

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**“Impacto de la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la Empresa Línea Química Integral SAC en el Año 2018”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**FERNANDO ANDRES LOPEZ RODRIGUEZ  
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-8715-8534**

**ASESOR**

**DR. FERNANDO NUÑEZ VARA  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-4054-9674**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**ABRIL, 2021**

## **Dedicatoria**

A Dios por todo el aprendizaje logrado en cada etapa de mi vida. A mi pequeña hija Rachel y a mi esposa Rose por ser mi motivación y fuerza diaria. A mis padres por su amor incondicional y aliento constante. A mis abuelitos Esther y Gerardo por ser ejemplos de vida, cariño, superación y dedicación. A mis suegros, mi segunda familia y apoyo constante.

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar el impacto de utilizar la Improvisación Teatral como una herramienta no convencional para la mejora del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC

Para ello, primero se analiza la realidad situacional de la empresa mediante un pre test basado en el cuestionario de Clima Organizacional brindado por el Ministerio de Salud (MINSA) obteniendo así una puntuación inicial de 64.93 y una calificación de “Por Mejorar”. Los resultados obtenidos ayudaron a identificar los puntos de mejora y enfocándose en ellos se diseñó el contenido del taller de improvisación.

El taller de Improvisación Teatral realizado tuvo como objetivo potenciar y mejorar las habilidades blandas de los participantes como la empatía, trabajo en equipo, comunicación, creatividad, espontaneidad, asertividad y también los participantes podrán trabajar en la pérdida de la timidez, el miedo al error y a aceptar las propuestas de todos por igual.

Concluido el taller, que constó de 8 sesiones en total, se realizó un post Test obteniendo así una nueva puntuación de 87.67 y la calificación pasó a ser “Saludable”. Asimismo, para determinar de manera cuantitativa el impacto, se empleó la prueba de *T-Student* para datos emparejados obteniendo una significancia de .00 la cual es menor que el porcentaje de error .05 lo cual indica que hay una variación significativa entre el pre test y el post concluyendo que la improvisación teatral impacta positivamente en el Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC

**Palabras Claves:** Improvisación Teatral, Clima Organizacional, Pre Test, Post Test, Trabajo en equipo, creatividad, espontaneidad.

## Abstract

The main objective of this research work is to determine the impact of using Theater Improvisation as an unconventional tool for improving the Organizational Climate of the company Línea Química Integral SAC

To do this, the situational reality of the company is first analyzed by means of a preliminary test based on the Organizational Climate questionnaire provided by the Ministry of Health (MINSA), thus obtaining an initial score of 64.93 and a rating of "For Improvement". The results obtained helped to identify the points for improvement and focusing on them the content of the improvisation workshop was designed.

The Theatrical Improvisation workshop carried out aimed to enhance and improve the soft skills of the participants such as empathy, teamwork, communication, creativity, spontaneity, assertiveness and also the participants will be able to work on the loss of shyness, fear of error he already accepts everyone's proposals equally.

After the workshop, which consisted of 8 sessions in total, a post-test was carried out, thus obtaining a new score of 87.67 and the rating became "Healthy". Likewise, to quantitatively determine the impact, the T-Student test was used for paired data, obtaining a significance of .00 which is less than the error percentage .05, which indicates that there is a significant variation between the pre-test and the post concluding that theatrical improvisation has a positive impact on the Organizational Climate of the company Línea Química Integral SAC.

**Keywords:** Theatrical Improv, Organizational Climate, Pre Test, Post Test, Teamwork, creativity, spontaneity.

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Cuadro de Operacionalización de las Variables.....	49
<b>Tabla 2:</b> Escala de medición Likert para el cuestionario de Clima Organizacional MINSA (2011).....	51
<b>Tabla 3:</b> Enunciados del cuestionario para la variable Cultura de la Organización.....	52
<b>Tabla 4:</b> Enunciados del cuestionario para la variable Diseño Organizacional.....	53
<b>Tabla 5:</b> Enunciados del cuestionario para la variable Potencial Humano.....	53
<b>Tabla 6:</b> Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones del Estudio del Clima Organizacional (EDCO).....	55
<b>Tabla 7:</b> Ficha Técnica del Instrumento de Medición.....	56
<b>Tabla 8:</b> Edades de los encuestados.....	58
<b>Tabla 9:</b> Alfa de Cronbach para el instrumento de medición (fiabilidad).....	58
<b>Tabla 10:</b> Nivel de Fiabilidad del Alfa de Cronbach.....	59
<b>Tabla 11:</b> Pruebas de Normalidad.....	59
<b>Tabla 12:</b> Prueba T Student para muestras emparejadas.....	60
<b>Tabla 13:</b> Estadísticas de Muestras Emparejadas.....	60
<b>Tabla 14:</b> Porcentajes de evaluación por cada ítem del cuestionario EDCO (Pre Test).....	61

<b>Tabla 15:</b> Resultados del Pre Test según los Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones (EDCO).....	63
<b>Tabla 16:</b> Porcentajes de evaluación por cada ítem del cuestionario EDCO (Post Test).....	64
<b>Tabla 17:</b> Resultados del Post Test según los Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones (EDCO).....	66
<b>Tabla 18:</b> Cuadro comparativo para la variable Cultura de la Organización (Pre Test vs. Post Test).....	67
<b>Tabla 19:</b> Cuadro comparativo para la variable Diseño Organizacional (Pre Test vs. Post Test).....	70
<b>Tabla 20:</b> Cuadro comparativo para la variable Potencial Humano (Pre Test vs. Post Test).....	73

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	v
Introducción .....	1
Capítulo I: Problema de la Investigación .....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	9
1.2.1 Problema General .....	9
1.2.2 Problemas específicos .....	9
1.3 Objetivos de la Investigación .....	10
1.3.1 Objetivo Principal.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	10
1.5 Limitaciones .....	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.1.1 Internacionales.....	13
2.1.2 Nacionales .....	16
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.3 Definición de Términos Básicos .....	45
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	48
3.1 Enfoque de la Investigación .....	48
3.2 Variables.....	48
3.2.1 Operacionalización de las Variables .....	48
3.3 Hipótesis.....	49
3.3.1 Hipótesis general .....	49
3.3.2 Hipótesis específicas .....	49
3.4 Alcance de Investigación.....	50
3.5 Diseño de la Investigación .....	50
3.6 Población y Muestra.....	51
3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	51
Capítulo IV: Resultados .....	58
4.1 Análisis de los Resultados:.....	58
4.2 Discusión.....	66

Conclusiones .....	75
Recomendaciones.....	77
Referencias .....	79
Apéndice 1: Cuestionario de Clima Organizacional .....	82
Apéndice 2: Resultados de la prueba de Alfa de Cronbach para el instrumento de medición .....	84
Apéndice 3: Diseño del Taller de Improvisación Teatral para la empresa Línea Química Industrial SAC .....	85
Apéndice 4: Guía de Observación.....	88
Apéndice 5: Carta de Autorización de Trabajo de Investigación.....	89



Lima, 26 de abril de 2021

**Carta N° 004-2021/07****Señores:**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS  
Av. Garcilaso de la Vega 188. Lima – Perú**Atención:** Dra. Doris Farfán Valdivia  
Jefa de Grados y Títulos**Asunto:** Autorización de Trabajo de Investigación

De mi consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de autorizar formalmente la realización y posterior publicación del trabajo de investigación titulado: “Impacto de la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la Empresa Línea Química Integral SAC en el Año 2018”, realizado por el señor Fernando Andrés López Rodríguez identificado con DNI: 42959517 con motivo de la obtención de su grado de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas.

Sin otro particular, quedamos de usted.

Atte.

  
 Luis Carrasco Rosales  
 Gerente General


DOMICILIO: CALLE B, MZ C LOTE 47 Y 48 URBANIZACIÓN PANAMERICANA NORTE –  
INDEPENDENCIA – LIMA / RUC: 20517773361 / TELÉFONO: +51(01)5218623

.....	89
Apéndice 2: Informe Turnitin.....	90

## I TESIS FINAL DE FERNANDO LOPEZ

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulasalle.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.udaff.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Peruana de Las Americas</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



## **Introducción**

El trabajo presentado aborda un tema muy poco conocido y estudiado a nivel empresarial como la aplicación de “herramientas no convencionales” para la mejora del Clima Organizacional, el cual se define como todas aquellas percepciones que tienen los trabajadores respecto a su centro laboral y que tiene un efecto significativo en el desempeño, rendimiento y comportamiento de los mismos dentro de la empresa.

Una de estas herramientas es la Improvisación Teatral, una técnica actoral relativamente joven que se caracteriza por trabajar sobre las habilidades blandas de los participantes fomentando el trabajo en equipo para la creación de escenas actuadas a partir de la creatividad, la espontaneidad, la fluidez de las ideas, la asertividad, la aceptación, la confianza, la mirada y la escucha. Todas estas habilidades son altamente requeridas en los puestos de trabajo y valoradas en la mayoría de empresas.

Tomando en cuenta ambas definiciones, se plantea la hipótesis principal la cual indica que al realizar un taller de Improvisación Teatral (dirigido a todo el personal de la empresa), obtendremos un impacto positivo mejorando la puntuación y calificación del clima organizacional por parte de los trabajadores. Para determinar esto se realizaron dos mediciones utilizando una encuesta tipo Likert proporcionado por el Ministerio de Salud (MINSA). El resultado del primer Test nos sirve como punto de partida para diseñar el taller con las dinámicas más adecuadas tomando en cuenta los puntos más urgentes de intervención. De esta manera el taller fue desarrollado con duración de 2 meses con intervenciones de 1 vez por semana (8 sesiones en total). El post test se realizó después de las sesiones de “Impro” y su medida servirá para comparar resultados y determinar el verdadero impacto que tuvo el taller sobre la percepción del Clima Organizacional.

Esta investigación cuantitativa, corresponde a un alcance del tipo exploratorio – explicativo con un diseño cuasi experimental y longitudinal utilizando una muestra censal.

En cuanto a la estructura del trabajo, en el Capítulo I se aborda el problema de la investigación en el cual se expone la realidad problemática nacional vinculada al Clima Organizacional y de la empresa Línea Química Industrial S.A.C materia de estudio. En el Capítulo II se muestran los antecedentes que aportaron a la investigación y las teorías acerca del Clima Organizacional y la Improvisación Teatral. Esta última al ser un tema relativamente nuevo, se complementó la teoría existente con definiciones del propio autor basándose en su experiencia en el medio. En el capítulo III se detallará la metodología utilizada, el tipo de investigación, el alcance, diseño, la población y la muestra, así como la herramienta de medición, la estadística y la Operacionalización de la variable Clima Organizacional. En el Capítulo IV se exponen los resultados obtenidos al utilizar la prueba de T Student para muestras emparejadas (pre test y post test), así como los cuadros de promedios y calificación para cada variable y dimensión del Clima Organizacional según el Estudio de Clima Organizacional brindado por el MINSA. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes después del estudio.

## Capítulo I: Problema de la Investigación

### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La presente investigación se realizó en el 2018, a cuatro años del bicentenario del Perú como república soberana y en donde en el país se enfrenta a situaciones muy convulsionadas en el ámbito político, destacando nada más y nada menos que la renuncia del presidente de la república quién fue acusado de tener vínculos con la empresa Odebrech y la compra de votos a congresistas para impedir un primer intento de vacancia de parte del Congreso de la República conformado en su mayoría por la oposición. Asimismo destaca el cambio de hasta 45 ministros y los casos de corrupción en casi todo el aparato estatal son más que evidentes. Por otro lado hay estudios que indican que, en el contexto económico, el país atraviesa una estabilidad positiva con alto potencial de crecimiento debido a que cuenta con niveles de deuda externa bajo, reservas internacionales altas y un déficit fiscal que ha sido controlado de manera adecuada. Dentro de los sectores económicos los que más crecimiento han tenido son el de minería, construcción, comercio y turismo situando al Perú como una de las economías emergentes más importantes de Sudamérica. Sin embargo, muy diferente es el panorama concerniente a la percepción de los peruanos respecto a la situación económica y laboral en las que se desarrollan. La gran mayoría coincide en que se desenvuelven en ambientes de incertidumbre laboral debido al aumento de la informalidad y los regímenes de trabajo que existen, los cuales no fomentan la estabilidad y se basan solo en la empleabilidad a plazo fijo lo que impide a los trabajadores hacer carrera dentro de su organización. Estos regímenes laborales son causantes de la poca preocupación de las empresas públicas y privadas en solucionar la problemática referente a la satisfacción laboral de sus empleados.

Asimismo, considerando las dimensiones de la problemática antes señaladas y los diversos factores sociales como la inseguridad nacional, la masiva migración extranjera (y su impacto en el ámbito profesional), la discriminación, los crímenes por feminicidio así como la intolerancia a nuevas ideologías entre otras, se observa que todo ello influye en los comportamientos de las personas en el ambiente en que se desarrollan sobretodo en el laboral donde los trabajadores tienen alto nivel de desconfianza en sus compañeros, en sus autoridades y actúan con egoísmo, con falta de empatía hacia sus compañeros, competencia interna y temor a exponer sus ideas.

En las empresas del sector privado, los factores que más influyen en el comportamiento de sus trabajadores son la desigualdad salarial, los altos índices de rotación, los horarios de trabajo, la extenuante y demandante competencia interna y externa así como la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la productividad. Todo ello deviene en empleados enfocados netamente en su rendimiento y producción individual sin llegar a identificarse con sus compañeros y peor aún con la empresa en general, además se ven limitados a realizar sus funciones sin emplear su lado creativo ni creador. Asimismo el reducido nivel de inversión destinado a la mejora del Clima Organizacional en las empresas es indicativo que ésta aún no es prioridad y ponen por encima la mejora en los aspectos tecnológicos, de producción, de innovación y en las ventas.

El tema de la poca inversión en la mejora del Clima Organizacional se ve evidenciado mayormente en las MYPES quienes, con base a los datos ofrecidos por la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) representan el 95% de las empresas formales en el Perú (Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2018).

Asimismo Quispitongo (2019) describe la importancia que tiene el equilibrio entre Clima Organizacional y la consolidación de la competitividad para las tres empresas ganadoras del premio *Great Place to Work*. De esta manera, SAP Chile y Perú indica que para ellos es muy importante la cultura organizacional para lograr comprometer a los trabajadores con los objetivos de la organización, asimismo la política de la empresa prioriza el capital humano. Por su parte la cadena de hoteles Marriott, resalta su política “open doors” en el cual se basa en su slogan “no hay nadie tan ocupado para no escuchar” asimismo consideran a la alta dirección como responsables del Clima Organizacional en su empresa y realizan periódicamente una serie de talleres dirigidos a sus trabajadores. Para la empresa Atento, ellos se enfocan en mantener contentos a sus trabajadores y esto les ha permitido reducir el absentismo y mejorar la atención al cliente, asimismo resalta que el 80% de sus trabajadores son jóvenes entre los 25 a los 35 años quienes aportan en cuanto a innovación.

Deloitte mencionó al Comercio (2018) que un 58% de ejecutivos en el Perú considera que la satisfacción laboral impacta de manera positiva en la organización, mientras que una encuesta realizada por Aptitus indica que el 81% de trabajadores destaca al Clima Organizacional como uno de los principales factores que influye directamente en su desempeño. Es en este mismo año donde el 78% de trabajadores peruanos reconoce la importancia del teletrabajo como parte de la flexibilidad laboral y la cual aumentará sus niveles de productividad.

Gil (2019) menciona que la empresa Aptitus realizó estudios sobre las razones por la cual los trabajadores dejan su empleo dando como resultado que el 86% lo hace debido a un clima laboral negativo mientras que el 14% restante lo hace por motivos salariales,



ausencia de beneficios académicos entre otros. Asimismo el estudio señala que el mal liderazgo y las deficientes relaciones entre empleados y jefes directos son los principales problemas que afectan al Clima Organizacional de las empresas.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2019) indica que respecto a la calidad del empleo se resalta la necesidad de los empleados de contar con normas de seguridad y salud en el trabajo que los amparen frente a accidentes laborales y también de tener beneficios sociales que cubran sus necesidades de salud tanto de ellos como para sus familiares. Asimismo, también es importante para los trabajadores que cuenten con un fondo de pensiones para acceder a él en su cese. De acuerdo con el MTPE (2019) en Lima tan solo el 42.5% de los trabajadores accedió a ambos beneficios sociales.

Otro factor que destaca el MTPE (2019) referente a la calidad del empleo es la “modalidad contractual de los asalariados”. Tal como informa el documento, para el año 2018, el 57.0% de los trabajadores asalariados contaron con un contrato laboral a nivel nacional. Asimismo en Lima un porcentaje del 39.1% corresponde a trabajadores que labran bajo la modalidad de contrato a plazo fijo frente a un 20.7% que labora bajo la modalidad de contrato indefinido. Cifras muy bajas que reflejan la problemática de la empleabilidad en el país y que afectan directamente en el desempeño de las personas en sus labores.

En cuanto a la Improvisación Teatral, ha pasado ya 24 años desde que en el Perú se dictó el primer taller de Improvisación Teatral y para el año 2018 esta técnica ha evolucionado en cuanto a formatos, escuelas, metodología de enseñanza y aplicaciones tanto para la vida cotidiana como profesional. Ya se han formado e instaurado las

primeras asociaciones culturales dedicadas netamente a la enseñanza y difusión de la improvisación quienes a su vez generan una serie de espectáculos a nivel nacional como internacional. El estado también requiere y contrata espectáculos dentro de su política de “difusión cultural temáticas” presentándose obras de Improvisación Teatral en teatros municipales y en parques de carácter gratuitos y con afluencia masiva de personas ávidas de conocer de cerca esta técnica desde el público. Asimismo a nivel empresarial grandes empresas optan por contratar espectáculos de improvisación personalizados para sus diversos eventos, entre ellas destacan Coca Cola, Procter & Gamble, Graña y Montero, Gloria, Backus, entre otros.

Si bien la Improvisación Teatral crece de manera exponencial, es más reconocida por su carácter de espectáculo (en su gran mayoría de comedia), sin embargo para el 2018 a nivel nacional hay cada vez más empresas que contratan talleres para la mejora del Clima Organizacional y también para poder potenciar las habilidades blandas de sus trabajadores de una manera innovadora y no convencional. En estos talleres participan los propios CEOs de las compañías dejando una muy buena impresión en ellos y los resultados impactan positivamente en los trabajadores. Los docentes de improvisación han ido modificando sus funciones y ahora no solo son meros difusores de la técnica, sino que ahora están en la capacidad de desempeñarse como capacitadores o facilitadores de equipos de trabajo diseñando y planificando estrategias tomando en cuenta los requerimientos de las empresas.

Otra problemática que se encuentra para la Improvisación Teatral es que ésta se ha desarrollado en su mayoría dentro de los distritos de Miraflores, Barranco y San Isidro que es donde se encuentran ubicados la mayoría de escuelas profesionales, teatros y empresas

que requieren de esta técnica. Actualmente los espectáculos están en proceso de expansión a otros distritos y provincias del Perú, pero es un proceso lento ya que es una técnica relativamente joven y aún es poco conocida para muchas personas.

### **Situación problemática de la empresa Línea Química Integral SAC**

La empresa Línea Química Integral SAC es una empresa peruana que está orientada a la producción y venta de productos químicos e insumos empleados en limpieza, desinfección y esterilización de ambientes así como de productos para el mantenimiento industrial tanto a nivel preventivo como correctivo. En el año 2018 contó con un total de 15 trabajadores divididos entre administrativos, técnicos y vendedores. Cuentan con un local cuya infraestructura alberga espacios de laboratorios y administrativos que se rigen bajo la norma ISO 9001 orientada a la producción de bienes y servicios. En planilla tienen registrados a 11 trabajadores y los 4 restantes trabajan bajo la modalidad de Locación de Servicios. El tipo de selección y reclutamiento es directo, es decir que son contratados personalmente mediante entrevistas personales y evaluación de currículos profesionales más no mediante el uso de herramientas de reclutamiento psicológicas y aptitudinales. El ambiente físico de trabajo es aceptable debido a las exigencias que impone la normatividad ISO a las cuales se rigen contando de esta manera con ambientes iluminados, ventilados, equipos de cómputo y oficina adecuados. En cuanto a la cultura de la organización, los trabajadores en planilla se rigen a un horario fijo de trabajo el cual abarca de 8.30 am a 6pm de lunes a viernes y los sábados de 8:30pm a 1pm mientras que los vendedores solo trabajan bajo producción de ventas. Hay dos días festivos en la empresa que son los correspondientes a la constitución de la sociedad (21 de setiembre) y el aniversario de fundación (15 de noviembre) días donde se suele hacer un

compartir y dar medio día libre a los trabajadores igualmente este tipo de celebración se suelen llevar para otras fechas como navidad y año nuevo. No se celebran otras fechas ni hay agasajos especiales. Asimismo no se han identificado un programa fijo de incentivos ni recompensas, solo los vendedores que sobrepasen su meta tienen un pequeño beneficio económico. Tampoco hay un análisis del desempeño y en cuanto al clima organizacional no se han realizado estudios solo hubo una charla general como parte de los requerimientos de la norma ISO tampoco se han realizado talleres o capacitaciones referentes a la mejora del capital humano. La empresa tiene una gran gama de competidores del mismo rubro y afronta su posicionamiento basándose en la calidad de sus productos y la fidelización de sus principales socios comerciales los cuales en su mayoría se encuentran en los supermercados y diversas fábricas de producción. Tienen pendiente adecuarse a las demandas del e-commerce y la mejora de los canales digitales que involucran redes sociales y ventas online.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera impacta la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC?

### **1.2.2 Problemas específicos**

**PE1:** ¿Cuál es la situación del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral S.A.C antes y después de realizar los talleres de Improvisación Teatral?

**PE2:** ¿Los ejercicios basados en la técnica de Improvisación Teatral serán los más adecuados para lograr la mejora del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral S.A.C?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo Principal**

Determinar el impacto de la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

**OE1:** Determinar la situación del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC antes y después de realizar el taller de Improvisación Teatral.

**OE2:** Determinar cuáles son los ejercicios de Improvisación Teatral más adecuados para lograr la mejora del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC

### **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

La presente tesis servirá como precedente y apoyo a futuras investigaciones que deseen abarcar temas de mejora de Clima Organizacional en empresas (tanto del sector público como el privado) utilizando herramientas no convencionales como las ofrecidas por las artes escénicas, dentro de las cuales se encuentra la Improvisación Teatral, cuyo

contenido pedagógico está directamente vinculado a la mejora de las habilidades blandas de las personas.

La Improvisación Teatral brinda herramientas para que los participantes puedan expresar sus ideas de manera fluida, fomentando la creatividad y el trabajo en equipo, cualidades muy valoradas en la mayoría de las empresas actualmente.

Trabajadores y jefes con gran capacidad de comunicación, buen manejo de equipo y fluidez creativa aportarán en su conjunto para la mejora del Clima Organizacional en beneficio de la empresa y sus integrantes.

Por otro lado, brindaremos todos los resultados del análisis del Clima Organizacional a la empresa Línea Química Integral SAC para que estén al tanto de la situación que concierne a esta variable y pueda tomar las medidas a futuro para lograr su mejora continua. Esta información se ha realizado con base en modelos técnicos y de aprendizaje pudiendo servir a distintas organizaciones que deseen utilizar esta metodología en sus empresas.

## **1.5 Limitaciones**

Una de las principales limitaciones que se tuvo para realizar la presente investigación fue encontrar la disponibilidad de tiempo para desarrollar el taller de Improvisación Teatral dentro del horario de trabajo. Llevar el taller en un horario diferente al laboral implica un esfuerzo extra de parte de los trabajadores quienes prefieren ocupar su tiempo libre para dedicarlo a su familia, estudios o descanso, además que conlleva a un gasto extra de movilización. Esto podría predisponer a los participantes quiénes verían con

mala actitud el desarrollo del taller y de esta manera sería más difícil llegar al resultado esperado.

Asimismo, la duración del taller fue pensada inicialmente en 12 sesiones (2 por semana) pero por los motivos antes expuesto se acordó realizarlo en solo 8 sesiones de 1 vez por semana (2 meses).

En cuanto al estudio del impacto de la Improvisación Teatral en empresas no se ha encontrado referencias directas (nacionales e internacionales) que hayan abordado este tema por lo que esta es una investigación novedosa en este ámbito pero a la vez representa una limitación en cuanto el acceso de material bibliográfico y referencias.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

La tesis doctoral realizada por Sánchez (2016) tiene como principal objetivo indagar sobre el proceso de mejora en los niveles de comunicación de los alumnos del cuarto grado de secundaria al utilizar técnicas actorales como lo son la improvisación y el clown. Para la variable nivel de comunicación distingue cuatro dimensiones: capacidad para desenvolverse frente al público, la consecución de una actitud emocional positiva ante la comunicación frente al público, la competencia creativa para poder improvisar ante el público y la habilidad para lograr trabajar en equipo. En cuanto al diseño de la investigación se empleó una metodología mixta donde combina los métodos experimentales con la encuesta. Se utilizó tres herramientas de medición: lista de control, encuesta y diarios de clase. Para el método experimental se ha realizado un pre test y un post test a una muestra conformada por una población de 40 estudiantes (20 varones y 20 mujeres). Los datos del pre test y post test lo sometieron a un análisis estadístico inferencial mediante el test no paramétrico de Wilcoxon. Por el lado de la encuesta se ha utilizado un cuestionario donde los alumnos miden las variables a partir de su propia experiencia y vivencias educativas. Este cuestionario responde a un diseño transversal y fue aplicado al finalizar el taller durante un periodo de tiempo de 30 a 40 minutos. Se concluye que los talleres de clown e improvisación llegan a mejorar significativamente la competencia comunicativa de los alumnos en cada uno de sus cuatro dimensiones.



Rodado (2015) en su tesis doctoral, se basa esencialmente en su experiencia como profesor de interpretación y expone una serie de definiciones y herramientas técnicas sobre las cuáles él ha trabajado y que brindarán a los participantes del estudio la capacidad de poder resolver las diversas dificultades que se les pueda presentar dentro de cualquier ámbito (con énfasis en el medio interpretativo) dándoles seguridad y confianza. Su objetivo principal es determinar la importancia de la improvisación como un medio que aporta herramientas creativas, técnicas y también dramáticas. A su vez rescatamos como objetivo secundario el hecho que se podrá diferenciar entre los estilos de improvisación y demostrar su relevancia no solo dentro del plano actoral sino también en diferentes ámbitos. Otro objetivo secundario de esta investigación es el autor buscará abordar mecanismos que faciliten a los participantes alcanzar respuestas inmediatas, espontáneas y creativas frente a diversas situaciones. La metodología utiliza pautas creativas, de investigación, es participativa y activa, también es reflexiva e individualizada. Dentro de sus conclusiones resalta los resultados de su trabajo en el aula, donde los estudiantes, en su primer acercamiento a la técnica, se encuentran vulnerables al enfrentar sus propios prejuicios ya que se pide no tener ideas preconcebidas para iniciar el proceso creativo, generalmente se siente observado y juzgado por los demás. Esto poco a poco va mejorando con el paso del taller y después de las sesiones planteadas por el docente, los participantes se encuentran en la capacidad de poder utilizar sus vivencias y experiencias dentro del proceso creativo, desarrollarse dentro del ámbito escénico y en general controlar y conocer la técnica de la Improvisación Teatral para aplicarlos dentro de su formación actoral como en otros ámbitos.

Viljevac (2017) en su tesis plantea como objetivo principal determinar cómo los participantes de los talleres de Improvisación Teatral se beneficiaron al aplicar estrategias de impro en la vida real. Para ello se recolectaron datos a través de encuestas, entrevistas y fuentes en línea, el análisis de las mismas arrojó los resultados esperados. Los resultados confirman la hipótesis de que los estudiantes que asistieron al curso taller denominado “Drama en inglés” en la Facultad de Educación de *Osijek*, y asistentes a otros talleres de improvisación en todo el mundo, notaron cambios positivos en áreas de desarrollo de su personalidad, habilidades sociales, lenguaje y habilidades de comunicación en la vida cotidiana. El método básico de recopilación de datos lo obtuvieron mediante un cuestionario anónimo para los cincuenta y tres estudiantes presentes de la Facultad de Educación en *Osijek* (50 mujeres y 3 varones), los cuales brindaron al investigador información sobre sus impresiones antes, durante y después del curso. El cuestionario consta de cuatro secciones. La primera sección incluye información básica sobre los encuestados, como edad, género, situación laboral, asistencia a talleres de improvisación, etc. La segunda sección revela las impresiones de los encuestados durante su asistencia al taller, mientras que el tercer apartado se refiere a su autopercepción en la vida real frente a situaciones que vivieron posteriores al Taller de Drama en idioma inglés. La segunda y la tercera sección incluyen Escala Likert de cinco puntos que determina los niveles de acuerdo o desacuerdo de los participantes. A su vez, el autor señala cuatro aspectos fundamentales en su estudio respecto a la improvisación y sus beneficios que son: desarrollo de la personalidad, habilidades sociales, habilidades en el lenguaje y comunicación. Los resultados generales muestran que las personas que participaron en talleres de improvisación se beneficiaron de ellos porque el análisis muestra que la improvisación tiene un

impacto positivo en el desarrollo de personalidad, habilidades sociales, habilidades del lenguaje y comunicación en su vida real. La mayoría de los encuestados informó que el curso les hizo sentir más aventureros confiando en sus instintos más a menudo. Además, la mayoría de los encuestados se vieron a sí mismos saliendo de su zona de confort debido a que se sentían más seguros y podían pronunciar un discurso o una presentación con menos ansiedad. Además, los participantes notaron los cambios positivos en sus habilidades sociales explicando que debido a la sensación de estar libres de juicio y ser aceptados, se volvieron más relajados y se sentían más cómodos estando juntos. Al mismo tiempo, desarrollaron un sentido de confianza con otros miembros del grupo, lo que resultó en lazos y amistades grupales.

### **2.1.2 Nacionales**

Melo (2018) en su tesis plantea como objetivo principal determinar el efecto producido al aplicar talleres basados en ejercicios teatrales para buscar la mejora del Clima Organizacional de la Clínica Melo de Reproducción y Genética. La investigación realizada fue de tipo exploratorio y descriptivo. Se considera exploratorio ya que abordó un tema muy poco investigado a nivel nacional y descriptivo porque se detallan cada una de las respuestas de las personas a las que se les aplicó los talleres con juegos teatrales (14 sesiones). Se estudió el Clima Organizacional previo al taller y luego se midió el resultado después de las sesiones, por ello se dice que el diseño de la investigación fue cuasi experimental. La muestra poblacional fue de 11 trabajadores. Como instrumento de medición se utilizó un cuestionario para el estudio del Clima Organizacional validado y establecido por el MINSA y una guía de observación mediante una escala Likert.

Dentro de todos los resultados que se obtuvieron, el autor destaca que obtuvo un incremento en la percepción del clima laboral en la mayoría de sus subindicadores. Antes de realizar los talleres teatrales, el Clima Organizacional de la empresa era regular (empleando el cuestionario MINSa) con una puntuación de 78.1, luego de realizado los talleres la percepción del Clima Organizacional incrementó en un porcentaje del 3,22% obteniendo una puntuación de 81.45. Además se determinó (gracias a las devoluciones de los participantes) que las sesiones fueron determinantes para que los trabajadores que participaron se conocieran más y busquen la solución del conflicto en un ambiente agradable.

Por otro lado, la tesis desarrollada por Vásquez (2015) tiene como objetivo demostrar que al realizar el taller de Improvisación Teatral a una población de adolescentes del quinto año de secundaria de la I.E.P. Peruano – Japonesa “Hideyo Noguchi” se llega a estimular en ellos la capacidad de “Decisión de Hacer”. Por la dimensión cronológica, se determinó que la investigación es de tipo descriptiva y pre experimental. El taller se realizó en 20 sesiones, realizadas en una frecuencia de 2 veces por semana a una población de 15 estudiantes (6 varones y 9 mujeres). En la primera sesión y en la última se aplicaron test utilizando la encuesta como instrumento de medición y recolección de datos dando como resultado inicial un puntaje de 26.16 (32.70%) para la “Capacidad de Decisión de Hacer”, mientras que finalizando el proyecto se obtuvo un puntaje de 59.99 (74.99%) lo que representa un incremento de 33.83 puntos. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis planteada por el autor donde la aplicación del taller de impro permitió aumentar la capacidad de Decisión de Hacer en los adolescentes.

Asimismo, la tesis de investigación realizada por Robles (2017) tuvo como objetivo dar una propuesta para la mejorar el Clima Organizacional de una entidad estatal (Municipalidad Provincial de Carhuaz) en el año 2016. Además se estudió la percepción de cada uno de los servidores y funcionarios públicos considerando cuatro dimensiones para el Clima Organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación lo que hace posible identificar las fortalezas y debilidades de esta variable. El diseño utilizado fue no experimental, transversal – descriptivo propositivo. El autor empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple y una muestra de 125 personas. Utilizó en ellos el cuestionario “Clima Organizacional Municipal”. Y en base a los resultados arrojados, se determinó que la mayoría de participantes (94%) tienen una percepción “poco satisfactoria” de la variable Clima Organizacional así como de cada una de sus dimensiones. Asimismo, con base en este primer estudio, el autor propone una matriz de estrategias/ lineamientos estratégicos por cada dimensión del Clima Organizacional. En esta matriz se muestran ítems como estrategias tácticas, objetivos, actividades, responsable y tiempo para realizarlo. El autor considera un tiempo máximo de trabajo para mejorar las dimensiones del Clima Organizacional de 12 meses. Asimismo, la factibilidad de la propuesta es viable pues se determinó que se cuenta con los recursos humanos, técnicos, económicos y operacionales.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **Relevancia del factor humano en las empresas**

Actualmente, la mayoría de empresas buscan tener un valor agregado en los productos y servicios que brindan. Para ello el factor humano es sumamente importante ya que son los trabajadores quienes se encargan de la producción y de relacionarse directamente con los stakeholders o grupos de interés (incluido los clientes). Como lo hace notar Curós et al. (2005) el cuidado y preocupación de las empresas por gestionar de

forma apropiada a las personas brinda una gran posibilidad de mejora competitiva y aumentará la eficiencia y eficacia de la misma. Los autores resaltan que para lograr ello se debe capacitar al personal y motivarlos de manera constante para lograr un nivel de compromiso mayor con la empresa.

Una serie de estudios modernos ha llevado a varios autores a concluir que una mejora del nivel de satisfacción interno influye directamente en la productividad ya que de esta manera encontraremos trabajadores más motivados e identificados con la empresa. Asimismo compartirán la visión y estarán abiertos creativamente a solucionar los problemas que les aqueje en sus funciones.

Asimismo, en Curós et al. (2005) se define el concepto de “nueva mentalidad empresarial” como aquella donde ya no se ve al trabajador como una mera fuerza bruta que se dedica solo a producir o vender, sino que se le da un valor relevante en lo que denomina “Factor Humano”. Es este factor el encargado de buscar soluciones a los problemas que aquejen a la empresa, estas soluciones las crearán con base en sus experiencias, conocimientos y actitudes.

Para que una empresa se mantenga vigente pese al tiempo, aparte de crecer y expandirse debe adaptarse al cambio y para ello debe de inculcar nuevos conocimientos a sus trabajadores, nuevas formas de relacionarse y de solucionar problemas. Es fundamental que la empresa esté abierta al cambio y no simplemente se dedique a producir. Tan importante como la producción y el estándar de calidad es poder capacitar a los trabajadores (de todos los niveles y rangos) con el fin de brindarles conocimientos técnicos, globales y actitudinales. Un trabajador que se desarrolle bajo un grato ambiente

de trabajo se sentirá más motivado y libre para crear y aportar ideas que beneficie a la organización.

### **Cultura organizacional**

A juicio de Franklin y Krieger (2011) cada organización posee un conjunto de subsistemas sumamente profundos y complejos que impactan y determinan de manera directa sobre su comportamiento, la manera de hacer las cosas y su composición. Estos subsistemas están constituidos por estatutos, normas, valores, creencias, estándares mediante los cuales la empresa se desarrolla e involucra a sus trabajadores quienes la aceptan y comparten desde que deciden pertenecer a la misma. La cultura organizacional es única y particular de cada empresa y permite diferenciarse de las demás que se dedican al mismo rubro.

Los autores también resaltan que cada persona que se integra a una institución, aporta sus propias experiencias y conocimientos así como su cultura interna, la cual es resultado de su proceso social. La cultura organizacional será entonces la suma de las interacciones de todo el personal con la estructura organizacional de la empresa. Asimismo, explica que el desarrollo de la cultura organizacional no ocurre de manera automática sino que empieza desde el momento en que uno o más miembros de la organización tienen que resolver problemas y buscar una solución. El hecho de que se pueda trabajar en equipo para encontrar la solución establece el cimiento de lo que será la cultura organizacional que se verá alimentada por las habilidades de liderazgo.

Asimismo indican que la cultura organizacional también está conformada por las normas que establece la empresa tanto las planteadas de manera explícita bajo un contexto

jurídico, como las desarrolladas de manera no formal entre sus trabajadores producto de la convivencia laboral. Por ejemplo una norma establecida por la empresa es que el horario de almuerzo sea a la 1pm. Una norma no establecida por la empresa pero si por los empleados de manera informal es que usen ese horario para celebrar el cumpleaños de un compañero de labores con una salida a un restaurante.

Los autores también expresan que cuando se alude al término cultura organizacional, se debe considerar “qué es lo que hace única y diferente a cada empresa” y porque asume “tales” o “cuales” formas de afrontar problemas”. Cuanto mayor se conozca sobre estos punto, más evidente y apreciada será la cultura de una empresa.

### **Clima Organizacional**

En la actualidad el clima organizacional es un tema muy importante y determinante para la mayoría de las empresas privadas suscitando el interés de diversos profesionales quiénes han realizado múltiples estudios y en la mayoría de ellos se resalta el impacto positivo de esta variable para el desarrollo de las empresas.

Una definición actual y relevante es la que expresan Pereda et al. (2014) quienes definen al Clima Organizacional como la suma de percepciones que todos los trabajadores tienen sobre la empresa y quienes lo conforman. Estas percepciones varían según los grupos de trabajo o las áreas en las que se desempeñan, por ello cuando se realizan estudios de Clima Organizacional se hacen con pruebas individuales y por lo general de manera anónima.



### **Diferencia entre cultura y Clima Organizacional**

El Ministerio de Salud (MINSa, 2011) hace una diferenciación bastante ilustrativa referente a este punto, indica por ejemplo que el Clima Organizacional es un concepto que está vinculado a la percepción de los trabajadores y la cultura organizacional en cambio, se define como el conjunto de creencias y valores que comparten todos los miembros de la organización. En otra diferenciación se menciona que la cultura organizacional se difunde con el tiempo y se modifica tomando en cuenta las circunstancias en cambio, el clima organización es la percepción actual y en un momento específico de los trabajadores. Además, los instrumentos de medición que se utilizan en los estudios de cultura organizacional son de carácter cualitativo (mediante la observación de campo) mientras que en los estudios de Clima Organizacional se utilizan métodos cuantitativos, con la aplicación de encuestas por ejemplo.

### **Variables del Clima Organizacional**

(MINSa, 2011) define 3 variables a tomar en cuenta para el estudio del Clima Organizacional en las empresas. Estas variables en su conjunto influirán directamente en la percepción de los trabajadores y son: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización.

### **Potencial Humano**

Al hablar de potencial humano, nos referimos al conjunto de seres humanos que trabajan en la organización. Todos son considerados en este grupo, desde la alta gerencia, los directivos hasta el personal de seguridad y limpieza. Debemos considerar que todos los individuos son complejos en cuanto su naturaleza y proceso de sociabilización y cada uno cuenta con aptitudes y actitudes que definen sus comportamientos y productividad.

El potencial humano de las empresas está comprendido por individuos y grupos que tienen un fin común.

Para apoyar los estudios de Clima Organizacional, esta variable a su vez se desagrega en componentes denominadas dimensiones. Estos componentes son cualidades más simples que podrán ser fácilmente medibles. Es por ello que la variable potencial humano cuenta con cuatro dimensiones que son: liderazgo, innovación, recompensa y confort.

### **Liderazgo**

Hitt et al. (2016) manifiestan que el liderazgo es todo aquel proceso propio e interno de cada persona que logra impactar e influenciar a otras personas con el objetivo de conseguir un propósito o bien común. En otras palabras el liderazgo es un proceso social de influencia.

### **Innovación**

Es un proceso relacionado directamente con la creatividad aplicada al entorno empresarial. A partir de ella se ofrecen bienes o servicios novedosos y atractivos para los clientes.

### **Recompensa**

Es una forma de incentivar a los trabajadores por el cumplimiento de una meta o un logro personal que involucra a la empresa. No necesariamente es económico. Esta dimensión ofrece un gran alto de satisfacción en los beneficiados. Se recomienda utilizar

solo el medio de recompensa sin acompañarlo con el castigo, asimismo la recompensa debe estar abiertamente justificada y sin lugar a suspicacias.

### **Confort**

Es el resultado de todos los esfuerzos por parte de la empresa para ofrecer a sus trabajadores un ambiente laboral óptimo con el objetivo de que se puedan desempeñar de la mejor manera. Ello involucra brindar una adecuada infraestructura, materiales y tecnologías sin descuidar el aspecto humano. Todo ello generará en las personas sensaciones de bienestar, satisfacción e identificación con su centro de trabajo.

### **Diseño Organizacional (estructura)**

Tal y como plantean Ruiz et al. (2013) el diseño organizacional es el conjunto de actividades previamente diseñadas y planeadas por los altos mandos ejecutivos que tienen el objetivo de cumplir las metas propuestas en los plazos acordados y considerando todos los recursos disponibles. MINSA (2011) define cuatro dimensiones para esta variable: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración.

### **Estructura**

Fernández y Ríos (1999) describen a la estructura como el conjunto de todas las maneras o formas que tiene cada empresa para desempeñarse. Está relacionada directamente con los procedimientos a los cuales son sometidos cada integrante de la organización.

### **Toma de decisiones**

Fernández y Ríos (1999) indican que la toma de decisiones es todo proceso razonado y evaluado que conlleva a una acción determinante y relevante. Esta toma de decisiones comprende un análisis previo de la situación y las consecuencias de adoptar o no determinada medida.

### **Comunicación organizacional**

Es todo tipo de comunicación que desarrolla la empresa utilizando todos los canales disponibles. A nivel empresarial la comunicación puede tener una estructura horizontal, vertical, formal o informal. La comunicación organizacional puede darse en canales internos (miembros de la empresa) y externos (stakeholders).

### **Remuneración**

Es la retribución económica que perciben los trabajadores por cumplir con sus funciones de acuerdo al contrato laboral vigente. El tener una planilla remunerativa justa proporcional a las labores realizadas en la empresa es un indicador positivo que influye en el clima laboral.

### **Cultura de la Organización**

Esta definición comprende aspectos propios de la empresa como su código de comportamiento, normal, leyes internas, valores, etc. que son únicas de casa organización y a la cual son sometidos sus trabajadores. Considerando el estudio realizado por el MINSA (2011), esta variable cuenta con tres dimensiones las cuales son identidad, conflicto y motivación.

**Identidad**

Es el sentimiento de inclusión que perciben los trabajadores respecto a la empresa a la cual pertenecen laboralmente. Si ellos se sienten parte de la organización estarán más comprometidos con la empresa.

**Conflicto y cooperación**

Esta dimensión está vinculada al nivel de ayuda y apoyo entre los trabajadores de la empresa, así como su capacidad de resolver conflictos dentro del ámbito laboral. La empresa tiene que velar que los materiales e insumos ofrecidos sean los suficientes para facilitar que los trabajadores puedan resolver los problemas sin mayores contratiempos.

**Motivación**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) a nivel empresarial, la motivación se define como el conjunto de todos los procesos que devienen de la necesidad de las personas para que, al emplear un esfuerzo, puedan alcanzar sus metas laborales.

**Indicadores de Clima Organizacional**

A continuación se desarrollarán las definiciones proporcionadas por Pereda et al. (2014) donde se hace mención a los indicadores directos y los indirectos para la variable Clima Organizacional.

**Indicadores Indirectos**

Como expresan los autores, estos indicadores son todos los acontecimientos que ocurren en el ámbito laboral y de los cuales “se intuye” podrían influenciar de manera negativa en el Clima Organizacional. En otras palabras, son posibles causas de un

deficiente clima, aunque para determinar con certeza cual o cuales son los verdaderos motivos, se debe contrastar estos indicadores con aquellos resultados formales que arrojarán los estudios medibles del Clima Organizacional. A los resultados obtenidos después del estudio se les denomina indicadores directos. Un ejemplo que permita esclarecer esta definición es cuando uno intuye que las causas de un clima negativo son el ausentismo, la rotación y la accidentabilidad (indicadores indirectos). Luego del estudio mediante encuestas se determinó que el ausentismo tiene una incidencia del 70%, frente a un 30% de la rotación del personal y un 0% respecto a la accidentabilidad, por lo que se descarta esta última aceptando sólo los indicadores directos ausentismo y rotación.

A juicio de los autores, los indicadores que tienen mayor presencia en la mayoría de las empresas son:

### **Absentismo**

Es cuando el empleado abandona su lugar de trabajo o simplemente no se presenta aludiendo a justificaciones de distinta índole, lo que afecta directamente a la productividad y produce un atraso en el trabajo. Este indicador es motivo inmediato para el cese de contratos laborales por incumplimiento del mismo. Debe de tratarse este tema con fines preventivos considerando todas las causas que determinan su aparición (Fernández y Ríos, 1999).

### **Rotación interna y externa**

Es cuando por diversos motivos, los jefes superiores establecen que el personal debe de salir de la institución rumbo a otra asociada (rotación externa) o deben de cambiar de área o departamento (rotación interna). Los motivos para ello pasan por decisiones técnicas, motivacionales por conflictos, deficiencias o también pueden ser a

solicitud del empleado. El índice de rotación alto es motivo de alarma con el personal y la empresa.

### **Quejas de los clientes**

La insatisfacción de los clientes se puede deber al mal trato que reciben de parte de los trabajadores con los que tienen contacto directo. Un trabajador insatisfecho, desmotivado, malhumorado atenderá al cliente de esta misma manera dando una mala impresión de la organización. Este punto es muy delicado y debe de ser tratado de manera inmediata por la alta gerencia convirtiéndose así en una constante preocupación.

### **Accidentabilidad**

Hay relación entre los índices y frecuencia de accidentes laborales con un deficiente clima de trabajo. Los accidentes de trabajo ocurren por descuido del personal así como por la falta de interés de la empresa en evitar que pasen. Tal y como plantean Franklin y Krieger (2011) en una empresa donde los trabajadores están contentos con su ambiente de trabajo, estos se desempeñarán de manera óptima cuidando a sus compañeros y los bienes de la empresa, sin poner en peligro la salud física y mental de los empleados.

### **Productividad**

Los trabajadores motivados se sienten con más libertades creativas y su desempeño mejora por el buen estado de ánimo. Esto hace que los trabajadores sean más eficientes en sus quehaceres. Cuando hay un déficit en la productividad, se debe considerar que los trabajadores quizás se están desempeñando bajo un Clima Organizacional deficiente.

### **Falta de participación**

Esto ocurre cuando los trabajadores no se sienten motivados ni en confianza. Tienen temor a exponer sus ideas por el que dirán o porque no se están desarrollando en un ambiente laboral que permita la suma de ideas. Una empresa que no confíe en los aportes de sus trabajadores está destinada a no evolucionar de manera creativa estancándose sin innovar.

### **Conflictividad y quejas**

Son todas las incidencias que ocurren en la empresa y que no son favorables a la organización, estos pueden ser reclamos internos por hostigamiento, acoso laboral, huelgas, paros, conflictos con los sindicatos, etc. Así como reclamos externos como los que se registran en el libro de reclamaciones, incumplimiento de contrato con los proveedores, etc. Si una empresa continuamente afronta una serie de conflictos es porque definitivamente hay un Clima Organizacional deficiente que lo propicia.

### **La Improvisación Teatral**

Tal y como expresan Montavani et al. (2017) la Improvisación Teatral o impro como también es llamada dentro de las artes escénicas, es considerada una forma distinta y novedosa de hacer teatro. Consiste en crear diversas escenas de forma espontánea y al instante sin ningún tipo de preparación o guión previo. A las personas que interpretan estas escenas improvisadas se les denominan actores jugadores o improvisadores.

El autor indica que tanto en las escenas improvisadas como en las escenas teatrales existen una serie de personajes, lugares, sucesos y tramas pero la gran diferencia



es que en la improvisación, los actores son los encargados (en ese mismo momento) de la caracterización, el guión, musicalización y dirección, todo a la vez.

Además señalan que para lograr todo ello, los improvisadores deben entrenar y familiarizarse con los principios básicos de la improvisación como son la escucha, la aceptación de las propuestas y el trabajo en equipo. Cada improvisador con base en su creatividad y espontaneidad utiliza los estímulos que lo rodea para realizar una propuesta inicial (la cual deberá ser aceptada y acogida por sus compañeros). Esta propuesta inicial será el cimiento sobre la cual se empezará a crear la historia en conjunto. Los improvisadores enriquecerán la historia adoptando diversos personajes, creando diversas tramas, acciones y conflictos e incluso podrán interpretar objetos inanimados con la finalidad de ambientar y brindarle una estética propia.

El autor a su vez resalta la importancia de la improvisación como un instrumento ideal que fomenta, incentiva y potencia una serie de habilidades como lo son el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, la aceptación de las propuestas, la creatividad, la espontaneidad, la comunicación asertiva, la expresión corporal y lenguaje no verbal, así como también es una herramienta que ayuda a perder la timidez y el miedo al fracaso. Lo mejor de todo es que la improvisación puede ser realizada por cualquier persona sin ningún tipo de límites, es inclusiva y (con entrenamientos más profundos y específicos) puede ser capaz de abordar diferentes problemáticas sociales con una finalidad concienzadora y de cambio.

Lerat (2017) define la Improvisación Teatral como la capacidad de utilizar los cuerpos, el espacio y todos los recursos humanos para generar la expresión física

coherente de una idea, de una situación, de un personaje (tal vez incluso un texto); hacerlo espontáneamente, en respuesta a los estímulos inmediatos de un medio ambiente, y hacerlo inesperadamente o sea tomado por sorpresa, sin preconcepción.

El mismo autor en su tesis nos dice que el término improvisar se remonta a 1642 y significa "cantar o componer sin preparación. En inglés se habla de "Impro" e "Improv". Estas son las abreviaturas de "improvisación", una americana y otra en inglés. La diferencia proviene de la pronunciación y la ubicación del acento tónico, dando dos abreviaturas diferentes. Así que no se trata de un estilo de improvisación "para Inglés o americano".

Como indica Lerat (2017) las improvisaciones suelen involucrar al menos a dos jugadores (aunque es muy posible improvisar por tu cuenta). Por lo general, la improvisación comenzará sobre la base de un tema. Puede ser una palabra, una oración, una línea, un título, un lugar, un nombre, una anécdota, un recuerdo. El tema servirá de impulso a los jugadores, con el fin de movilizar su imaginación y dar una dirección a la historia que se jugará con un margen de libertad que va desde la estricta interpretación del tema hasta el desprendimiento total del mismo. Otras cosas que a veces pueden servir de impulso para las improvisaciones, pueden ser imágenes, música, objetos, tiras cómicas... las posibilidades son muchas y dependen de la creatividad de las personas que preparan el juego.

### **La Improvisación Teatral: el juego y el error**

El juego está presente en la mayoría de todas las artes y la Improvisación Teatral no es la excepción. Un proceso creativo puede provenir de algo lúdico. La técnica viene de la práctica, de jugar con todas las posibilidades de aprender con el error. Crear algo

nuevo no viene de la mente ni de pensar sino del mismo estado de juego (Nachmanovitch, 1990).

Para Chejov (1968, como se citó en Vásquez, 2015) la Improvisación debe provenir de un acto lúdico, libre, sin ataduras creativas donde el improvisador pueda ser capaz de expresar sus emociones, sensaciones e ideas en pro de la historia estando presente corporalmente y siempre dispuesto para sus compañeros y las propuestas que ellos puedan realizar. Es mucho más valioso el trabajo y entrenamiento que simplemente tener el talento artístico. Un buen improvisador trabaja en equipo no para sí mismo.

También resalta que un improvisador comprometido con el entrenamiento estará en la capacidad de entrar en el vértigo propio que le da el juego, confiará en sí mismo y en sus compañeros y todo en la escena se le dará de manera natural y fluida ya que se estará e involucrado corporal, mental y creativamente creándole un estado de autosatisfacción.

De esta manera, podemos comprender que los talleres de improvisación sean impartidos de manera lúdica basándose en ejercicios teatrales que tengan como finalidad incentivar la creatividad y espontaneidad en los participantes. Cabe recordar que no es necesario tener experiencia en las artes escénicas para poder realizar impro.

Los talleres de improvisación no siempre tienen que terminar en un espectáculo. Muchas veces los participantes se quedan solo con la satisfacción personal y la mejora en sus habilidades blandas que éste les pudo brindar. Por otro lado, si bien la improvisación da libertades creativas a los improvisadores, no hay que olvidar que cuando se quiere

montar un espectáculo debemos tener cuidado con las herramientas propias del actor como lo son la postura en escena, la proyección vocal, etc. Para lo cual es recomendable realizar ejercicios actorales a la par de las dinámicas lúdicas.

El error está presente en todos los actos humanos y depende de cada persona como asumirlo. En el caso de la improvisación, los participantes podrán convivir con el error e incluso lo tomarán como parte importante dentro del proceso creativo. En opinión de Savignone (como se citó en Duarte, 2018) un improvisador debe estar atento y dispuesto a ver el error, el “accidente” en la escena y deberá asumirlo y acogerlo como una oportunidad más de creación dentro de la historia. No hay que ignorarlo sino trabajar a partir de él.

### **Historia de la improvisación en el Perú**

Se podría decir que la Improvisación Teatral en Perú, como técnica actoral, data de los años 90 y principios del 2000. No hay una evidencia documentada donde se señale con exactitud su fecha de origen y todo lo que se sabe es con base en la experiencia y remembranzas de los primeros actores improvisadores. Como espectáculo podemos referir al “match de improvisación” como uno de los primeros producidos en el país, además de ser el formato más popular y concurrido en el medio peruano. Este vino de la mano de Segio Paris y July Natters, quiénes lo desarrollaron con alumnos de la escuela Pataclaun (Duarte, 2018).

Por otro lado, Vargas (2015) hace un recuento cronológico de todos los acontecimientos más importantes de la impro en el Perú. El mismo inicia en el año 1994 con un taller de impro y clown dictado por el maestro Daniel Quiroga (Argentina). El primer espectáculo lo remonta al año 1999 donde Francois Vallaey realiza dos partidos

de match en el teatro de la Alianza Francesa y a la vez realiza talleres de improvisación para actores. En el 2001 inicia sus actividades la escuela Pataclaun con cursos de impro y clown. En el año 2003 se funda el Patakultural con Sergio Paris en la dirección general y artística, es en este lugar donde se exhiben diferentes números de comedia al estilo “varieté” entre ellos, la improvisación. El mismo año se dicta el taller de Improvisación Teatral dentro de una currícula universitaria en la Pontificia Universidad Católica del Perú. El 14 de julio se funda el grupo ketó quienes en diciembre de ese mismo año realizan el primer espectáculo no competitivo “Improvisaciones de Miércoles” en La Noche de Barranco. En el año 2004 se realiza un primer encuentro internacional de improvisadores de Perú y Puerto Rico. En el 2006 egresa la primera promoción de alumnos de la escuela ketó. En el año 2009 se Realiza el I mundial de Improvisación producido por Pataclaun y ketó y ese mismo año se funda Panda Teatro Impro en la ciudad de Arequipa, siendo uno de los primeros grupos en formarse en provincias.

De ahí en adelante la improvisación se ha ido expandiendo en la formación de escuelas entre las que destacan ketó, Pataclun, Diantres, Di que Sí, Vértigo, Espacio Alterno e Imprología; así como grupos de improvisación que regularmente producen espectáculos entre los que destacan La Sociedad de la Impro, Mofongo, Panda en Arequipa, Improvicianos en Cusco y Artos en Piura.

### **Formatos de improvisación**

La improvisación como espectáculo ha ido variando en cuanto a sus formatos y estilos entre los que destacan los formatos deportivos y lo no deportivos. Entre los principales formatos deportivos se encuentran:

**Match de Improvisación:**

Es quizás el formato de improvisación más reconocido a nivel mundial. Fue creado por los canadienses Yvonne Leduc y Robert Gravel en el año de 1997. Consiste en un encuentro entre dos o más equipos conformados por actores improvisadores que compiten para saber (a opinión del público) y con ayuda del referee o jurados quién cuenta la mejor historia. Sus reglas son puntuales y cada historia es cronometrada a criterio del referee, quien además resguarda el buen funcionamiento del espectáculo y que cada equipo respete las reglas previamente impuestas.

**Catch de Impro:**

Al igual que el match de improvisación, es un formato deportivo cuya diferencia radica en que la cantidad de jugadores por equipo es de 2 improvisadores, lo que conlleva a un nivel de complicidad mayor en escena. También tiene sus propias reglas y el público elige cuál de las duplas hace las mejores escenas.

**Juegos de Teatro Sport:**

Son juegos libres que se realizan en presencia del público. Se pueden formar equipos al azar y el público puede votar o simplemente disfrutar del espectáculo. Entre los formatos no deportivos destacan los siguientes:

**Improvisación de formato largo (long form)**

Acá las escenas tienen una duración mayor en comparación a las del formato deportivo. Para ponerlo en perspectiva, la duración de una escena en el match de improvisación no es mayor de 3 minutos, mientras que para el long form las escenas no bajan de 5 minutos. Es en este formato donde se da mayor peso actoral y dramático a las

relaciones entre los personajes y generalmente se van hilando una serie de escenas que en su conjunto forman una sola obra. Las escenas se dan generalmente de a dos personajes.

### **Improvisación testimonial**

Hernández (como se citó en Linares, 2019) plantea que la improvisación testimonial es un tipo de improvisación que involucra un proceso personal donde el improvisador de manera auténtica evoca sus recuerdos, sus anécdotas, sus facetas personales y lo utiliza como motor para las escenas y la creación grupal.

### **Aprender Improvisación**

Como plantean Mantovani et al. (2017) aprender Improvisación Teatral es todo un proceso creativo y de aprendizaje continuo. Junto a la parte lúdica, que está implícita en los ejercicios y juegos teatrales, se necesita de una rutina de entrenamiento constante. Estos entrenamientos o ensayos deberán estar enfocados a romper conceptos rígidos (teatrales y/o personales) para poder dejar fluir nuestra imaginación y dar paso a la creación. De esta manera se logrará una adecuada asimilación de la técnica y sus principios básicos. Aprender impro no es un proceso netamente teórico, sino que la práctica es una constante en cada sesión. Se trata también de salir del estado de confort creativo, buscar una seguridad en sí mismo y con el resto, ser cómplice con el compañero y encontrar poco a poco el placer de jugar.

La enseñanza de la Improvisación Teatral se enfoca principalmente en reforzar y acentuar los principios básicos de la técnica que son la escucha, la mirada, la aceptación y el trabajo en equipo. A su vez, el docente estará en la capacidad de realizar ejercicios teatrales que ayuden a los participantes a perder la timidez y el miedo al fracaso, a

fomentar la espontaneidad, la creatividad y a trabajar con el error sin miedo al vacío teatral.

Para estudiar impro no es necesario tener experiencia previa ni mucho menos ser actor. Los participantes pueden tener distintos rangos de edad que van desde los 5 años hasta las edades que involucren a los adultos mayores. Sin embargo es mejor trabajar la enseñanza de manera segmentada en grupos que comprendan niños, adolescentes y adultos. Tampoco hay barreras físicas o mentales que impidan aprender la técnica, habiendo incluso talleres para invidentes, y personas sordomudas.

A su vez, un buen improvisador debe caracterizarse por ser un constante estudioso no solo de la técnica sino de temas diversos que varían desde cultura general, historia, cine, teatro, literatura, realidad nacional e internacional, ciencias, etc. Esto se debe a la misma estructura de la improvisación donde el público o el referee (dependiendo del formato) puede pedir escenas creadas “a la manera de...” “teatro griego, género terror, política peruana, literatura de William Shakespeare, etc.”

De esta manera se puede inferir que el rol del improvisador no solo es el de entretener en los espectáculos sino que debe saber manejar bien el humor de tal manera que pueda (incluso) instruir a partir de la espontaneidad y sus habilidades adquiridas.

### **La Improvisación Teatral en las Empresas**

Tomando en cuenta el rol en la enseñanza (no solo en el humor) y la flexibilidad del actor improvisador para adaptarse a la mayoría de exigencias teatrales, en la actualidad se han venido desarrollando shows de impro para diversos sectores como el educativo y el empresarial (tanto a nivel público como privado) donde cada uno solicita una temática específica o un espectáculo personalizado y el director adapta los juegos



teatrales a cada uno de ellos, por ejemplo show de impro para el día de las madres, para el día del cuidado del medioambiente, etc.

En cuanto a la enseñanza de la improvisación aplicada a nivel empresarial distinguimos dos grupos de metodologías: los talleres de improvisación y las dinámicas de integración con técnicas de impro. Los primeros son de larga duración y se trabajan sobre diversos puntos a reforzar en la empresa, son guiados por un docente y se visibilizarán resultados al finalizar el mismo. En cambio, las dinámicas de improvisación son planteadas para trabajar temas puntuales tomando en cuenta las necesidades de las empresas, por ejemplo se pueden llevar dinámicas de improvisación basadas netamente en el trabajo en equipo. La persona encargada de dirigir las dinámicas es llamada facilitador y su rol no es la docencia sino la de ayudar al grupo a conseguir sus objetivos sin intervenir, más bien siendo conciliador en las ideas y propuestas de los participantes.

Basándonos netamente en la metodología aplicada a la presente tesis, se describirá a continuación la manera como los principios básicos de la impro son aplicadas a la mejora de las habilidades blandas de los empleados, incluyendo a los gerentes y altos directivos:

### **La aceptación**

En este punto debemos resaltar lo que significa la aceptación de las propuestas. Esta es la piedra angular que inicia el proceso creativo en la impro. Toda historia tiene un comienzo, una escena inicial sobre la cual se trabaja y se desarrolla pero para ello debemos aceptar y cuidar la primera idea que salga de manera espontánea, debemos considerar que es la mejor de todas. No hay que juzgar sino crear a partir de la idea inicial del compañero sumando más propuestas que ayuden a reforzarla y enriquecerla.

Juzgar las ideas del compañero es juzgarlo a él en escena y esto es lo contrario a lo que la improvisación enseña.

En la impro hay un término que se utiliza a menudo que es el “SÍ Y...” esto se interpreta como decir que “sí” a la propuesta del compañero acompañado del “y” que significa “acepto tu propuesta y además agrego algo más”.

Para llegar a este punto, debemos perder el temor a proponer y también debemos perder el ego que conlleva pensar que solo nuestra idea será la mejor, ósea proponer sin imponer.

Llevando esto al ámbito empresarial, se aprecia que los trabajadores necesitan sentirse en libertad de proponer sus ideas, despertar el lado creativo para la mejora continua de la empresa y esto se lograría aceptando cada una de las propuestas en equipo. La suma de ideas logrará un beneficio a la empresa y a su vez satisfacción en sus trabajadores.

### **El trabajo en equipo**

La impro es un juego de creación en equipo, aceptar la propuesta del otro y sumarla es una constante donde cada improvisador debe estar presente en cuerpo y mente de tal manera que cuide la historia y la enriquezca con los recursos propios de cada uno.

Todos son parte de importante de la impro y como tales, son todos actores, directores y guionistas. Un improvisador no se quedará solo en escena, siempre cuenta con alguien de su equipo para salir adelante, esto implica estar dispuesto a ayudar al compañero.

Por otra parte, cada improvisador conoce a los integrantes de su equipo de tal manera que sabe los puntos fuertes y las debilidades de cada uno y busca la mejor manera de utilizar este conocimiento grupal en pro de la historia.

Llevando este principio de la impro a términos empresariales, Ruiz et al. (2013) expresa que en todo grupo de trabajo es sumamente importante y valioso el aporte de cada integrante para lograr un objetivo en común. Cada miembro del equipo brinda sus conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas en beneficio del mismo. El autor también define el concepto de “sinergia” como la combinación de las cualidades de cada integrante junto al interés de cada uno por conseguir las metas propuestas basándose en la seguridad y el apoyo mutuo. Generalmente las empresas definen los grupos de trabajo bajo una necesidad específica. Esto hace que la capacidad de cada trabajador por adaptarse a equipos o grupos de trabajo sea muy valorada por las empresas.

### **Creatividad y espontaneidad**

La creatividad es propia e innata de cada persona. La impro prepara a los participantes en lo que respecta a fluidez mental y al dejarse llevar por el primer impulso que se tenga para empezar así el proceso creativo y generar nuevas ideas brindando propuestas originales y únicas. Los improvisadores estarán atentos a todo tipo de estímulo (ya sea visual, textual, sonoro o incluso algo sutil como un bostezo o tic del compañero) y lo utilizará para proponer una idea de manera espontánea, sin previa conceptualización.

A nivel empresarial, desde el punto de vista de Varela (2008) la creatividad es la capacidad de las personas para generar soluciones originales que ayuden a resolver una serie de dificultades laborales generando de esta manera nuevas ideas y conceptos en

beneficio de la empresa. Despertar e incentivar la creatividad de los trabajadores debe ser una preocupación constante de todo ejecutivo.

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) establecen una relación directa entre tener un buen estado de ánimo y la creatividad. Cuando una persona se encuentra de buen humor es mucho más creativa y genera ideas novedosas las cuales les permitirán solucionar y resolver problemas, esto debido a que ellos se encuentran más dispuestos y con mente abierta para poder analizar y crear. También recalca la importancia de mantener un buen clima laboral con trabajadores contentos y con buena disposición a tener el espíritu creativo.

### **Liderazgo**

En la impro se trabaja el tema de liderazgo de tal manera que todos estén en la capacidad de asumirlo por igual. El líder puede formar parte de cualquier equipo, algunas veces le tocará proponer y otras seguir a otros. Para ello es importante la capacidad que tenga cada persona de relacionarse con los demás, hacerse escuchar y también escuchar a los demás, hacerse notar en el grupo y reconocer a su vez a los demás miembros. Todo eso brinda la improvisación.

Todo improvisador se encontrará en la capacidad de conducir equipos de trabajo aplicando técnicas adquiridas como la comunicación asertiva, la escucha y la colaboración continua.

Desde el punto de vista de Alles (2014) el liderazgo ejecutivo se define como la habilidad para comandar y guiar a un grupo o equipo de trabajo y expresarles de manera asertiva y puntual las metas y objetivos de la organización de tal manera que todos lo acompañen en su gestión con entusiasmo y compromiso.

## **La Escucha**

Para la Improvisación Teatral esto es de vital importancia y motivo de constante entrenamiento. Para estar al servicio del compañero debemos escucharlo (tanto de manera oral como visual) cada dato que él pueda brindar se acoge como un material valioso para la creación de la historia que se vaya a contar a futuro. Primero oímos la propuesta para luego trabajar con ella, sin bloquearla, juzgarla o desecharla. La Improvisación Teatral es una técnica de creación donde no se desperdicia ningún dato soltado por los compañeros del equipo todo lo contrario, se agradece y se cuida. “cuidar y valorar la propuesta del compañero es cuidar y valorarlo a él también”.

La escucha implica también un autocontrol para no interrumpir mientras alguien está interviniendo, buscando el momento adecuado para participar con base en lo que se haya propuesto anteriormente.

No cabe duda que el hecho que nos escuchen (y no simplemente oigan), nos brinda una sensación de confianza, de importancia para el grupo y nos motiva a proponer sin miedo al qué dirán o al miedo que nuestra propuesta no sea del agrado de los demás. La escucha es de vital importancia para establecer lazos de compañerismo, sinceridad y comprensión.

Como se detalla líneas más arriba, la escucha también es visual ya que hay que estar atentos a cada postura, señas y gestos que tengan nuestros compañeros. Es un hecho que las posturas corporales y gestos dicen mucho de las personas que las adoptan, por ejemplo una postura de brazos cruzados espalda recta y mirada al frente indica que la persona maneja un status alto o dominante frente a otra persona que este cabizbajo, con las manos en los bolsillos y la mirada perdida.

Es este juego de status un material valioso para la creación de personajes dentro de una historia improvisada y la misma se enriquece aún más cuando los personajes

buscan un motivo para cambiar su status y por ende las relaciones entre ellos. Un ejemplo que podría clarificar esto es el típico juego de roles donde en una escena improvisada, se encuentra el personaje de un “rey” con un “bufón” de la corte. Obviamente la escena inicia con el status alto del rey imponiéndose frente al de su bufón a quien le da órdenes incluso absurdas para tratar de satisfacer sus caprichos. El bufón inicialmente por su status bajo cumplirá todo lo que el rey le mande, pero en algún momento de la escena el bufón podría encontrar un motivo para cambiar su status y llegar a hacer que el rey baje el suyo, ese “motivo” podría ser que el bufón se haya enterado de una infidelidad del rey y que le amenace con contarle a la reina. Es así como el rey ahora baja de a pocos su status y el bufón le da órdenes produciéndose una escena rica en matices e incluso cómica.

Llevando este concepto al ambiente laboral, es súper importante que cada miembro del equipo de trabajo se escuche entre ellos, recalando sobre todo el rol del jefe o gerente como parte vital del mismo y quién por su condición de líder debe estar incluso más atento a la escucha oral y visual de sus trabajadores siendo moderador y expositor a la vez brindando de esta manera un ambiente de sinceridad, libertad de expresión (bajo límites obvios de respeto) y participación para el desarrollo e innovación de la organización.

### **La mirada**

En la improvisación debemos estar atentos con la mirada a cualquier detalle que pase en escena. Todo lo que ocurre alrededor es un motivador o “motor” que nos impulsa a la creación de la historia que se va a contar. Muchas veces en escena como en los entrenamientos o dinámicas no tenemos idea de que hacer, que proponer y es ahí donde

tenemos que observar al detalle y en cuestión de segundos lo que nos rodea. Incluso un tos (real) del compañero podría ser disparador para una escena improvisada donde se tome como eje central una posible enfermedad del personaje.

Por otra parte, la mirada hacia el compañero es sumamente necesaria para lograr una comunicación plena hacia él. No es lo mismo hablar sin mirar a los ojos que hacerlo buscando la mirada del receptor. En este último caso el mensaje llega de forma más directa y tiene mejor impacto. Por otro lado mirar a los ojos de las personas implica manejar la intensidad o intensión de nuestro mensaje con respecto al estado de ánimo de nuestro receptor (la mirada dice bastante del estado de ánimo de las personas). Esto va de la mano con el concepto de empatía.

A nivel empresarial, ejercitar el concepto de la mirada en nuestro equipo laboral conlleva a un trabajo de la atención plena a lo que ocurre alrededor, se buscará que los trabajadores estén al pendiente de los sucesos que ocurren dentro del ambiente en el que se desempeñan y se involucren más con el mismo y por ende con la organización. De esta manera ya no tendremos meros cumplidores de metas, sino que tendremos a un personal atento a los problemas que ocurren alrededor. La mirada hacia el otro es de suma importancia para la comunicación tanto a nivel interno como externo. A nivel interno la responsabilidad de llevar mensajes claros y directos a los trabajadores es del jefe o gerente, para ello debe manejar un lenguaje que no derive otras interpretaciones y sobretodo buscar la mirada y atención de todos los receptores sin excepción. A nivel externo sería prácticamente lo mismo pero con la complejidad que nuestros receptores son de una gama más amplia por ejemplo los clientes para el equipo de ventas o los medios de comunicación para el equipo de imagen institucional. En ambos casos si el

mensaje se tiene que dar de manera presencial, buscar la mirada es de vital importancia y va de la mano con llevar mensajes que involucren la claridad y empatía.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

#### **Desarrollo del factor humano:**

Es el total de actividades, políticas planteadas y desarrolladas por una empresa con el objetivo de identificar y potenciar las suficiencias de sus trabajadores para alcanzar en ellos un nivel de satisfacción y compromiso con la institución (Curós et al., 2005).

#### **Clima Organizacional:**

Se define como la percepción de los miembros de una organización que influye en su desempeño y comportamiento dentro del mismo (Chiavenato, 2009).

#### **Cultura organizacional:**

Es aquel conjunto de valores, principios, creencias, convicciones y tradiciones que posee una organización. Es única y determina la manera como se desempeña la empresa frente a su entorno externo e interno. La cultura organizacional influye directamente en el desenvolvimiento de sus trabajadores (Robbins y Coulter, 2014).

#### **Satisfacción laboral**

Es la suma de las impresiones tanto favorables como desfavorables que tienen los trabajadores respecto a sus labores dentro de una organización. Esto genera una actitud en el trabajador y depende de varios factores sicosociales (Newstrom, 2011).



### **Encuesta de clima laboral:**

Es aquella que nos permite obtener datos para analizar respecto a la percepción que tienen los trabajadores respecto al ambiente donde se desempeñan, su grado de satisfacción y la manera cómo esta afecta a su desempeño y productividad (Flores, 2014).

### **Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades que posee una persona, la cual le permite influir en el comportamiento de otros de tal manera que los apoya, guía y trabaja con ellos en búsqueda de objetivos en común (Newstrom, 2011).

### **Facilitador**

Es aquella persona que cuenta con la suficiente experiencia para conducir grupos de trabajo donde los integrantes deben sacar adelante diferentes situaciones. El facilitador les brindará todas las herramientas para ello sin influir en el trabajo del equipo (Alles, 2011).

### **Improvisación Teatral**

También llamado “impro” o “*improv*” en el idioma inglés, es una técnica actoral que consiste en la creación de escenas actuadas a partir de la espontaneidad, creatividad y el trabajo en equipo para (en su conjunto) crear una sola historia. La improvisación se basa en estímulos para iniciar el proceso creativo y no en actos premeditados, para ello el actor improvisador debe estar capacitado para desarrollar los principios básicos de la técnica como son la escucha, la aceptación de las propuestas, el trabajo en equipo y la espontaneidad y se convierte en actor, director, escenógrafo y dramaturgo de su propia historia.

### **Creatividad**

“Es la capacidad de lograr generar una idea útil y original. Es el momento fulgurante en el cual, a través del proceso creativo, el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una novedad, en ámbitos universales o locales” (Varela, 2008).

### **Espontaneidad**

Se define como todas aquellas acciones humanas que no son pensadas ni planeadas, es decir nacen de manera natural dejándose llevar por los impulsos.

## **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo de investigación está basado en el método de investigación mixto ya que involucra el enfoque cuantitativo y cualitativo a la vez. (Hernández et al., 2008). Es cuantitativo porque se mide un fenómeno (variación del Clima Organizacional) de manera secuencial, probatoria y utilizando la estadística para probar las hipótesis. Es cualitativo porque por medio de la observación se hace un seguimiento al avance de los participantes del taller

### **3.2 Variables**

#### **3.2.1 Operacionalización de las Variables**

Para determinar la Operacionalización se disgregan las variables en estudio, teniendo como variable dependiente al “Clima Organizacional” y como variable independiente el “Taller de Improvisación teatral”. Para el Clima Organizacional tenemos los indicadores y dimensiones según lo sugerido por el MINSA en su Estudio de Clima Organizacional (EDCO) mientras que para la variable independiente Improvisación Teatral se considera como dimensiones los pilares sobre la cual se estudia la técnica, es decir la base de la enseñanza (obviando dimensiones referidas a la formación actoral para la preparación de una puesta en escena). De igual forma consideramos la escala de medición e instrumentos utilizados resultando la siguiente tabla:

**Tabla 1***Cuadro de Operacionalización de las Variables*

VARIABLES	INDICADOR	DIMENSIÓN	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN E INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL  Variable Dependiente)	Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	24, 26	Escala: ordinal Instrumento: Cuestionario Likert
		Motivación	1, 8, 33	
		Identidad	20, 23, 31	
	Diseño Organizacional	Remuneración	6, 27	
		Estructura	10, 13	
		Comunicación Organizacional	29, 30, 34	
	Potencial Humano	Innovación	4, 5, 12, 17	
		Liderazgo	7, 19	
		Recompensa	11, 16, 21	
		Confort	18, 25	
IMPROVISACIÓN TEATRAL  (Variable Independiente)	Taller de Improvisación Teatral	Aceptación		Instrumento: Guía de Observación de cada sesión
		Trabajo en equipo		
		Creatividad y espontaneidad		
		Liderazgo		
		Escucha		
		Mirada		

### 3.3 Hipótesis

#### 3.3.1 Hipótesis general

El taller de Improvisación Teatral impactará de manera positiva en el Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC

#### 3.3.2 Hipótesis específicas

**HE1:** Al analizar los datos estadísticos obtenidos en el pre test, tendremos como resultado un Clima Organizacional inicial que deberá ser mejorado.

**HE2:** Los ejercicios de Improvisación Teatral impartidos en el taller para el personal de la empresa Línea Química Integral SAC son los más adecuados para lograr la mejora del Clima Organizacional.

### **3.4 Alcance de Investigación**

El presente trabajo de investigación corresponde a un alcance del tipo explicativo ya que se espera desarrollar el motivo de los sucesos o fenómenos a ser estudiados (Hernández et al., 2008).

### **3.5 Diseño de la Investigación**

El diseño corresponde a uno experimental y longitudinal. Dicho con palabras de Hernández et al. (2008) es experimental porque se manipula deliberadamente la Improvisación Teatral para buscar los ejercicios pedagógicos adecuados a los participantes (grupos intactos sin ningún tipo de selección previa) para medir su efecto en la variable “Clima Organizacional”. Es longitudinal porque el taller se realiza en un periodo de tiempo específico lo que nos permitirá medir el cambio de la variable dependiente (es evolutiva en el tiempo). La estructura propuesta sería de la siguiente manera:

G: O1 X O2

Dónde:

G: grupo experimental

O1: pre test

X: Taller de Improvisación Teatral

O2: post test

### 3.6 Población y Muestra

Al tratarse de una empresa pequeña, la población y la muestra corresponden al total de trabajadores de la empresa Línea Química Integral SAC la cual está comprendida por 15 personas (7 hombres y 8 mujeres). Por ello la muestra en estudio es de naturaleza censal. Ramírez (1997) define la muestra censal como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

### 3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Encuesta

Para la variable dependiente “Clima Organizacional”, la técnica que se empleó fue la encuesta el cuál es una manera descriptiva para poder medir una investigación social. El instrumento de recolección de datos referentes al Clima Organizacional fue el “Cuestionario Para el Estudio del Clima Organizacional” establecido por el Ministerio de Salud (MINSA) en el año 2011 el cuál se detalla con mayor precisión en el Apéndice N° 1. Para aplicar esta encuesta a la empresa materia de estudio se ha visto conveniente cambiar algunos términos como “Establecimientos de Salud” por “Puestos de Trabajo”, “organización de salud” por “organización”. El cuestionario se llenó de forma manual y presencial por todos los trabajadores tanto en el pre test como en el post test. Asimismo este instrumento de medición consta de 34 enunciados que se evaluarán tomando en cuenta la escala Likert del 1 al 4 Tal y como se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Escala de medición Likert para el cuestionario de Clima Organizacional MINSA (2011)*

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

Nota: Recuperado de Metodología para el estudio del Clima Organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA). Dirección General de Salud de las personas. Dirección de Calidad en Salud-Lima: Ministerio de Salud; 2012.

De los enunciados propuestos en el cuestionario, 28 están relacionados con las 11 dimensiones del Clima Organizacional en estudio y 6 pertenecen a la escala “lie” o Escala de sinceridad, que se mide a través de los siguientes enunciados:

- No me río de bromas
- Siempre las cosas me salen perfectas
- Siempre soy sonriente
- Nunca cometo errores
- Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
- Nunca he mentido

Para (Butcher, 1990, citado por Sánchez, 2002) los valores relativamente bajos referentes a estos enunciados “sociales”, son indicativos de un grado de sinceridad confiable. En la presente investigación, al ser muy reducida la muestra no se utilizará la evaluación de estos ítems.

A continuación se detalla la distribución de los enunciados respecto a las variables del Clima Organizacional considerados en el trabajo de investigación:

**Tabla 3**

*Enunciados del cuestionario para la variable Cultura de la Organización*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ENUNCIADO
Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
	Conflicto y Cooperación	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.
	Motivación	Recibo buen trato en mi puesto de trabajo.
	Motivación	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.

VARIABLE	DIMENSIÓN	ENUNCIADO
Cultura de la Organización	Motivación	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.
	Identidad	Estoy comprometido con mi organización.
	Identidad	Me interesa el desarrollo de mi organización
	Identidad	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.

Nota: Recuperado de Metodología para el estudio del Clima Organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA). Dirección General de Salud de las personas. Dirección de Calidad en Salud-Lima: Ministerio de Salud; 2012.

**Tabla 4**

*Enunciados del cuestionario para la variable Diseño Organizacional*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ENUNCIADO
Diseño Organizacional	Toma de decisiones	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.
	Toma de decisiones	En mi organización participo en la toma de decisiones
	Remuneración	Mi salario y beneficios son razonables.
	Remuneración	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.
	Estructura	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.
	Estructura	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.
	Comunicación Organizacional	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.

Nota: Recuperado de Metodología para el estudio del Clima Organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA). Dirección General de Salud de las personas. Dirección de Calidad en Salud-Lima: Ministerio de Salud; 2012.

**Tabla 5**

*Enunciados del cuestionario para la variable Potencial Humano*

VARIABLE	DIMENSIÓN	ENUNCIADO
Potencial Humano	Innovación	La innovación es característica de nuestra organización.
	Innovación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.



VARIABLE	DIMENSIÓN	ENUNCIADO
Potencial Humano	Innovación	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.
	Liderazgo	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.
	Liderazgo	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.
	Recompensa	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.
	Recompensa	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.
	Recompensa	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
	Confort	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
	Confort	La limpieza de los ambientes es adecuada.

Nota: Recuperado de Metodología para el estudio del Clima Organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA). Dirección General de Salud de las personas. Dirección de Calidad en Salud-Lima: Ministerio de Salud; 2012.

El cuestionario de entrada y salida (pre test y post test) fue realizado por el mismo docente de Improvisación Teatral, el cual no es parte de la empresa, siguiendo indicaciones del MINSA para su correcto desarrollo tales como garantizar la confidencialidad y anonimato de los encuestados, brindar una explicación adecuada de cómo llenar la encuesta con un tiempo de duración de 15 minutos cada vez y dejar en claro que todo es en beneficio de la mejora del Clima Organizacional de la empresa.

Para el pre test, la indicación es que los trabajadores respondan con base en sus percepciones del Clima Organizacional en los últimos 3 meses de trabajo mientras que para el post test deberán marcar sus opciones considerando sus vivencias laborales después de realizado el taller de Improvisación Teatral.

El MINSA propone Rangos de medición respecto al Clima Organizacional, basándose en las puntuaciones brindadas por el cuestionario, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 6**

*Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones del Estudio del Clima Organizacional (EDCO)*

Variable / Dimensión		Rango de Puntuación	Calificación			
			No Saludable	Por Mejorar	Saludable	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>28 al 112</b>	<b>Menos de 56</b>	<b>56 a 84</b>	<b>Más de 84</b>	
Variable 1	<b>Cultura de la Organización</b>		8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24
	Dim	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
	Dim	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
	Dim	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
variable 2	<b>Diseño Organizacional</b>		9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27
	Dim	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
	Dim	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
	Dim	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
	Dim	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Variable 3	<b>Potencial Humano</b>		11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33
	Dim	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
	Dim	Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12
	Dim	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
	Dim	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

Nota: Adaptado de Metodología para el estudio del Clima Organizacional: Documento técnico (R.M. N° 468-2011-MINSA). Dirección General de Salud de las personas. Dirección de Calidad en Salud-Lima: Ministerio de Salud; 2012.

Con esta tabla de medidas, podremos determinar la situación de la empresa respecto al Clima Organizacional antes y después de la aplicación del taller de Improvisación Teatral.

Otro instrumento de medición aplicable al EDCO y validado por el MINSA es el referente al cálculo del “Clima Adverso” el cual se define y calcula mediante la fórmula:

$$CA = \frac{RPM - PO}{RPM - RPM}$$

Donde el valor de RPM corresponde a la mayor puntuación posible para cada dimensión mientras que Rpm corresponde a la menor. PO es el puntaje obtenido. El valor del clima adverso varía en el rango de 0 a 1, donde aquel valor que se encuentre más cercano a 1 corresponderá a aquella dimensión en la cual predomina un clima adverso y por ende debe de tener prioridad para su mejora.

La validación del instrumento de medición fue dada por los expertos que conformaron el comité técnico del Ministerio de Salud y se resumen en la siguiente ficha técnica:

**Tabla 7**

*Ficha Técnica del Instrumento de Medición*

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Escala	numérica tipo Likert
Tipo de respuesta	Cerradas
Variables	3
Dimensiones	11
Participantes	15
Cantidad de ítems	34
Tiempo estimado de aplicación	15 minutos por trabajador

**Observación**

Para la variable independiente “Improvisación Teatral”, la técnica que se empleó fue la observación y el instrumento de recolección de datos fue la “guía de observación” la cual fue llenada por el docente de improvisación al final de cada sesión y recoge el avance de los participantes así como sus feedbacks y acontecimientos importantes todo esto mediante la observación participativa, es decir no solo presenciar el desarrollo del

taller sino implica estar atento al grupo de estudio para reflexionar sobre la efectividad de cada ejercicio propuesto y la recepción de los participantes con cada uno de estos.

La guía de observación cuenta con tres secciones fundamentales para el registro del avance del taller. La primera, denominada “Datos de Control” cuenta información de la cantidad de participantes, fecha, hora de inicio, hora de fin y nombre del docente. La segunda parte denominada “Estructura del Taller” detalla los ejercicios propuestos así como alguno nuevo que pueda surgir a criterio del docente. La última parte denominado “Devoluciones” es un espacio para poder transcribir las devoluciones o Feedback de los participantes quienes ofrecen sus apreciaciones respecto a los ejercicios propuestos y el desarrollo del taller con respecto a los objetivos trazados.

Este instrumento fue de gran apoyo para el registro observable del desarrollo del taller, su validación se basa en las guías de observación propuestos por la escuela de improvisación Teatral Ketó, la cual fue elaborada por su director Sergio Andrés Lizzulli y docentes como Alejandro Escudero y Grapa Paola aplicado a los talleres para iniciados o quienes estén recibiendo clases por primera vez.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis de los Resultados:

**Tabla 8**

*Edades de los encuestados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<= 28	5	33,3	33,3	33,3
	29 - 34	3	20,0	20,0	53,3
	35 - 39	4	26,7	26,7	80,0
	40 - 45	2	13,3	13,3	93,3
	46+	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Nota: Elaborado mediante el *Software* SPSS-26

Esta tabla nos muestra que del total de los encuestados, el 33.3 % tienen hasta 28 años, mientras que el 93.3% tienen hasta 45 años. El total de los encuestados ha sido de 15 personas (muestra censal).

**Tabla 9**

*Alfa de Cronbach para el instrumento de medición (fiabilidad)*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	34

Nota: Elaborado mediante el *Software* SPSS-26.

Esta tabla fue elaborada por el programa SPSS y brinda un valor de Alfa de Cronbach de .827, muy cercano al valor de 1. Según lo descrito en la tabla 10, el nivel de fiabilidad resultante para el cuestionario de clima organizacional es de “Muy Bueno”, lo

que da mayor grado de validez a esta herramienta que se empleará para recabar datos tanto del pre test como para el post test.

**Tabla 10**

*Nivel de Fiabilidad del Alfa de Cronbach*

RANGO	NIVEL
0.9 - 1.0	Excelente
0.8 - 0.9	Muy Bueno
0.7 - 0.8	Aceptable
0.6 - 0.7	Cuestionable
0.5 - 0.6	Pobre
0.0 - 0.5	No aceptable

Nota: Tabla Recuperada de Herbias, C (2017).

**Tabla 11**

*Pruebas de Normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PRETEST	,119	15	,200*	,972	15	,883
POSTEST	,125	15	,200*	,924	15	,218

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Elaborado mediante el *Software* SPSS-26.

La prueba de normalidad nos sirve para determinar si los datos obtenidos en las encuestas tienen distribución normal. En este caso, la prueba de normalidad nos arroja que la significancia para el pre test es de .883 y para el post test es de .218 según *Shapiro-Wilk*.

**Tabla 12***Prueba T Student para muestras emparejadas*

Par 1	PRETEST - POSTEST	Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
		-22,73333	5,44409	1,40566	-25,74817	-19,71850	-16,173	14	,000

Nota: Elaborado mediante el *Software* SPSS-26.

En la prueba de T Student para muestras emparejadas se debe determinar si es que existen diferencias entre el puntaje del Clima Organizacional antes del taller de Improvisación Teatral (pre test) y el puntaje del Clima Organizacional después del taller de Improvisación Teatral (post test). Por ello se evalúa la significancia de .000 arrojada por el programa SPSS y se compara con el nivel de error.

**Cálculo del Nivel de error**

% Error = 100 – intervalo de confianza de la diferencia (%)

% Error = 100 – 95 = 5%

Nivel de Error = 0.05

**Tabla 13***Estadísticas de Muestras Emparejadas*

Par 1		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
		PRETEST	64,9333	15	6,23889
	POSTEST	87,6667	15	5,25991	1,35810

El presente cuadro, elaborado por el programa SPSS, muestra las medias obtenidas tanto para el pre test como para el post test. En el primer caso, la media antes

de realizar el taller de improvisación fue de 64.933 mientras que después de aplicar los talleres fue de 87,667 lo cual indica que la Improvisación Teatral mejoró la media referente a la percepción del Clima Organizacional de parte de los trabajadores.

**Tabla 14**

*Porcentajes de evaluación por cada ítem del cuestionario EDCO (Pre Test)*

ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre	Puntaje Promedio
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.	0.00%	20.00%	73.33%	6.67%	2.87
Me río de bromas.	0.00%	53.33%	40.00%	6.67%	2.53
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	0.00%	60.00%	33.33%	6.67%	2.47
La innovación es característica de nuestra organización.	53.33%	40.00%	6.67%	0.00%	1.53
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	6.67%	73.33%	20.00%	0.00%	2.13
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	13.33%	60.00%	26.67%	0.00%	2.13
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	20.00%	40.00%	40.00%	0.00%	2.20
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	0.00%	60.00%	40.00%	0.00%	2.40
Las cosas me salen perfectas.	6.67%	86.66%	6.67%	0.00%	2.00
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	0.00%	13.33%	60.00%	26.67%	3.13
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	0.00%	80.00%	20.00%	0.00%	2.20
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	6.67%	86.66%	6.67%	0.00%	2.00
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0.00%	20.00%	66.67%	13.33%	2.93
En mi organización participo en la toma de decisiones	40.00%	60.00%	0.00%	0.00%	1.60
Estoy sonriente.	0.00%	40.00%	53.33%	6.67%	2.67
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	40.00%	53.33%	6.67%	0.00%	1.67
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	20.00%	60.00%	20.00%	0.00%	2.00
La limpieza de los ambientes es adecuada.	0.00%	46.67%	53.33%	0.00%	2.53
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	0.00%	53.33%	46.67%	0.00%	2.47
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	0.00%	6.67%	93.33%	0.00%	2.93
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%	1.40



ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre	Puntaje Promedio
Cometo errores.	0.00%	93.33%	6.67%	0.00%	2.07
Estoy comprometido con mi organización.	0.00%	13.33%	80.00%	6.67%	2.93
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	13.33%	80.00%	6.67%	0.00%	1.93
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%	2.67
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0.00%	86.67%	13.33%	0.00%	2.13
Mi salario y beneficios son razonables.	20.00%	80.00%	0.00%	0.00%	1.80
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	0.00%	0.00%	40.00%	60.00%	3.60
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	20.00%	66.67%	13.33%	0.00%	1.93
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0.00%	73.33%	26.67%	0.00%	2.27
Me interesa el desarrollo de mi organización.	0.00%	20.00%	66.67%	13.33%	2.93
He mentido	13.33%	86.67%	0.00%	0.00%	1.87
Recibo buen trato en mi puesto de trabajo.	0.00%	13.33%	86.67%	0.00%	2.87
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	0.00%	20.00%	73.33%	6.67%	2.87

Esta tabla muestra el porcentaje de respuestas por cada ítem del cuestionario aplicada en el pre test, es decir antes de realizar el taller de Improvisación Teatral. En él se puede observar que el porcentaje más elevado para la calificación “**Nunca**” es de 60% para el ítem 21: “Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo”, para la calificación “**A Veces**” el porcentaje más elevado corresponde al ítem “cometo errores” con un 93.33%, para la calificación “**Frecuentemente**” el porcentaje más alto es de 93.33% y corresponde al ítem “Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.”, mientras que la calificación “**Siempre**” tiene un mayor porcentaje (60%) en el ítem 28: “Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño”.

**Tabla 15**

*Resultados del Pre Test según los Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones (EDCO)*

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida	Calificación	Clima Adverso (de 0 a 1)	Prioridad de mejora	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>64.93</b>	<b>Por Mejorar</b>	0.56		
Variable 1	<b>Cultura de la Organización</b>		<b>21</b>	<b>Por Mejorar</b>	0.46	
	Dim	Conflicto y Cooperación	4.07	Por Mejorar	0.66	1
	Dim	Motivación	8.13	Por Mejorar	0.43	2
	Dim	Identidad	8.8	Por Mejorar	0.36	3
variable 2	<b>Diseño Organizacional</b>		<b>21.14</b>	<b>Por Mejorar</b>	0.55	
	Dim	Remuneración	3.93	No Saludable	0.68	1
	Dim	Toma de Decisiones	4.07	Por Mejorar	0.66	2
	Dim	Estructura	6.07	Saludable	0.32	4
	Dim	Comunicación Organizacional	7.07	Por Mejorar	0.55	3
Variable 3	<b>Potencial Humano</b>		<b>22.81</b>	<b>No Saludable</b>	0.64	
	Dim	Recompensa	5.27	No Saludable	0.75	1
	Dim	Innovación	7.67	No Saludable	0.69	2
	Dim	Liderazgo	4.67	Por Mejorar	0.555	3
	Dim	Confort	5.2	Por Mejorar	0.47	4

Esta tabla muestra la realidad del clima organizacional de la empresa Línea Química Integral S.A.C antes de la aplicación de los talleres de Improvisación Teatral. Los valores que se reflejan en la columna “Puntuación Obtenida” se determinaron usando el promedio de los valores adquiridos para cada dimensión según lo reportado en los cuestionarios de Clima Organizacional aplicado al total de los trabajadores.

Asimismo se realizó el cálculo del clima adverso, el cual nos arroja valores en el rango de 0 a 1 y a su vez nos permite establecer la prioridad de mejora de cada dimensión. Cuando el valor del clima adverso de cada dimensión sea lo más cercano a 1, más prioridad se le debe dar a su mejora.

**Tabla 16***Porcentajes de evaluación por cada ítem del cuestionario EDCO (Post Test)*

ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre	Puntaje Promedio
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.	0.00%	0.00%	46.67%	53.33%	3.53
Me río de bromas.	0.00%	26.67%	53.33%	20.00%	2.93
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	0.00%	6.67%	53.33%	40.00%	3.33
La innovación es característica de nuestra organización.	20.00%	40.00%	26.67%	13.33%	2.33
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%	3.33
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	6.67%	66.66%	26.67%	0.00%	2.20
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	0.00%	0.00%	53.33%	46.67%	3.47
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	0.00%	0.00%	46.67%	53.33%	3.53
Las cosas me salen perfectas.	13.33%	86.67%	0.00%	0.00%	1.87
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	0.00%	0.00%	26.67%	73.33%	3.73
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	0.00%	6.67%	80.00%	13.33%	3.07
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	0.00%	0.00%	93.33%	6.67%	3.07
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	0.00%	6.67%	26.67%	66.66%	3.60
En mi organización participo en la toma de decisiones	6.66%	46.67%	46.67%	0.00%	2.40
Estoy sonriente.	0.00%	13.33%	60.00%	26.67%	3.13
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	20.00%	53.33%	26.67%	0.00%	2.07
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	6.66%	46.67%	46.67%	0.00%	2.40
La limpieza de los ambientes es adecuada.	0.00%	20.00%	73.33%	6.67%	2.87
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	0.00%	0.00%	80.00%	20.00%	3.20
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	0.00%	0.00%	20.00%	80.00%	3.80
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	6.67%	66.66%	26.67%	0.00%	2.20
Cometo errores.	0.00%	86.67%	13.33%	0.00%	2.13
Estoy comprometido con mi organización.	0.00%	0.00%	13.33%	86.67%	3.87
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	0.00%	20.00%	73.33%	6.67%	2.87
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	0.00%	0.00%	13.33%	86.67%	3.87
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	0.00%	0.00%	73.33%	26.67%	3.27
Mi salario y beneficios son razonables.	6.67%	86.67%	6.66%	0.00%	2.00

ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre	Puntaje Promedio
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	0.00%	0.00%	26.67%	73.33%	3.73
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	0.00%	0.00%	93.33%	6.67%	3.07
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%	3.33
Me interesa el desarrollo de mi organización.	0.00%	0.00%	13.33%	86.67%	3.87
He mentado	0.00%	93.33%	6.67%	0.00%	2.07
Recibo buen trato en mi puesto de trabajo.	0.00%	0.00%	26.67%	73.33%	3.73
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	3.67

Esta tabla muestra los porcentajes de respuestas para cada ítem del cuestionario de clima organizacional después de la aplicación de los talleres de Improvisación Teatral. En él se observa que el porcentaje más elevado para la calificación “**Nunca**” es de 20% para el ítem 4: “La innovación es característica de nuestra organización” y para el ítem 16: “Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa” mientras que para la calificación “**A Veces**” el porcentaje más elevado corresponde a un 93.33% para el ítem “He Mentado” igualmente para la calificación “**Frecuentemente**” el porcentaje más alto es de 93.33% y corresponde al ítem 12: “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas” y al ítem 29: “Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo”. Finalmente la calificación “**Siempre**” tiene un mayor porcentaje (86.67%) para el ítem 23: “Estoy comprometido con mi organización” y el ítem 31: “Me interesa el desarrollo de mi organización”.

**Tabla 17**

*Resultados del Post Test según los Rangos de Puntuación y Calificación de las Variables y Dimensiones (EDCO)*

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida	Calificación	Clima Adverso de 0 a 1	Prioridad de mejora	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		<b>87.67</b>	<b>Saludable</b>	0.29		
Variable 1	<b>Cultura de la Organización</b>		<b>28.46</b>	Saludable	0.15	
	Dim	Conflicto y Cooperación	6.13	Saludable	0.31	1
	Dim	Motivación	10.8	Saludable	0.13	2
	Dim	Identidad	11.53	Saludable	0.05	3
variable 2	<b>Diseño Organizacional</b>		<b>27.33</b>	<b>Saludable</b>	0.32	
	Dim	Remuneración	4.2	Por Mejorar	0.63	1
	Dim	Toma de Decisiones	5.73	Por Mejorar	0.38	2
	Dim	Estructura	7.33	Saludable	0.11	4
	Dim	Comunicación Organizacional	10.07	Saludable	0.21	3
Variable 3	<b>Potencial Humano</b>		<b>31.86</b>	Por Mejorar	0.37	
	Dim	Recompensa	7.33	Por Mejorar	0.52	1
	Dim	Innovación	11.13	Por Mejorar	0.41	2
	Dim	Liderazgo	6.67	Saludable	0.22	3
	Dim	Confort	6.73	Saludable	0.21	4

## 4.2 Discusión

La tabla 8, mostrada en el capítulo de resultados, nos refleja las edades de los trabajadores de la empresa Línea Química Industrial SAC. Éstas varían en el rango de 23 a 50 años. Conocer esto es de suma importancia porque nos puede dar una idea del tipo de relación socio-laboral que tienen los trabajadores y a su vez es un factor a tomar en cuenta para elaborar los ejercicios de Improvisación Teatral que se va a realizar a lo largo del taller. Estas dinámicas deben ser las más adecuadas tanto para los jóvenes como para los adultos. Por ejemplo no se puede exigir que un adulto de 50 años tenga el mismo desempeño de expresión corporal que un joven de 23 años. El amplio espectro de ejercicios que nos brinda esta técnica es una ventaja para lograr esto, coincidiendo con

Lerat (2017) en que la improvisación teatral es accesible para todos, comprensible para todos, y también practicado por todos, el hecho mismo de tener una conversación fluida bajo un tema específico ya implica improvisación.

Por otro lado, analizando los resultados obtenidos para la variable Cultura de la Organización, se elaboró la Tabla 18, la cual es un comparativo tanto para el pre test como para el post test.

**Tabla 18**

*Cuadro comparativo para la variable Cultura de la Organización (Pre Test vs. Post Test)*

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida (Pre Test)	Calificación (Pre Test)	Puntuación Obtenida (Post Test)	Calificación (Post Test)	Variación	Porcentaje mejora %
Variable 1	<b>Cultura de la Organización</b>	<b>21</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>28.46</b>	<b>Saludable</b>	7.46	35.52
	Conflicto y Cooperación	4.07	Por Mejorar	6.13	Saludable	2.06	50.61
	Motivación	8.13	Por Mejorar	10.8	Saludable	2.67	32.84
	Identidad	8.8	Por Mejorar	11.53	Saludable	2.73	31.02

En el mismo se observa que el valor de la media referente a esta variable aumenta de 21 en el pre test a 28.46 para el post test, teniendo así un crecimiento del 35.52%. Asimismo la calificación según el EDCO varía de “Por Mejorar” a “Saludable”. Esto significa que la percepción de los trabajadores respecto a la Cultura de la Organización aumentó favorablemente después de realizarse el taller de Improvisación Teatral. Para analizar esta mejora, se tomará en cuenta cada una de las dimensiones de esta variable.

De esta manera, según los análisis del EDCO, la percepción de los trabajadores frente a la dimensión “conflicto y cooperación” aumentó de 4.07 a 6.13 con el estado “Por Mejorar” a “Saludable”. Esto es fundamental ya que uno de los principios de la Improvisación Teatral es el trabajo en equipo el cual contempla aceptar las propuestas de

los compañeros, trabajar sobre el error, disminuir el conflicto y crear en conjunto soluciones a los diversos problemas que acurren en el ámbito laboral, todo para lograr el bien en común. En la práctica, los trabajadores luego de participar del taller de Improvisación Teatral, manifestaron que se encuentran más dispuestos a escucharse, mirarse y crear mecanismos de convivencia laboral basados en el compañerismo entre los integrantes de todas las áreas. Todo esto explica el crecimiento en la media después de cada medida coincidiendo con lo expuesto por Viljevac (2017) quien concluyó que la improvisación teatral tiene un impacto positivo en el desarrollo de la personalidad, las habilidades sociales, las habilidades del lenguaje y la comunicación en su vida real y laboral.

Para la dimensión “Motivación”, el promedio mejoró de 8.13 del pre test a 10.80 en el post test cambiando la calificación de “por mejorar” a “saludable”. Eso es evidencia de que el taller de Improvisación Teatral impactó de manera positiva en esta dimensión haciendo que los trabajadores se encuentren más motivados para realizar sus labores, esta diferencia se explica analizando los ítems de la encuesta de clima organizacional referentes a “motivación” que son: “Recibo buen trato en mi puesto de trabajo”, “Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer” y “Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable”. La improvisación teatral crea un clima de compañerismo, además la metodología aplicada brinda un plus al hacer que todos los trabajadores participen por igual (incluyendo a los jefes y gerentes) ya que esto permite que se rompan barreras comunicacionales logrando empleadores más receptivos y empleados menos temerosos a comunicarse con ellos para expresar sus necesidades, ideas y recomendaciones. Luego del taller de Improvisación existe un ambiente laboral donde predomina un buen trato entre todos y los jefes tienen más claro

lo importante que es escuchar a los empleados valorando sus opiniones y crear un buen ambiente de trabajo que propicie el mejor desempeño.

La dimensión “Identidad” es la que más aumentó. De 8.80 en promedio para el pre test hacia un 11.53 para el post test y cambiando la calificación de “por mejorar” a “saludable”. Esto también se podría explicar con los ítems referentes a esta dimensión las cuales son: “Estoy comprometido con mi organización”, “Me interesa el desarrollo de mi organización”, “Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización”. Después de aplicar las dinámicas de improvisación teatral, la mentalidad de los trabajadores ha cambiado ya no es tan individualista y se prioriza el cumplimiento de metas y objetivos. Así mismo, los trabajadores son conscientes de que su trabajo es de suma importancia y el hacerlo de la mejor manera le causará satisfacción porque contribuirá al objetivo en común y al beneficio de la empresa. Ejemplificando esto último con lo aprendido en el taller de Improvisación Teatral, para contar una historia en grupo (objetivo o meta) se debe trabajar en equipo aportando ideas estando alertas y dispuestos a cualquier estímulo o impulso que nos lleve a aceptar las propuestas de los compañeros. Dentro de un equipo de improvisación cada rol es importante. Desde el que propone con ideas iniciales (podrían ser los jefes), como los que aportan decorando la escena (trabajadores de marketing), como los que aportan con los géneros dentro de la dramaturgia (personal técnico), así como los que apoyan dando seguridad desde el banco de reserva (personal de seguridad) y cuando al final se logra una historia en conjunto la satisfacción es enorme y la identificación con la empresa (equipo) es grande.

Los resultados altos en cuanto a la variación de promedios entre las dimensiones “motivación” e “identidad” coinciden con la investigación realizada por Melo (2017)



quien aplicó dinámicas teatrales a un grupo de 11 trabajadores de una institución de salud privada sin embargo a diferencia de nuestra investigación, el incremento no fue tan grande para su caso.

Continuando con la siguiente variable a analizar, la Tabla 19 nos muestra el comparativo entre el pre test y el post test para la variable “Diseño Organizacional”

**Tabla 19**

*Cuadro comparativo para la variable Diseño Organizacional (Pre Test vs. Post Test)*

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida (Pre Test)	Calificación (Pre Test)	Puntuación Obtenida (Post Test)	Calificación (Post Test)	Variación	Porcentaje mejora %
variable 2	<b>Diseño Organizacional</b>	<b>21.14</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>27.33</b>	<b>Saludable</b>	6.19	29.28
	Remuneración	3.93	No Saludable	4.2	Por Mejorar	0.27	6.87
	Toma de Decisiones	4.07	Por Mejorar	5.73	Por Mejorar	1.66	40.79
	Estructura	6.07	Saludable	7.33	Saludable	1.26	20.76
	Comunicación Organizacional	7.07	Por Mejorar	10.07	Saludable	3	42.43

En esa tabla se aprecia que el valor de la media referente a esta variable aumenta de 21.14 en el pre test a 27.33 para el post test, teniendo así un crecimiento de (+6.19) o del 29.28%. Asimismo la calificación según el EDCO varía de “Por Mejorar” a “Saludable”. Esto significa que la percepción de los trabajadores respecto al Diseño Organizacional aumentó favorablemente después de realizarse el taller de Improvisación Teatral. Para analizar esta mejora, también es necesario enfocarse en cada una de las dimensiones de esta variable.

La dimensión referente a “remuneración” es la que menos ha aumentado después de realizado el taller de Improvisación Teatral, el incremento ha sido solo de +0.27 (6.87%) pero suficiente para cambiar la calificación de “no saludable” a “Por mejorar”.

Esto se debe a que al momento de realizar el pre test, nos dimos cuenta que los enunciados “Mi salario y beneficios son razonables” y “Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo” han tenido un mayor porcentaje de respuestas “A veces” con un 60% y 80% de los encuestados respectivamente. (Ver Tabla 14) mientras que para el post test tenemos el “A Veces” obtuvo un porcentaje mayoritario de 66.66% y 86.67% (Ver Tabla 16). Acá tenemos un caso donde la Improvisación Teatral no ha podido influenciar lo suficiente para la mejora de la percepción en cuanto a “remuneración” por parte de los trabajadores ya que los temas de salario no han variado (ni para mejor ni para peor) por parte de la empresa y si bien esto es conocido por los trabajadores, la sensación sigue siendo que se podrían mejorar los salarios para ellos. La explicación de este resultado se asemeja a lo señalado por Alva (2018), quien en su tesis estudió el Clima Organizacional de la empresa Greenland Perú SAC Si bien la autora no aplicó herramientas de mejoras del Clima Organizacional, sí utilizó la herramienta EDCO propuesto por el MINSA para determinar el estado inicial del clima organizacional a una población de 16 trabajadores llegando concluir que la percepción referente a “remuneración” es bajo ya que los trabajadores suelen comparar sus salarios con lo ofrecido por otras empresas del mismo rubro y de similar posición en el medio. Además al igual que en Línea Química Industrial SAC antes era más evidente el aumento del salario con relación directa al crecimiento de la empresa, pero esto no se ha mantenido de manera constante lo cual influye en la percepción de los trabajadores tanto para el pre test como para el post test.

En cuanto a la dimensión “estructura”, tenemos que los ítems del cuestionario: “Las tareas que desempeño corresponden a mi función” y “Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización” son los que están vinculados.

Los resultados del post test muestran una ligera pero no relevante mejoría con respecto a los resultados del pre test donde la calificación ya era de saludable, esto porque los trabajadores tenían claro todo lo referente a sus funciones en la empresa, ya que la misma tiene programas claros de capacitación e inducción al personal así mismo se encuentran en la elaboración de un manual de organización y funciones que ayudaría más aún a futuro. Este tema es tocado por en su investigación por García et al. (2012) quienes dicen que conocer las funciones de cada miembro de la organización es vital para desaparecer la sobrecarga laboral y la presión en el trabajo, factores que afectan directamente al clima organizacional.

Para la dimensión “Toma de decisiones” y “Comunicación Organizacional” estas están muy vinculadas con lo que se quiso reforzar en el taller de improvisación teatral referente a los jefes o gerentes y como pueden abordar comunicacionalmente mensajes institucionales a sus trabajadores. Para la primera la variación fue de +1.66 (40.79%) y para Comunicación organizacional fue de +3 (42.43%). Esto es sumamente positivo ya que desde el inicio, los gerentes y directivos estuvieron sumamente receptivos y preocupados en mejorar el clima laboral de la organización colaborando activamente antes, durante y después del taller. En palabras de uno de ellos citamos: ”Este taller es vital para conocernos mejor entre jefes y empleados, para romper así el miedo en comunicarnos, poder afianzar entre todos nuestros lazos de convivencia laboral y que el simple hecho de venir al trabajo les produzca placer ya que eso se verá reflejado en el crecimiento de la empresa”. De esta manera los trabajadores vieron incrementados su percepción positiva frente a las preguntas del cuestionario como “Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión”, “En mi organización participo en la toma de decisiones”, Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores

para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo”, “Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo”, “Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes”.

La última variable a analizar es Potencial Humano, para ello analizaremos el siguiente reporte:

**Tabla 20**

*Cuadro comparativo para la variable Potencial Humano (Pre Test vs. Post Test)*

Variable / Dimensión		Puntuación Obtenida (Pre Test)	Calificación (Pre Test)	Puntuación Obtenida (Post Test)	Calificación (Post Test)	Variación	Porcentaje Mejora %
Variable 3	<b>Potencial Humano</b>	<b>22.81</b>	<b>No Saludable</b>	31.86	Por Mejorar	9.05	39.68
	Recompensa	5.27	No Saludable	7.33	Por Mejorar	2.06	39.09
	Innovación	7.67	No Saludable	11.13	Por Mejorar	3.46	45.11
	Liderazgo	4.67	Por Mejorar	6.67	Saludable	2.00	42.83
	Confort	5.20	Por Mejorar	6.73	Saludable	1.53	29.42

Como se aprecia, de las tres variables en estudio el “Potencial Humano” es la que más crecimiento ha tenido, esto se debe a que el taller de improvisación ha podido influenciar en el comportamiento y actitudes de los trabajadores frente a su entorno laboral. Sin embargo, dentro de esta variable, hay dimensiones que no han podido verse afectada sustancialmente como en el caso de “Recompensa” e “Innovación”. Esta explicación es similar al del caso de “Remuneración” ya que no están directamente relacionadas con el factor humano que se pretende mejorar. En el pre test, el valor del promedio referente a innovación, varió de 7.67 a 11.13 y su calificación cambió de No Saludable a Por mejorar. Esta variación se debe más que nada a enunciados como “Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas”, “Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas” ya que en éstos, la Improvisación Teatral ha tenido impacto positivo sobre la percepción de los trabajadores

referente a un entorno que involucra el aporte de ideas creativas e innovadoras para la solución de problemas y la manera cómo los jefes las valoran y toman en cuenta para el beneficio de la empresa. Asimismo también hay enunciados como “La innovación es característica de nuestra organización” y “Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios” las cuales depende de la misma empresa y el cambio referente a estos temas es a largo plazo y aún no son totalmente visibles por los empleados. Para el tema relacionado a “Recompensa”, es uno de los puntos pendientes a mejorar de parte de la institución ya que no hay programas de incentivos definidos y la ligera mejora que se muestra en la Tabla 20 responde principalmente al enunciado “Mi trabajo es evaluado en forma adecuada” ya que los jefes valoran más el esfuerzo y el trabajo de todos y comunicacionalmente lo hacen notar a sabiendas de la importancia del reconocimiento grupal e individual para la mejora del clima organizacional.

## **Conclusiones**

### **Primera:**

De acuerdo con lo planteado como hipótesis principal de estudio, se determinó que la Improvisación Teatral causó un impacto positivo en la mejora del Clima Organizacional de la empresa Línea Química Integral SAC. Esto después de aplicar un taller de improvisación de 8 sesiones de 1 vez por semana (2 meses) a todos los trabajadores de la empresa incluidos jefes y gerentes. El crecimiento fue de 22.74 puntos de promedio, cambiando la calificación de “Por Mejorar” a “Saludable”.

### **Segunda:**

Para poder comparar los resultados del estudio del Clima Organizacional antes y después de aplicado el taller de Improvisación Teatral se realizaron 2 medidas: el pre test y el post test. Con los resultados de la primera medición se pudo comprobar la primera hipótesis específica (HE1) logrando evidenciar la situación inicial en la que se encontraba la empresa respecto a la percepción de los trabajadores hacia a su ambiente de trabajo. El resultado del pre test nos dio calificación de “Por Mejorar” para el Clima Organizacional.

### **Tercera**

El poder conocer la situación inicial de la empresa así como las variables que son prioridad para su mejora, nos permitió diseñar un taller de improvisación teatral dirigido a mejorar falencias específicas. Los ejercicios o dinámicas que se utilizaron fueron propuestos por el autor y estuvo dirigido a mejorar aspectos claves de comunicación, trabajo en equipo,

miradas, liderazgo, creatividad y espontaneidad así como trabajar aspectos relacionados a la mejora de las habilidades blandas de los participantes.

El resultado del Post Test nos ha arrojado una mejora considerable en la puntuación del Clima Organizacional después de aplicar el Taller de Improvisación Teatral de con lo podemos concluir que los ejercicios de Improvisación Teatral fueron los más adecuados para la empresa. De esta manera cumplimos con satisfacer la hipótesis específico (HE2).

## **Recomendaciones**

### **Primera:**

Se recomienda continuar con planes de mejora de Clima Organizacional con una frecuencia anual que contemple el análisis de cada una de las variables que se proponen en esta investigación. Asimismo se recomienda seguir con la metodología del taller de Improvisación Teatral ya que brinda herramientas que al largo plazo mejorará aún más las habilidades blandas del personal. Para tener una mayor efectividad, el taller debería ser con más sesiones por semana con módulos de aprendizaje más desarrollados.

### **Segunda:**

Se recomienda a la empresa poder atender con prioridad las dimensiones que tienen calificación “Por Mejorar” como resultado del post test. Estas son: Remuneración, Toma de decisiones, Recompensa e Innovación. La mayoría de ellas depende directamente de la inversión económica que haga la empresa para influenciar por ejemplo en un sistema de recompensas por objetivos, metas, etc. Asimismo se recomienda tomar medidas para afianzar y mantener las calificaciones positivas para no perder estas percepciones que favorecen al Clima Organizacional. Los test y los estudios de Clima deben ser analizados por personal ajeno a la institución.

### **Tercera:**

Se recomienda que para el desarrollo del taller se considere a todo el personal incluyendo jefes y gerentes dentro del horario de oficina y en un ambiente adecuado para un mejor desenvolvimiento. También es recomendable que los trabajadores participen viendo



espectáculos teatrales quizás como una forma de incentivo o reconocimiento. Para ello existen mecanismos de auspicio o alianzas con instituciones culturales.

## Referencias

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. (1ª ed.) Granica.
- Alles, M. A. (2014). *La Marca Recursos Humanos: Cómo Lograr Prestigio Dentro de la Organización*. (1ª ed.) Granica.
- Alva Paredes, M. L. (2018). *Estudio del Clima Organizacional en Greenland Perú SAC* [Tesis de pregrado, Universidad La Salle]. [http://repositorio.ulasalle.edu.pe/bitstream/handle/ULASALLE/59/Tesis\\_V.final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulasalle.edu.pe/bitstream/handle/ULASALLE/59/Tesis_V.final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2ªed.). McGraw-Hill.
- Curós Vilà, M. P., Díaz Cuevas, C. A., Rodríguez- Serrano, J.C., Teba Nuez, R. y Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. (1ª ed.). Editorial UOC.
- Duarte Soldevilla, M. J. (2018). *La improvisación teatral como herramienta para la formación del actor: Caso del Taller/Laboratorio de improvisación dirigido a un grupo de estudiantes egresados del Nivel I del XXV Taller de Formación Actoral de Roberto Ángeles*. [Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Perú]. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12086/Duarte\\_Soldevilla\\_Improvisaci%c3%b3n\\_teatral\\_herramienta1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12086/Duarte_Soldevilla_Improvisaci%c3%b3n_teatral_herramienta1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández- Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos Organización y Dirección*. Díaz de Santos, S.A.
- Frankling Fincowsky, E. B y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. (1ª ed.). Pearson Educación.
- Gil, N. (29 de abril de 2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/?ref=gesr>
- García Govea, M. E., Escalante Domínguez, M. y Quiroga San Agustín, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- Hitt, M. A., Stewart Black, J. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. (9ª ed.). Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2018. [https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/ddibrowser/672/export/?format=pdf&generate=yes](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/ddibrowser/672/export/?format=pdf&generate=yes)
- Lerat, K. (2017). *Improvisation théâtrale : perspective historique et spécificités d'une discipline (Focus sur la pratique belge francophone* [tesis de Maestría. Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:11519>

- Linares Moresco, D. P. (2019). *La improvisación testimonial como herramienta para la construcción de un personaje demandante para actrices en formación*. [Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Católica del Perú]. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15251/Linares\\_Moresco\\_Improvisaci%C3%B3n\\_testimonial\\_Herramienta1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15251/Linares_Moresco_Improvisaci%C3%B3n_testimonial_Herramienta1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mantovani, A., Cortés, B., Corrales, E., Muñoz, J. R. y Pundik, P. (2017). *Impro, 90 Juegos y Ejercicios de Improvisación Teatral* (2ª ed.). Octaedro.
- Melo Gamez, V. A. (2018). *Impacto de la Implementación de un Modelo Basado en Ejercicios Teatrales Para Mejorar El Clima Organizacional en La Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018*. [Tesis de pregrado. Universidad Católica San Pablo]. <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/20.500.12590/15684>
- Ministerio de Salud del Perú. (2011). Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. Ministerio de Salud (2ª ed.). [http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). Diagnóstico Socio Económico Laboral Regional. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/476945/DIAGN%C3%93STICO\\_SOCIO\\_ECON%C3%93MICO\\_LABORAL\\_REGIONAL.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/476945/DIAGN%C3%93STICO_SOCIO_ECON%C3%93MICO_LABORAL_REGIONAL.pdf)
- Nachmanovitch, S. (1990). *Free Play: La Improvisación en la vida y en el Arte*. Paidós.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13ª ed.). McGraw-Hill.
- Pereda Martín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alfonso García, M. A. (2014). *Bases de Psicología del Trabajo Para Gestión de Recursos Humanos* (1ª ed.). Síntesis SA
- Quispitongo, V. (29 de marzo del 2019). Great Place to Work: ¿Cuál es el secreto de las empresas para construir un buen clima laboral? *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/great-place-to-work-secreto-empresas-construir-buen-ambiente-laboral-468651-noticia/?ref=p21r>
- Redacción El Comercio. (6 de setiembre de 2018). Productividad de colaboradores cae hasta 20% por mal clima laboral. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/productividad-colaboradores-cae-20-mal-clima-laboral-nndc-noticia-554686-noticia/?ref=ecr>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12ª ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). Pearson Educación.
- Rodado Gómez, V. (2015). *La Improvisación dramática como mecanismo de aprendizaje*. [Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid]. <https://core.ac.uk/download/pdf/44309853.pdf>

- Robles Díaz, P. M. (2017). *Propuesta de mejora del clima organizacional de la municipalidad provincial de Carhuaz, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12028/robles\\_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12028/robles_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C. y López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa · Ciclo Formativo Grado Superior*. (1ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Sánchez Velasco, A. (2016). *La Dramatización como Estrategia para la Mejora de la Competencia Comunicativa: Una Investigación en Educación Secundaria desde las Técnicas de Improvisación y Clown*. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/366514/TASV.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, G. (2002). *Sensibilidad de las Escalas e Indicadores de Validez en el Perfil de Personalidad del MMPI-2*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Vargas Gómez, C. A. (2015). *La Improvisación Teatral y sus Nuevas Posibilidades*. [Tesis de Pregrado. Pontificia Universidad Católica del Perú]. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6319/VARGAS\\_GOMEZ\\_CLAUDIA\\_IMPROVISACION\\_TEATRAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6319/VARGAS_GOMEZ_CLAUDIA_IMPROVISACION_TEATRAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vásquez Tafur, L. N. (2015). *Improvisación Teatral, Instrumento Para Estimular la Decisión de Hacer*. [Tesis de Pregrado. Escuela Nacional Superior de Arte Dramático Guillermo Ugarte Chamorro]. <https://core.ac.uk/download/pdf/196892451.pdf>
- Varela V., R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3ª ed.). Pearson Educación de Colombia.
- Viljevac, M. (2017). *The Benefits of Using Improvisational Strategies in Real Life Situations*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Osijek]. <https://core.ac.uk/download/pdf/198063275.pdf>

## Apéndice 1: Cuestionario de Clima Organizacional

**Instrucciones:** El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición del clima organizacional de la empresa Línea Química Industrial SAC. Es de carácter anónimo y su sincera opinión es sumamente importante para poder mejorar la gestión de la empresa en beneficio de los trabajadores.

Antes de responder considerar lo siguiente:

- Enfocar su atención en lo que ocurre habitualmente en la organización (pensar en los últimos 3 meses de trabajo).
- Llenar el cuestionario con bolígrafo.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar cada uno de los enunciados. Es importante llenar todos.
- Marcar con una "X" o "+" en la opción que crea conveniente considerando la siguiente escala evaluativa:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

**Género:**  M  F

**Edad:** \_\_\_\_\_

N°	ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.	1	2	3	4
2	Me río de bromas.	1	2	3	4
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
4	La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
9	Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
14	En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
15	Estoy sonriente.	1	2	3	4
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4

N°	ITEM	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
18	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.	1	2	3	4
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
22	Cometo errores.	1	2	3	4
23	Estoy comprometido con mi organización.	1	2	3	4
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
27	Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
31	Me interesa el desarrollo de mi organización.	1	2	3	4
32	He mentido	1	2	3	4
33	Recibo buen trato en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

Al terminar su Cuestionario, entregarlo al personal responsable.  
 Muchas gracias por su participación.

**Apéndice 2: Resultados de la prueba de Alfa de Cronbach para el instrumento de medición**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	34

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	99,5000	38,944	,241	,825
P2	99,9000	37,211	,383	,820
P3	99,7000	36,678	,482	,816
P4	101,0000	35,556	,530	,813
P5	99,8000	41,067	-,099	,831
P6	100,8000	37,733	,389	,820
P7	99,5000	36,500	,641	,811
P8	99,4000	39,156	,202	,826
P9	101,1000	39,656	,176	,826
P10	99,0000	40,667	,000	,830
P11	99,7000	40,011	,108	,828
P22	100,7000	41,344	-,139	,835
P23	99,1000	37,878	,522	,817
P24	100,1000	38,322	,434	,819
P25	99,0000	38,000	,684	,815
P26	99,6000	38,933	,265	,824
P27	100,8000	40,178	,122	,827
P28	99,1000	40,989	-,074	,833
P29	99,9000	40,767	,000	,827
P30	99,6000	38,267	,379	,820
P31	99,0000	39,778	,223	,825
P32	100,8000	41,067	-,099	,831
P33	99,2000	37,733	,472	,817
P34	99,3000	37,122	,537	,815

## Apéndice 3: Diseño del Taller de Improvisación Teatral para la empresa Línea Química

### Industrial SAC

#### Sesión 1/8

#### Introducción y Principios Básicos.

Fecha: miércoles 02/05/2018

Participantes: 15

Tiempo de duración: 2 horas (120 minutos)

Profesor: Fernando López R.

#### Objetivos del taller

Conocer el espacio de trabajo, las reglas grupales y el tipo de enseñanza

Introducir los principios de mirada, escucha y trabajo en equipo.

#### Desarrollo del Taller:

1. Bienvenida, presentación del profesor, acomodo de cosas personales, presentación del espacio de entrenamiento, explicación de las reglas del taller, presentación individual y pegado de stickers con sus nombres. **(tiempo 10 min)**  
**Preguntas Claves:** ¿Alguna vez han hecho un taller de teatro? ¿Tienen algún problema físico que no le permita hacer ejercicios físicos? ¿Han visto alguna obra teatral?
2. Calentamiento físico, estiramiento, reconocimiento de articulaciones y respiración, todo bajo una música rítmica y amena. **(tiempo 5 minutos)**  
**Preguntas Claves:** ¿Sienten articulaciones que no han movido con frecuencia? ¿Reconocen todas las partes de su cuerpo? ¿Saben todos los tipos de respiración que hay?
3. Caminar por el espacio con distintas velocidades a indicación del profesor. Caminar mirando al frente, sin bajar la cabeza, viendo a los ojos a cada compañero que cruce por mi lado, cambiar la mirada a una más asertiva, correr estando al pendiente de los compañeros, cuidándolos y cuidándose uno mismo a la vez. **(tiempo 8 min)**
4. Dinámica lúdica: "Simón Dice" **(tiempo 8 minutos)**
5. Dinámica lúdica: "órdenes inversas" **(tiempo 5 minutos)**
6. Dinámica lúdica: "vóley con pelotas imaginarias" **(tiempo 10 minutos)**
7. Break **(tiempo 5 minutos)**
8. Dinámica de aprendizaje directo: "circuitos de pelotas". Se forman en círculo, lanzan 1 pelota mirándose a los ojos sin que se caiga. Variaciones: haciéndolo diciéndose el nombre al lanzar, luego sin decir nada se lanzan de 2 a 5 pelotas a la vez. **(tiempo 15 minutos)**
9. Dinámica de aprendizaje directo: "chorro de palabras". Trabajo en grupos de 2 personas, 1 grupo trabaja de a 3. Dentro del grupo una persona dice sin parar varias palabras que se le ocurra, el otro compañero alienta para que no se detenga felicitándolo y animándolo de manera elocuente. Variación: se intercambian los roles **(tiempo 15 minutos)**
10. Dinámica de aprendizaje directo: "preguntando". Se trabaja de a cuatro personas. 3 rodean a 1 persona quien responderá preguntas personales que plantea el compañero de la derecha, preguntas de cultura general planteada por el de la izquierda y repetirá los movimientos de la persona que se encuentre al frente. Todo a la vez y lo más rápido posible para no darle tiempo a pensar. **(tiempo 20 minutos)**
11. Cierre de dinámicas. Canción grupal **(tiempo 15 minutos)**
12. Devolución y apreciaciones (*Feedback*).



## Sesión 2/8

### Confianza y trabajo en equipo.

Fecha: miércoles 09/05/2018

Participantes: 15

Tiempo de duración: 2 horas (120 minutos)

Profesor: Fernando López R.

#### Objetivos del taller

Afianzar los principios de mirada, escucha y trabajo en equipo.

Empezar con el principio de confianza individual y grupal

#### Desarrollo del Taller:

1. Calentamiento físico, estiramiento, reconocimiento de articulaciones y respiración, todo bajo una música rítmica y amena. **(tiempo 5 minutos)**  
**Preguntas Claves:** ¿Sienten articulaciones que no han movido con frecuencia? ¿Reconocen todas las partes de su cuerpo? ¿Saben todos los tipos de respiración que hay?
2. Dinámica lúdica: “Congelados” variación: se descongela pasando entre las piernas del compañero congelado. **(tiempo 8 minutos)**
3. Dinámica lúdica: “carreras en cámara lenta” **(tiempo 5 minutos)**
4. Dinámica lúdica: “Bunny Bunny” **(tiempo 15 minutos)**
5. Break **(tiempo 5 minutos)**
6. Dinámica de aprendizaje directo: “circuitos de categorías”. Se forman en círculo y se señalan entre ellos (sin repetir las personas señaladas), este será el circuito 1, luego se buscan nuevos compañeros para señalar lo que será el circuito 2 y así sucesivamente hasta tener un total de 4 circuitos. Variaciones: Los circuitos serán ahora sin señalar y en su reemplazo se dirán categorías como frutas, países, colores, etc. **(tiempo 30 minutos)**
7. Dinámica de aprendizaje directo: “Te doy un regalo” se trabaja en parejas, una persona da un regalo imaginario sin decir que cosa es. La otra persona recibe emocionado y trata de adivinar de que se trata. Ambos aceptan la propuesta. **(tiempo 10 minutos)**
8. Dinámica de aprendizaje directo: “Lazarillo”. Trabajo en grupos de 2 personas, 1 grupo trabaja de a 3. Dentro del grupo una persona guía a la otra que caminará por todo el espacio con los ojos cerrados. La persona que guía debe estar pendiente y cuidar al compañero de que no se choque o lastime. En el ejercicio nadie habla y se realizará utilizando una música suave. Variación: se intercambian los roles y la guía será cada vez más sutil hasta llegar a no tocar al compañero. Este debe de lograr un alto grado de confianza **(tiempo 30 minutos)**
9. Cierre de dinámicas. Canción grupal **(tiempo 10 minutos)**
10. Devolución y apreciaciones *(Feedback)*

## Sesión 3/8

### Confianza y trabajo en equipo.

Fecha: miércoles 16/05/2018

Participantes: 15

Tiempo de duración: 2 horas (120 minutos)

Profesor: Fernando López R.

#### Objetivos del taller

Afianzar los principios de mirada, escucha y trabajo en equipo.

Empezar con el principio de confianza individual y grupal

#### Desarrollo del Taller:

1. Calentamiento físico, estiramiento, reconocimiento de articulaciones y respiración, todo bajo una música rítmica y amena. **(tiempo 5 minutos)**  
**Preguntas Claves:** ¿Sienten articulaciones que no han movido con frecuencia? ¿Reconocen todas las partes de su cuerpo? ¿Saben todos los tipos de respiración que hay?
2. Dinámica lúdica: “Congelados” variación: se descongela pasando entre las piernas del compañero congelado. **(tiempo 8 minutos)**
3. Dinámica lúdica: “carreras en cámara lenta” **(tiempo 5 minutos)**
4. Dinámica lúdica: “Bunny Bunny” **(tiempo 15 minutos)**
5. Break **(tiempo 5 minutos)**
6. Dinámica de aprendizaje directo: “circuitos de categorías”. Se forman en círculo y se señalan entre ellos (sin repetir las personas señaladas), este será el circuito 1, luego se buscan nuevos compañeros para señalar lo que será el circuito 2 y así sucesivamente hasta tener un total de 4 circuitos. Variaciones: Los circuitos serán ahora sin señalar y en su reemplazo se dirán categorías como frutas, países, colores, etc. **(tiempo 30 minutos)**
7. Dinámica de aprendizaje directo: “Te doy un regalo” se trabaja en parejas, una persona da un regalo imaginario sin decir que cosa es. La otra persona recibe emocionado y trata de adivinar de que se trata. Ambos aceptan la propuesta. **(tiempo 10 minutos)**
8. Dinámica de aprendizaje directo: “Lazarillo”. Trabajo en grupos de 2 personas, 1 grupo trabaja de a 3. Dentro del grupo una persona guía a la otra que caminará por todo el espacio con los ojos cerrados. La persona que guía debe estar al pendiente y cuidar al compañero de que no se choque o lastime. En el ejercicio nadie habla y se realizará utilizando una música suave. Variación: se intercambian los roles y la guía será cada vez más sutil hasta llegar a no tocar al compañero. Este debe de lograr un alto grado de confianza **(tiempo 30 minutos)**
9. Cierre de dinámicas. Canción grupal **(tiempo 10 minutos)**

Devolución y apreciaciones (*Feedback*)

**Apéndice 4: Guía de Observación****I. DATOS DE CONTROL:**

N° Sesión: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora inicio: \_\_\_\_\_

Cantidad de participantes: \_\_\_\_\_ Hora de fin: \_\_\_\_\_

Nombre del docente: \_\_\_\_\_

**II. ESTRUCTURA DEL TALLER:**Ejercicio1: Ejercicio2: Ejercicio3: Ejercicio4: Ejercicio5: Ejercicio6: Ejercicio7: Ejercicio8: Ejercicio9: Ejercicio10: Otro 1: Otro 2: 

Observaciones/ Incidencias:

**III. DEVOLUCIONES:** (Transcribir el Feedback individual y/o grupal)

## Apéndice 5: Carta de Autorización de Trabajo de Investigación

Lima, 26 de abril de 2021

**Carta N° 004-2021/07**

**Señores:**

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS  
Av. Garcilaso de la Vega 188. Lima – Perú

**Atención:** Dra. Doris Farfán Valdivia  
Jefa de Grados y Títulos


**Asunto:** Autorización de Trabajo de Investigación

De mi consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de autorizar formalmente la realización y posterior publicación del trabajo de investigación titulado: "Impacto de la Improvisación Teatral en el Clima Organizacional de la Empresa Línea Química Integral SAC en el Año 2018", realizado por el señor Fernando Andrés López Rodríguez identificado con DNI: 42959517 con motivo de la obtención de su grado de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas.

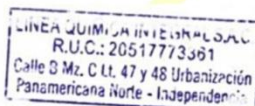
Sin otro particular, quedamos de usted.

Atte.



Luis Carrasco Rosales

Gerente General



DOMICILIO: CALLE B, MZ C LOTE 47 Y 48 URBANIZACIÓN PANAMERICANA NORTE –  
INDEPENDENCIA – LIMA / RUC: 20517773361 / TELÉFONO: +51(01)5218623

## Apéndice 2: Informe Turnitin

### I TESIS FINAL DE FERNANDO LOPEZ

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ulasalle.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.udaff.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Peruana de Las Americas</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado