



IES vigilada



MINEDUCACIÓN

BIENESTAR UNIVERSITARIO

DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE PLANTA INSTITUTO TECNOLOGICO DEL PUTUMAYO

MARISOL GONZÁLEZ OSSA

Rectora

WILSON JUVENAL VALLEJO FUENMAYOR

Vicerrector ACADEMICO

LAURA CRISTINA BENEVIDES PRIETO

Vicerrectora ADMINISTRATIVA

Psicóloga.

SANDRA LILIANA RÍOS CEBALLOS

Contratista. Profesional de apoyo

INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO

MOCOA,

2018

BIENESTAR UNIVERSITARIO

INTRODUCCIÓN

El Instituto Tecnológico Del Putumayo, en procura de identificar y establecer un diagnóstico en referencia al clima organizacional en sus trabajadores de planta de Mocoa, y Sibundoy se ha preocupado por tener plenamente identificado que factores son los más influyentes que desmejoran el clima laboral en sus trabajadores, para ello se pretende recolectar una serie de información que proporcione datos certeros y sobre todo confiables que permita trabajar sobre esas debilidades en los trabajadores.

Es importante señalar que los trabajadores nunca han tenido la experiencia de que los evalúen para identificar clima laboral, es por esto que se requiere de instrumentos psicotécnicos que arrojen resultados que brinden confiabilidad en el análisis.

Por esta razón se requiere aplicar pruebas psicotécnicas en grupo e individual para determinar el clima desde el individuo y luego desde lo colectivo como institución.

Razón por la cual la importancia de esta estrategia para trabajar con los funcionarios del INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO para fortalecer debilidades comportamentales del individuo y debilidades colectivas como institución.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

1. PROBLEMÁTICA

Conocer las fortalezas de los empleados es un factor clave del éxito del ITP, ya que permite aprovecharlas a la hora de cumplir los objetivos del instituto. Sin embargo, el Instituto Tecnológico De Putumayo, también debe conocer cuáles son sus debilidades, trabajando con cada uno de ellos para establecer objetivos de mejora. Por supuesto, también los mismos empleados deben ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades para, así, poder potenciarlas en el caso de las primeras, y mejorarlas en el caso de las segundas. Para echar una mano tanto a empleados como a empleadores, debe identificar debilidades en procura de trabajar sobre estas en lo más pronto posible ya que el clima laboral es competencia de todos en el instituto no solo de directivos sino al contrario debe partir del trabajador como iniciativa de cambio para beneficio de la comunidad académica.

El clima laboral en el ITP, se muestra como un factor débil y de poca importancia en todos los trabajadores ya que no se ha prestado la importancia real para trabajar sobre este aspecto organizacional que es importante para el buen funcionamiento del talento humano desde los trabajadores y toda la comunidad académica.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

2. JUSTIFICACIÓN

Es necesario adecuar estrategias, talleres, dinámicas y todo tipo de actividades para trabajar sobre las debilidades que se puedan evidenciar en el proceso de diagnóstico de clima laboral ya que se requiere para el mejoramiento de las relaciones laborales y las relaciones interpersonales de los trabajadores y la comunidad académica.

También es necesario definir que el clima laboral permite en las instituciones fortalecer un camino para establecer y adecuar el código de integridad, ya que este se lo aplica pero se requiere del compromiso de cada uno de los trabajadores; el clima organizacional no debe ser un caso de necesidad aislado de la dirección de los líderes, tampoco de ser desvalorizada ya que al mejorar el clima organizacional mejoran la calidad en los servicios, atención del usuario, relaciones laborales productividad, misión, visión y sobre todo se recupera la imagen de la institución que puede estar desfavoreciendo desde la interinstitucionalidad.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

3. OBJETIVO GENERAL

Concientizar a los trabajadores del ITP, la importancia de identificar un diagnóstico de clima laboral para fortalecer debilidades en algunas habilidades que están mostrando falencias.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer las debilidades de algunas habilidades para mejorar el nivel de clima laboral en los trabajadores del ITP.
- Proporcionar herramientas y estrategias de mejorar para cada trabajador y para el instituto.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

4. MARCO TEORICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

es la atmósfera dentro de la compañía -“lo que se respira en ella”- y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros.

Podemos afirmar que el Clima Organizacional repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

NUESTRO RETO

El reto que enfrentamos al intentar hacer mejoras en una organización, es modificar una cultura arraigada, de manera que se ajuste a las nuevas circunstancias comerciales o tecnológicas. Ya que, de lo contrario, esta misma cultura puede ser una carga para la empresa que pretende adaptarse a los cambios del mercado y de ambientes laborales.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras

- Algunas personas dicen "todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas". Para ingresar a este tipo de empresas hay miles de solicitudes.
- La Cultura de una Organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona.

ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZARON PARA IDENTIFICAR Y TRABAJAR EN EL DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Test de Wartegg 16 campo

El test de Wartegg es una **herramienta de selección de personal** que causa pavor entre los candidatos a un puesto de trabajo, debido en parte a su rareza y a su inusual extravagancia. **¿En qué consiste el test de Wartegg?** El test fue ideado por Erik Wartegg en 1940 y adaptado por C. Biedma y Pedro D. Alfonso en 1960, representando ocho situaciones vitales que el individuo debe resolver. Es un test de los denominados **test proyectivos**, es decir, que se entregan al candidato

BIENESTAR UNIVERSITARIO

una serie de cuadros en blanco Pueden ser 8 o 16), con unas pequeñas formas y tiene que completar el dibujo de la forma en que quiera, añadir un número por orden de resolución y un título. Sin duda es una de las pruebas que más nerviosos nos pone, puesto que supone una improvisación. El fondo negro sobre el que se sitúan los recuadros blancos incita a la proyección (como si cerráramos los ojos). El fondo blanco limita esa proyección a un espacio concreto de representación (esto a veces genera ansiedad). El signo representa los elementos típicos de los 4 grandes movimientos gráficos (ángulo, recta, curva, punto)

Instrucciones del Test de Wartegg

Son las siguientes:

- Completar los dibujos partiendo del símbolo que aparece en cada recuadro
- Intentar hacerlo ordenadamente, pero si no puede, poner el número en el orden que se hayan realizado.
- Poner título a cada uno de los dibujos una vez que se ha terminado de dibujar
- Indicar por orden cual le gustó más y cual le gustó menos.
- Indicar por orden los que resultaron más fáciles de realizar.

La **duración del test de Wartegg** es aproximadamente de 20-30 minutos.

¿Para qué sirve el test de Wartegg?

Algunos opinan que es un test obsoleto, pero cuando se utiliza lo que se pretende es encontrar información sobre la capacidad resolutoria del individuo, su **capacidad de organización, su creatividad**, y también descartar algunos **problemas de personalidad** (paranoide, esquizoide,..) Lo que el entrevistador va a mirar es la madurez en el trazo, el equilibrio en el uso del espacio, el tipo de formas que se representan (paisajes, personas, objetos), la concordancia con el título, la capacidad simbólica y de representación de los dibujos. El test sirve para aproximarnos al tipo de personalidad (arquetipos), la posición del individuo frente al mundo, manejo de las relaciones interpersonales, dinamismo y energía vital, capacidad de síntesis y análisis, presencia de ansiedad.

la entrevista: mixta o semiestructurada es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas.

Esto forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

C-SYS: instrumento que permite autoevaluar algunas habilidades y competencias que se puedan idéntica en las empresas y los trabajadores.

este instrumento se utiliza como apoyo para otras pruebas psicotécnicas y que ayudan a definir el perfil del trabajador desde las habilidades.

este test lo diseñó ANSOREMA CAO, para beneficio de las empresas y los trabajadores facilitando los procesos de selección de personal.

- Este instrumento se aplicó al personal de planta administrativo y docentes



IES vigilada



MINEDUCACIÓN

BIENESTAR UNIVERSITARIO

Talleres: dirigido a todo el personal administrativo y docentes inducción y reinducción.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

DEBILIDADES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA LABORAL.

Este trabajo muestra la investigación realizada sobre el clima organizacional, con el fin de determinar las debilidades presentes en su ambiente de trabajo. La razón por la que se concibe se debe al aumento de las deficiencias detectadas en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, sensibilidad organizacional, compañerismo, atención y orientación al cliente; esto coincide con el proceso de perfeccionamiento del instituto o de excelencia lo que motivó lagunas en el sistema de control administrativo, sin que se previera incorporar medidas para corregir sus desviaciones.

En el mismo se expone las posibles manifestaciones que pueden generar desviaciones en los procesos, destacando mediante el método utilizado, las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) que resultan, de modo que valida su efectividad. Fue necesaria la aplicación de diferentes instrumentos para el diagnóstico de la situación actual, para ello se tuvo en cuenta el realizado para el Perfeccionamiento comportamental en los diferentes niveles administrativos y académicos.

Presento aquí una continuación de la explicación para Potenciar las fortalezas de la propia cultura ITP y cuidarse de sus debilidades que ya están identificadas; fundamental para desarrollar la organización de forma sustentable y, al mismo tiempo, disfrutar el trabajo.

COLABORACIÓN

DEBILIDADES

A veces, pueden surgir una o varias de estas debilidades:

- Conduce a quedar atrapados en “hacerse amigos” y descuidar el rendimiento. Tiende a tapar los agujeros que dejan otros y ser demasiado informal.
- Están enfocados en el corto plazo y quieren recompensan demasiado rápido.
- Se tiende al sobre-compromiso y querer complacer a todo el mundo.
- Los líderes tienden al abandono (“laissez faire managment”).
- Falla en reconocer los esfuerzos individuales y fomenta la mediocridad. Entonces, las personas talentosas pierden motivación o se van.
- Minimizan la importancia de las planificaciones.
- Por ser parte del equipo, pueden evitar expresar desacuerdos y dejarse llevar por la mayoría.
- En situaciones de estrés, pueden paralizarse y tomarse mucho tiempo antes de tomar una decisión firme.
- Es una desventaja, si tiene que confrontar un adversario inflexible.
- Sin un foco central, puede distraerse en diferentes direcciones y tomar demasiados compromisos.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

- Un exceso de adaptación puede llevar a sobreadaptarse al entorno.

FORTALEZAS COMO PROPOSITO

- Buen manejo de la diversidad y los conflictos. Las relaciones laborales son armoniosas, se ayudan mutuamente. Prevalece el trato amable y el cuidado por el otro.
- Alto nivel de dedicación. Los empleados tienden a comprometerse con el éxito de la organización, y la organización le devuelve la atención a las personas. Los empleados suelen sentir pertenencia y orgullo de ser parte de la organización.
- La comunicación es abierta, libre y directa.
- Es buena en organizar y desarrollar equipos de trabajo. Prevalece la cohesión y la coordinación.
- La sinergia es lograda internamente y con los clientes. Los empleados se sienten realizados en sus trabajos.
- Son buenos generando alianzas con otras organizaciones.
- Es de naturaleza igualitaria y democrática. Escucha a las personas. Prevalece el liderazgo participativo.
- Es versátil y adaptativa.
- Fomenta el desarrollo de las personas y las capacidades de perfiles generalistas.
- Tareas y funciones están bien integradas.
- Los salarios suelen ser generosos.

CONTROL

DEBILIDADES

- Tienden a poner demasiada atención en intentar controlar y dominar. Esto conduce a comportamientos disfuncionales.
- Cuando las cosas no suceden como fueron planeadas y el control se vuelve excesivo, la desconfianza y la paranoia escala.
- El ITP es propenso a fomentar la complacencia y la entrega de información distorsionada cuando las cosas no suceden según lo planeado, ya que los empleados evitan dar malas noticias a sus jefes.
- Líderes autoritarios silencian las opiniones diferentes sobre temas críticos y aceptan que les cuenten sólo lo que ellos quieren escuchar.
- La innovación es baja, sobre todo en temas técnicos y de gestión en relaciones humanas. Es más innovadora en temas de funcionamiento y financiación.
- Tendencia al trato arrogante hacia los proveedores.
- Es difícil ser un generalista y lleva años ser promovido.
- Es impersonal, son escasos los sentimientos familiares. Sentimientos, ideas subjetivas e intuiciones son criticados.
- Los desacuerdos y los conflictos son cortados (no resueltos).
- Es mal visto pedir ayuda y no abunda el espíritu de colaboración (predomina el estilo “darwinista” para sobrevivir en el ITP).
- A veces impone soluciones o ignora a los clientes.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

- Tiende a dejar la diversión afuera del trabajo.
- Puede ignorar oportunidades, transformarse en una organización inflexible y rígida, que protege el status quo y rechaza las ideas de cambio.
- Los empleados a veces se sienten manipulados o bajo cohesión.
- Los empleados en la base de la pirámide, tienden a delegar las responsabilidades en los niveles superiores y negar responsabilidades por los resultados. Las buenas ideas desde abajo tienden a perderse.
- El flujo de la información entre diferentes funciones puede ser restringido.
- Tienden a la burocracia.
- Prestan tanta atención al control interno, que a veces descuidan la atención de factores externos claves (ej. competidores, tendencias del mercado).

FORTALEZAS COMO PROPOSITO

- Cuando logra desarrollar sus fortalezas, el ITP que se vuelve fuerte y estable.
- Es muy efectiva en planificación y en emprendimientos de alto riesgo.
- Hace buen trabajo diseñando e implementando sistemas, políticas y procedimientos.
- Gracias a las instancias de control, cuando surge un problema se puede identificar, realizar acciones correctivas y volver al curso normal.
- Cuando tiene éxito, provee a sus empleados seguridad financiera, desde el corto al largo plazo.
- Es un contexto ordenado y predecible, y por eso las personas suelen sentirse seguras trabajando allí.
- Expectativas, roles y tareas son claros. El trabajo y los resultados son monitoreados.
- Pone atención en lo que funciona.
- No suele haber engaños. Las cosas no suelen ser ambiguas, los empleados saben que se espera de ellos. Las sorpresas son mantenidas al mínimo. Los fundamentos, el por qué se hacen las cosas, están protegidos.
- La toma de decisiones es conservadora y, al mismo tiempo, altamente objetiva y realista.
- Los empleados y los equipos de expertos tienden a volverse muy habilidosos en sus funciones.
- Si el ITP es exitoso, consigue y mantiene control, y logra seguido una posición de liderazgo en los mercados.
- Cuando el ITP logra mantenerse reducida y sencilla (“lean and mean”) , es muy efectivo movilizando acciones.

ELEVACIÓN

DEBILIDADES

Puede caer en uno o varios de estas tendencias.

- Falta de dirección y de foco, el ITP pierde fuerza yendo en tantas direcciones. Demasiada expresión individual, y las personas tienden a ser excesivamente sentimentales.
- Demasiadas cosas quedan sin terminar y proyectos sin avance.
- Las personas se vuelven moralistas y juzgadoras.
- Suelen ocultar los problemas debajo de la alfombra, sobre todo los problemas entre las personas.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

- Les lleva mucho tiempo la coordinación de las personas y de las actividades.
- Tendencia a caer en favoritismos.
- Tanta “buena voluntad” a veces hace que no sepan reaccionar ante competidores que no juegan limpio.
- Las personas empujan demasiado los cambios, aún en situaciones donde aceptando las cosas tal como son sería más fácil.
- Descuidan los datos duros (datos de sistemas y cantidades).
- Las personas tienden a postergar, dada la gran cantidad de opciones con las que se enfrentan.
- Las personas intentan demasiado encontrar soluciones perfectas, caen en el idealismo.
- Tiende a la ineficiencia.
- Los detalles, sobre todo los mundanos, tienden a ser ignorados.
- Las intenciones tienden a ser tan valoradas, que descuidan el rendimiento y los resultados.
- Las personas tienden a sentir que su trabajo nunca termina, dado que es una cultura tan orientada a las posibilidades en el futuro.
- Las personas pueden terminan consumidas y estresadas, cuando la organización se vuelve demasiado absorbente.
- Al estar en contra del control, llegan incluso a evitarlo en áreas y temas donde sería útil.

FORTALEZAS COMO PROPOSITO

- Logra compromisos constructivos y dedicación de su gente.
- Hace sentir a las personas cuidadas, nutridas y especiales.
- Ofrecen oportunidades para crecer, desarrollarse, y desplegar el potencial.
- Valora las aspiraciones de las personas y esperanzas.
- Valora la creatividad.
- La confianza suele florecer, las personas se sienten aceptadas como son en el presente y también por cómo se pueden desarrollar en el futuro.
- Brotan naturalmente la resolución y la determinación.
- Valora las diferencias y la diversidad.
- Las personas tienden a sentirse realizadas y agradecidas por estar contribuyendo a construir un mundo mejor.
- Los talentos individuales son reconocidos y utilizados, más que en las otras tres culturas.
- Se adapta a los cambios.
- Está naturalmente inclinada a la responsabilidad social.
- Las personas se sienten inspiradas y animadas.
- Estimula la expresión individual. El empoderamiento es natural. Las personas tienen más libertad y autonomía. Virtuosos, excentricos e individualistas pueden estar bien.
- Valora altamente el entrenamiento de habilidades y la educación.
- Las personas pueden cometer errores y no ser castigada.
- El optimismo prevalece.
- Logra contribuir con las personas, las comunidades y la sociedad. Más que las otras tres culturas, los valores más altos son puestos como prioridad y llevados a la acción.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

COMPETENCIA

DEBILIDADES

- Dispersarse en temas técnicos o de expertos (irse por las ramas y perder el foco de la aplicación de las ideas). Ocuparse de temas no viables ni pragmáticos.
- Ignorar los aspectos humanos y subestimar el valor de las personas de inteligencia media o menos educada.
- Tendencia a descartar o ignorar valores y visiones personales.
- Las personas pueden sobre-planificar y sobre-analizar.
- Las emociones son mantenidas en excesivo control.
- Tiende a estar tan envuelto en el mundo de las ideas, que a veces pueden perder de vista el mundo real de las personas, los tiempos, las debilidades individuales, los prejuicios. El riesgo es creer que el modelo representa el mundo real, en cambio de tomarse como una simulación de la realidad.
- Los empleados creen que los líderes nunca están satisfechos y que ellos siempre están por debajo de su rendimiento.
- Suelen ser demasiado duros con las personas, que pueden llegar a sentir que no pueden cometer un error, o que no pueden decir que no saben algo o que no pueden hacer algo. Hay demasiada presión por empujar los límites y cuesta reconocer las dificultades para lograrlo.
- La colaboración y el trabajo en equipo a veces es descuidada por considerarla que va en contra del reconocimiento y la importancia individual.
- El ganar toma demasiado protagonismo, y se cae en “ganar-perder” sin prestar atención a las oportunidades para “ganar-ganar”.
- Las personas pueden estar trabajando en exceso y estresadas. Creen que no pueden relajarse y no celebran lo suficiente los logros.
- Personas capaces con menos habilidades de comunicación, se sienten menospreciadas.
- Puede tener como consecuencia, que las personas terminen sintiéndose constantemente inseguras.
- Generalistas no son motivados ni desarrollados.

FORTALEZAS COMO PROPOSITO

- Tiene altos estándares de rendimiento.
- Ofrecen continuidad en el servicio.
- Ofrece significativos expertise técnicos.
- Grandes logros derivan de esta cultura -nuevos inventos, tecnologías, servicios y productos. Cuando el conocimiento avanza, ocurre en esta cultura.
- Está orientada a metas y resultados, a la eficiencia y la productividad.
- Mira el futuro y sus posibilidades, suele marcar tendencias o modas.
- Es un lugar creativo y apasionante para trabajar.
- Es visionario.
- Pone más atención a la investigación y desarrollo, que las demás culturas.
- Valora altamente el profesionalismo.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

- Pone énfasis en el mérito y en la demostración del rendimiento.
- La disciplina está presente y es clave.
- Valora las destrezas y los talentos.
- El sistema de recompensa está orientado al incentivo. Un individuo puede ganar mucho dinero.
- Le otorga importancia a la estrategia y la planificación.
- La toma de decisiones es meticulosa y sistemática.
- Es buena para adaptarse y cambiar.
- Son importantes el entrenamiento de habilidades y la educación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIENESTAR UNIVERSITARIO

- **Habilidades para reforzar:** Trabajo en equipo, Integridad, Disciplina, Escucha activa, Orientación al cliente, Liderazgo de grupo, Planificación y organización, Sensibilidad organizacional, Visión, Control directivo, Escucha activa.
- innovar constantemente, para mejorar día con día la Cultura Laboral y será en parte más sencillo para los colaboradores acoplarse al cambio.
- podemos darle los matices necesarios para establecer el Clima Organizacional a nuestra empresa, de manera en la cual todos ganemos si aportamos actitud, respeto y buena voluntad para hacer el ambiente ideal en donde trabajamos.

BIENESTAR UNIVERSITARIO

REGISTRO FOTOGRAFICO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



FECHA: 2018-2
LUGAR: ITP MOCOA
ACTIVIDAD: CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



FECHA: 2018-2
LUGAR: ITP MOCOA
ACTIVIDAD: INDUCCION -CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



FECHA: 2018-2
LUGAR: ITP MOCOA
ACTIVIDAD: APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTECNICAS -CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



FECHA: 2018-2
LUGAR: ITP MOCOA
ACTIVIDAD: INDUCCION DOCENTES -CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO



BIENESTAR UNIVERSITARIO



FECHA: 2018-2
LUGAR: ITP MOCOA
ACTIVIDAD: INDUCCION DOCENTES -CLIMA ORGANIZACIONAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO



Presentado por:

SANDRA LILIANA RIOS CEBALLOS
Psicóloga UAN
Bienestar Universitario
ITP 2018



BIENESTAR UNIVERSITARIO

1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[http://www.psicotecnicostest.com/Testproyectivos/Testdewarteggcomoresponder.asp?TI_P_2=Test+de+Wartegg,+como+responder&TIP_1=Test+de+Personalidad.](http://www.psicotecnicostest.com/Testproyectivos/Testdewarteggcomoresponder.asp?TI_P_2=Test+de+Wartegg,+como+responder&TIP_1=Test+de+Personalidad)

<https://www.edu.xunta.gal/centros/iesames/aulavirtual2/mod/wiki/view.php?pageid=12>

11