del Ítem 14 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Presentan un empate técnico, al 36%, los que indican que varias veces a la semana y al mes tienen ganas de ir a trabajar al levantarse por las mañanas. El 28% indica que todos los días tienen ganas de ir a trabajar.

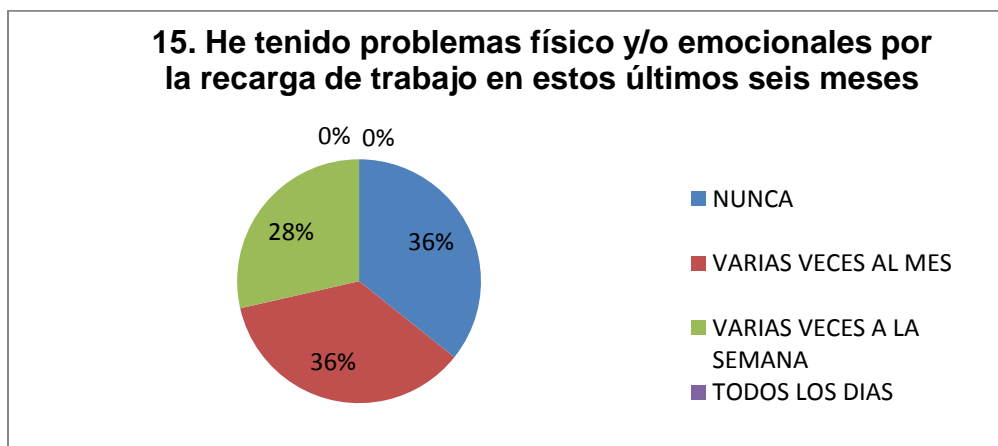
**FIGURA 29** Importancia respecto al Ítem 14 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Igual proporción, 36%, indican que les importa poco y bastante tener ganas de ir a trabajar cada mañana. Para el 29% es prioritario.

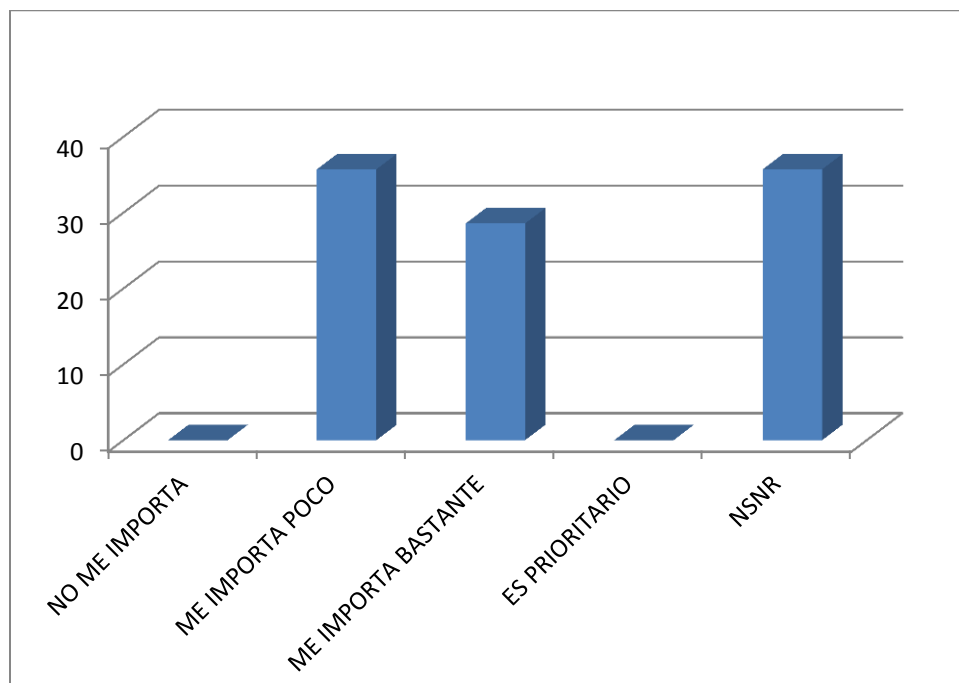
**FIGURA 30** Resultados del Ítem 15 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Con 365 respectivamente, indicaron que nunca y varias veces al mes sintieron problemas físicos y emocionales por la recarga de trabajo en el último semestre. 29% indica sentir esto varias veces al mes.

**FIGURA 31 Malestar respecto al Ítem 15 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 36% no respondió esta pregunta. Al 36% le molesta poco y al 29% le molesta bastante experimentar problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en estos últimos seis meses.



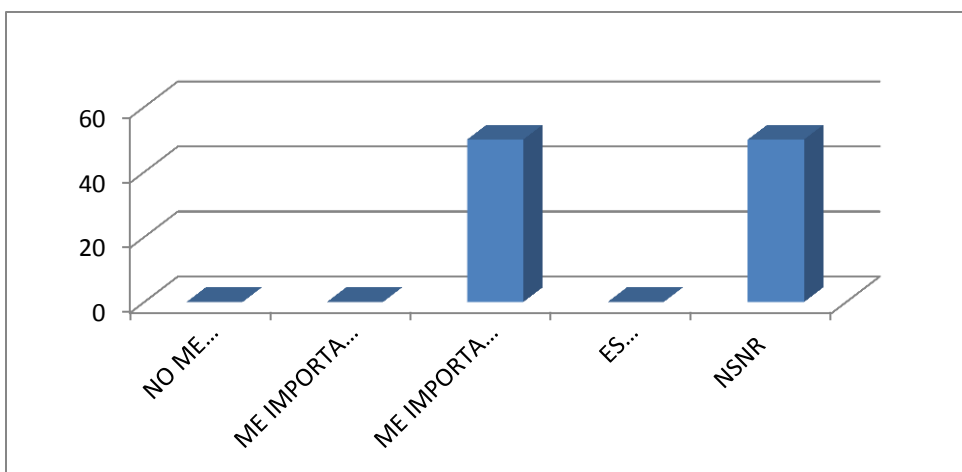
**FIGURA 32 Resultados Ítem 16 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 36% indica que varias veces al mes al igual que varias veces a la semana sienten que estar de buen humor en el trabajo les ayuda a estar de buen humor en sus casas. El 21% tiene esta sensación todos los días.

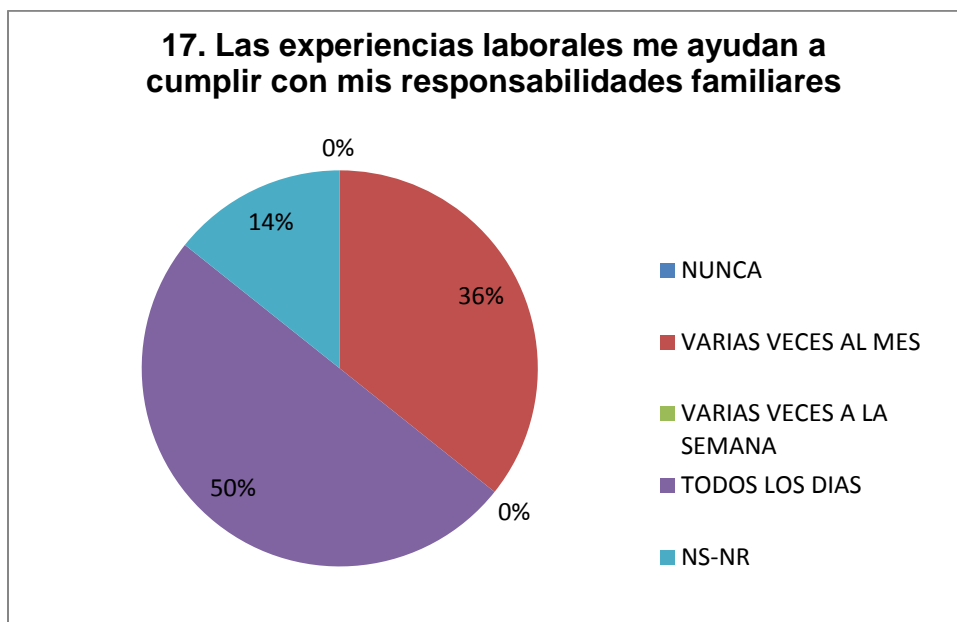
**FIGURA 33 Importancia respecto al Ítem 16 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 50% no respondió esta pregunta, pero el otro 50% indica que les importa bastante estar de buen humor en el trabajo para estar de buen humor en sus casas.

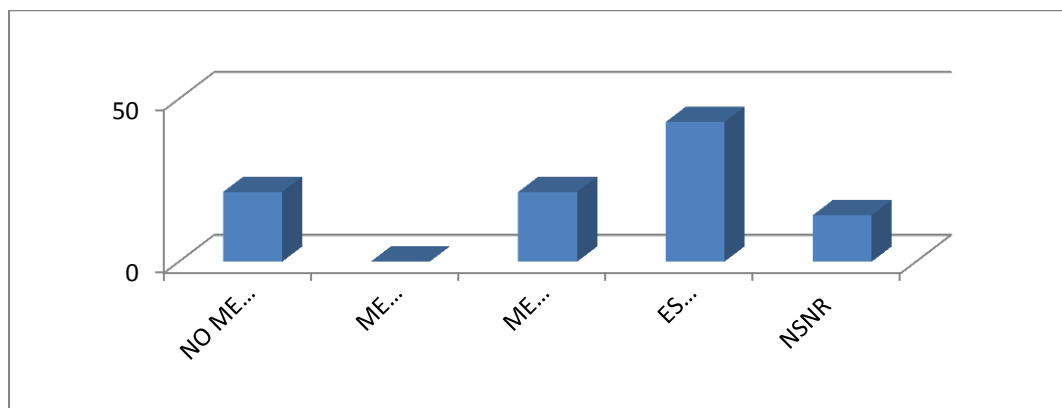
**FIGURA 34 Resultados del ítem 17 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 50% de los encuestados indica que todos los días sienten que las experiencias laborales les ayudan a cumplir con sus responsabilidades familiares. El 36% lo experimenta varias veces al mes y el 14% no respondió esta pregunta.

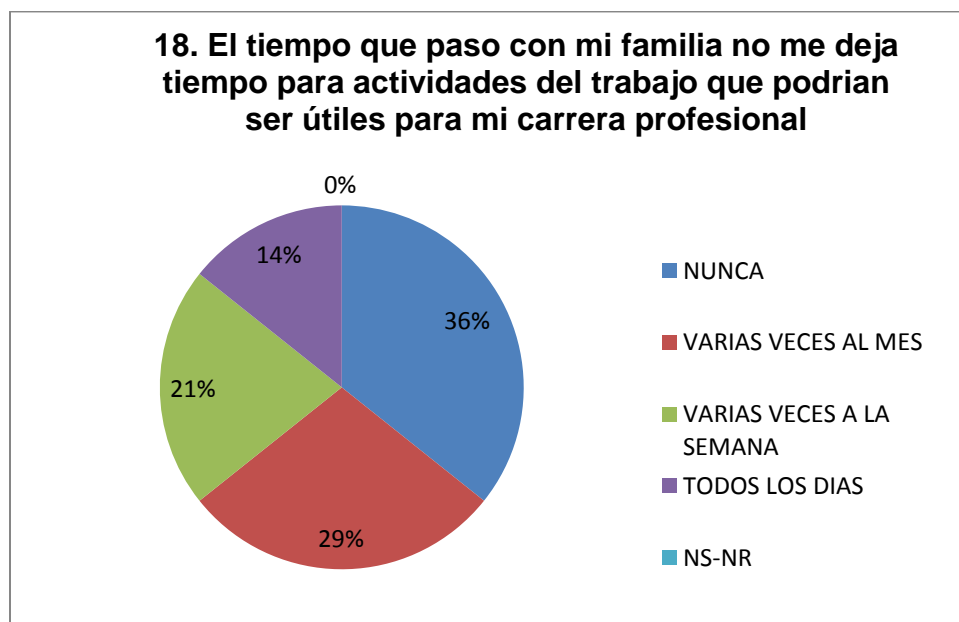
**FIGURA 35 Malestar respecto al Ítem 17 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

Al 43% le parece prioritario que las experiencias laborales les ayuden a cumplir con sus responsabilidades familiares. Para un 21% les importa bastante y otra proporción igual no le importa estas experiencias laborales.

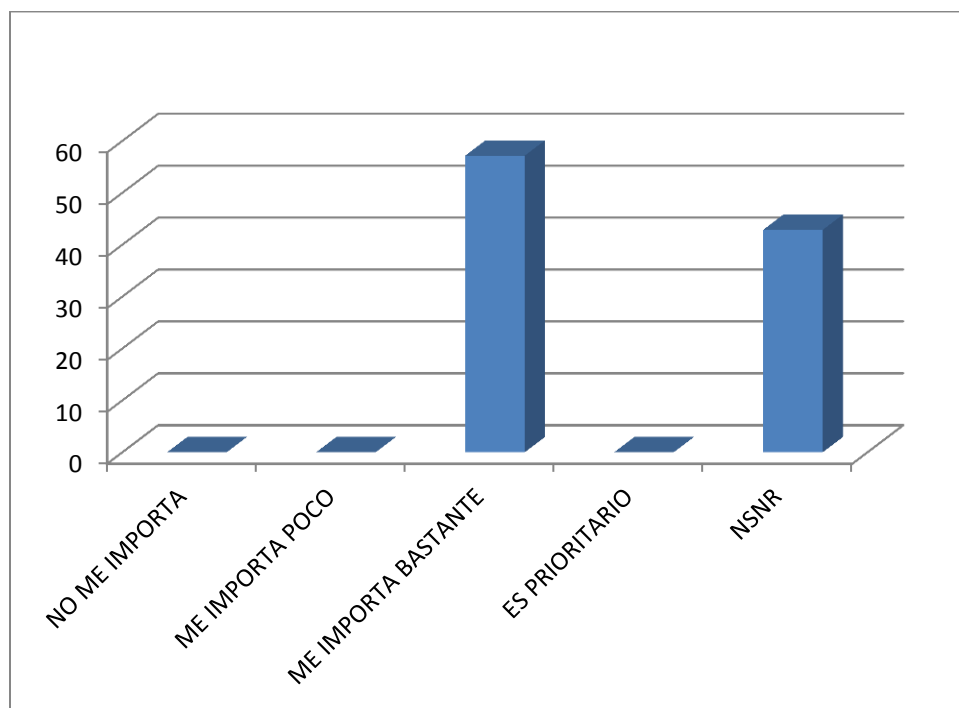
**FIGURA 36 Resultados del Ítem 18 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 36% nunca sintió que el tiempo que pasa con su familia no les deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para su carrera profesional. El 29% experimenta esta sensación varias veces al mes, el 21% varias veces a la semana y el 14% todos los días, por lo cual este aspecto será tomando en cuenta en la propuesta.

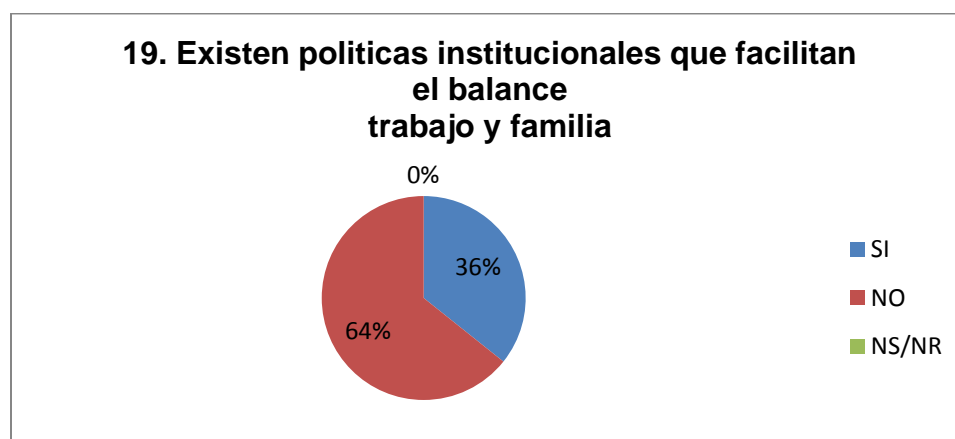
**FIGURA 37** Importancia respecto al Ítem 18 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia



FUENTE: Elaboración propia

Al 57% le importa bastante que el tiempo que pasa con su familia no le deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para su carrera profesional.

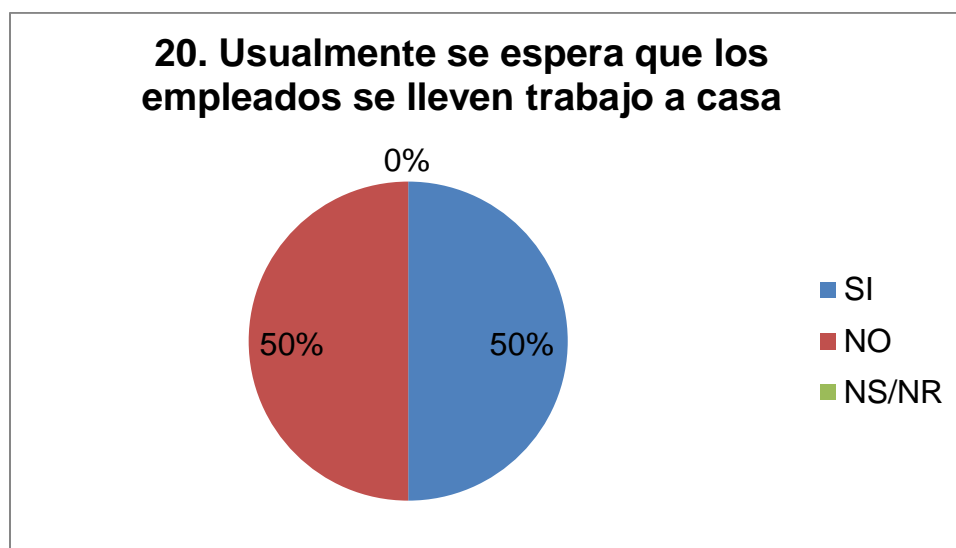
**FIGURA 38 Resultados del Ítem 19 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 64% indica que no existen políticas institucionales que facilitan el balance trabajo y familia, lo cual permitirá consolidar la propuesta del presente trabajo de investigación que busca favorecer este aspecto.

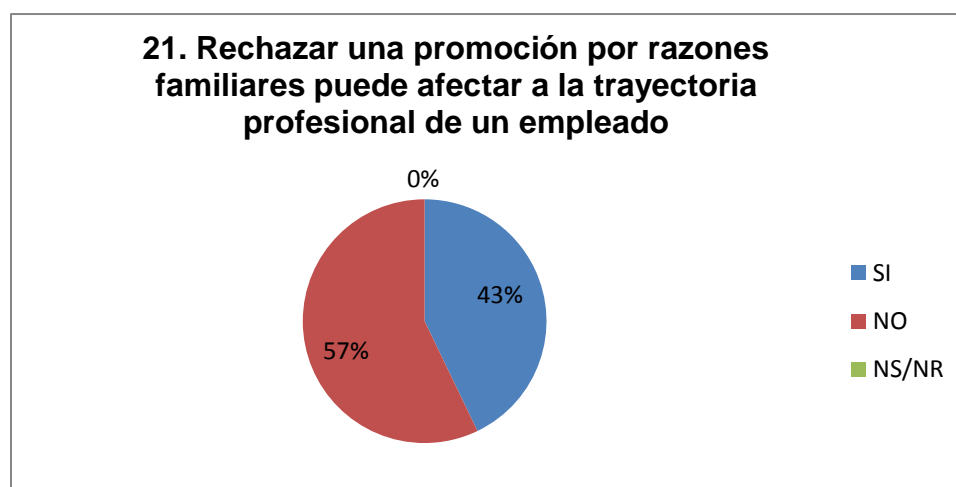
**FIGURA 39 Resultados del Ítem 20 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 50% indica que usualmente se espera que los empleados se lleven trabajo a su casa y el otro 50% indica que no, siendo que este aspecto se tomara en cuenta en la propuesta.

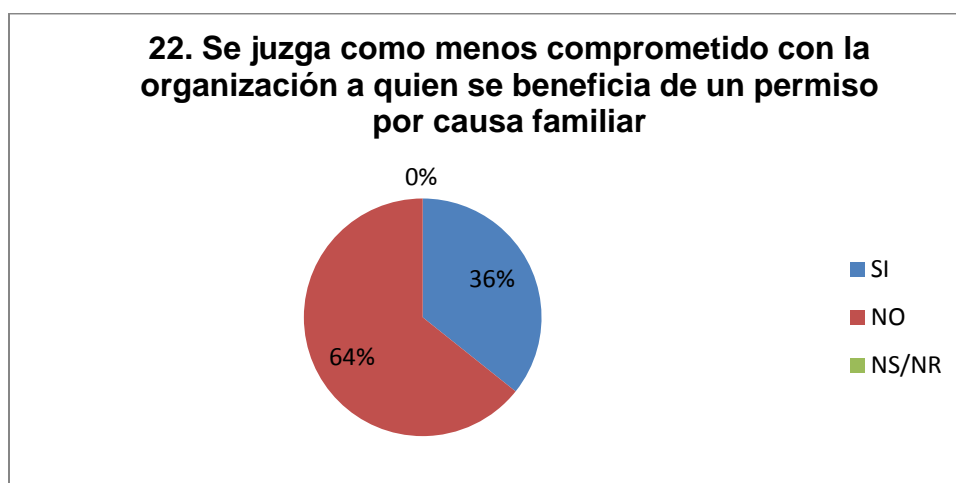
**FIGURA 40 Resultados del Ítem 21 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 57% indica que rechazar una promoción por razones familiares no afecta la trayectoria profesional de un empleado. El 43% considera que si si afecta.

**FIGURA 41 Resultados del Ítem 22 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 64% indica que no se juzga como menos comprometido con la organización a quien se beneficia de un permiso por causa familiar, es decir se siente el respaldo de la Fundación hacia aspectos familiares de los empleados

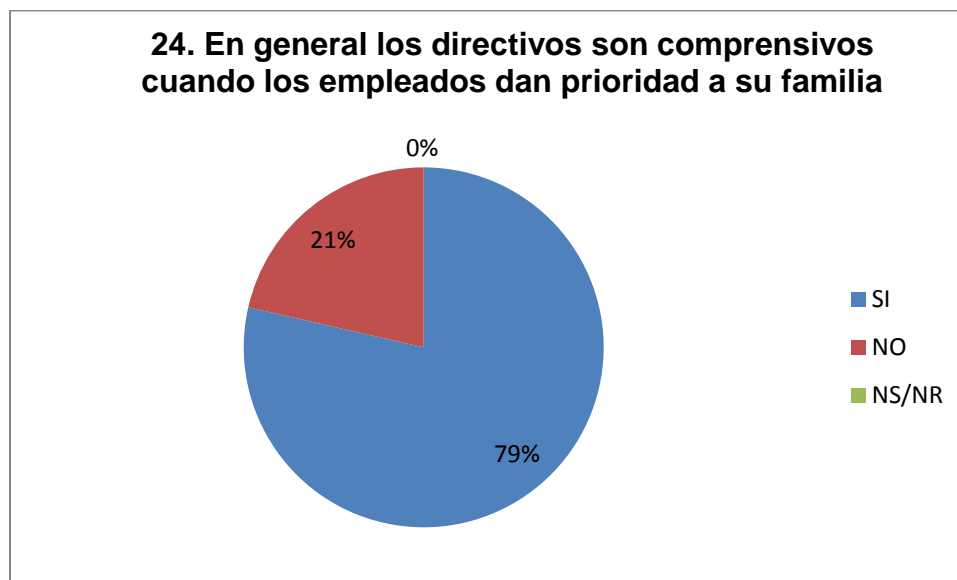
**FIGURA 42 Resultados del Ítem 23 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 64% considera que las decisiones de Dirección tienen en cuenta la situación familiar-personal de los empleados. Para el 29% la Dirección pasa por alto esta situación. Un 7% no respondió esta pregunta.

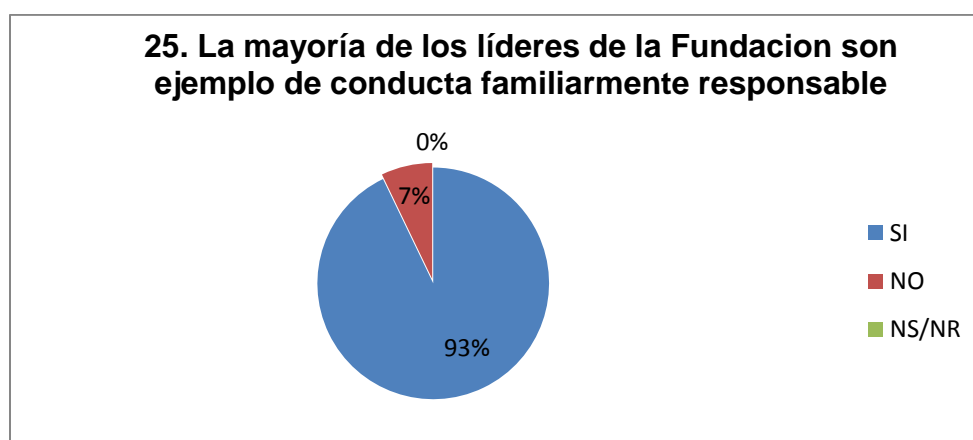
**FIGURA 43 Resultados del Ítem 24 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 79% considera que los líderes de la Fundación son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia y un 21% no siente esta comprensión.

**FIGURA 44 Resultados del Ítem 25 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**

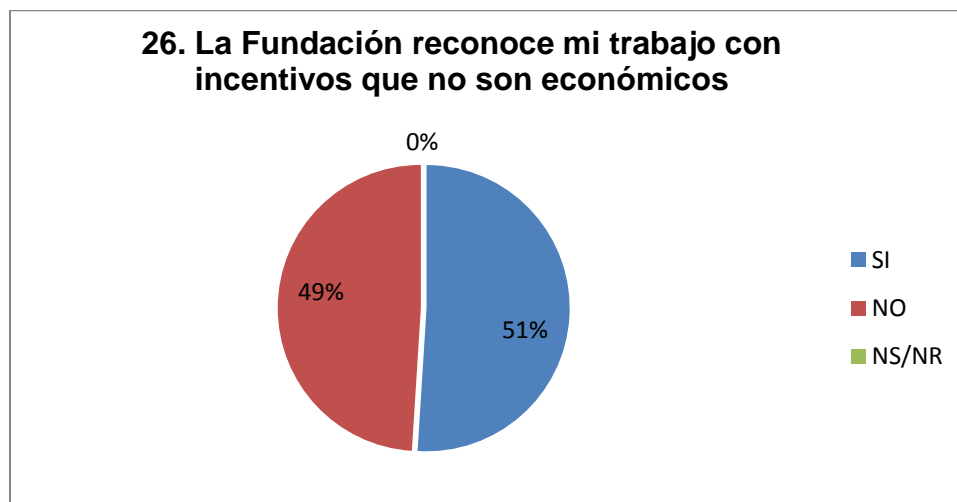


FUENTE: Elaboración propia

El 93% de los encuestados reconoce que la mayoría de los líderes son ejemplo de conducta familiarmente responsable.



**FIGURA 45 Resultados del Ítem 26 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 51% de los encuestados indica que la Fundación reconoce su trabajo con incentivos que no son económicos, y un 49% indica que no existen este tipo de incentivos en la Fundación.

**FIGURA 46 Resultados del Ítem 27 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 51% de los empleados considera que para la Fundación es importante saber cómo se sienten y para el 49% no se siente esa preocupación de la Fundación

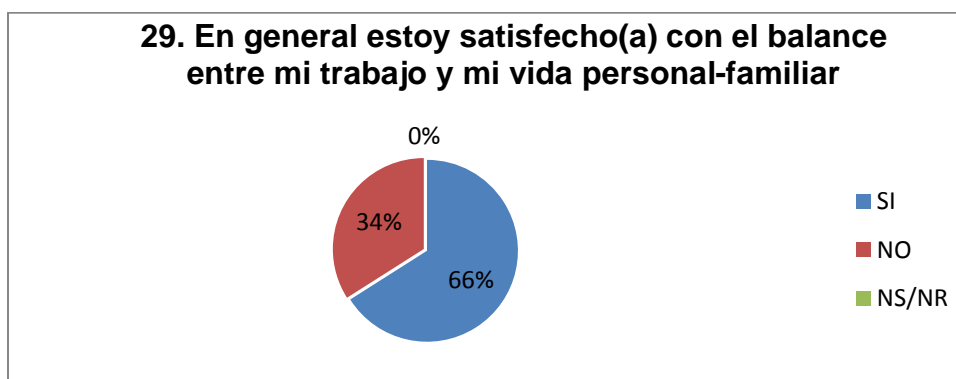
**FIGURA 47 Resultados del Ítem 28 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 69% de los empleados considera que su calidad de vida mejoro en el último año de vida y el restante 31% no lo considera así, siendo que la propuesta que se presentara buscara mejorar esta percepción en los empleados

**FIGURA 48 Resultados del Ítem 29 de la encuesta sobre conciliación de trabajo y familia**



FUENTE: Elaboración propia

El 66% indica estar satisfecho con el balance entre su trabajo y su vida personal familiar.

En base a los resultados expuestos, procurando subsanar los aspectos con mayores deficiencias, se presenta en el siguiente capítulo la propuesta.

## **CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 INTRODUCCION A LA PROPUESTA**

La presente propuesta busca dar respuesta práctica a los problemas evidenciados en la Fundación “Sangre de Cristo” en cuanto a salario emocional se refiere y su consecuente influencia en el clima organizacional.

El enfoque de la propuesta es la gestión del cambio y desarrollo organizacional, donde se involucra a los actores desde la alta gerencia, en este caso específicamente la Administradora General de la Fundación. Durante el proceso las personas se hacen cargo y se responsabilizan de su propio desarrollo. Se hará un seguimiento de los avances para verificar el cambio en las conductas y actitudes

El trabajo de campo realizado permitió identificar las áreas de clima organizacional desfavorables e inadecuadas prácticas de salario emocional hasta la gestión 2018, por lo cual se estructura una propuesta que podría ser implementada por la Institución a partir de Mayo 2019, por el espacio de tres meses inicialmente, considerando las actividades de la Fundación y el tiempo recomendado para apreciar cambios de comportamiento.

La propuesta está dividida en tres partes, que adquieren el nombre de “El ABC del salario emocional como fortalecedor del clima organizacional de la Fundación Sangre de Cristo”, siendo que se busca que los empleados se hagan más fuertes, mejores y trabajen juntos para mejorar calidad de vida.

## **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

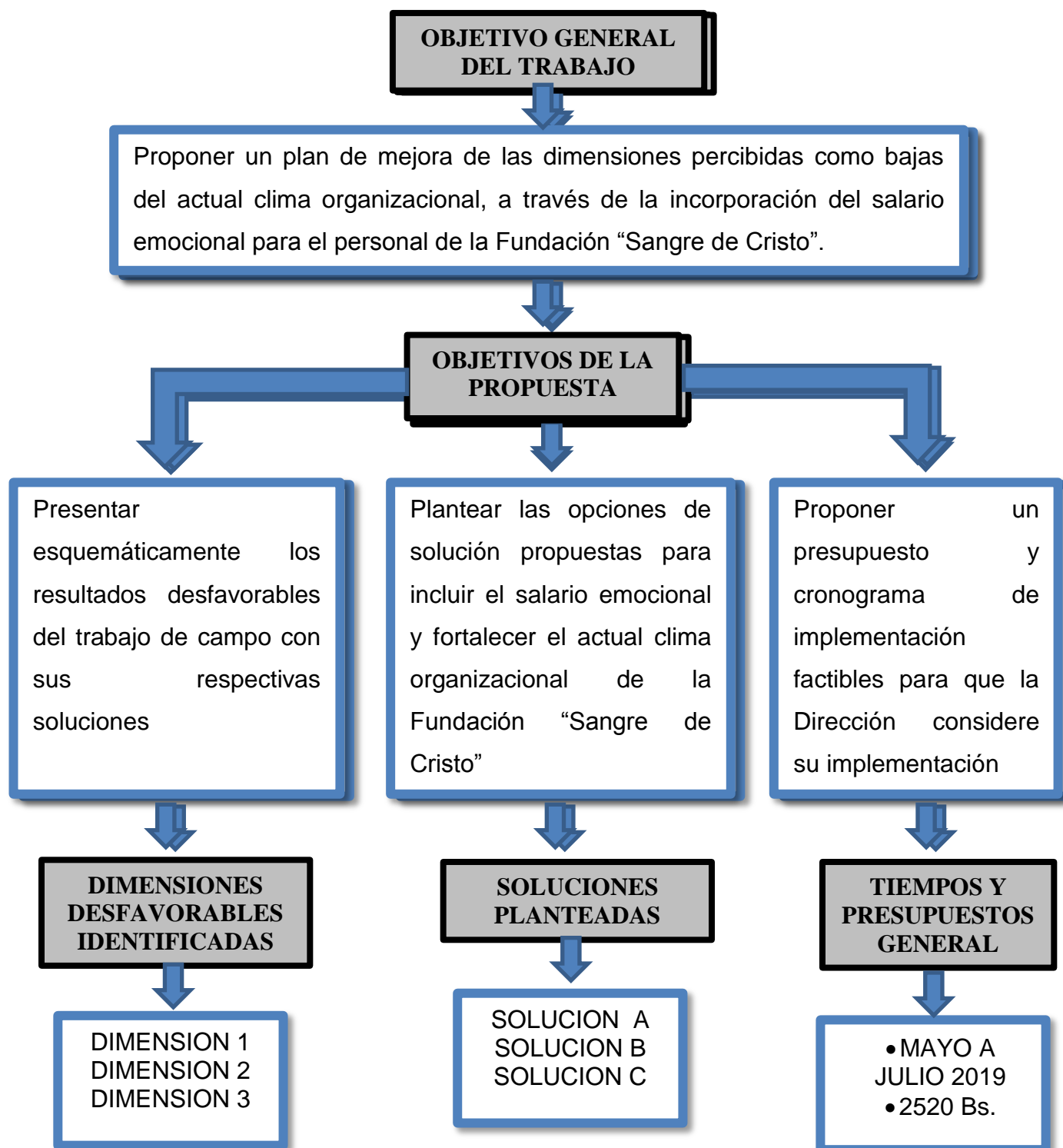
Con la presente propuesta se busca los siguientes objetivos:

1. Presentar esquemáticamente los resultados desfavorables del trabajo de campo con sus respectivas soluciones
2. Plantear las opciones de solución para incorporar el salario emocional y mejorar el actual clima organizacional de la Fundación “Sangre de Cristo”
3. Proponer un presupuesto y cronograma de implementación factibles para la Fundación, a fin que su Dirección considere su implementación

## **4.3 ESQUEMA DE LA PROPUESTA**

Se identificaron tres ejes principales para la resolución de los problemas identificados, los mismos se encuentran detallados a continuación:

Tabla 10 Esquema de la propuesta



#### **4.4 PLAN “EL ABC DEL SALARIO EMOCIONAL” PARA MEJORAR EL ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION “SANGRE DE CRISTO”**

Se decidió asignar el nombre de “El ABC del salario emocional” en atención a las tres partes básicas que componen el plan. A continuación se desarrolla el mismo

##### **4.4.1 OBJETIVO DEL PLAN**

El objetivo del plan es:

Plantear los mecanismos necesarios para el perfeccionamiento del salario emocional en la Fundación “Sangre de Cristo” a fin de mejorar el clima organizacional, en el periodo Mayo a Julio de 2019.

##### **4.4.2 RESPONSABLES DEL PLAN**

Son responsables de su implementación, la parte Ejecutiva de la Fundación, representada por la Administradora General.

Las medidas planteadas en el presente plan son de cumplimiento obligatorio para todo el personal, de acuerdo a las especificaciones que correspondan.

Cabe resaltar la disponibilidad del nivel ejecutivo de la organización para implementar el presente plan. El involucramiento de los líderes es condición necesaria para el éxito de implementación de un plan. La Administradora General es una líder con el entusiasmo y decisión necesarios para implementar la propuesta.

#### 4.4.3 MEDIDAS Y ACCIONES DEL PLAN

Las medidas planteadas responden a la necesidad detectada, para lo cual se estipulan acciones detalladas de solución. Las mismas se observan de forma resumida en la siguiente tabla:

**Tabla 11 Falencias y soluciones**

<b>NRO.</b>	<b>FALENCIA</b>	<b>SOLUCION</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>1</b>	Sub-dimensión presión	<b>A “JUNTOS”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas generales</li> <li>- Reuniones periódicas por grupos</li> </ul>
<b>2</b>	Sub-dimensión control		
<b>3</b>	Sub-dimensión apoyo		
<b>4</b>	Sub-dimensión apoyo	<b>B “FUERTES”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de desarrollo físico grupal familiar</li> <li>- Actividades de desarrollo físico individual</li> </ul>
<b>5</b>	Tiempo reducido con la familia		
<b>6</b>	Agotamiento físico y emocional		
<b>7</b>	Sub-dimensión apoyo	<b>C “MEJORES”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de desarrollo intelectual</li> <li>- Teletrabajo y aplicaciones tecnológicas</li> </ul>
<b>8</b>	Tiempo reducido para carrera profesional		
<b>9</b>	Inexistencia de		

	políticas institucionales que favorezcan el balance trabajo y familia	<b>PLAN “ABC”</b>	Implementación del plan propuesto
--	---	-------------------	-----------------------------------

FUENTE: Elaboración propia

#### **4.4.3.1 DESARROLLO DE LA SOLUCION A DE LA PROPUESTA: “JUNTOS”**

Para mejorar las sub-dimensiones presión, control y apoyo, se presenta a continuación los detalles de la Solución A

##### **4.4.3.1.1 OBJETIVO**

El objetivo es implementar reuniones en el personal para fortalecer las sub-dimensiones presión, control y apoyo en la Fundación

##### **4.4.3.1.2 INVOLUCRADOS**

Estarán involucrados todo el personal operativo y estratégico de la organización

##### **4.4.3.1.3 RESPONSABLES**

Son responsables de su seguimiento la administradora general de la Fundación y los líderes de cada equipo. Tanto la Administradora General como los líderes manifiestan su disponibilidad a la implementación.



#### 4.4.3.1.4 CARACTERISTICAS DE LAS REUNIONES

Se plantean dos tipos de reuniones:

- Reuniones periódicas generales
- Reuniones periódicas por grupos

A) Las reuniones periódicas generales tendrán las siguientes características:

- **Periodicidad:** Cada primer sábado de mes
- **Duración:** 90 minutos
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes
- **Moderadora:** Administradora General de la Fundación
- **Objetivo:** Comunicar información sobre las actividades inherentes a la Fundación y fortalecer los lazos amistosos en el personal
- **Acciones previas a la reunión:**
  - Identificar la información importante que se compartirá
  - Resumir las necesidades y objetivos de información
  - Elegir las dinámicas grupales a aplicar
  - Establecer los formatos de informe final
  - Preparar el material, refrigerio y ambientes.
- **Acciones durante la reunión general:**
  - Dar la bienvenida al personal:

Es importante que la Administradora General proporcione una bienvenida cálida a todos y cada uno de los miembros de la organización, al tiempo de llenar la lista de asistencia. Se recomienda dedicar los 10 minutos iniciales a este acápite.

- Desarrollar una dinámica de bienvenida:

A fin de iniciar la reunión de manera concentrada pero desestresada, se aplicará una dinámica conocida como “rompehielo”, donde deberán participar todos por el espacio de 15 minutos. En los anexos, se presenta un compendio de dinámicas aplicables a equipos de trabajo.

- Comunicar el objetivo y desarrollo planeado para la reunión

Es importante que la Administradora general haga conocer el objetivo principal de la reunión mensual y plantee los temas importantes a tocar, dando la posibilidad de añadir más temas si se identifica la necesidad. Se dispone de 5 minutos para esta actividad.

- Desarrollar la reunión compartiendo la información

De manera ordenada y precisa, la Administradora General deberá compartir información con el personal incluyendo la información sugerida por el personal. Se dispone de 30 minutos para esta actividad.

- Abrir el espacio para preguntas o sugerencias generales

Durante 10 minutos se deberá abrir el espacio para que, especialmente, los líderes de equipos puedan preguntar o sugerir temas sobre la fundación.

- Realizar una dinámica grupal

Para cerrar la reunión se debe realizar alguna dinámica grupal que favorezca la creación de lazos amistosos en la Fundación. Se sugieren 15 minutos para tal efecto. La organización "Felicidad en el trabajo" sugiere las siguientes dinámicas para mejorar los resultados de los equipos de trabajo:

- **Room Scape:** Una habitación cerrada, pruebas, puzzles y enigmas para encontrar la salida. El equipo que entre dentro de la habitación tendrá el reto de salir de ella con las pistas que recibirá, el trabajo en equipo será muy importante.
- **Pictioempresa:** Por equipos, uno de ellos dibuja, y una vez dibujado, y sin que nadie lo vea, da instrucciones de su dibujo a sus compañeros por tal de que reproduzcan el mismo dibujo. Una vez se finaliza el tiempo, se comprueba si se asemejan y se analizan las diferencias. Habrá que reflexionar acerca de la interpretación de cada uno y sobre la manera de expresarse y transmitir las instrucciones.
- **Mimicompañía:** Por equipos, uno de los miembros representa un animal u objeto y el resto debe adivinar. Después de haber interpretado todos, se analiza la forma de interpretar y las posibles mejoras para expresarse
- **El cliente misterioso:** Un miembro del equipo representa a un cliente molesto con la empresa, el resto deberá trabajar la inteligencia emocional

y ponerse en la piel del cliente. El objetivo final debe ser llevar a la reflexión sobre ¿Cómo podemos trabajar las emociones y la empatía?

- **Dead line puzzle:** 2 equipos y un límite de tiempo para completar un puzzle marcado por un reloj de arena. La organización, el trabajo en equipo y el entendimiento entre los miembros será esencial para salir victorioso. Al acabar el juego, se analiza las claves de la efectividad del equipo ganador
- **Best team:** Dos tarjetas, una verde y una roja. Cada miembro debe escribir 3 fortalezas en la verde y 3 cosas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo en la roja. Luego se juntan todas las tarjetas verdes por un lado y las rojas por otro. Entonces se comprueba cuál sería el equipo real (verde) y cual el equipo ideal (rojo). Así se identifican las fortalezas y debilidades, y se aprende cómo mejorar y potenciar ambos.
- **Los números:** Todos los participantes deben estar en constante movimiento. El director del juego, en cualquier momento decidirá y gritará el número de parejas que se deben formar: 1 pareja, 2 parejas, 3 parejas... Y todo aquel que se quede sin pareja queda eliminado del juego. La intención es mezclar los grupos típicos de la organización
- **Out target:** 3 equipos, papel y bolígrafos para que cada equipo describa las características que considera que tienen sus clientes o grupos de clientes. Pueden existir más de un tipo de cliente. Al acabar el ejercicio se discutirán los resultados. Una dinámica esencial para conocer los clientes y pensar en la manera de tratar la comunicación, los servicios y la atención al cliente

- Cerrar la reunión:

Los últimos cinco minutos se destinan a cerrar asuntos, recalcar recordatorios, definir responsabilidades, tomar fotos del equipo etc, a fin de cerrar exitosamente la reunión.

- Compartir el refrigerio

Terminada la reunión se sugiere compartir un refrigerio con todo el personal.

- **Acciones después de la reunión**

Para el siguiente día hábil a la reunión, la Administradora General deberá preparar un panel de información, físico y virtual, donde se presenta de forma resumida los asuntos tratados en la reunión general.

B) Las reuniones periódicas por grupos se desarrollaran bajo las siguientes características:

- **Periodicidad:** Cada tercer sábado de mes
- **Duración:** 60 minutos
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes
- **Moderadores:** Líderes de cada equipo, siendo que esta función será rotaria (Cada equipo está en función del personal de las dos sedes de la Fundación) Estos líderes también son responsables de preparar el refrigerio a compartir
- **Objetivo:** Recopilar información para compartir con toda la Fundación
- **Acciones previas a la reunión:**
  - Identificar la información importante que se compartirá
  - Resumir las necesidades y objetivos de información del grupo
  - Elegir las dinámicas grupales a aplicar
  - Establecer los formatos de informe final
  - Preparar el material, refrigerio y ambientes.
- **Acciones durante la reunión por grupos:**

- Dar la bienvenida al personal:

Es importante que cada líder de grupo proporcione una bienvenida cálida a todos y cada uno de los miembros de su equipo al tiempo de llenar su asistencia. Se recomienda dedicar los 10 minutos iniciales a este acápite.

- Desarrollar una dinámica de bienvenida:

A fin de iniciar la reunión de manera concentrada pero desestresada, se aplicara una dinámica conocida como “rompehielo”, donde deberán participar todos por el espacio

de 10 minutos. En los anexos, se presenta un compendio de dinámicas aplicables a equipos de trabajo.

- Comunicar el objetivo y desarrollo planeado para la reunión

Es importante que el líder haga conocer el objetivo principal de la reunión mensual y plantee los temas importantes a tocar, dando la posibilidad de añadir más temas si se identifica la necesidad. Se dispone de 5 minutos para esta actividad.

- Desarrollar la reunión compartiendo la información

De manera ordenada y precisa, el líder deberá compartir información con el personal incluyendo la información sugerida por el personal. Se dispone de 20 minutos para esta actividad.

- Abrir el espacio para preguntas o sugerencias generales y compartir el refrigerio:

Durante 10 minutos se deberá abrir el espacio para que todos puedan preguntar o sugerir temas sobre la fundación. Al mismo tiempo, se comparte el refrigerio preparado por el grupo de turno.

- Cerrar la reunión:

Los últimos cinco minutos se destinan a cerrar asuntos, recalcar recordatorios, definir responsabilidades, tomar fotos del equipo, etc, a fin de cerrar exitosamente la reunión.

#### **4.4.3.1.5 Supuestos para la realización de las reuniones**

Para que las reuniones grupales y generales se hace necesario plantear los siguientes supuestos:

- Todo el personal comprende la importancia de las reuniones periódicas
- La Administradora General y líderes de equipo disponen del tiempo para preparar las reuniones y están comprometidos con la implementación de esta solución.
- En cada reunión se aprecia el esfuerzo de los moderadores para ejecutar la reunión
- Se tiene presupuesto disponibles para cada reunión.
- Se tienen los recursos disponibles para cada reunión

#### **4.4.3.1.6 Formularios propuestos para las reuniones**

Para mejorar el registro de las reuniones, se presentan a continuación los formularios necesarios:

- Formulario 1: Planificación de la reunión general

Este formulario deberá ser llenado por la Administradora General antes de cada reunión mensual

<b>PLANIFICACION DE LA REUNION MENSUAL</b>			
FECHA DE LA PLANIFICACION			
FECHA DE LA REUNION			
ORDEN DEL DIA DE LA REUNION:			
DINAMICAS GRUPALES A APLICAR			
RECURSOS NECESARIOS			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		FIRMA	

- Formulario 2: Planificación de la reunión por grupos

Este formulario deberá ser llenado por cada líder de reunión grupal

<b>PLANIFICACION DE LA REUNION GRUPAL</b>			
FECHA DE LA PLANIFICACION			
FECHA DE LA REUNION			
ORDEN DEL DIA DE LA REUNION:			
DINAMICA GRUPAL A APLICAR			
RECURSOS NECESARIOS			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		FIRMA	





- Formulario 4: Desarrollo de la reunión

Para desarrollar las reuniones generales, la Administradora General deberá llenar el siguiente formulario

<b>ACTA DE REUNION</b>	
FECHA:	
MODERADOR:	
NUMERO DE ASISTENTES:	
DINAMICA ROMPEHIELO APLICADA	
DINAMICA INTEGRADORA APLICADA	
REFRIGERIO COMPARTIDO	
ASUNTOS IMPORTANTES DESARROLLADOS EN LA REUNION	
ASUNTOS URGENTES POR TRATAR	
ELABORADO POR	FIRMA

Para desarrollar las reuniones grupales, el líder de grupo deberá llenar el siguiente formulario:

<b>ACTA DE REUNION</b>			
FECHA:			
MODERADOR:			
NUMERO DE ASISTENTES:			
DINAMICA ROMPEHIELO APLICADA			
REFRIGERIO COMPARTIDO			
ASUNTOS IMPORTANTES DESARROLLADOS EN LA REUNION			
ASUNTOS URGENTES POR TRATAR			
ELABORADO POR		FIRMA	

Todos estos formularios deberán ser almacenados en una carpeta que estará bajo la potestad de Dirección General. Además, se almacenaran virtualmente en la plataforma de la Fundación, para que sean de fácil acceso para todos.

#### **4.4.3.2 DESARROLLO DE LA PARTE B DE LA PROPUESTA "FUERTES"**

En esta línea de acción, se trata de fortalecer los vínculos familiares y fomentar la salud física y espiritual de los miembros de la Fundación. Esto se lograra con las siguientes actividades:

##### **A) Realización del día de la familia**

- **Periodicidad:** Cada primer sábado de mes
- **Duración:** 120 minutos
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes
- **Moderadores:** Lideres de cada equipo, siendo que esta función será rotatoria (Cada equipo está en función del personal de las dos sedes de la Fundación)
- **Objetivo:** Compartir un momento con la propia familia y las familias de los compañeros de trabajo.
- **Acciones previas a la actividad:**
  - Identificar las actividades a desarrollar durante el día del evento
  - Recordar a los miembros de la Fundación la realización del evento
  - Registrar el número de participantes estimado
  - Elegir las dinámicas grupales a realizar
  - Preparar el material, refrigerio y ambientes.
- **Acciones durante la actividad:**
  - Dar la bienvenida al personal:

Es importante que la administradora de la Fundación de la bienvenida cálida a todos los miembros de las familias de los trabajadores. Se recomienda dedicar los 30 minutos iniciales a este acápite.

- Desarrollar las actividades planeadas:

Se dispone de 90 minutos para implementar las actividades planificadas. En los anexos, se presenta un compendio de dinámicas aplicables a equipos de trabajo, y varían según la edad de los asistentes. La intención básica es que las familias tengan un espacio para distencionarse y conocerse un poco más.

- Cierre de la actividad:

Los últimos quince minutos se destinan a compartir el refrigerio traído por todos los asistentes, además de establecer vínculos amistosos perdurables.

#### **4.4.3.2.1 Supuestos para la realización de la actividad**

Para que esta actividad tenga éxito se hace necesario plantear los siguientes supuestos:

- Todo el personal comprende la importancia de esta actividad
- Las familias están dispuestas a formar parte de este momento de distención.
- La Administradora General y líderes de equipo disponen del tiempo para preparar las reuniones
- Se tienen los recursos disponibles para cada actividad

#### **4.4.3.2.2 Registro de las actividades**

Se organizara un registro fotográfico de todas estas actividades mensuales, a fin de publicarlas en las redes sociales y en la memoria anual de la Fundación.

#### **4.4.3.2.3 Formularios para la actividad familiar**

- Formulario 1: Planificación de la actividad familiar

Este formulario deberá ser llenado por la Administradora General antes de cada actividad mensual

<b>PLANIFICACION DE LA ACTIVIDAD FAMILIAR</b>			
FECHA DE LA PLANIFICACION			
FECHA DE LA ACTIVIDAD			
ORDEN DEL DIA DE LA REUNION:			
DINAMICAS GRUPALES A APLICAR			
RECURSOS NECESARIOS			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		FIRMA	



## B) ACTIVIDADES DE EJERCICIO FISICO

En esta línea de acción, se trata de fortalecer la salud emocional y física de los miembros de la Fundación, a través de las clases de zumba que tendrán las siguientes características:

- **Periodicidad:** Cada tercer sábado de mes
- **Duración:** 120 minutos
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes
- **Moderadores:** Se contratara a un instructor de aeróbicos para que les de la clase de zumba durante 90 minutos. Los siguientes 30 minutos serán para darles una rutina básica de ejercicios que se pueden hacer en su fuente laboral de forma diaria.
- **Objetivo:** Fortalecer la salud emocional y física de los miembros de la Fundación
- **Acciones previas a la clase de zumba:**
  - Recordar a los miembros de la Fundación la realización del evento
  - Registrar el número de participantes estimado
  - Confirmar la asistencia del instructor
  - Preparar el material, refrigerio y ambientes.
- **Acciones durante la actividad:**
  - Dar la bienvenida al personal:

Es importante que cada líder de grupo de la bienvenida cálida a todos los miembros de la Fundación. Se recomienda dedicar los 10 minutos iniciales a este acápite.

- Desarrollar las actividades planeadas:

Se dispone de 90 minutos para tener la clase de zumba guiada por el instructor. Todos deberán participar siendo conscientes de sus capacidades personales.

Los últimos 30 minutos están destinados a lo que se denomina gimnasia laboral, puesto que el instructor dará rutinas básicas de ejercicios que se pueden hacer todos los días en sus fuentes laborales, a efectos de disminuir el agotamiento físico.

- Cierre de la actividad:

Los últimos quince minutos se destinan a compartir el refrigerio traído por cada grupo de forma rotatoria, teniendo como característica el que sea sano.



#### 4.4.3.2.4 Beneficios de la zumba

Como los principales beneficios, la Revista Belleza&Salud (2017) identifica:

- **Quema de calorías:**

Las clases de Zumba están diseñadas para trabajar la quema de calorías a través del ejercicio aeróbico del tipo de entrenamiento por intervalos. Esto hace que una persona promedio pueda quemar entre 600 a 1000 calorías en una clase. Como las clases son coreografiadas, dan intervalos de música y pasos más lentos y luego de máximo gasto de energía que permite quemar además, más grasa.

- **Entrenamiento de cuerpo completo:**

Hacer zumba cuenta como ir a una clase de baile y a una clase de ejercicios. Además de los beneficios cardiovasculares, se trabaja todo el cuerpo, desde los hombros y cuello hasta los tobillos y pantorrillas.

- **Beneficios Aeróbicos:**

Hacer zumba eleva el ritmo cardiaco a la zona correcta mucho más fácilmente que otras rutinas de ejercicios. Esto hace que se sienta natural moverse rápidamente. Además es la mejor manera de ganar resistencia física.

- **Cualquiera puede hacer zumba.**

Las clases se pueden ofrecer en todos los niveles de edades, y no tienen curvas de aprendizaje. Las personas nuevas reciben una pequeña introducción a los pasos, pero en la mayoría de los casos las personas solamente se unen a la clase.

- **Incrementa la confianza.**

Gracias a todos los movimientos de baile, mejora la postura, la coordinación y se pierde la vergüenza. Esto hará que se sienta mejor consigo mismo, y esos cambios se verán reflejados inmediatamente en la actitud diaria.

- **Mejora el estado de animo**

La música y el ejercicio generarán endorfinas, así que realmente se mejora el estado de ánimo.

- **Estimula la memoria**

Hay que forzarte a recordar los movimientos para no equivocarse. Las coreografías son sencillas, pero hay que estar concentrada para no perderse. Hay estudios científicos que han constatado que bailar, sobre todo en personas mayores, ayuda a mejorar la memoria y a prevenir el alzhéimer.

#### **4.4.3.2.5 Supuestos para la realización de la actividad**

Para que esta actividad tenga éxito se hace necesario plantear los siguientes supuestos:

- Todo el personal comprende la importancia de esta actividad
- La Administradora General y líderes de equipo disponen del tiempo para preparar la actividad
- Se tienen los recursos disponibles para cada actividad

#### **4.4.3.2.6 Registro de las actividades**

Se organizara un registro de asistencia de todas estas actividades mensuales

#### **4.4.3.2.7 Formularios para la actividad**

- Formulario 1: Planificación de la actividad de ejercicio físico

Este formulario deberá ser llenado por la Administradora General antes de cada actividad mensual

<b>PLANIFICACION DE LA ACTIVIDAD DE EJERCICIO FISICO</b>			
FECHA DE LA PLANIFICACION			
FECHA DE LA ACTIVIDAD			
ORDEN DEL DIA DE LA REUNION:			
PARTICIPANTES REGISTRADOS:			
RECURSOS NECESARIOS			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR		FIRMA	



#### 4.4.3.3 DESARROLLO DE LA PARTE C DE LA PROPUESTA “MEJORES”

En esta línea de acción, se trata de fortalecer las capacidades y habilidades cognitivas de los empleados de la Fundación. Conscientes de la importancia de la administración de tiempo efectiva, se plantea la opción de la capacitación virtual y teletrabajo, bajo las siguientes características:

##### A) Capacitación virtual:

- **Periodicidad:** Los avances los realiza cada empleado en su tiempo libre, y el seguimiento se realiza cada tercer sábado de mes
- **Duración:** Semanalmente debería dedicarse 90 minutos al avance virtual.
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes, utilizando el Wifi disponible y también en cualquier recinto donde los estudiantes puedan avanzar su curso virtual.
- **Objetivo:** Mejorar las capacidades y habilidades de los empleados con cursos virtuales de su interés.
- **Acciones previas a realizarse:**
  - Cada empleado administra su tiempo y tiene su propio ritmo de avance. Debe dedicarle al menos 90 minutos semanalmente.
  - Debe preparar los recursos necesarios (equipo de computación, material de registro, etc.)
- **Acciones durante la actividad:**
  - Registro del avance
  - Presentación de tareas y actividades de la plataforma virtual

##### 4.4.3.3.1 Beneficios de la clases virtuales

Según la Revista Noticias Universia (2014) se identifican los siguientes beneficios de las clases on-line:

- **Variedad de oportunidades de formación**

Es muy amplia la variedad de cursos que se puede tomar a través de la red, optando por aquellos que se ajustan a las necesidades y al nivel educacional.

- **Costes**

Las clases en línea suelen ofrecen materiales que podrán ser descargados por cualquier alumno desde su ordenador. Incluso la descarga de conferencias, textos y cualquier otro material adicional, desde forma gratuita hasta precios accesibles.

- **Ahorrar tiempo**

Esta modalidad, permite disponer del tiempo ajustándolo a las propias necesidades y disponibilidades. Es ideal plantear una rutina para conciliar con éxito el trabajo y las clases.

- **Flexibilidad para completar tareas**

Los cursos presenciales requieren que los estudiantes completen sus **tareas** en un plazo pero quienes elijan por la modalidad online podrán hacerlo cuando lo consideren.

- **Permite la formación continua**

Por la facilidad de los horarios, se puede continuar con la formación de cada persona, puesto que estos cursos son reconocidos al igual que los presenciales.

#### **4.4.3.3.2 Cursos recomendados**

Se recomiendan los siguientes cursos y sus respectivas plataformas virtuales:

- **Invirtiendo la clase. Un camino hacia la innovación en educación**

Curso para dominar técnicas y alcances de aula invertida. Incluye instrucción de metodologías, herramientas y recursos para comenzar generar prácticas docentes más atractivas dentro y fuera del salón de clase.

**Plataforma:** Miríadax

**Institución:** Universidad de Flores. Argentina

**Idioma:** Español

- **Introducción a la gamificación a través de casos prácticos**

Este curso enseña los fundamentos de la gamificación como herramienta educativa a través de distintos casos de éxito.

**Plataforma:** Miríadax.

**Institución:** Universitat Oberta de Catalunya. España.

**Idioma:** Español.

- **Tecnologías web emergentes para la enseñanza virtual**

Curso dedicado a explorar tendencias de innovación educativa, en específico de la Web 2.0. Ofrece preparación de docentes en el desarrollo y aplicación de actividades de aprendizaje con herramientas como Canva, Soundcloud, Wevideo y Educaplay.

**Plataforma:** edX.

**Institución:** Galileo Universidad. Guatemala.

**Idioma:** Español.

- **Creating Effective Online and Blended Learning**

Programa desarrollado por Stanford, una de las mejores universidades del mundo, cuyo fin es el capacitar a docentes para desarrollar cursos en línea o sumar características de los cursos a distancia en clases ya establecidas.

**Plataforma:** Sitio web de Stanford con plataforma abierta desarrollada por edX.

**Institución:** Universidad de Stanford. Estados Unidos.

**Idioma:** Inglés.

- **Estrategias pedagógicas para el desarrollo del pensamiento crítico**

El pensamiento crítico es una de las habilidades esenciales actuales y requerida en los trabajos del futuro. Este curso, dirigido a docentes de educación primaria y secundaria, propone metodologías para desarrollar y favorecer el pensamiento crítico en los alumnos.

**Plataforma:** Udemy.

**Institución:** Red Interamericana de Educación Docente.

**Idioma:** Español.

- **Tic en la docencia**

Este curso es introductorio al uso de tecnologías de información y comunicación en el aula y procesos de formación virtual. Por otra parte, brinda metodologías de diseño instruccional.

**Plataforma:** Miríadax.

**Institución:** Universidad CES. Colombia.

**Idioma:** Español.

- **Educational Technology**

Curso integral de tecnología educativa. Cubre temas de investigación cualitativa y cuantitativa, experimentación, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en retos, comunidades de práctica, MOOCs, entre muchas otras tendencias de innovación educativa.

**Plataforma:** Udacity.

**Institución:** Georgia Tech. Estados Unidos.

**Idioma:** Inglés.



- Curso de pedagogía infantil

Este curso de educación infantil enseña todos los aspectos fundamentales relacionados con la educación de los niños, los padres y la escuela; con la finalidad de orientar y guiar a padres y educadores en las buenas prácticas y metodologías para el desarrollo de los infantes a través de los siguientes módulos:

- Recetas de cocina para que los niños aprendan a leer.
- Qué es el castigo educativo y cómo aplicarlo.
- Los profesores y educadores frente al acoso escolar.
- Actividad para realizar en clase 'el nombre propio'.
- Cómo contar cuentos a los niños.
- El juguete en el aprendizaje en la escuela.
- Niños superdotados en clase.
- Desarrollo del Lenguaje y del pensamiento.

**Plataforma:** <https://edutin.com/curso-de-pedagogia-infantil-1542>

**Idioma:** Español

- **40 cursos online y gratuitos de capacitación para el trabajo**

“Capacítate para el Empleo” es una plataforma que tiene como misión ofrecer capacitación online y gratuita a todos los individuos que deseen adquirir nociones básicas sobre oficios o actividades técnico-operativas de diversos sectores productivos.

Los cursos están diseñados en base a los más altos estándares de cada sector, teniendo en cuenta protocolos y medidas de seguridad respectivas.

La actual oferta implica:

- **#1** Agente de ventas digital
- **#2** Albañil
- **#3** Aseador de Oficina

- **#4** Asesor de Belleza
- **#5** Asistente de Mesero
- **#6** Asistente web
- **#7** Bartender
- **#8** Cajero de restaurante
- **#9** Carpintero
- **#10** Cocinero
- **#11** Conductor de transporte público
- **#12** Corte y confección
- **#13** Cuidador de adultos mayores
- **#14** Cuidador de niños
- **#15** Curador de datos
- **#16** Electricista
- **#17** Empleado de comida rápida
- **#18** Finder
- **#19** Granjero de lechería
- **#20** Herrero, balconero, aluminador y forjador
- **#21** Instalador de fibra óptica
- **#22** Instalador de paneles de yeso
- **#23** Instalador de pisos de loseta
- **#24** Instalador de tejados
- **#25** Introducción al cajero de banco
- **#26** Jardinero a gran escala
- **#27** Lavaplatos
- **#28** Mecánico Automotriz
- **#29** Mesero
- **#30** Panadero
- **#31** Pintor
- **#32** Planchador
- **#33** Plomeros, fontaneros e instaladores de tubería

- **#34** Reparador de aire acondicionado
- **#35** Reparador de celulares y tablets
- **#36** Representante Telefónico
- **#37** Soldador y oxicortador
- **#38** Técnico en cultivos vegetales
- **#39** Técnico en informática
- **#40** Técnico en instalación y reparación de equipo de cómputo

**Plataforma:** Fundación SLIM

**Idioma:** Español

- **Coursera**

Es una plataforma de educación virtual nacida en octubre de 2011 y desarrollada por académicos de la Universidad de Stanford con el fin de brindar oferta de educación masiva a la población. Ofrece cursos, tanto gratuitos como de pago, sobre temas variados a niveles universitarios, pero abiertos a todos los sectores de la población.

**Plataforma:** [www.coursera.org](http://www.coursera.org)

**Idioma:** Español e Ingles

- **EDX**

EDX es una plataforma de cursos abiertos masivos en línea, conocidos por sus siglas en inglés como MOOC (Massive Online Open Course). Fue fundada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Harvard en mayo de 2012 para hospedar cursos en línea de nivel universitario de un amplio rango de disciplinas, para todo el mundo sin costos para propiciar la investigación y el aprendizaje.

**Plataforma:** [www.edx.org](http://www.edx.org)

**Idioma:** Español e Ingles

#### **4.4.3.3.3 Supuestos para la realización de la actividad**

Para que esta actividad tenga éxito se hace necesario plantear los siguientes supuestos:

- Todo el personal comprende la importancia de esta actividad
- Se tienen los recursos disponibles para cada actividad
- Existe el compromiso de los líderes

#### **4.4.3.3.4 Registro de las actividades**

Se organizara un registro de seguimiento del avance del curso elegido. Dicho reporte se presentara cada tercer sábado de mes. Se entregara a la Administradora de la Fundación.

#### **4.4.3.3.5 Formularios para la actividad**

- Formulario 1: Seguimiento del avance de la clase virtual

Este formulario deberá ser llenado por la Administradora General con la información brindada por cada empleado.

<b>SEGUIMIENTO DEL CURSO VIRTUAL</b>			
NOMBRE DEL EMPLEADO			
CURSO VIRTUAL			
FECHA DEL SEGUIMIENTO			
HITOS DE AVANCE:			
MAYOR APRENDIZAJE			
DIFICULTADES PERCIBIDAS:			
OBSERVACIONES			
ELABORADO POR			FIRMA

### **B) TELETRABAJO Y APPS**

Aprovechando los beneficios de las tecnologías de información y comunicación, se plantea la existencia del teletrabajo, adaptándose a los características de la Fundación:

- **Periodicidad:** Se hará uso de las herramientas informáticas, cuando se vea pertinente para los objetivos de la Fundación. Se trata básicamente que algunos empleados pueden hacer cierto tipo de trabajo desde su casa.
- **Lugar de realización:** Instalaciones de la Fundación, en sus dos sedes, utilizando el Wifi disponible y también en cualquier recinto donde los empleados puedan comunicarse.
- **Objetivo:** Brindar al empleado la posibilidad de trabajar desde casa en algunos asuntos de la Fundación y también de organizar de mejor forma su trabajo usando aplicaciones tecnológicas.

#### 4.4.3.3.6 Beneficios del teletrabajo y las apps

El teletrabajo permite optimizar el tiempo y desplazamiento de las personas, pues se puede hacer un sin fin de actividades sin tener contacto físico. Las aplicaciones desarrolladas hasta el momento nos muestran un gran bagaje de herramientas para organizar mejor el trabajo.

#### 4.4.3.3.7 Apps recomendadas

Se recomiendan las siguientes plataformas y apps:

- **Skype**

Aplicación de videollamadas. Las videollamadas grupales de Skype aceptan hasta 25 personas, aunque solo 10 personas comparten su vídeo a la vez, el resto solo se comunican con audio. La principal ventaja de Skype, además de la calidad HD y la estabilidad de la llamada es que su popularidad hace que prácticamente todo el mundo tenga ya una cuenta.

- **Hangouts**

Una aplicación que viene preinstalada en la gran mayoría de los móviles Android. Antiguamente conocido como Google Talk y más tarde atrapado en las redes de

Google+, en la actualidad está un poco en el limbo, a medio camino de convertirse por completo al entorno empresarial. En Hangouts se puede tener una videollamada grupal con 10 personas en Android.

- **Rounds Free Video Chat & Calls**

Rounds se basa en Facebook en vez de en WhatsApp. En este caso se cuenta con una interfaz más clásica, desde la cual se puede invitar a amigos para que se creen una cuenta, enviar mensajes de texto y llamar a grupos de hasta 12 personas, tiene la posibilidad de dibujar sobre la cámara, ver vídeos de YouTube con los amigos y aplicar efectos.

- **Messenger**

Facebook Messenger incluyó las videollamadas grupales hace un par de años, después de que ya se permitieran las llamadas de voz de hasta 50 personas. En el caso de las videollamadas, sigue habiendo un límite de 50 personas, pero solo seis de ellas retransmitirán su cámara a la vez.

- **WhatsApp**

Son llamadas de hasta cuatro personas en total, aunque la llamada grupal no se la puede hacer directamente. Las videollamadas de WhatsApp, grupales o no, permiten minimizar la ventana y dejarla como una ventana flotante mientras se hace otras cosas en otras aplicaciones.

- **Doodle**

Es el planificador por excelencia. Permite hacer la convocatoria de una forma sencilla y automatizada y ahorra las llamadas y los e-mails. No requiere de registro, ni instalación y entre sus opciones están la de proponer a todos los contactos distintas fechas y horas para que voten la que más les conviene.

- **GoToMeeting:**

Es una herramienta que permite la reunión de varias personas, alrededor de 15, y se avisa a los miembros que van a asistir por email. Para asistir, sólo hace falta conectar el micrófono y los altavoces del ordenador o descolgar el teléfono. Una vez finalizada la reunión, se puede guardar

- **Evernote Business:**

Antes de la reunión se puede apuntar en la agenda los objetivos y una lista de verificación con los puntos a seguir. A su vez se puede agrupar en ese mismo lugar todos los documentos a utilizar en la reunión, para tenerlos a mano y compartirlos con otros miembros de un equipo. Por otro lado, durante la reunión se puede incorporar fotografías de otros documentos, de la pizarra, notas escritas a mano o grabar audio. Al finalizar el encuentro, se puede asignar unas tareas concretas a cada miembro del equipo.

- **Minutes.io:**

Una vez acabada la reunión, se puede realizar el acta de una forma rápida y sencilla utilizando minutes.io ya que dispone de una plantilla que sólo tiene que ser rellenada. Además, al adjuntar sus correos electrónicos, el documento genera rápidamente sus iniciales para que se le pueda asignar más abajo las tareas que deben llevar a cabo y sus intervenciones en la reunión. Al terminar se genera un link que se puede mandar por correo electrónico a los asistentes.

#### **4.4.3.3.8 Supuestos para la realización de la actividad**

Para que esta actividad tenga éxito se hace necesario plantear los siguientes supuestos:

- Todo el personal comprende la importancia de esta actividad
- Todo el personal conoce el manejo de estas aplicaciones o plataformas.
- Se tienen los recursos disponibles para cada actividad



#### 4.4.4 PRESUPUESTO GENERAL

Los gastos en los cuales se incurre, son los siguientes

**Tabla 12 PRESUPUESTO MENSUAL DEL PLAN DE INTERVENCION**

**Expresado en Bolivianos**

<b>Nro.</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
1	Material para las reuniones generales	Fotocopias	20	2,00	40,00
2	Refrigerio para las reuniones generales	Refrigerios individuales	20	3,00	60,00
3	Material para las reuniones grupales	Fotocopias	20	2,00	40,00
4	Refrigerio para las reuniones grupales	Refrigerios individuales	20	3,00	60,00
5	Material para la actividad familiar	Materiales diversos	1	100,00	100,00
6	Refrigerio para la actividad familiar	Refrigerios individuales	100	3,00	300,00
7	Instructor de zumba	Hora de clase	2	50,00	100,00
8	Refrigerio básico para la clase de zumba	Refrigerios individuales	20	2,00	40,00
9	Curso de capacitación en nuevas tecnologías de información y	Hora	2	50,00	100,00

	comunicación				
<b>TOTAL MENSUAL</b>					<b>840,00</b>

#### 4.4.5 CRONOGRAMA

Tabla 13 CRONOGRAMA PARA EL PLAN DE INTERVENCION

Nro.	Actividad	Mayo 2019		Junio 2019		Julio 2019	
		1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 30
1	Organización de recursos y explicación a los miembros de la Fundación						
2	Implementación de las reuniones grupales y clases de zumba						
3	Implementación de las reuniones generales y día de la familia						
4	Implementación de las reuniones grupales y clases de zumba						
5	Implementación de las reuniones generales y día de la familia						
6	Presentación de informes finales de lideres						

#### **4.4.6 VALIDACION DE EXPERTOS**

A efectos de dar validez a la presente propuesta formulada, se utilizó el método Delphi preguntando a dos expertos del área de Recursos humanos sobre su criterio de la propuesta. Las principales conclusiones indican:

- Es una propuesta con tres líneas de acción interesantes, que efectivamente cubren las actuales necesidades de la institución.
- El planteamiento de supuestos básicos para que la realización de esta propuesta se efectivice, plantea un buen marco de acción, puesto que si no existen esos lineamientos, se dificulta la implementación de la propuesta.
- Se recomienda ampliar la aplicación de la propuesta en función de los resultados obtenidos en el primer trimestre, tratando de adaptarlos a las nuevas necesidades que se presenten.
- La administradora general de la Fundación es persona clave para que se pueda implementar la propuesta, no solo por las responsabilidades que tiene asignada en la misma, sino por el liderazgo formal e informal que ejerce. En este sentido es loable el compromiso e involucramiento de la misma para buscar mejores condiciones de vida para los empleados

#### **4.4.7 PASOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Para el presente trabajo, se cumplieron las siguientes fases del desarrollo Organizacional:

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento
3. Recopilación de datos
4. Diagnóstico inicial
5. Retroalimentación al grupo clave de la empresa
6. Diagnostico conjunto de problemas
7. Planeación y acción conjuntas bajo los criterios de la consultora.

La aplicación de la propuesta está sujeta a la llegada de recursos económicos para implementarse a partir de Mayo de 2019.

Después de implementar el plan de mejora del clima organizacional balance trabajo-familia, es necesario evaluar nuevamente el clima organizacional a través del mismo test que se utilizó para la presente investigación. La evaluación se la debe realizar a los tres meses de la implementación y anualmente con el fin de conocer la evolución de las dimensiones del clima organizacional. En este sentido, deberán reunirse la Administración General y los líderes de equipo para planificar el proceso de planificación de la evaluación. Una vez aplicados los cuestionarios, se procederá a la tabulación de los datos para presentar documentos reflexivos sobre los avances o retrocesos obtenidos. Se espera el planteamiento de nuevas acciones de mejora cada gestión, puesto que en toda empresa, las personas, las circunstancias y características en general, cambian constantemente.

#### **4.4.8 POLITICAS DE SALARIO EMOCIONAL BALANCE TRABAJO-FAMILIA**

Como políticas generales, dentro del salario emocional balance trabajo –familia, se puede mencionar las siguientes que son sugeridas a implementarse en la Fundación Sangre de Cristo:

- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los empleados de la Fundación.
- ❖ Los empleados deben asistir a la inducción de la Fundación para entender la filosofía empresarial.
- ❖ La empresa establece los medios de comunicación para conocer las sugerencias, observaciones y acciones de mejora de los empleados.
- ❖ Se prioriza la atención de la familia, por lo cual se otorgaran los permisos necesarios para atender situaciones identificadas como críticas e importantes en los núcleos familiares de los empleados.
- ❖ En función de las posibilidades de cada cargo, se atenderán las necesidades de administración efectiva del tiempo, en sentido de licencias y otorgación de feriados puentes cuando corresponda, utilizando las herramientas tecnológicas de la Fundación para mantener la relación laboral efectiva.

## **5 CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El estudio del salario emocional y su influencia en el clima organizacional son importantes a la

hora de mejorar las condiciones de vida del recurso más importante que tiene una organización: El talento humano.

La gestión de personas es un arte, puesto que no existen recetas únicas aplicables en todas las empresas. Es necesario conocer el contexto en el cual se desenvuelven los empleados para poder tomar medidas adecuadas y mejorar su calidad de vida. No todos los conceptos o teorías se pueden aplicar a todas las organizaciones ni todas las organizaciones pueden implementar los mismos conceptos a sus empleados, puesto que las necesidades, prioridades y expectativas serán diferentes.

Se plantearon tres líneas de acción, para el plan de mejora del clima organizacional implementando el salario emocional al personal de la Fundación. Esta propuesta estará implementada y guiada por la Administradora de la Fundación a partir del mes de Mayo de 2019, sujeto a la llegada de recursos económicos del exterior. Las tres líneas de acción buscan subsanar las dimensiones más débiles advertidas en la Fundación, por lo cual se logró el objetivo general del presente trabajo.

En el marco teórico del presente trabajo se presentaron los fundamentos sobre clima organizacional y salario emocional, haciendo un recorrido de su evolución hasta llegar a la actualidad, donde cada vez cobran más importancia. Estos fundamentos teóricos permiten corroborar las tendencias empresariales en cuanto a desarrollo organizacional se refiere. Las empresas buscan ser más productivas, innovadoras y competitivas con el tiempo, y como lo indica Puyal (2006), el salario emocional contribuye a la salud de los empleados, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización. El autor Caraveo (2004) mencionaba que aun a pesar de las propias características, únicas y exclusivas, de cada empresa, se puede afirmar que la manera en la que se manifiesta el clima organizacional repercute en el comportamiento del trabajador y por ende en la productividad de la empresa.

Se aplicaron instrumentos de diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional, especialmente las orientadas al salario emocional balance trabajo-familia. Las respuestas obtenidas permitieron a la investigación advertir sobre las dimensiones que tenían un bajo puntaje, para poder trabajar en su fortalecimiento en la propuesta. Es rescatable la decisión de la

Fundación “Sangre de Cristo” por conocer con total objetividad la realidad de sus trabajadores, a fin de generar propuestas que logren su bienestar.

Respecto a los datos obtenidos en el marco práctico, llama la atención que ninguna de las diez dimensiones estudiadas en el clima organizacional presenta una calificación pésima o mala. Esto habla de una gestión efectiva desarrollada por los actuales líderes de la Fundación, puesto que la situación actual no es desfavorable. Sin embargo, también cabe mencionar que ninguna de las dimensiones fue evaluada como excelente, lo cual puede representar una oportunidad para mejorar al máximo las variables estudiadas. Presión, control y apoyo son las dimensiones más débiles en la Fundación, por lo cual la propuesta detalló las maneras en las cuales se pueden reforzar las mismas. Respecto a innovación, el 64% está conforme, un 90% considera que siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes, y este resultado se corrobora con las otras preguntas que ponen de relieve la intención y acción de la Fundación por hacer siempre un trabajo renovado. Al respecto de cohesión, el 85% indica que pone su mejor esfuerzo para que el personal recién contratado se encuentre a gusto. Un similar porcentaje alto se encuentra al indagar sobre la preocupación por los compañeros, puesto que el 80% indica su preocupación constante por su equipo de trabajo. La respuesta con menor aceptación fue respecto a comer juntos, y se entiende que esto es debido a los diferentes horarios del personal. La mayoría considera que su trabajo lo aparta de sus actividades familiares más de lo que le gustaría, sintiendo este malestar varias veces al mes especialmente, por lo cual se plantearon medidas que fomenten la integración de las familias con la Fundación.

Se cumplió a cabalidad con los pasos de Desarrollo Organizacional, puesto que inicialmente se obtuvo la percepción de problemas por parte de la Administradora General de la Fundación, para pasar a recopilar datos y tener un diagnóstico inicial, el cual fue presentado a la Administradora General, obteniéndose retroalimentación de la misma para planear las acciones pertinentes en la propuesta. La Dirección estratégica de la Fundación presenta su conformidad con el trabajo realizado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las organizaciones que buscan mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores, que utilicen el salario emocional como herramienta facilitadora de este proceso. Las personas usualmente pasan más tiempo en sus trabajos que con sus propias familias, por lo cual

es deber de las organizaciones buscar que los empleados estén felices, puesto esto genera clientes felices.

Las organizaciones comprometidas con el bienestar de sus empleados, deben ser creativas a la hora de proponer soluciones a los problemas encontrados. En este sentido, se recomienda hacer una labor conjunta entre los consultores o investigadores y la empresa implicada, especialmente para tener la guía correcta en cuanto a recursos disponibles se refiere.

La medición del clima organizacional debería ser una política permanente en las empresas. Se recomienda hacer estas mediciones para determinar la evolución del grupo humano que trabaja en una empresa.

## 6 BIBLIOGRAFIA

Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.

Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191.

Amabile, T., y Kramer, S. (2008). Vida laboral interior: comprender el subtexto del rendimiento profesional. *Harvard Deusto Business Review*, (166), 26–32.

Amador Rodríguez, C., & Gómez Tarjuelo, M. F. (2011). Salario emocional-oportunidad de retención del talento humano en el área comercial de empresa de consumo especializado.

Buelens, M., y Van der Broeck, H. (2007). An análisis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.



Burguillos, B. (2010). La retribución flexible aumenta la productividad de los Recursos Humanos. *Capital Humano*, (245), 50–5

Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *La evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Castañeda, L., Guerra, S., Malagón, G., & Urtaríz, L. (2017). Guía metodológica para implementar un programa de felicidad organizacional.

Chinchilla, N., Poelmans, S. A. Y., y León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo – familia en 150 empresas españolas.

Chiang, Margarita, Martin Mario y Núñez, Antonio (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios Editoriales

Fernández Aguado, J. (1999). *Dirigir personas en la Empresa: Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Pirámide.

Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.

Gibert, F., Lope, A., y de Alós, R. (2007). Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal. *Papers*, (83), 57–82.

Goleman, D., & Cherniss, C. A. R. Y. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Editorial Kairós.

Gonzales Karina (2018), *Realidad de las fuentes laborales europeas*

Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.

Llano, A. (2011). *Responsabilidad y humanismo en la empresa actual*

Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Cengage Learning.

Moreno, M., y Giménez, F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, (205), 48–62

Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.

Poelmans, S. A. Y., León, C., y Tarrés, J. B. (2011). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*. Madrid: IESE Business School – Centro Internacional de Trabajo y Familia

Povedano Flor, (2017), *Compensación de empleados: Tendencias del milenio*, 30-57

Prado, J. F. U. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial el manual moderno.

Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44-47.

Ramírez Pérez, M., & Lee Maturana, S. L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *POLIS. Revista latinoamericana*, (30).

Redondo Moreno, I. L., Sánchez, A., & Maryeny, E. (2015). *Diseño de un programa del salario emocional en organizaciones*(Bachelor's thesis).

Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.

Salgado, J. F. (1997). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios Caixavigo.

Solarte, M. G. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*(Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.

Vega, M. M. C., & Martínez, K. A. K. (2009). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. *Horizontes empresariales*, 8(1), 23-50.

## 7 WEBGRAFIA

1. [http://archivo.expansionyempleo.com/2010/03/18/desarrollo\\_de\\_carrera/12689092\\_06.html](http://archivo.expansionyempleo.com/2010/03/18/desarrollo_de_carrera/12689092_06.html)
2. [http://www.cincodias.com/articulo/economia/beneficios-socialesdentro-fuera-salario/20070327cdscdieco\\_8/cdseco/](http://www.cincodias.com/articulo/economia/beneficios-socialesdentro-fuera-salario/20070327cdscdieco_8/cdseco/)
3. [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document_library/get_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128)
4. [https://www.google.com/search?q=salario+emocional&rlz=1C1ASUC\\_enBO780BO781&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi0jrL12uXeAhXSmeAKHetNCtYQ\\_AUIDigB&biw=1600&bih=1045#imgrc=2cvysu9VgmNHTM:](https://www.google.com/search?q=salario+emocional&rlz=1C1ASUC_enBO780BO781&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi0jrL12uXeAhXSmeAKHetNCtYQ_AUIDigB&biw=1600&bih=1045#imgrc=2cvysu9VgmNHTM:)
5. [https://www.google.com/search?q=salario+emocional&rlz=1C1ASUC\\_enBO780BO781&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi0jrL12uXeAhXSmeAKHetNCtYQ\\_AUIDigB&biw=1600&bih=1045#imgrc=BWH-\\_9gbjSavoM:](https://www.google.com/search?q=salario+emocional&rlz=1C1ASUC_enBO780BO781&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi0jrL12uXeAhXSmeAKHetNCtYQ_AUIDigB&biw=1600&bih=1045#imgrc=BWH-_9gbjSavoM:)
6. <https://psicologosperu.blogspot.com/2017/10/salario-emocional-clave-para-fidelizar.html>
7. <http://beautyclusterbarcelona.com/blog/salario-emocional-la-empresa/>
8. <https://www.talenttunity.com/la-importancia-creciente-del-salario-emocional/>
9. <http://www.educatoncolombia.com.co/2016/01/recibe-salario-emocional.html>
10. <https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjV5ebf3uXeAhXsmeAKHeMQDeoQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Ffranciscolopez.biz%2Fel-salario-emocional%2F&psig=AOvVaw1p5bbVjl4anJvL6oWnxWr0&ust=1542898403934403>
11. <https://www.youtube.com/watch?v=IDdWc76n0Ck>

## ANEXOS

### ANEXO 1

## **ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA GENERAL DE LA FUNDACION SANGRE DE CRISTO**

La entrevista fue realizada sin una grabación de por medio, por lo cual los principales elementos de información vertidos por la Administradora, fueron:

- La disminución de los fondos económicos que llegaban del exterior, mermaron las actividades y condiciones laborales de los empleados de la Fundación.
- Últimamente se notaron ciertos cambios en las actitudes del personal, puesto que por restricción de ingresos se tuvo que reducir el personal y claro que esto afectó.
- Como Fundación, nos gustaría saber cómo está el clima organizacional en las dimensiones explicadas por la investigadora.
- Aunque son pocos empleados, se procura mantener un ambiente agradable entre el personal. Una vez sepamos la condición actual de los empleados, veremos la posibilidad de implementar cambios positivos.
- El trabajo que realizan los empleados es duro, y quienes están trabajando todavía en la Fundación han logrado captar el espíritu de servicio que se tiene.
- El tema de salario emocional es nuevo para la fundación, por lo cual sería interesante ver las políticas que implica. Se pudo observar las políticas que llevan a cabo empresas multinacionales como Google o nacionales como Axs, y parecen ser muy interesantes para mejorar la calidad de vida de los empleados. La Fundación está comprometida con sus trabajadores para gestionar iguales o mejores resultados.
- Toda la información que se precise, será puesta a disposición de la investigación, para bien de los empleados.

Realizado el diagnóstico por parte de la investigadora, se pudo realizar nuevamente una entrevista con la Administradora de la Fundación a fin de plantear algunas líneas de acción para la propuesta. En este sentido, estas fueron las principales conclusiones:

- Los resultados son interesantes. Es bueno conocer una percepción general buena
- Las dimensiones más débiles puede ser mejoradas con las líneas de acción que proponga la investigadora.
- Estará sujeto a la recepción de fondos, la implementación en el corto plazo de la propuesta

- Es factible implementar actividades de integración entre los empleados y con sus familias.
- Se podrá realizar una presentación de los resultados a todo el personal. La comunicación del plan será importante para que lo conozcan a detalle y se comprometan con él.

## ANEXO 2

### ENCUESTA APLICADA

#### ENCUESTA 1

A continuación encontrará unas frases relacionadas con su trabajo. De acuerdo a su percepción, debe decidir si las mismas son verdaderas o falsas. Anote sus contestaciones en la **Hoja de Respuestas**. Si cree que la frase es Verdadera o casi siempre verdadera, anote una X encima de la V (Verdadero). Si cree que la frase es Falsa o casi siempre falsa, anote una X encima de la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la hoja, para evitar equivocaciones. Tómese su tiempo para cada frase y responda con sinceridad.

1. El trabajo es realmente estimulante
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto
3. La Dirección suele dirigirse al personal en tono autoritario
4. Son pocos los trabajadores que tiene responsabilidades realmente importantes
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar
7. Las cosas están a veces bastantes desorganizadas
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo
11. No existe mucho espíritu de grupo
12. El ambiente es bastante impersonal
13. La Dirección suele felicitar al personal que hace algo bien
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia
16. Aquí parece que las cosas son siempre urgentes
17. Las actividades están bien planificadas
18. En la Fundación, se puede ir vestido con ropa extravagante si se lo desea
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes
20. La iluminación en los ambientes es muy buena
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo
22. La gente se ocupa personalmente por los demás

23. La Dirección no alienta el espíritu crítico de los subordinados
24. Se anima a las personas para que tomen sus propias decisiones
25. Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día
26. Los empleados no tienen oportunidad para relajarse
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas
28. Se espera que los empleados hagan su trabajo siguiendo reglas establecidas
29. Este empresa siempre es una de las primeras en probar nuevas ideas
30. El lugar de trabajo esta terriblemente lleno de personas.
31. Los trabajadores parecen estar orgullosos de la Fundación
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo
33. Normalmente la Dirección valora las ideas aportadas por el personal
34. Los trabajadores pueden utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico
36. Aquí nadie trabaja arduamente
37. Las responsabilidades de la Dirección están claramente definidas
38. La Directora mantiene una vigilancia estrecha sobre los trabajadores
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí
40. Las ambientes son agradables y de aspecto moderno
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen
42. En general, los trabajadores expresan con franqueza lo que piensan
43. A menudo, la Dirección critica a los empleados por cosas de poca importancia
44. La Directora anima a los trabajadores a tener confianza en si mismos cuando surge un problema
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo
46. No se apura exageradamente a los empleados para que cumplan sus labores
47. Normalmente se explica a los trabajadores los detalles de las tareas encomendadas
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las normas de la Fundación
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo
50. Sería necesaria una decoración nueva en los ambientes
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo
52. A menudo, los empleados comen juntos
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un nuevo bono
54. Generalmente los empleados no intentan ser independientes
55. Aquí se toma en serio la frase "El trabajo esta antes que el juego"



56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo
57. Los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer
58. La Dirección está siempre vigilando al personal y lo controla muy estrechamente
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas
60. Aquí la decoración y los colores hacen alegre y agradable el ambiente de trabajo
61. En general aquí se trabaja con entusiasmo
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. La Dirección espera demasiado de los empleados
64. Se anima a que los empleados aprendan cosas, aunque no se apliquen a su área.
65. Los trabajadores hacen sus tareas con mucha energía
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo
67. Se informa totalmente a los trabajadores de los beneficios obtenidos
68. La Dirección no suele ceder a las presiones de los trabajadores
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo
70. A veces existen molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo
71. Es difícil conseguir que las personas hagan un trabajo extraordinario
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales
73. Los trabajadores comentan sus problemas personales con la Directora
74. Los trabajadores actúan con gran independencia de la Dirección.
75. Los trabajadores parecen ser muy poco eficientes
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo
77. Las normas y los criterios cambian constantemente
78. Se espera que los trabajadores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios
80. El mobiliario está normalmente bien colocado
81. Normalmente, el trabajo es muy interesante
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas
83. La Dirección apoya realmente a los trabajadores
84. La Dirección se reúne regularmente con los empleados para discutir proyectos futuros
85. Los trabajadores suelen llegar tarde al trabajo
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extras
87. La Dirección estimula a los empleados para que sean precisos y ordenados
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde

89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre

90. Los ambientes están siempre bien ventilados

**Compruebe si ha contestado todas las frases**

**¡Gracias!**

**ENCUESTA 2**

A continuación encontrará una serie de afirmaciones respecto a la vida laboral y personal/familiar. Por favor marque con una X encima de la opción que mejor refleje su realidad. Debe marcar la frecuencia y malestar/importancia de cada afirmación.

Nro.	AFIRMACION	RESPUESTAS				
1	Mi trabajo me aparta de mis actividades familiares más de lo que me gustaría	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
2	El tiempo que debo dedicar a mi trabajo no me permite participar en las actividades y responsabilidades domésticas en igual medida	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
3	Tengo que perderme actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que paso atendiendo mis responsabilidades laborales	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE

4	Estoy tan física y emocionalmente agotado(a) que cuando llego a casa del trabajo me cuesta atender a mi familia	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
5	Mi familia/pareja/hijos me han reclamado el poco tiempo que les dedico por razones laborales	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
6	Cuando las cosas van bien en mi vida familiar, mi percepción del trabajo mejora	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
7	Las habilidades que desarrollo en mi familia, me ayudan en mi trabajo	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
8	Los valores que aprendo a través de mis experiencias familiares me ayudan a la hora de cumplir mis	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS

	responsabilidades laborales	<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
9	Me pierdo actividades de trabajo debido a la cantidad de tiempo que dedico a mis responsabilidades familiares	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
10	La tensión y ansiedad derivada de mi vida familiar disminuyen mi capacidad para hacer mi trabajo	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
11	Lo que me hace ser eficiente en el trabajo, me ayuda a ser mejor hijo/pareja/padre/esposo	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
12	Las habilidades que he desarrollado en mi trabajo me ayudan con mi vida familiar	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO

13	Aplico los principios que se valoran en mi trabajo a situaciones familiares	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
14	Cuando Me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
15	He tenido problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en estos últimos seis meses	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
16	Estar de buen humor en el trabajo me ayuda a estar de buen humor en casa	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO
17	Las experiencias laborales me ayudan a cumplir con mis responsabilidades familiares	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS

		<b>MALESTAR</b>	NO ME MOLESTA	ME MOLESTA POCO	ME MOLESTA BASTANTE	ES INTOLERABLE
18	El tiempo que paso con mi familia no me deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para mi carrera profesional	<b>FRECUENCIA</b>	NUNCA	VARIAS VECES AL MES	VARIAS VECES A LA SEMANA	TODOS LOS DIAS
		<b>IMPORTANCIA</b>	NO ME IMPORTA	ME IMPORTA POCO	ME IMPORTA BASTANTE	PARA MI ES PRIORITARIO

Por favor marque con una X encima de la opción que mejor refleje su realidad,

Nro.	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
19	Existen políticas institucionales que facilitan el balance trabajo y familia		
20	Usualmente se espera que los empleados se lleven trabajo a casa		
21	Rechazar una promoción por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado		
22	Se juzga como menos comprometido con la organización a quien se beneficia de un permiso por causa familiar		
23	Las decisiones de Dirección tienen en cuenta la situación familiar –personal		

24	En general los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia		
25	La mayoría de los líderes de la Fundación son ejemplo de conducta Familiarmente responsable		
26	La Fundación reconoce mi trabajo con incentivos que no son económicos		
27	Para la Fundación es importante saber cómo me siento		
28	En el último año, mi calidad de vida mejoró		
29	En general, estoy satisfecho(a) con el balance entre mi trabajo y mi vida personal/familiar		



## ANEXO 3

## METODO DELPHI

Nro.	EXPERTO	ASPECTOS CALIFICADOS POSITIVAMENTE	ASPECTOS CALIFICADOS NEGATIVAMENTE	OBSERVACIONES
1	Lic. Oscar Arias Mendoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporte significativo para el contexto boliviano</li> <li>- Líneas de acción claras y factibles</li> <li>- SE pueden obtener buenos resultados de la implementación en todo el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requieren disciplina al momento de la implementación</li> </ul>	Implementar las propuestas garantizando la continuidad en el mediano plazo para no generar frustración posterior.
2	Lic. Sandra Medina Benitez	<p>=Propuesta sólida y detallada.</p> <p>=La implementación de la tecnología en el trabajo, resulta ser desafiante para el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los resultados se verán en un periodo mayor al propuesto para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la propuesta la menos 6 meses seguidos para ver los resultados y</li> </ul>

		personal, y generalmente se tiene buenos resultados porque hoy en día todos tienen acceso a la tecnología	intervención.	volver a realizar una medición del clima organizacional.
--	--	---	---------------	--

## ANEXO 4

### DINAMICAS GRUPALES

*Técnicas de Presentación*

*Técnicas divisorias*

*Juegos de desinhibición*

*Técnicas para el conocimiento*

*Técnicas para fomentar la participación*

*Técnicas de planificación*

*Técnicas de organización*

#### *Técnicas de Presentación*

**1. Identificación con animales:** se colocan en círculo y se le pide al que se considere desenvuelto que se presente diciendo su nombre, edad, el animal con el que se identifica y porqué y el animal con el que no se identifica y porqué. Para seguir con la dinámica, cuando termina su presentación, debe elegir a alguien para que se presente y así sucesivamente.

**2. El aviso clasificado:** se les pide a los participantes que confeccionen un aviso clasificado, vendiéndose. Luego, se ponen en círculos interior y exterior y se van mostrando los avisos unos a otros hasta dar la vuelta completa.

Después, se elige a alguien que comience diciendo a quién compraría y porqué.

**3. Cadena de nombres:** hay que decir el nombre y luego la persona a la derecha dice su nombre y repite el nombre de los que anteriormente se presentaron. Juego de memoria. Puede variarse utilizando, además del nombre, algún animal o inclusive el sonido que éstos producen.

#### **4. Fiesta de presentación con variaciones:**

- Material: lápices, alfileres, hojas, etc.
  - Se les da 10 minutos para expresarse con cualquiera de las siguientes variaciones:
    - a) Caricaturas de sí mismo, dibujo, historieta, etc.
    - b) Gráfico de torta, donde se ubica proporcionalmente cada uno de los aspectos de la vida (familia, trabajo, diversión, etc.)
    - c) Descripción de sí mismo como aviso clasificado.
5. Se arroja un **objeto** hacia alguno de los participantes del círculo y éste debe decir su nombre y su edad.
6. Se forman **filas** y van pasando de a uno y escriben el nombre en el **pizarrón**.

**7. Presentación por parejas:** se les solicita a los integrantes del grupo que elijan una persona para trabajar en parejas (preferentemente un desconocido y del sexo opuesto) los participantes se ubican cada uno con su pareja y durante un par de minutos (5) se comentan nombre, estado civil, lugar, etc. Cuando finaliza la charla sobre sus vidas se hace un círculo y cada uno deberá presentar al grupo lo que su pareja le contó.

**8. Presentación con valor:** al que se considere persona desenvuelta se le pedirá que se ubique en el centro de un círculo y emplee (3) unos minutos para presentarse expresando aquello que pase bajo el foco de su conciencia.

Mientras esta persona “decidida” habla, se le pide al resto del grupo que trate de analizar cómo es su personalidad y cómo se expresa a través de su postura, movimiento, tono de voz, etc. El coordinador del grupo podrá pararse en el centro y hacer una demostración.

**9. Terremoto:** 2 personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar.

**10. Nombre – cualidad:**

- Objetivo: conocer nombre y alguna característica de las personas.
- Materiales: integrantes.
- Desarrollo: cada participante dice su nombre y una característica personal que empiece con la primera letra de su nombre.

**11. La telaraña:**

- Objetivo: presentación.
- Materiales: ovillo de lana, integrantes.
- Desarrollo: una persona toma la punta del ovillo, dice su nombre y tira el ovillo a otra persona y así sucesivamente. Después se hace el proceso inverso, quien tiene el ovillo se lo devuelve a quien se lo dio y dice el nombre de su compañero

**12. Bienvenidos:**

- Desarrollo: Cada participante tendrá 11 letras iguales y mientras se presenta tendrá que intercambiar el resto de las letras con el resto de los integrantes del grupo, para poder formar la palabra bienvenidos, el primero que la forma gana.

**13. Fósforo:**

- Desarrollo: Cada persona que se presente tendrá que encender un fósforo y hablar mientras este se mantenga encendido.

**14. Salto al rango:**

- Objetivo: Presentación
- Materiales: Integrantes del grupo, lápiz, papel y cinta adhesiva.
- Desarrollo: nombre y su edad, luego se ubican en una fila y en posición de rango, el último comienza a saltar al resto de sus compañeros tratando de leer los nombres y edades, así sucesivamente con el resto de los participantes. Una vez finalizado, cada uno debe sacarse el papel de la espalda y cada uno debe decir el nombre y la edad de las personas que se acuerda y el que dice más es el ganador.

### **15. El Baile de la Sillas**

- Objetivo: presentación.
- Materiales: Integrantes, sillas y música.
- Desarrollo: En el medio del salón se hace un círculo con las sillas (una menos que las personas que participan), con el asiento hacia fuera, los integrantes deben realizar un círculo por afuera de las sillas. Una vez que el coordinador pone música comienzan a girar todos hacia la derecha, cuando la música se apaga los integrantes deben sentarse y le deben preguntar a su compañero de la derecha y al de la izquierda sus nombres y sus edades, si estos se sientan juntos más de una vez, se le realizan otras preguntas. El que se quedo parado pierde pero antes de salir sus compañeros le deben hacer preguntas personales para conocerlos. El juego finaliza una vez que queda un solo participante sentado.

### **16. Bingo:**

- Objetivo: Presentación
- Materiales: Integrantes del grupo, hojas con casilleros, deben haber menos los integrantes del grupo.
- Desarrollo: Cada participante debe tener una hoja y durante cinco tiene que llenar el casillero colocando el nombre y la edad de sus compañeros. Luego se ubican en sus lugares y el coordinador deberá preguntarles a los participantes su nombre y su edad, el resto irá tachando los nombres que coincidan con los dichos y los que tienen anotados en sus hojas, el que va llenando la hoja deja de jugar, hasta que todos llenen sus hojas.

También se puede jugar con terna y quintina.

### **Técnicas divisorias**

#### **1. Primera letra del nombre**

- Objetivo: unir personas para que se conozcan o para realizar algún trabajo.
- Materiales: ninguno
- Desarrollo: juntar a todas las personas cuyo nombre comience con la misma letra o que en la primera sílaba tengan la misma vocal.
- Variantes: personas con el mismo signo. Personas que cumplan años el mismo mes.

## **2. Nombre: cartulicolores**

- Objetivo: formar grupos
- Materiales: cartulinas de varios colores (tantos como grupos se quieran formar)
- Desarrollo: colocar dentro de una bolsa trozos de cartulina de diferentes colores. Cada integrante del grupo saca uno y se dividen de acuerdo al color que les tocó.

## **3. Pueblos y Ciudades:**

- Desarrollo: Se entregará a cada participante un papel con el nombre de un pueblo o ciudad y se tiene que juntar con el que tenga la misma ciudad o pueblo. Después de un tiempo, se vuelven a repartir otros papeles con nombres de otros lugares y se forman cuarteros y se presentan entre ellos.

## **4. Canción Divisoria:**

- En el centro del salón se ubican tanto papeles doblados como participantes hay. En cada papel está escrito el nombre de una canción y para formar los grupos cada participante deberá cantar la canción en voz alta hasta juntarse con el resto de los participantes. Habrá tantas canciones como subgrupos quiero que se formen.

## **5. Refranes:**

- Se entregan refranes en tiritas y cortados de acuerdo a la cantidad de persona que quiero que formen el grupo.
- También se puede realizar con figuras geométricas, globos de colores, etc.

## **6. Muéstrame tu zapato:**

- Objetivo: Formar grupos de trabajo.
- Materiales: Integrantes del grupo.
- Desarrollo: Los grupos se formarán de acuerdo al talle de calzado de los participantes, por ejemplo: un grupo será del 34 al 36, del 37 al 39, etc.

### **7. Tráeme tu silla:**

- Objetivo: Formar grupos de trabajo.
- Materiales: Integrantes del grupo, sillas y dibujos.
- Desarrollo: Debajo del asiento de cada silla se pegará un dibujo, el participante que tienen el mismo dibujo deberán juntarse acarreando el banco con los que tengan el mismo dibujo.

### **8. Vamos al cine:**

- Objetivo: Formar grupos de trabajo
- Materiales: Integrantes del grupo, nombres de películas, actores y actrices.
- Desarrollo: Cada participante sacará de una bolsa un papel con el nombre de una película, actor o actriz. Los grupos se formarán uniéndose los que tienen el nombre de la película con los que tienen los nombres de la pareja principal, por ejemplo, Mujer Bonita con Julia Roberts y Richard Gere.

## **Juegos de desinhibición**

### **1. El parlanchín:**

- Objetivo: que cualquier persona pueda desenvolverse.
- Materiales: integrantes.
- Desarrollo: el grupo pide a una persona que hable sobre un tema definido por el grupo durante unos minutos.

### **2. ¿Te gusta tu vecino?**

- Objetivo: conocer el nombre de cada persona.
- Materiales: sillas, integrantes.
- Desarrollo: se forma una ronda y quien comienza (generalmente, el coordinador) pregunta a alguien “¿te gusta tu vecino?”. La persona responde con SI, NO o MAS O MENOS. Si la respuesta es SI, todos se quedan en el mismo lugar; si la respuesta es NO, todos cambian de lugar, y si responde MAS O MENOS sólo se cambia esa persona con cualquier otra.



**3. Lista de nombres:**

- Objetivo: conocerse entre los integrantes del grupo.
- Materiales: papel y lápiz o pizarrón y tiza.
- Desarrollo: una persona escribe su nombre y van pasando haciendo “posta”. Cada uno que pasa toma una de las letras del nombre y escribe una palabra u oración referida a la persona que escribió el nombre.

**4. Dígalo con mímica:**

- Objetivo: desarrollar habilidades psicomotrices.
- Materiales: grupos de personas.
- Desarrollo: estándar.

**5. Venta de Cosas Absurdas:**

- Objetivo: Desarrollar la capacidad oral, de argumentar y lograr desinhibirse adelante del grupo
- Materiales: Integrantes del grupo y fichas con objetos absurdos, por ejemplo, baberos para jirafas, peine para pelados, etc.
- Desarrollo: cada integrante del grupo de tener una ficha cada uno, luego de a uno pasarán al frente y durante un minuto tendrán que tratar de venderlo argumentando a favor de su venta.

**6. Dramatizar un refrán:**

- Objetivo: Desarrollar la comprensión, la habilidad para comprender mensajes y la habilidad de transferir significados a situaciones concretas
- Materiales: Grupos de trabajo y refranes.
- Desarrollo: A cada grupo se le dará un refrán, al cual lo tendrán que representar delante del grupo. El resto del grupo podrá participar adivinando los refranes dramatizados.

## **7. Contar una historia con los pies:**

- Objetivo: Desarrollar el ingenio y la expresión corporal.
- Materiales: Fichas con oraciones, por ejemplo, Me resbalé al pisar una cáscara de banana; hoy caminando se me pegó un chicle en el zapato, etc.
- Desarrollo: Cada uno de los participantes pasará al frente y contará con sus pies la frase que le haya tocado. Sus compañeros podrán adivinarlas.

## **Técnicas para el conocimiento**

### **1. Un mundo mejor.**

Cada grupo dialogará cómo debe ser la convivencia humana para lograr un mundo mejor. Esto mismo lo aplicará a su grupo. Hará un plan de acción para lograrlo en este encuentro. Se pondrá de inmediato a cumplirlo.

Cada grupo dialoga: ¿cómo debe ser la convivencia humana (mundo, nación, comunidad, etc.) para que fuera realizadora del hombre.

Según esto: ¿cómo deberíamos vivir el presente encuentro? El grupo marca reglas de convivencia: pocas, concretas, de actuación inmediata, aceptadas por todos.

¿qué debe aportar cada uno para conseguir las metas que el grupo se propone?

### **2. Mi filosofía.**

Cada uno escribe en un papel su filosofía de vida: principios o fundamentos de acción, su reglamento personal, sus refranes preferidos, etc.

Cada uno expone su trabajo al grupo, el que cuestiona la objetividad de todo aquello o de alguna parte.

### **3. Aquí está mi foto.**

El coordinador pone a disposición de los participantes fotos de seres humanos en actividades y gestos diferentes. Cada participante elige la foto o el recorte seleccionado. Explica porqué piensa que lo representa. Dice cómo se siente él por dentro ante esa foto o recorte.

Los integrantes del grupo cuestionan al que habló. Se dejará de lado todo comentario que signifique falta de respeto a las personas.

#### **4. Si yo fuera.**

Se le pide a cada participante que complete oraciones de este tipo:

- Si yo fuera un árbol sería..... porque.....
- Si yo fuera una parte de la geografía (río, montaña, bosque, etc.) sería.....  
porque.....
- Si yo fuera una máquina sería..... porque.....
- Si fuera un estado climático (lluvioso, nublado, soleado, ventoso, etc.) sería.....  
porque.....
- Si fuera un animal sería..... porque.....
- Si yo fuera un auto sería..... porque.....
- Si yo fuera perfume sería..... porque.....
- Si yo fuera fruta sería..... porque.....
- Si yo fuera color sería..... porque.....
- Si yo fuera material sería..... porque.....
- Si yo fuera una estación del clima sería..... porque.....

Uno de los participantes (voluntario) se retira del salón. Los integrantes del grupo que han quedado, deciden sobre cuál de ellos se contestará, es decir sobre cuál de los participantes se ha de responder. Una vez definido este, se hace ingresar al que salió, él comenzará a interrogar al grupo en forma alternada. Este voluntario podrá arriesgar 3 nombres tratando de descubrir el participante del grupo sobre el cual se está hablando. Si no lo adivina, se le da una prenda. Las preguntas pueden ser:

- Si fuera un árbol ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera una parte de la geografía ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera una máquina ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera un estado climático ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera un animal ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera un auto ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera perfume ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera fruta ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera color ¿cuál sería? ¿ porque?
- Si fuera material ¿cuál sería? ¿ porque?

- Si fuera una estación del clima ¿cuál sería? ¿ por que?

### **5. Personalidad.**

Material: lápiz y hojas de papel.

La finalidad de este ejercicio es la de promover un mejor conocimiento de uno mismo en una reflexión sobre la propia realidad, captada por uno mismo y por los demás. Se organizan subgrupos de 6 a 8 personas; cada participante toma hojas y escribe:

- ¿quién pienso que soy?
- ¿qué es lo que mis compañeros piensan que soy?
- ¿qué desearía ser yo?
- Qué desearían los demás que yo fuera?
- ¿qué hay de común en lo que todos dicen positivamente de mí?
- ¿qué hay de común en lo que todos dicen negativamente de mí?
- Reflexionando sobre todo: ¿quién soy yo?

Libremente, cada participante puede exponer en el grupo la síntesis de lo que contestó. Luego se hace una conversación de ayuda recíproca o de profundización.

### **6. Ejercicio para aprovechar las opiniones del grupo.**

Jugarán 5 o 6 participantes, el resto son observadores.

Consigna: imagínense ustedes que son un comité de directivos encargados de elegir un director de una lista de candidatos (los candidatos pueden proponerse voluntariamente). El comité puede resolver la tarea como mejor le parezca a los participantes. Cada participante recibe un ejemplar de “Candidato para el puesto de Director”.

El grupo debe elegir y comentar las características de los candidatos. Se elige al que se considere más apto para desempeñar la tarea.

### **7. Baile de disfraces.**

Un integrante del grupo sale. El resto dialoga sobre el disfraz que le conviene, a la persona que salió, para ir a una fiesta de disfraces, teniendo en cuenta su comportamiento habitual, su actitud frente al grupo, su modo de ser, su característica más notoria, etc. Así el disfraz puede ser de una persona, animal o cosa. Entra el que salió y los miembros del grupo le dan cuenta del disfraz elegido para él. Se le pide ahora que descubra porqué lo disfrazan así. Después, los integrantes del grupo le comentan porqué decidieron disfrazarlo así.

### **8. La Candidatura:**

Cada grupo elige a uno de sus miembros como candidato para una determinada misión. EL grupo hace un inventario de las cualidades del candidato e inicia la campaña. El candidato y el grupo evalúan los resultados. Cada miembro del grupo debe escribir en una hoja las virtudes y defectos que ven en el candidato para el cargo y señala cómo debería hacerse la campaña. El grupo pone en común lo que cada uno escribió sobre el candidato. Se elabora una síntesis. El grupo establece campañas de propaganda y su contenido (slogan. Si hay tiempo, se lleva a cabo la campaña. Se puede repetir en otras a fin de que conozcan también sus valores.

### **9. En una Isla Solitaria:**

- Objetivos: brindar a los participantes una oportunidad de hablar sobre sí mismos y sobre aspectos significativos de su vida. Ofrece también la posibilidad de fomentar la imaginación, expresar la amistad o dependencia de otras personas, brindar oportunidad de criticar a otros sin herirlos y hablar indirectamente sobre valores.
- Consigna: “Imagínate que deberás pasar el resto de tu vida en una isla apartada. En ella no tendrás problemas de satisfacer tus necesidades de comida, vivienda y ropa. Otras seis personas deberán transcurrir el resto de sus vidas junto a ti, personas que tú no conocías anteriormente.”

Deberás determinar:

- Edad, sexo y aspecto de cada uno de ellos.
- Sus cualidades principales, qué les gustaría hacer y que no

- Indicar por qué las elegiste.
- Como actividad grupal, deben imaginar, ante todo las ventajas y desventajas, dificultades y las posibilidades que les esperan a la siete personas en su vida en común en la isla.
- Variante: Elegir para cumplir cada una de las funciones solicitadas a continuación, a uno de tus compañeros:
  - Elijo a.....en caso de tener que permanecer un largo tiempo en una isla porque.....
  - Elijo a.....en caso de necesitar un buen consejo y orientación porque.....
  - Elijo a.....en caso de necesitar ayuda en un momento de apremio porque.....
  - Elijo a.....para reírme y divertirme con él porque.....
  - Elijo a.....para que me defienda en caso de grave peligro, porque.....
  - Elijo a.....para que me guarde algo valioso que me pertenece porque.....
  - Elijo a.....para guardar un secreto porque.....
  - Escribe un nombre y agrega todo lo que te parezca, elijo a.....porque.....

### **10. Contactando:**

Siéntese frente a frente con una persona y no le hable. Simplemente mire la cara de su compañero por un par de minutos y trate de realmente ver a esa otra persona. No haga de esto una competencia de mirar fijo y no pierda su tiempo imaginando cómo es su compañero. Mire a su compañero, darse cuenta de todos los detalles de su cara.

### **11. Para Conocernos Mejor:**

Contar con no más de tres miembros para cada frase:

- ¿Por qué un objeto nos resulta particularmente interesante?
- ¿Cuáles son las características que tiene una persona a la que llamamos especial?
- Contar una experiencia positiva.
- Contar una experiencia negativa.

Mezclar las hojas y dar una a cada participante para que la lea. Analizar las distintas impresiones que causa esto en los participantes.

## **12. Yo Tengo una Pregunta:**

Escribir en tarjetas preguntas del tipo de:

- ¿Quién tiene los zapatos más grandes?
- ¿Quién tiene teléfono?
- ¿Quién tiene la familia mas grade?

Dar a cada participante una pregunta. Estas deberán provocar que los participantes se observen e interactúen entre ellos.

## **13. Personalidad “D”**

Cada participante recibe una planilla con el cuestionario que será contestado individualmente, salteando las preguntas que no desee responder.

- ¿Qué fruta te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué tipo de música te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué tipo de cine te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué tipo de paisaje te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué hora del día te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué día de la semana te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué mes del año te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué color te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué comida te gusta más? ¿Menos?
- ¿Qué materia de estudio le gusta más? ¿Menos?
- ¿Trabajas mejor de día o de noche?
- ¿Cuál es tu entretenimiento favorito?
- ¿Cuándo se conmueve más?
- ¿Cuándo se irrita más?
- ¿Qué es lo que más lo distrae?
- ¿Qué es lo que más le cansa?
- ¿Cuál es la impresión más común que tienen las personas de usted?

Al confeccionar la planilla, dejar expreso poco lugar para las respuestas a fin de que ellas sean concretas.

#### **14. Gustos Modelo “H”**

Todos los participantes sacaran tres cosas que lleven en su cartera o en el bolsillo. Luego, cada uno, dirá a los demás del grupo, por que lleva consigo tales cosas (razones prácticas, emocionales, etc.) Indicar cual de los tres objetos tiene mayor valor afectivo para el y por que. Los demás podrán hacerle preguntas.

#### **15. Gustos Modelo “F”**

Cada participante deberá elaborar dos días de su vida, colocando el mayor número de detalles posibles, tales como:

- En qué estación del año y con quién
- Con qué sonidos, olores, acciones, comidas, trabajos, paisajes, encuentros, sensaciones.
- Podrá describirlo dentro de una historia que contenga secuencias, dinamismo, epílogo, etc.

#### **Técnicas para fomentar la participación**

##### **1. El regalo de la alegría**

- Objetivo: Promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.
- Materiales: Papel y bolígrafo, una sala con pupitres según el número de los participantes y se desarrollará con un sólo grupo o varios subgrupos de seis a diez personas; dispondrán de cinco minutos de tiempo por participante.
- Desarrollo:
  1. El animador forma los grupos y reparte el papel.
  2. Luego, hace una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada miembro del grupo".



3. El animador invita a los participantes a que escriban cada uno un mensaje de este tipo a cada compañero de su subgrupo. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.
4. El animador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada miembro de su subgrupo, incluso por aquellas personas por las que puedan no sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada uno algo que hayas observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, y haz siempre la presentación de tu mensaje de un modo personal; di al otro lo que tú encuentras en él que te hace ser más feliz.
5. Los participantes pueden si quieren firmar.
6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera.
7. Se dan a cada uno sus mensajes.
8. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

## **2. Discusión dirigida**

Consiste en un intercambio de ideas entre varios participantes que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

- **Objetivo:** Esta técnica se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.
- **Preparación:** Días antes del empleo de la técnica el moderador decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

- Desarrollo: Facilitará la participación si el moderador va pidiendo sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el moderador realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.

### **3. Seminario**

El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, a diferencia de la técnica anterior, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.

- Objetivos: Se relacionan con la adquisición de conocimiento a través del descubrimiento de los distintos aspectos.

- Reglas:

- Las reuniones deben estar planificadas;

- Su duración no excederá de tres horas;

- En la primera reunión se elige un coordinador y un secretario y se diseña un plan de trabajo.

- Fases:

1. Búsqueda individual de información.

2. Puesta en común y establecimiento de las conclusiones.

3. Elaboración del informe resumen de las conclusiones del grupo.

### **4. Phillips 6/6**

Se divide al grupo en subgrupos de, como máximo, seis componentes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el moderador.

- Objetivo: Esta técnica suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo,

obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

- Desarrollo: Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo. Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el moderador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

### **5. Tormenta de ideas o "Brainstorming"**

Es una técnica en la que los participantes expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agotan la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

- Objetivo: La tormenta de ideas permite ante todo desarrollar la creatividad y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

- Desarrollo: Antes de comenzar la tormenta se expone el problema y se explican las reglas: las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. Al final, tres o cuatro personas que no hayan participado en la fase de producción analizarán todas las ideas para valorar su utilidad en función del objetivo que se pretendía con el empleo de la técnica.

### **6. Técnica de grupo nominal (T.G.N.)**

Los miembros del grupo interaccionan muy poco y aportan sus decisiones de manera individual sumando después sus resultados y utilizando la votación como medio de conseguir una valoración grupal. Con más de doce integrantes se trabajará en subgrupos para seleccionar unas ideas antes de continuar con el grupo completo.

- **Objetivos:** Intercambiar informaciones, toma de decisiones en común, lograr un alto grado de consenso, equilibrar el grado de participación entre los miembros del grupo y obtener una idea clara de las opiniones del grupo.

- **Desarrollo:** Tras la descripción del problema por parte del moderador, se exponen las reglas: respetar el silencio durante el tiempo establecido y no interrumpir ni expresar nuestras ideas a otro participante hasta que el moderador no lo indique. Durante unos minutos (entre cuatro y ocho), los participantes anotan en silencio todas sus ideas; pasado ese tiempo se hace una ronda en la que cada participante expone una sola idea cada vez, si bien la única interacción posible es entre moderador y participante, y para aclarar la idea que el primero escribirá en la pizarra.

Cuando todas las ideas estén escritas, se inicia ya una discusión entre los participantes para aclarar las dudas que puedan existir sobre lo que ha quedado escrito, pudiéndose modificar ahora alguna aportación. De nuevo en silencio, cada asistente, utilizando unas fichas, ordena jerárquicamente las aportaciones que le parecen más importantes. Se suman todas las votaciones individuales y se obtiene una jerarquía de ideas con las que se repite de nuevo el proceso hasta que se llega a la votación final.

### **Técnicas de planificación**

#### **1. Miremos más allá**

- **Objetivo:** Apoyar a un grupo a organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.

- **Materiales:** Hoja y lápiz para cada participante, pizarra. Requiere bastante tiempo y puede aplicarse en varias sesiones.

- **Desarrollo:**

1. Cada participante responde por escrito a una pregunta preparada de antemano por la organización.

2. Se forman grupos y a sus coordinadores, para que pongan en común las respuestas y hagan un modelo ideal. Este modelo sería detallado.

3. Se reúnen los coordinadores, donde cada uno presenta su modelo ideal escrito en la pizarra. Quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y aspectos que puedan faltar.

4. En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.
5. Centrándose en el modelo elegido se entra a detallar las necesidades más urgentes ha resolver y tareas que se pueden hacer.
6. Luego se elabora un plan de como podría irse cumpliendo otras tareas para alcanzar el modelo ideal (acciones, controles, evaluaciones, responsables...), luego se precisan esas acciones.
7. Con un plan elemental se entran ha precisar las acciones inmediatas con la siguiente guía:
  - Qué se va ha hacer,
  - para qué,
  - cómo,
  - quienes,
  - con qué medios,
  - cuando,
  - donde,
  - plazos.

## **2. La baraja de la planificación**

- Objetivo: Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto.
- Materiales: Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.
- Desarrollo:
  1. Se divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno.
  2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.
  3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).
  4. Se juega como en un juego de baraja (naipe): un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede

cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se sigue.

5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.

6. Cuando cualquiera de los equipos considera que su escalera está bien ordenada dice: Escalera. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.

7. Al descubrirse un error el equipo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada equipo para poderlo defender y sustentar frente al grupo.

8. El primero de los equipos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

### **Técnicas de organización**

#### **1. Integración en un grupo hostil**

· Objetivos:

a) Crear en el grupo, considerado hostil, un clima positivo.

b) Integrar un grupo que se resiste a entrar en los ejercicios.

Se puede aplicar a cualquier número de participantes en una sala grande y su duración es de una hora.

· Desarrollo:

1. El monitor pide al grupo que formen subgrupos de tres personas con los que estén más cerca.

2. Distribuye a cada grupo una hoja en la que deberán responder a esta pregunta: "Cómo os sentís aquí". Cada subgrupo hace una lista de sus razones y apreciaciones al respecto.

3. Luego el animador invita a cada subgrupo a leer su lista, que se irá escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando los puntos que se consideren positivos y los que se consideren negativos.

4. A continuación, se hace a los mismos tríos esta otra pregunta: "Cómo os sentís respecto a mi presencia aquí".
5. De nuevo leen las respuestas y se las va escribiendo en la pizarra o en la cartulina, señalando también las positivas y las negativas.
6. Se pasa a la tercera pregunta: "Cómo os sentís respecto a la persona que os envió a este curso". Se leen las respuestas y se las escribe como antes, señalando también lo positivo y lo negativo.
7. Se termina con una sesión plenaria en las que se analizan las respuestas que se han dado en las tres preguntas. Generalmente se puede observar que en las respuestas a la primera pregunta predominan los aspectos negativos y en las respuestas a la segunda y la tercera aparecen más aspectos positivos, cosa que demuestra que se ha producido un cambio de clima en el curso y que hay posibilidades de una mayor integración.

## **2. El pueblo necesita**

- Objetivo: Analizar los principios de la organización. El papel del dirigente, la acción espontánea y la acción planificada.
- Desarrollo:
  1. Los que coordinan o dos compañeros del grupo, preparan una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa.
  2. Se divide a los participantes en grupos (de cinco personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se concede un tiempo preciso (por ejemplo 10 minutos), dependiendo del grupo y las tareas.
  3. Las tareas son leídas al conjunto del grupo, finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas el que ganará.
  4. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las representa a los compañeros que están coordinando para que sean revisadas y se constate que están correctas.
  5. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.

· Conclusiones: La discusión se inicia cuando los grupos cuentan como se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial. Juntos tienen que detectar cuáles son los papeles de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo defender, y las acciones espontáneas. Podemos también referir la discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización, como en este caso es la empresa.

### **3. Solución creativa de un problema**

· Objetivo:

a) Observar actitudes grupales en la solución de problemas.

b) Explorar las influencias interpersonales que se producen en la solución de un problema.

· Desarrollo:

1. El monitor explica que se trata de dar con una solución creativa de un problema; para lo cual debe llegar al consenso. Todos deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final tendrá que ser analizado en grupo.

2. A continuación, expone el problema que los subgrupos deberán solucionar en unos diez minutos: *"Hace años un comerciante londinense era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de la joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían. El prestamista propuso que dejaran la solución en manos de la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la piedra negra se convertía sin más en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaba este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre. Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino del jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para coger las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa.*



*La joven cayó en la cuenta de la estratagema. Entonces, el prestamista pidió a la joven que sacara*

*la piedra que iba a decidir tanto su suerte como la de su padre".*

Se trata, en este punto, de que el grupo dé una solución que encontró la joven para poder quedarse en compañía de su padre y que les fuera cancelada la deuda. (Solución: la joven del cuento metió la mano en la bolsa, cogió una de las dos piedras y al sacarla, sin mirarla, y como por descuido, la dejó caer entre las demás piedras del camino quedando mezclada con ellas).