

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



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIATURA  
EN PSICOLOGÍA**

**TEMA:**

**“DIAGNÓSTICO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO QUE INFLUYEN EN LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SISTEMAS  
INTEGRALES DE ASISTENCIA TÉCNICA SIAT, S.A DE C.V. DEL PERIODO DEL  
MES DE MARZO A JUNIO DEL AÑO 2016”.**

**PRESENTADO POR:**

Bautista Meléndez, Francisco Enrique	BM10021
Burgos de Hernández, Karen Lucette	BB08001
Díaz Anaya, José Cristóbal	DA06014

**DOCENTE TUTOR:**

Licenciado Daniel Edgardo Madrid

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:**

Licenciado Mauricio Evaristo Morales

Ciudad Universitaria, Septiembre 2016

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**RECTOR:**

**LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN**

**VICERRECTOR ACADÉMICO:**

**MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS**

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:**

**ING. CARLOS VILLALTA**

**SECRETARIA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD:**

**DRA. LETICIA ZAVALA DE AMAYA**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DECANO:**

**LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLAS**

**VICEDECANO:**

**LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA**

**SECRETARIO:**

**MAESTRO RAFAEL OCHOA GÓMEZ**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:**

**LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ.**

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:**

**LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES**

**TRIBUNAL CALIFICADOR:**

**LIC. VLADIMIR ERNESTO FLAMENCO CÓRDOVA (PRESIDENTE)**

**LIC. BENJAMIN LANDAVERDE MORENO (SECRETARIO)**

**LIC. DANIEL EDGARDO MADRID (DOCENTE DIRECTOR)**

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ Le agradezco a Dios todo poderoso, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por permitirme culminar el camino que pesar que parecía tan largo.
  
- ✚ A mi madre, por estar siempre conmigo en todo mi camino, por darme su amor durante toda mi vida, por darme el apoyo incondicional en toda mi carrera; por la oportunidad, la dedicación y el sacrificio, que me permitió ser perseverante en mis sueños, y por ser mi mayor motivación para seguir adelante en todo momento y agradezco a Dios por darme la mejor bendición en mi vida.
  
- ✚ A mi dulce abuela por su abnegación, cuidado condicional, por ser la guía en mi vida, por enseñarme a defender mis valores y apreciar todo lo tengo.
  
- ✚ A mis hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, por enseñarme a apreciar los pequeños detalles en mi vida y enseñarme a no rendirme. A Dios le agradezco la oportunidad de tener las mejores hermanas.
  
- ✚ A mis compañeros de tesis a quienes les agradezco mucho por ser parte de la culminación de esta carrera, por su comprensión, confianza y por su amistad, les doy gracias por todo.
  
- ✚ A mis amigos por confiar y crecer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

**Francisco Enrique Bautista Meléndez**

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✚ Primeramente agradezco a Dios Todopoderoso por ser quien me brindo la sabiduría para culminar una de mis metas más importantes, ubicándome en el lugar adecuado, acompañándome en todas mis necesidades, colocando en mi camino las personas indicadas que contribuyeron a culminar mi formación académica.
  
- ✚ Dedico especialmente esta tesis a mi madre y abuela quienes son el pilar fundamental de mi vida, acompañándome en todo momento brindándome su apoyo, comprensión y consejos que permitieron mi desarrollo profesional y académico, siendo mis referentes principales.
  
- ✚ A mi hijo quien me acompañó en la etapa final de mi formación académica siendo mi principal motivación para lograr esta meta y que me demostró que con esfuerzo, amor y perseverancia todo se puede lograr.
  
- ✚ A mis compañeros de tesis y asesor por su confianza, comprensión y amistad motivando a conformar un equipo ideal que permitió sustentar esta investigación
  
- ✚ A personas especiales que siempre estuvieron conmigo para brindarme su apoyo y motivarme a continuar perseverando en la carrera.

**Karen Lucette Burgos de Hernández**

## AGRADECIMIENTOS

- ✚ Agradezco a Yahveh por haberme permitido perseverar a lo largo del proceso de estudio, por recobrar la fortaleza, confianza, sabiduría y entendimiento para concluir con esta meta.
- ✚ Dedico esta tesis a mi Padre y a mi Madre, por haberme apoyado incondicionalmente en el área económica y moral, para poder alcanzar mi meta de ser un profesional de la psicología.
- ✚ Gracias a mi asesor de Tesis el Lic. Daniel Edgardo Madrid, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su vasta experiencia, capacidad y conocimiento en la rama de la Psicología organizacional, cuya acción permitió la elaboración y el éxito de mi trabajo de grado.
- ✚ Agradezco a la Empresa SIAT S.A. DE C.V. por haberme aceptado realizar esta investigación dentro de esta prestigiosa organización.
- ✚ Y para finalizar, agradezco a mi equipo de investigación Karen Burgos y Francisco Bautista por haberme brindado su confianza, comprensión y amistad, logrando así ser perseverantes y eficientes en nuestro proceso de grado.

**José Cristóbal Díaz Anaya**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG</b>
<b>INTRODUCCION</b>	iii
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL TEMA</b>	5
1.1. Situación actual	5
1.2. Enunciado del tema	7
1.3. Objetivos	8
1.4. Justificación del estudio	9
1.5. Delimitación	10
1.6. Alcances y limitaciones	11
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	13
2.1. Antecedentes históricos	13
2.2. ¿Qué es la evaluación de desempeño?	14
2.3. ¿Qué es la satisfacción laboral?	26
2.4. ¿Qué es la satisfacción laboral?	36
2.5. Factores que influyen en el desempeño y la satisfacción laboral en los empleados	41
2.6. Relación entre satisfacción y desempeño	42

<b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>45</b>
3.1. Tipo de investigación	45
3.2. Población y muestra	45
3.3. Método y técnicas	46
3.4. Instrumentos	47
3.5. Procedimiento de recolección de datos	50
3.6. Procedimiento metodológico	51
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>54</b>
4.1. Presentación y análisis de resultados	55
4.2. Tendencias que expresan los resultados	72
4.3. Discusión de los resultados	75
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	78
<b>VI. PROPUESTA</b>	<b>79</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>210</b>

## INTRODUCCIÓN

En el último tiempo, la gestión de recursos humanos ha tomado gran importancia para las organizaciones, e instituciones públicas y privadas, pues permite generar ventajas comparativas asociadas al mejor desempeño de las tareas y servicios generados dentro de ellas. Conjuntamente, se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas (Sziklai, 2006).

En este contexto, la generación de investigaciones que consideren variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral o indicadores de desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de RRHH. y al bienestar de las personas, ya sea por medio de la detección de necesidades de capacitación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral y de la salud ocupacional, el diseño de sistemas de gestión del capital humano y el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas.

En consultoría, una de las actividades menos demandadas corresponde a los estudios referentes a los indicadores de desempeño. Sin embargo, la precisión o conocimiento exacto sobre los aportes que este tipo de estudios tiene, no es completamente clara. Lo que genera, en muchas ocasiones, resultados estériles y que poco aportan al desarrollo de las organizaciones (Gómez, 2004; Silva, 1996).

En este contexto resulta cada vez más necesario el desarrollo de procesos diagnósticos precisos que permitan identificar indicadores de desempeño que influyen significativamente sobre el bienestar de los trabajadores especialmente en la satisfacción laboral. Para Silva (1996), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones entre otros, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados, pasando por alto la historia de la organización, así como indicadores que influyen en la satisfacción laboral y por ende su afectación o influencia en el rendimiento de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones.

Como consecuencia, dichos programas fracasan o tienen un impacto sólo a corto plazo. A pesar de ello dichos estudios abonan a esclarecer algunos aspectos de los indicadores de desempeño pero aun es conveniente afirmar que muchas de sus aportaciones no tienen en consideración áreas o variables que estén íntimamente relacionadas con la satisfacción laboral.

Con esta breve reseña se inicia con la presente investigación la cual tiene como objetivo investigar los indicadores del desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Servicios Integrales de Asistencia Técnica (SIAT) S.A de S.V. en el capítulo uno se muestra los puntos principales que originaron el interés del presente trabajo de investigación, como la justificación de la pertinencia del tema; además, se plantean las pregunta de investigación, los objetivos y las delimitaciones, alcances y limitaciones del presente trabajo. El marco teórico de la investigación estimado en el capítulo dos, profundiza los temas de evaluación de desempeño, indicadores de desempeño, satisfacción laboral, factores que influyen en la satisfacción y su relación con ambas variables. En el capítulo tres se explican los aspectos metodológicos del trabajo, entre los cuales se encuentran el método utilizado y el escenario donde se lleva a cabo la investigación, así como los instrumentos utilizados y el procedimiento implementado.

Los resultados obtenidos y la discusión de estos se muestran en el capítulo cuatro; mientras que en el capítulo cinco se presentan algunas conclusiones que se generaron durante el proceso y término de este trabajo, proponiendo usos prácticos de la información obtenida en la metodología y posibles líneas de investigación para futura exploración.

En el capítulo seis, se brinda una propuesta como alternativas de abordaje o atención a apegada a los resultados obtenidos, a través de un programa de desarrollo profesional, en que existe una descripción del proyecto, sus objetivos, metas y logros, los beneficiarios, localización física, cobertura espacial y su evaluación y seguimiento. Al final del documento en el capítulo siete se encuentra la referencia bibliográfica, que fueron consultadas en el proceso investigativo del presente trabajo, a su vez muestran los anexos obtenidos.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

### **1.1 SITUACIÓN ACTUAL**

La sociedad actual se caracteriza por un elevado ritmo de renovación, cambio y un alto grado de incertidumbre para la toma de decisiones, lo que provoca que las organizaciones necesiten de diseños flexibles y coherentes a través de estrategias de desarrollo que respondan a las particularidades de cada situación.

Con la gestión integrada las organizaciones pueden adoptar nuevas formas de enfocar las actividades en aras de gestionar integralmente la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el capital humano, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión, que se adapte a las exigencias técnicas en los mercados internacionales. La administración efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros es un factor primordial para rebasar la crisis actual, continuar avanzando desde el punto de vista económico y social, enfrentar los cambios que se han producido en el sistema de relaciones económicas exteriores, y desafiar el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial.

En este sentido, para las empresas hoy en día constituye un gran reto reorientar sus estrategias para enfrentar los impactos del entorno, asumiendo disponer de sistemas de control que apunten hacia la efectividad de las áreas funcionales, contando con herramientas como los sistemas de indicadores de efectividad (indicadores de desempeño) que midan la gestión y el desempeño organizacional, con vistas al perfeccionamiento efectivo del sistema de dirección y por ende la toma de decisiones.

El término Indicador de desempeño es uno de los conceptos que más se escuchan al planificar estrategias, diseños o implantación de campañas de gestión organizacional. Pero lamentablemente son muy pocas las organizaciones que velan por su desarrollo y valor de dichos indicadores, ya que muchas estima que es un

gasto innecesario y poco productivo, por su parte dichas concepciones repercuten grandemente en el manejo del recurso humano, en las cuales las grandes corporaciones tiende a representar al capital humano, en un segundo orden, dejando de lado sus necesidades, satisfacciones y motivaciones. Sin indicadores que permitan medir el grado de motivación y satisfacción e inclusive los objetivos organizacionales e individuales, el recurso humano carece de información poco convincente y coherente, que rara vez los jefes o mandos superiores han de tomar en cuenta para su pronta solución.

Por su parte en El Salvador la evaluación del desempeño, tiene como fundamento el mejoramiento de la organización, a través de la evaluación. Lamentablemente los indicadores que conforman la estructuración de la evaluación del desempeño van dirigido solamente al rendimiento y nivel de la productividad del empleado, lo que significa que muchas de las organizaciones e instituciones, adoptan modelos tradicionales poco convincentes que rara vez miden factores que afecten directamente la estabilidad del clima organizacional.

Sin herramientas validas, la organización carece de instrumentos propios que de una o igual manera permitan obtener datos concretos sobre aquellos componentes o factores que afectan directa o indirectamente la satisfacción del personal. El ausentismo, la rotación, las quejas, el bajo rendimiento y productividad, la baja autoestima, la salud física y psicológica, la baja motivación, entre otras, son consecuencias en muchos de los casos, además es un claro reflejo de la insatisfacción de los empleados, que necesariamente no son tomados en cuenta para su análisis y solución, todo esto concibe en forma global un inadecuado clima organizacional.

A su vez, todas estas consecuencias son productos en muchas ocasiones: por las malas condiciones físicas, horarios extensos, el tipo de liderazgo o supervisión, la inadecuada comunicación y relaciones interpersonales, el poco interés de la organización hacia sus empleados, la carencia de promociones, planes de carrera y ascenso, entre otras.

Muchas de las empresas hoy en día no conciben, que son factores que inciden de alguna manera en el desarrollo individual y organizacional. Es decir, el tener en cuenta al recurso humano y velar su optimización, se convierte en una inversión que ayudara a maximizar el rendimiento de la propia empresa y a mejorar grandemente las relaciones y la productividad de los empleados. Conviene subrayar que en la empresa regional de Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT ,S.A de C.V dedicada al rubro informático y tecnología , hoy en día poseen un sistema de evaluación de desempeño como anteriormente se ha venido describiendo . Lamentablemente hoy por hoy carece de un modelo o investigación que permita identificar aquellos indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral , por su parte su pronta investigación permitirá el analizar y proponer cambios significativos en la búsqueda de soluciones.

En manera de conclusión, las acciones tomadas por la empresa y el grupo investigativo van dirigidas a la elaboración de estrategias encaminadas a los indicadores deficientes o carentes, surgidos del proceso de investigación, a su vez irían enfocadas a fortalecer el clima laboral del personal de dicha instancia; así mismo, si por otra parte entre los colaboradores se encontrara un desempeño laboral optimo en conjunto con satisfacción laboral las estrategias irían encaminadas a lograr el posicionamiento de estos.

## **1.2 ENUNCIADO DEL TEMA**

De la situación antes planteada se derivó el siguiente problema de investigación ¿Qué relación existe entre los indicadores de desempeño y la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V.?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Investigar los indicadores del desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V. en el periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer los indicadores de desempeño que influyen positivamente en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa SIAT S.A de C.V. en el periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.
- ✓ Conocer los indicadores de desempeño que influyen negativamente en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa SIAT S.A de C.V. en el periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016
- ✓ Elaborar un plan de contingencia que ayude a potenciar o fortalecer la satisfacción laboral en los empleados de la empresa SIAT S.A de C.V.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, si bien las organizaciones actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos internos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercadeo, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Por tanto, los indicadores de desempeño y la satisfacción laboral son temas de muy poco interés para las direcciones o dirigentes del recurso humano, sin embargo, debería considerarse como un aspecto importante para el bienestar del personal y de los usuarios, debido a que su comportamiento afectará o beneficiará el nivel de productividad en el trabajo. Además, el trabajo es un elemento primordial en la vida de cada ser humano, por lo tanto es indispensable que los empleados se encuentren motivados y satisfechos para que puedan desempeñar con mayor eficiencia sus labores y por ende mejorar su fuerza de trabajo y/o el clima laboral de la organización. Por tal motivo el presente estudio tiene como propósito investigar los indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, en el periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.

A su vez, dicho estudio pretende aportar a las autoridades un documento con estrategias viables y tangibles como herramienta que les permitirá verificar información objetiva e intervenir en el hallazgo a encontrar.

## **1.5 DELIMITACIÓN**

A continuación, se presentara aquellos criterios referentes a la delimitación espacial, social y temporal del proceso investigativo a realizarse en la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V.

### **1.5.1 Espacial**

El proceso investigativo se llevará a cabo en la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V., localizada en la Avenida #9, Pasaje Cataluña, San Salvador, El Salvador.

### **1.5.2 Social**

Para efecto de la presente investigación se retomara la población total de la empresa, constituida por veintiséis colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos.

### **1.5.3 Temporal**

El objeto de la investigación tomará como punto de partida el mes de Marzo al mes de Junio presente año, fecha por considerar ser un periodo que permitirá establecer los objetivos planteados.

## 1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1.6.1 Alcances

En este apartado se definen los alcances obtenidos a través de la realización de la investigación evidenciados a continuación:

- ✓ Con el desarrollo de la investigación se obtuvo un estudio objetivo, en el que se pueda exponer la relación entre los indicadores del desempeño y la satisfacción laboral del personal de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V.
- ✓ Por otra parte el proceso de estudio permitió el diseño de un instrumento que se apegados a los objetivos de la investigación en el cual permita detectar información específica sobre los indicadores de desempeño y la satisfacción laboral.
- ✓ En el presente estudio se determinaron los indicadores que afectan positivamente la satisfacción laboral en la empresa SIAT.
- ✓ El desarrollo de la investigación asume la responsabilidad de identificar los indicadores de desempeño que inciden de forma negativa en la satisfacción laboral con la finalidad de generar una propuesta que permita el reforzamiento de estos.
- ✓ Se ha diseñado una propuesta apegada a las necesidades de la organización que permita reforzar los indicadores de desempeño deficitarios con el propósito de mejorar y posicionar la satisfacción laboral de los empleados de Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V.

### 1.6.2 Limitaciones

Para efecto del desarrollo de la presente investigación, se valoran las siguientes limitaciones u otras variables que imposibilitaron el desarrollo investigativo:

- ✓ Indisposición por parte de los empleados en brindar información consultando en continuas ocasiones el acceso a la información por parte de la gerencia; aclarando al inicio de cada aplicación el empleo que tendrían los cuestionarios.
  
- ✓ Incongruencia o indisposición de tiempo por parte de los colaboradores a causa de sus ocupaciones laborales; ocasionando visitar la institución en repetidas ocasiones para aplicar los cuestionarios, coordinando por áreas el acceso a grupos reducidos.

## II. MARCO TEÓRICO

### 3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, el General Motors desarrolló un sistema para evaluar al personal ejecutivo. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

La evaluación de desempeño en Industrias Unidas Omega era una perfecta pieza burocrática. Cada semestre los gerentes recibían del DRH los formularios de evaluación de desempeño de los subordinados para diligenciarlos. Cada gerente hacía un análisis retrospectivo al desempeño de cada empleado, en el primer semestre, y lo interpretaba anotando con una X en las escalas gráficas del formulario. En seguida intentaba explicar a cada subordinado los resultados de su evaluación del semestre y luego enviaba los formularios en un sobre confidencial al DRH, quien los archivaba en las carpetas individuales de cada empleado.

Todo esto se llevaba a cabo dentro de los rígidos procedimientos establecidos, en los que el gerente era el juez supremo de los subordinados, y su evaluación personal era irrefutable e incuestionable. De este modo, el subordinado continuaba su desempeño tradicional, el gerente mantenía su postura autocrática de siempre, la

organización seguía en la rutina y nada cambiaba. Los objetivos de la evaluación de desempeño eran verificar el memo personal de cada empleado en función del desempeño, en el pasado y premiarlo salarialmente, así como verificar posibles carencias o necesidades de entrenamiento. Como el gerente no tenía posibilidad de modificar los salarios de los subordinados ni de establecer programas de entrenamiento, estos objetivos simplemente no se cumplían.

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: Financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

Como se dijo la dinámica de las organizaciones, son las personas, en ellas recae el valor de productividad y eficiencia de cada empresa; su importancia por su parte cobra mérito cuando los organismos empresariales tienen como objetivo el bienestar de los empleados; a su vez cada empresa deberá tener a consideración que la evaluación del desempeño, es un instrumento que permitirá una mayor oportunidad de crecimiento y progreso.

Ahora bien, es necesario conocer más sobre la evaluación del desempeño, y es por esto que a continuación revisaremos cuáles son sus definiciones e implicaciones teóricas como tal.

## **2.2. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

La tarea principal de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas. Para comprender este subsistema de la gestión de Recursos Humanos, comenzaremos a esbozar distintas definiciones. Según Chiavacci y María (2008)

señalan *“En un sentido estricto, evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona”*.<sup>1</sup>

A su vez plantea que la evaluación en los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Por motivo de la presenta investigación tomaremos en cuenta la siguiente definición elaborada Chiavenato (2011) el cual señala que: *"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona"*.<sup>2</sup>

En conclusión, la evaluación de desempeño es una técnica que permite la apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, en el cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potenciales, de motivación, del grado de satisfacción, etc.

Igualmente el proceso de evaluar el desempeño y las calificar al empleado se relaciona con requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Y su finalidad aporta a la administración un parámetro más detallado del personal, además permite la posibilidad de promoción, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo.

---

<sup>1</sup> Chiavacci, María C., *Evaluación de Desempeño*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 2008) pág. 3.

<sup>2</sup> “consideraciones acerca de evaluación del desempeño laboral”  
[www.monografias.com/trabajos101/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempenolaboral/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml#ixzz41m6xD6skparte](http://www.monografias.com/trabajos101/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempenolaboral/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml#ixzz41m6xD6skparte)

La presente investigación tiene como propósito evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V. con la finalidad de conocer su relación con la satisfacción laboral, es decir, se indagaran indicadores relacionados con aspectos intrínsecos y extrínsecos propios de su puesto laboral.

Finalmente el propósito de evaluar el desempeño es la estimación cuantitativa del personal, mediante la utilización de instrumentos de recolección de información, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan.

En definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases:

- ✓ Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
- ✓ La medición y valoración del rendimiento.
- ✓ El desarrollo del potencial humano.

Ahora veamos y examinemos la conceptualización de indicadores de desempeño, además indagaremos algunas recomendaciones, que se deben considerar en su creación.

### **2.2.1. ¿Qué son los Indicadores del Desempeño?**

Ya que se ha definido en qué consiste la evaluación de desempeño, es necesario conocer que son los indicadores de desempeño, esto nos conduce a la definición que menciona que es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

A continuación se describirán aspectos o pasos referentes a la creación de indicadores de desempeño.

- ✓ Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.
- ✓ Establecer las áreas del desempeño relevantes a medir.
- ✓ Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo.
- ✓ Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.
- ✓ Recopilar los datos.
- ✓ Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.
- ✓ Señalar la fuente de los datos o medios de verificación.
- ✓ Establecer supuestos (observaciones).
- ✓ Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios.
- ✓ Comunicar e Informar el desempeño logrado.

### **2.2.2. Dimensiones del Desempeño**

Las dimensiones del desempeño o campo de productividad van desde la eficacia hasta la calidad. A continuación se describirá las dimensiones del desempeño:

**Eficacia:**

- ✓ Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución.
- ✓ En qué medida está cumpliendo con sus objetivos.
- ✓ No considera necesariamente los recursos asignados para ello.
- ✓ Porcentaje de becas entregadas en relación a las programadas.

**Eficiencia:**

Mide la relación entre los productos finales generados con respecto a los insumos o recursos utilizados, lo que permitirá alcanzar un cierto nivel de producción utilizando el mínimo de recursos posibles:

- ✓ Productividad media de los distintos factores de producción (nivel de actividad y recursos utilizados)
- ✓ Costos de producción (costos medios, costos unitarios, gastos administrativos en relación al gasto total)

**Economía:**

- ✓ Mide la capacidad institucional para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.
- ✓ Ingresos propios generados
- ✓ Presupuesto ejercido

**Calidad (eficacia):**

- ✓ Mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- ✓ Grado de satisfacción de usuarios.
- ✓ Tiempo de respuesta a requerimientos de los beneficiarios.

Las diferentes dimensiones relacionadas a los indicadores de desempeño permiten conocer aspectos relacionados tanto a la empresa como al trabajador, pero también estos aportan una serie de beneficios descritos en el próximo apartado

**2.2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

En relación a los beneficios de la evaluación de desempeño Chiavenato (1990) plantea que: *“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo<sup>3</sup>”*.

Dicho brevemente, el desarrollo de la evaluación del desempeño, tiene como objetivo el beneficio de subordinados, jefes y la organización. A continuación se expondrá las tres áreas beneficiadas:

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, op.cit., pág... 365.

### **Beneficios para el jefe**

- ✓ Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- ✓ Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- ✓ Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- ✓ Conocer qué espera su supervisor directo, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- ✓ Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su Autoconcepto.
- ✓ A su vez el sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

## **Beneficios para la organización**

- ✓ Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- ✓ Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.

Como se puede apreciar, son muchos los beneficios que sobresalen la elaboración de la evaluación de desempeño, pero aún más es importante considerar que relación podrá existir entre los indicadores y el desempeño laboral, y esto lo veremos en el siguiente apartado.

### **2.2.4. Indicadores y su Influencia en El Desempeño Laboral**

Como se ha venido abordado existe una amplia diversidad de indicadores tanto intrínsecos como extrínsecos relacionados a la evaluación del desempeño según Chiavenato, son un aproximado de cuarenta indicadores que intervienen en el clima laboral, los cuales para efectos de la presente investigación serán retomados únicamente diez, descritos a continuación:

### ✓ Satisfacción

Satisfacción entenderemos con la percepción que mantienen los subordinados hacia su puesto de trabajo, por su parte Robbins (1998), señala que la satisfacción es *“La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”*<sup>4</sup>.

### ✓ Plan de Carrera

Un plan de carrera laboral es la planificación de la situación futura a la que un colaborador puede llegar en la medida en la que complementa ciertos requisitos establecidos por la empresa. No obstante el éxito de estos planes es que converjan los intereses de la empresa con los del empleado, de manera que exista una buena motivación y el beneficio sea mutuo, un empleado invierte esfuerzo, tiempo y sacrificio y lo hace con gusto en algo que es de su interés.

### ✓ Identidad con la Organización

Cuando se habla de identidad corporativa estamos haciendo referencia a los diferentes elementos que una empresa, una marca o una compañía utiliza para distinguirse del resto. Estos elementos van desde lo más elemental como el logo o el merchandising, hasta elementos más complejos como formas de actuar, de responder a ciertos eventos, de negociar, de hacer frente a determinadas situaciones, etc.

Todos estos elementos en conjunto son los que ponen por completo la noción de identidad corporativa. En el cual esa identidad es compartida por todos los miembros

---

<sup>4</sup> Robbins, Stephen, (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Edit. Prentice Hall.

que trabajan en la empresa y sirve para identificarla del resto de empresas del mercado.

### ✓ **Comunicación**

La comunicación como mecanismos de socialización juega un papel crucial en el contacto interpersonal entre cada uno de los empleados; es aquí su base ya que sin buena comunicación todo proceso corporativo, minimizaría su eficiencia y desempeño, por su parte Martínez y Nosnik hablan de la comunicación (1988) como *“Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”*<sup>5</sup>.

Según los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

No obstante la inadecuada comunicación puede generar caos en el clima organizacional, ya que cuando no existen patrones libres de comunicación esta entorpece ideas, pensamientos y el crecimiento organizacional, asimismo, la inadecuada comunicación puede llegar a un punto, en el cual existan chisme, indirectas, rumores y un constante comportamiento de insatisfacción en el personal; esto repercutirá en el desempeño de cada empleado.

---

<sup>5</sup> Martínez y Nosnik. (1988). Comportamiento Organizacional, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice

## ✓ Liderazgo

Como Liderazgo entendernos como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. A nivel organizacional lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo.

El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

## ✓ Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales hoy por hoy, son un elemento sustancial, que abarcar muchos aspectos de la satisfacción; ya que al igual que la comunicación esta fundamenta el nivel de las percepciones positivas o negativas que estén observados los empleados de una organización. No obstante Según Bisquerra (2010:), una relación interpersonal “*es una interacción recíproca entre dos o más personas.*”<sup>6</sup> Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Además, el poder establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

---

<sup>6</sup> Bisquerra, R. (2010). Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la educación emocional. Madrid: Wolters Kluwer.

### ✓ **Beneficios adicionales**

Los beneficios adicionales son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados. La compensación total incluye los ingresos ordinarios y todos estos beneficios pagados. Estos beneficios pueden ser: propósitos, ingreso tributable, declaración de beneficios y competitividad.

### ✓ **Estabilidad Laboral**

La estabilidad en el trabajo es un principio que otorga carácter permanente a la relación de trabajo y hace depender su disolución únicamente de la voluntad del trabajador y sólo excepcionalmente de la del patrono, del incumplimiento grave de las obligaciones del trabajador y de circunstancias ajenas a la voluntad de los sujetos de la relación, que hagan imposible su continuación.

### ✓ **Horario**

Por su parte otro elemento primordial que está íntimamente relacionado con el desempeño y la satisfacción laboral son los horarios. Un horario monótono, por tunos o inconstante provoca un desgaste físico y mental, en el cual va afectando el rendimiento productivo del recurso humano, a su vez el empleado puede presentar una baja motivación, energía y dinamismo en las actividades referentes a su puesto de trabajo.

## ✓ Instalaciones

Las inadecuadas instalaciones hoy en día, son un elemento a considerar, ya que al presentar una deficiente y pésimas instalaciones, pueden provocar una percepción negativa. El calor, el frío, el ruido son factores que las empresas deberán de tener en cuenta a la hora de evaluar la satisfacción del personal, ya que el inadecuado ambiente puede ser un ente que repercute, no solamente en la satisfacción, sino que también puede provocar estrés, enfermedades del oído y cambios de humor, ansiedad, entre otras.

Los indicadores previamente descritos mediante la aplicación de una evaluación del desempeño permitirán conocer elementos presentes en los colaboradores que mantienen una incidencia en el desempeño de estos; así mismo, permitirá conocer la relación con la satisfacción laboral, por otra parte, en el siguiente capítulo se definirá el concepto de satisfacción laboral, en el que el equipo retomara en la investigación.

## 2.3. ¿QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL?

### 2.3.1 concepto de Satisfacción Laboral

Antes de dar respuesta a esta interrogante es necesario que conozcamos el concepto de satisfacción: *“La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen”*.

Por su parte Locke (1976) ha definido satisfacción como *“un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”*<sup>7</sup>. En otras palabras al hablar de satisfacción nos referimos al

---

<sup>7</sup> Locke , E. (1976 ) la naturaleza y causas de la satisfacción en el trabajo , en Dunnette , M. D. ( Eds ), Manual de Psicología Industrial y Organizacional , Chicago , Rand McNally

estado de complacencia que el ser humano experimenta con el logro y realización de sus objetivos ya sean estos personales o laborales.

Habiendo definido el término satisfacción, daremos respuesta a la interrogante inicial, señalaremos la satisfacción laboral como *“Un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*. Chiavenato (1986 en Morillo. 48)<sup>8</sup>.

También plantea de forma general tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto de trabajo) estas con: Las necesidades, los valores, rasgos personales; además señala tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” y estos son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

En conclusión, se infiere que la satisfacción laboral tiene que ver con la actitud positiva que un empleado tiene hacia su puesto de trabajo y a la organización en general; así mismo con aquellos factores intrínsecos y extrínsecos los cuales pueden afectar la percepción que el trabajador tenga respecto a lo que desea obtener por medio de su puesto de trabajo y lo que realmente está obteniendo de este, además tiene que ver con la personalidad de cada individuo, con las creencias y valores del mismo.

Al igual que su conceptualización, sus enfoques van desde el modelo de la expectativa hasta la teoría de los dos factores, el cual describirán en el siguiente apartado.

---

<sup>8</sup> <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyMC.pdf>

### 2.3.2. Enfoques de la Satisfacción Laboral

Es evidente que el tema de la satisfacción laboral causa mucho impacto en el ambiente empresarial, por esta razón algunos autores han presentado diversas teorías sobre la satisfacción laboral, de las cuales se ha podido agrupar tres grandes enfoques y estos son:

Un primer enfoque está basado en el **modelo de las expectativas**, y plantea que la satisfacción laboral está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree y debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación <sup>9</sup>

El segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción laboral es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que la satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o en marco de referencia

Por último, Frederick Herzberg en su teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “higiene o mantención”, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión las remuneraciones, capacitaciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, desarrollo personal y profesional, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, per su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento.

---

<sup>9</sup> Motivación y Satisfacción Laboral; [www.apasique.com/wiki/labomotysatis](http://www.apasique.com/wiki/labomotysatis)

En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo por parte del empleado. Ya que se considera que tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos juegan un papel muy importante en lo que respecta al tema de satisfacción laboral; además son fundamentales en la vida personal y profesional de cualquier ser humano.

Ahora bien si es primordial hacer énfasis en que estos tres enfoques son complementarios y que pueden resumir diciendo que “la satisfacción laboral nos muestra discrepancia entre lo que el individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene el, en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo”.

### **2.3.3. Niveles de Análisis de la Satisfacción Laboral**

Después de haber estudiado algunos enfoques sobre la satisfacción laboral, no podemos dejar de revisar de forma breve los dos tipos de niveles de análisis de la misma: El primer nivel de análisis es el de **la satisfacción laboral por facetas**, este tiene que ver con el grado de mayor o menor de satisfacción que el empleado tiene frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, beneficios, condiciones, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa

En conclusión el primer nivel de análisis tiene que ver con la realización de las diversas actividades laborales de un trabajador y de la identificación de este con dichas actividades, tomando en cuenta que si un empleado esta frente a un puesto de trabajo requiere la realización de actividades que están acorde a sus habilidades, destreza, nivel educativo, etc. Lo harán sentir satisfecho con su puesto; pero si de lo contrario se le asigna un puesto de trabajo que requiera realizar actividades que no están enmarcadas dentro de sus habilidades, destrezas, etc., entonces esto creara un sentimiento de insatisfacción y hasta rechazo hacia el puesto de trabajo.

El segundo nivel de análisis hace referencia a las condiciones físicas, ambientales, de higiene y seguridad, estabilidad laboral, prestaciones, aspectos psicológicos, etc. Que puede brindarles la organización a sus trabajadores; es evidente que ambos incluyen aspectos importantes que no se pueden dejar de tomar en cuenta si se quiere lograr satisfacción laboral.

Ahora bien, se presentara a continuación aquellos factores que inciden directamente en la satisfacción laboral en la empresa SIAT.S.A de C.V.

#### **2.3.4. Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Existen diversos factores los cuales pueden ser determinantes para la satisfacción de los trabajadores de SIAT S.A. de C.V. que al mismo tiempo pueden influir en el desempeño laboral de los mismos; por lo que se considera necesario abordarlos en este apartado. De acuerdo a diferentes hallazgos de la satisfacción laboral entre los cuales tenemos:

##### **✓ Satisfacción con el trabajo en si- Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo, como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Con respecto a este factor Hackman y Oldham lograron identificar las siguientes cinco “dimensiones centrales”

1. **Variedad de habilidades:** esta se refiere al grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. **Identidad de la tarea:** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible
3. **Significación de la tarea:** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
4. **Autonomía:** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
5. **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.<sup>10</sup>

Cada una de las dimensiones antes mencionada, incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo ya que por lo general los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia acción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

---

<sup>10</sup> Satisfacción Laboral;

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlaboral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/)

### ✓ **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referiremos al sistema de salarios y políticas de ascensos que tienen en una organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### ✓ **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos den la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social en la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que se sigue en la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción de los trabajadores. Por otra parte hay que señalar que los resultados de la falta de satisfacción laboral pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral; además puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

### ✓ **Condiciones favorables de trabajo.**

A los empleados por lo general siempre les interesa su ambiente de trabajo, se interesan en que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro de los aspectos a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo,

siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

### ✓ **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción; si bien la relación no es simple, según algunos estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para los empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradable para ellos o frustrantes (House y Mitchell, (1974)<sup>11</sup>

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, se puede inferir que por ejemplo, cuando las tareas a realizar son confusas los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferiría un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

---

<sup>11</sup> Satisfacción Laboral;

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlaboral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/)

### ✓ **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Las diferentes investigaciones hechas sobre este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generara mayor satisfacción (influye en este aspecto el reconocimiento formal, la retroalimentación y otros factores considerados como contingentes).

No está demás señalar que cada uno de estos determinantes de la satisfacción laboral, tiene el mismo nivel de importancia dentro de una organización; al mismo tiempo es evidente que en ellos se ve plasmados los diferentes intereses de los trabajadores. Por lo que podemos dejar de tomarlos en cuenta si deseamos mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los recursos humanos de la empresa por ello es necesario analizar cuáles serán sus efectos dentro de la organización, en el post apartado se presentara aquellos efectos negativos de la insatisfacción.

#### **2.3.5. Efectos de la Satisfacción laboral**

Existen algunos efectos de la satisfacción laboral, que se consideran pueden afectar o beneficiar el desempeño laboral de los trabajadores, entre los principales tenemos:

##### ✓ **Satisfacción y Productividad**

Uno de los efectos positivos de la satisfacción laboral podría ser el hecho de que, a mayor satisfacción, el rendimiento laboral es más alto y la productividad del trabajo se ve estimulada y, con ello, el grado de competitividad de la empresa, lo que sugiere la conveniencia de contemplar distintas medidas encaminadas a facilitar el avance de este tipo de satisfacción.

### ✓ **Satisfacción y Ausentismo**

El ausentismo se manifiesta mediante “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. el ausentismo hace que la empresa incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo. Uno puede estar feliz con su trabajo, pero goza más practicando un determinado deporte, y en ocasiones falta al trabajo por dedicarse a esas actividades. Cabe señalar que un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones de clima, problemas de transporte, etc. el punto es determinar cuánto ausentismo es aceptable para la organización. Si bien existe una relación directa entre satisfacción y el ausentismo, no todo el ausentismo es por causa de la insatisfacción laboral.

### ✓ **Satisfacción y Rotación**

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

### ✓ **Satisfacción y Salud de la Persona**

La relación entre la salud psicológica y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido aún muy investigada. Sin embargo, se asume que ha correlación positiva. Es

necesario determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. solo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral. Respecto a esto Johns (1988), *señala que existen diferentes estudios que han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfechos tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas*<sup>12</sup>.

De acuerdo a todo lo expuesto se infiere que la relación entre salud y satisfacción no indica que una causa la otra; y si bien es cierto que no existen muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo estará más positiva hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

## **2.4. QUE ES LA INSATISFACCIÓN LABORAL**

Así como la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores, existe una contraparte que también mantiene una clara influencia como lo es la insatisfacción laboral que será detallada a continuación.

### **2.4.1. Conceptualización de Insatisfacción Laboral.**

Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social, a través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tiene la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, el trabajo supone una fuente de satisfacción, donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

---

<sup>12</sup> Hamner, W. C. (1974). Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings. Chicago, St. Clair.

Sin embargo, en muchos casos, el trabajo se convierte en una fuente continua de insatisfacción donde los trabajadores en merced a sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por parte de los compañeros de trabajo o jefes, una serie de aspectos o características que se hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Por tanto se puede mencionar que la insatisfacción laboral como: “*Una propuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo*”. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada ser humano y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Por otra parte existe una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción u deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Veamos las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral.

#### **2.4.2. Causas principales de la insatisfacción laboral:**

Dentro de las principales causas de la insatisfacción laboral tenemos.

✓ **Salario bajo:**

Esta es una de las principales causas que ocasionan la insatisfacción laboral ya que para que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

✓ **Mala relación con los compañeros y sus jefes:**

En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de algunos de los compañeros de trabajo. En el caso de los jefes, deberse a una actitud prepotente o desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como amenaza que podrían sustituirles en su jefatura.

✓ **Escasa o nulas posibilidades de promoción:**

Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

✓ **Personas inseguras:**

Por lo general las personas que poseen poca confianza en sí mismo, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo, siente que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, provocando así temor y una profunda inseguridad en insatisfacción en el trabajo.

✓ **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral:**

Hay trabajadores poco pacientes o inconstantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Este tipo de personas tienden a sentirse continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograr sus objetivos.

✓ **Malas condiciones laborales:**

La insatisfacción laboral en gran medida puede deberse a las políticas de empresas; así como también al entorno físico y aun empleo precario o rutinario, el cual causa altos índices de insatisfacción en lo empleados de la organización.

✓ **Circunstancias personales y laborales:**

Algunos aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causara cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

Después de haber conocido las diferentes causas de la insatisfacción laboral es ineludible conocer un poco sobre las consecuencias que están pueden traer consigo dentro de la área laboral.

### **2.4.3. Consecuencias de la insatisfacción laboral**

Cuando una persona se siente insatisfecha dentro de un entorno laboral es inevitable que esto repercuta en sus labores, y que además traiga consigo consecuencias que podrían ser perjudiciales para una organización entre las principales causas de la insatisfacción laborales están:

- ✓ La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las organizaciones debe tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

- ✓ El entorno físico inadecuado y algunas condiciones desfavorables como los sitios ruidosos o lugares calurosos y cogestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.
  
- ✓ Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumplan con sus funciones de forma habitual.
  
- ✓ Por otro lado, la insatisfacción laboral, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión afectando así la realización de sus labores de forma óptima.

Hemos retomado tanto las causas como las consecuencias de la insatisfacción laboral, pero también es necesario plantear algunas alternativas que pueden contribuir a solventar esta problemática.

#### **2.4.4. Criterios básicos para prevenir la insatisfacción laboral**

Tomando como base todo lo expuesto acerca de la insatisfacción laboral a continuación daremos a conocer algunos de los criterios básicos que pueden contribuir a la prevención de esta; entre los principales tenemos:

- ✓ El primer criterio tiene que ver con la mejora del lugar de trabajo: Este se basa en el conocimiento de las exigencias psicológicas de las personas, el trabajo debe dar respuestas a las necesidades humanas y cumplir una serie de condiciones tales como: El contenido del trabajo debe ofrecer variedad, ha de incluir exigencias razonables y tener sentido para el trabajador que lo realice.

- ✓ Deberá organizarse el trabajo de forma que incluya un módulo completo de trabajo; una variedad de tareas relacionadas evitando la descomposición del mismo en áreas cortas y repetitivas.
- ✓ Hay que tratar de darse la posibilidad de realizar tareas como la de preparación, de reparación o de mantenimiento de los equipos de trabajo u de inspeccionar el propio trabajo.
- ✓ Las organizaciones debe tratar de potenciar la autonomía del trabajador, dejándolo tomar decisiones las cuales beneficien el desarrollo de su trabajo.
- ✓ Tratar de fomentar la adecuada comunicación interpersonal; para ello deberá tomarse en consideración, especialmente, los lugares de trabajo que implique un aislamiento del resto y prever un sistema que posibilite la comunicación.

## **2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS**

Ahora bien con anterioridad se ha tocado el concepto de satisfacción, sus enfoques, las consecuencias entre otros puntos, ahora bien retomaremos cuál es su relación con el desempeño y que factores están íntimamente influyendo en ellos.

### **2.5.1. Factores que Inciden en el Desempeño Laboral y Satisfacción**

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral *“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”*<sup>13</sup> y de acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994) *“este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que*

---

<sup>13</sup> Chiavenato, 1. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

*interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados ”<sup>14</sup>*

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994-1995) *“Las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o una baja motivación”*

En resumen se puede decir que el desempeño de un puesto de trabajo, cambia de un individuo a otro, debido a que en este influyen las habilidades, motivación, trabajo en equipo, relaciones con los compañeros de trabajo y factores situacionales de cada persona; así como la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

## **2.6 RELACION ENTRE SATISFACCION Y DESEMPEÑO**

Como ya se mencionó de líneas anteriores en las empresas salvadoreñas y extranjeras, se lleva a cabo una evaluación con el fin de medir y estimar lo más objetivamente posible el desempeño de los empleados; dicha evaluación en el ámbito, organizacional se conoce con el nombre de: "evaluación del desempeño" William Weather Jr. Y Keith Davis (1997), la definen como: " el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado siendo una función esencial que de una u otra manera suele realizarse en toda organización moderna."

Podemos comenzar entonces que para estos autores la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se busca evaluar las diferentes áreas relacionadas con el puesto de trabajo utilizando diferentes métodos y técnicas relacionadas con este al

---

<sup>14</sup> Hodgetts y Aitman, (1983). Comportamiento en las Organizaciones. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.

mismo tiempo señalan que es una relación esencial dentro de la administración de recursos humanos por lo en SIAT, la evaluación de los empleados cada semestre es supervisada por el Departamento de recursos humanos.

A partir de ello se puede determinarse las empleadas que conforman cada área de trabajo están en sintonía con las actividades que requiere supuesto O sí poseen las habilidades para desempeñar las actividades laborales que éste exige; además permite que los salarios de los trabajadores sea mejor evaluados así como también permite tomar decisiones en cuanto a conservar o prescindir de los servicios de algún empleado.

Gibson, James L. Por su parte sostiene que: " es una evaluación sistemática formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y potencial para su desarrollo futuro." este autor plantea que la evaluación del desempeño es constante y se rige por un procedimiento con el fin de medir los resultados del trabajo de un empleado en su puesto y las habilidades que éste tenga para superarse dentro de la organización.

Gary Dresser (1974) se refieren a la evaluación del desempeño como, " la etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados así como en la motivación en ella se identifican los problemas del personal y se adopten las medidas correctivas". Este autor hace énfasis en la evaluación del desempeño es Útil para detectar deficiencias del personal en cómo éstos se desenvuelven en su puesto y que están motivados están y de esta manera Buscar los mecanismos que ayuden a solventar las deficiencias entre estos mecanismos podrían estar la capacitación del personal la rotación y la mejora en el proceso de selección de personal.

De acuerdo a todas las definiciones planteadas anteriormente podemos indicar que los diversos autores citados en este apartado posea su propia particularidad para gypsum y James es un procedimiento constante que me dé los resultados del trabajo

en un empleado y la posibilidad de superación de este Gary Dresser, hace énfasis en detectar las deficiencias de la selección de personal.

En conclusión, de todas las definiciones presentadas podemos concretar que la evaluación del desempeño laboral es un método sistemático que se utiliza para analizar y determinar el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, con el objetivo de poder conocer las fortalezas, debilidades y evaluar su eficiencia de acuerdo a las exigencias establecidas por la organización; además esta permite conocer si los métodos y técnicas utilizados para la selección y reclutamiento de personal son adecuados y de no ser así, le das la oportunidad al empleador de sustituir las a buscar otras que sean más efectivas.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en la empresa Sistemas Integrales De Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V. fue de tipo *DIAGNOSTICA*, debido a que su proceso estuvo orientado a investigar los indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los colaboradores; tomando en cuenta que la investigación de tipo diagnóstica *“es un proceso orientado a descubrir factores o condiciones generales y específicas de determinado fenómeno y del cual interfieren posibles alternativas de solución”*.<sup>15</sup>

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.2.1 Población

Para la realización de la presente investigación se retomará la organización Sistemas Integrales De Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V., una empresa multinacional dedicada al rubro de la tecnología y seguridad informática, siendo El Salvador la sede de la región Centroamericana, ubicada en la Residencial Montefresco, conformada por veinte y seis colaboradores entre ellos un Gerente General, un Gerente Comercial Regional, un Gerente de País, un Gerente Regional de Recursos Humanos, un Gerente Regional Administrativo, un Contador General, dos Key Account Executive, dos Key Account Executive Small Business, un Telesales, dos asistentes de ventas, un Director Administrativo Regional, un Implementador Técnico, un Brand Support Engineer, cinco Junior Support Agent, un Auxiliar Administrativo Contable, una Recepcionista, dos Demo Vendedores y un encargado de logística.

---

<sup>15</sup> “Diferentes modalidades de investigación para optar al Grado de Licenciatura en Psicología”, 1998

### 3.2.2 Muestra

La muestra a retomar será la población total de la organización conformada por veinte y seis personas, debido a que la cantidad de colaboradores hace factible recopilar la información que cada uno de ellos pueda brindar enriqueciendo los resultados de la presente investigación.

### 3.3 MÉTODO Y TÉCNICAS

*“Los Métodos y Técnicas son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten implementar las distintas etapas de está dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados”.* <sup>16</sup>; Soriano (1989). Por esta razón fue indispensable que para sustentar la presente investigación se empleara el método del Cuestionario con el propósito principal de alcanzar los objetivos planteados por el equipo investigador.

#### 3.3.1 Método

Dentro de los métodos más utilizados para la investigación se encuentran los métodos particulares que son *“aquellos que cada una de las disciplinas han desarrollado de acuerdo a sus necesidades y limitaciones, y según las normas que el método científico fija”*<sup>17</sup>

Como método principal en la investigación se empleó **El Cuestionario** *“es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos”*<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Rojas Soriano, Raúl, “Guía para realizar investigaciones sociales” Editorial Folio Ediciones, Quinta edición <sup>17</sup>

<sup>17</sup> Ídem 1993

<sup>18</sup> Metodología de la investigación II, Material Bibliográfico “Técnicas de Investigación de Campo” 2003

### 3.3.2 Técnicas

Las técnicas por su parte son “*Un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos*”.

Para efectos de la presente investigación se retomaron dos **cuestionarios de Preguntas Cerradas**, “*en este tipo de cuestionario las alternativas de respuesta son presentadas a continuación de la pregunta y la estructuración del mismo dependerá del tipo de tema a investigar, la naturaleza del estudio y los objetivos que se desean alcanzar*”<sup>19</sup>. A partir de ello se aplicaron dos cuestionarios el primero para medir la satisfacción laboral conforme a diez indicadores de desempeño y el segundo cuestionario enfocado a el nivel de desempeño que los colaboradores están presentando lo que permitió recolectar la información necesaria y relevante en vista de conocer si existe una influencia positiva o negativa entre estos dos aspectos.

### 3.4 INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se emplearon para conocer la influencia de los indicadores de desempeño en la satisfacción laboral fueron:

#### 1. Cuestionario de Satisfacción.

Es una adaptación de tres instrumentos previamente validados y que ha sido adaptado por los investigadores a las características presentes en SIAT. Se retomó inicialmente el *Cuestionario de comportamiento Organizacional*<sup>20</sup> adoptando los indicadores de Condiciones ambientales (Ítems 10, 11, 15, 16 y 18), Relaciones entre compañeros de trabajo (Ítem 57), Remuneración (Ítem 72), Reconocimiento

---

<sup>19</sup> Rojas Soriano, Raúl, “Guía para la realizar investigaciones sociales” Editorial Folio Ediciones, Quinta Edición 1989

<sup>20</sup> [http://es.slideshare.net/marko\\_otosu/cuestionario-co-210410](http://es.slideshare.net/marko_otosu/cuestionario-co-210410)

(Ítem 75 y 79). El segundo instrumento consultado es la *Encuesta Clima laboral*<sup>21</sup> acogiendo los indicadores de desempeño Colaboración (Ítem 1 y 2), Instalaciones (Ítem 15, 16, 17), Carrera profesional (Ítem 20, 21, 22), Liderazgo (Ítem 25, 27, 28 y 29), Satisfacción (Ítem 35 y 36) Cuestiones Generales (Ítem 38, 39 y 40); finalmente se retomó el *Cuestionario de Satisfacción Laboral*<sup>22</sup> abordando satisfacción laboral (Ítem 1 y 2), Instalaciones (Ítem 6), Beneficios adicionales (Ítem 7, 8 y 9), Horario de trabajo (Ítem 10 y 11) y Comunicación (Ítem 15, 16, 17).

Se aplicó este instrumento a la población total de la organización, el cual fue evaluado según un tribunal de profesionales de la Psicología Organizacional que validó su grado de confiabilidad. (VER ANEXO N° 1)

## 2. Cuestionario de Evaluación del Desempeño:

Retomado del Libro *Gestión de Recursos Humanos*<sup>23</sup>, obteniendo así, un cuestionario previamente validado. El cual cuenta con 32 ítems que miden indicadores del desempeño, basado en competencias de conocimiento, habilidades y capacidades, gestión del trabajo, carácter y comportamiento. (VER ANEXO N° 2)

### FICHA TÉCNICA

<b>Nombre:</b>	Escala de Evaluación Tipo Forzada
<b>Autor:</b>	Idalberto Chiavenato.

<sup>21</sup> <http://www.e-encuesta.com/encuesta/clima-laboral>

<sup>22</sup> Cuestionario de Satisfacción Laboral, J.L. Mejía 1998

<sup>23</sup> Gestión de Recursos Humanos Pag.262

<b>Población a la que se le aplica:</b>	Niveles operativos, medios y gerenciales.
<b>Descripción:</b>	Escala de medición del desempeño de 32 ítems, formada por dos bloques de dos frases significativas positivas y dos significativos negativos.
<b>Tiempo y frecuencia de aplicación:</b>	15 a 20 minutos, 2 veces por año, para medir los niveles de desempeño alcanzado por los trabajadores.
<b>Recursos a utilizar:</b>	Lápiz y hoja de evaluación de desempeño
<b>Calificación</b>	Consta con tres parámetros de puntuación directa: Optimo (56-64), Aceptable (41-55) y Deficiente (32-40)
<b>Extraído del libro</b>	Administración de Recursos Humanos. 5a. Edición. Author Dr. Idalberto Chíaavenato. Edit. McGraw Hill. México D F. Año 2006.

### **3.5 Procedimiento de recolección de datos**

#### **1. Cuestionario de Satisfacción.**

Las variables tomadas en cuenta para la obtención de información comprenderán la edad, el tiempo de laborar en SIAT S.A. de C.V., nivel educativo y el género, a continuación se describe las celdas a visualizar en la matriz de datos.

El sistema de codificación que se utilizará para la recopilación de información permitirá ubicar la puntuación obtenida por cada sujeto, las unidades de análisis o indicadores serán: satisfacción, plan de carrera, identidad con la organización, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, beneficios adicionales, estabilidad laboral, instalaciones y horario de trabajo, que se evaluaron como insatisfecho en los ítems (1 y 2), indiferente ítem (3) satisfecho ítem (3 y 4), se sumarán los resultados para determinar si el sujeto presenta I (Insatisfacción) y S (Satisfacción).

Teniendo en cuenta que la puntuación mínima a obtener en cada indicador cinco puntos y la máxima de veinte, ratificando que desde cinco hasta trece puntos se considera *INSATISFACCIÓN*, mientras que desde catorce hasta veinte puntos se establece *SATISFACCIÓN*. Asimismo, la puntuación mínima por cuestionario es de cuarenta puntos y la máxima de doscientos, lo que permitió evidenciar el porcentaje de Satisfacción que los colaboradores ostentan. (VER ANEXO N° 3)

#### **2. Cuestionario de Evaluación del Desempeño:**

Este cuestionario cuenta con treinta y dos ítems con modalidad de respuesta de “+” y “-“, el cual será vaciado en una matriz de tratamiento de la información tomando en cuenta la puntuación mínima por ítem será de uno mientras que la máxima de dos puntos, estimando que los ítems 02, 04, 06, 08, 12, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 25, 29, 30 y 32 son de índole negativo, es decir, la puntuación se ve invertida.

Para determinar el desempeño laboral de los colaboradores se basó en la tabla de calificación global con puntuaciones directas desde cincuenta y seis a sesenta y cuatro puntos es considerado como *óptimo*, mientras que de cuarenta y uno a cincuenta y cinco puntos se estima *Aceptable*, finalmente entre treinta y dos y cuarenta puntos recae en el término *Deficiente*. (VER ANEXO N°4).

### 3.6 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para la realización de la investigación se siguió una serie de pasos que permitió la consecución de objetivos de forma ordenada y sistemática, los cuales son expuestos a continuación:

✓ **Formación de equipo y búsqueda del tema de investigación:**

Los miembros del equipo sostuvieron una reunión que permitió fijar las bases de la investigación, para en seguida fijar propuestas de temas llegando a la formulación de la presente temática en base a una exhaustiva revisión bibliográfica.

✓ **Entrega de tema para aprobación al Coordinador General de Proceso de Grado:**

Luego de haber seleccionado el tema a investigar se hizo entrega al Coordinador General de Proceso de Grado para su aprobación, además, para la asignación y oficialización de equipo asesor.

✓ **Búsqueda de empresa para la realización de la investigación:**

Para el desarrollo de la investigación se buscó una empresa que cumpliera con los requisitos necesarios accediendo a Evergreen Paking, Nestlé El Salvador y Sistemas Integrales de Asistencia Técnica, siendo esta última la que brindara el acceso luego de exponerles ampliamente el proyecto.

✓ **Presentación del perfil del proyecto:**

Al haber obtenido la validación de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V. se procedió a la preparación, presentación y posterior aprobación del perfil del proyecto por parte del Coordinador General de Proceso de Grado

✓ **Elaboración del Perfil del proyecto:**

A través de diferentes asesorías se elaboró el perfil del proyecto el cual contenía los requisitos solicitados por el protocolo de investigación, el cual fue entregado al Coordinador General de Proceso de Grado para su validación.

✓ **Elaboración del instrumento de evaluación de la satisfacción dirigido a los colaboradores de la organización:**

A través de la revisión bibliográfica se estableció la necesidad de realizar un instrumento acerca de satisfacción laboral que se apegara a la realidad de la organización y que permitiera recopilar información relevante referente a la temática, el cual fue validado por profesionales de la psicología organizacional.

Mientras que un segundo instrumento se retomó del libro Gestión de Recursos Humanos el cual ya posee previa validación.

✓ **Aplicación de los instrumentos de evaluación a los colaboradores de la organización:**

Al obtener validación tanto del perfil del proyecto como de los instrumentos, el equipo investigador se encaminó a la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores; realizándolo bajo la metodología de selección de grupos de tres personas que compartieran departamento.

✓ **Tratamiento de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados a colaboradores**

Al poseer todos los cuestionarios aplicados a los colaboradores se procedió a brindarle el tratamiento correspondiente a la información, por medio de las matrices previamente elaboradas. Ya sistematizada la información se realizó el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

✓ **Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:**

Al haber desarrollado satisfactoriamente los capítulos anteriores se elaboraron conclusiones que hacen referencia a los resultados concretos que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación, así también, recomendaciones que contemplan estrategias y medidas a tomar por la institución para permitir el posicionamiento de la satisfacción laboral y su relación con los indicadores del desempeño

✓ **Elaboración de propuesta:**

Se elaboró una propuesta relacionada a las recomendaciones planteadas por el equipo investigador, expresando sugerencias de acciones específicas para permitir continuar con el posicionamiento de la satisfacción laboral.

✓ **Presentación y aprobación del documento final al equipo asesor.**

Se presentó el documento final al docente director de la investigación para que brindara las observaciones pertinentes y a su vez visto bueno; para en seguida entregarlo al Coordinador General de Procesos de Grado y llevarlo al tribunal asignado.

✓ **Defensa de grado.**

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

Desde nacimiento de la humanidad, el ser humano ha emprendido un brusco y limitado camino hacia lo desconocido. Desde la prehistoria hasta las épocas actuales donde, la civilización se ha caracterizado por un mundo, fuera de la imaginación. La humanidad como tal ha emprendido un camino hacia el descubrimiento de lo imaginable.

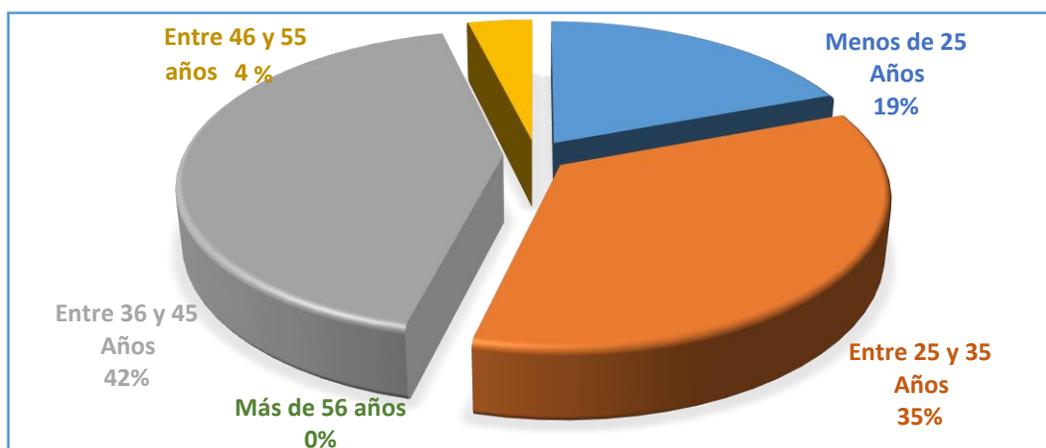
Vivimos en un mundo de una diversidad de conocimientos, desde la botánica hasta aspecto más social, donde la curiosidad es una característica primordial en la vida de las personas, en su lucha al descubrimiento de lo desconocido. Partiendo de esto el individuo como tal se ha hecho, participe en la construcción de instrumento más fiable y efectivos, con el objetivo de búsqueda de solución y explicación de hechos que actualmente desconoce.

Por consiguiente el siguiente capítulo persigue como objetivo, la representación y explicación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, bajo el tema “Diagnostico de indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V.” Del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.

Brindando como referencia tablas y figuras concernientes a cada uno de los diez indicadores implícitos en la satisfacción laboral abordados, así como, la evaluación del desempeño realizada por los colaboradores incluyendo su respectivo análisis e interpretación de los resultados, ofrecido un alto bagaje de conocimientos, hacia sus lectores sobre la influencia que existen entre los factores antes mencionados .

**TABLA # 1. RANGO DE EDADES DEL PERSONAL ENTREVISTADO DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 25 años	5	19%
Entre 25 y 35 años	9	35%
Entre 36 y 45 años	11	42%
Entre 46 y 55 años	1	4%
Más de 56 años	0	0%
TOTAL	26	100%

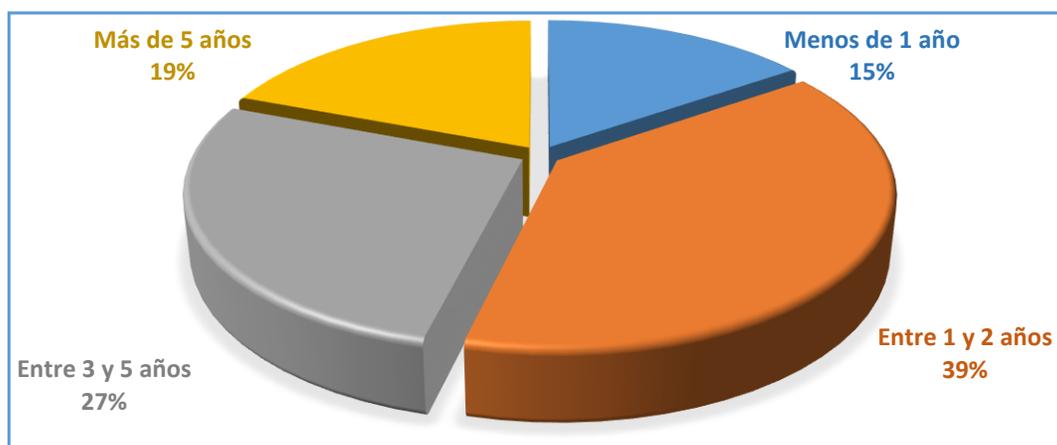


**Gráfico #2.** Correspondiente al rango de edades que oscilan el personal entrevistado de la empresa SIAT.

En el gráfico anterior se muestra el rango de edades del personal de la organización denotando que el 42% corresponde a la categoría entre 36 a 45 años, mientras que el 35% oscilan entre las edades de 25 años a 35 años, un 19% de la población comprende el rango de menos 25 años y solo un 4% fluctúan entre las edades de 45 años y 55 años.

**TABLA #2. TIEMPO DE LABORAR DEL PERSONAL ENTREVISTADO DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	4	15%
Entre 1 y 2 años	10	39%
Entre 3 y 5 años	7	27%
Más de 5 años	5	19%
TOTAL	26	100%

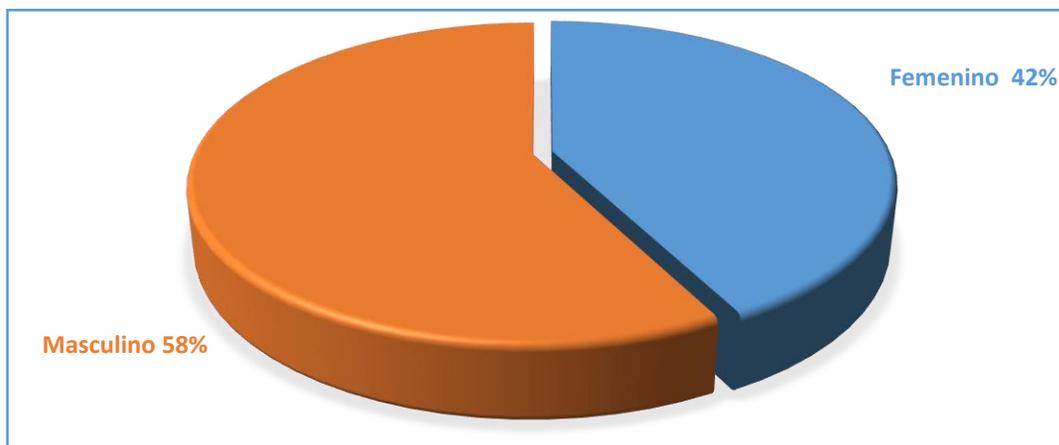


**Gráfico # 2.** Correspondiente al tiempo de laborar en la organización del personal entrevistado de la empresa SIAT.

El gráfico anterior representa el tiempo que tiene el personal de laborar en la organización, evidenciando que el 39% posee entre 1 año a 2 años de trabajar para la empresa, un 27% de los empleados tiene entre 3 y 5 años, un 19% de los entrevistados posee más de 5 años y únicamente el 15% posee menos de un año de laborar en la organización.

**TABLA #3. GÉNERO DEL PERSONAL ENTREVISTADO DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	11	42%
Masculino	15	58%
TOTAL	26	100%

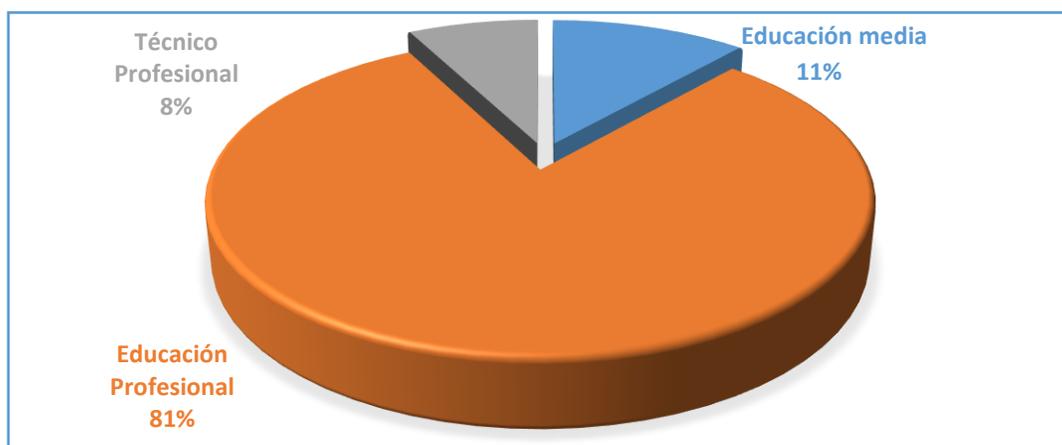


**Grafico #3.** Correspondiente a la tabla de género del personal entrevistado en la empresa SIAT.

Este grafico representa que un 42% del personal de colaboradores corresponde al género femenino, mientras que un su mayoría el 58% corresponde al género masculino.

**TABLA #4. NIVEL EDUCATIVO DEL PERSONAL ENTREVISTADO DURANTE EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación media	3	11%
Técnico profesional	2	8%
Educación profesional	21	81%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #4.** Correspondiente al nivel educativo del personal entrevistado.

El gráfico representa el nivel educativo de los sujetos investigados, donde el 81% posee un nivel de estudio profesional o superior, mientras el 11% de la población ha alcanzado educación media y el 8% restante se encuentra nivel educativo técnico profesional.

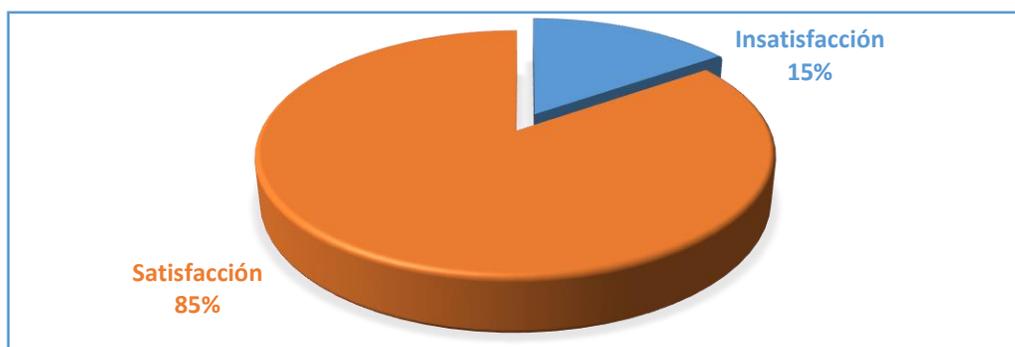
## PRIMER INDICADOR: SATISFACCIÓN.

Preguntas relacionadas con este indicador son:

1.	Considero que mi trabajo es interesante, representa un reto y es significativo para mi
2.	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia
3.	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento y la organización en general.
4.	Pienso que SIAT es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.

**Tabla #5.** Correspondiente al indicador de Satisfacción.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	22	85%
Insatisfacción	4	15%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #5.** Correspondiente al indicador de Satisfacción.

En relación al gráfico, un 85% del personal evaluado afirma sentirse satisfecha en relación a su puesto de trabajo en la organización, considerando que existe los mecanismo de información necesario para realizar sus labores de trabajo, mientras que un 15% de la población restante afirma sentirse insatisfecha respecto a su puesto de trabajo, manifestando que la empresa no cumple como un lugar idóneo para trabajar, al cual le agradecerían seguir trabajando.

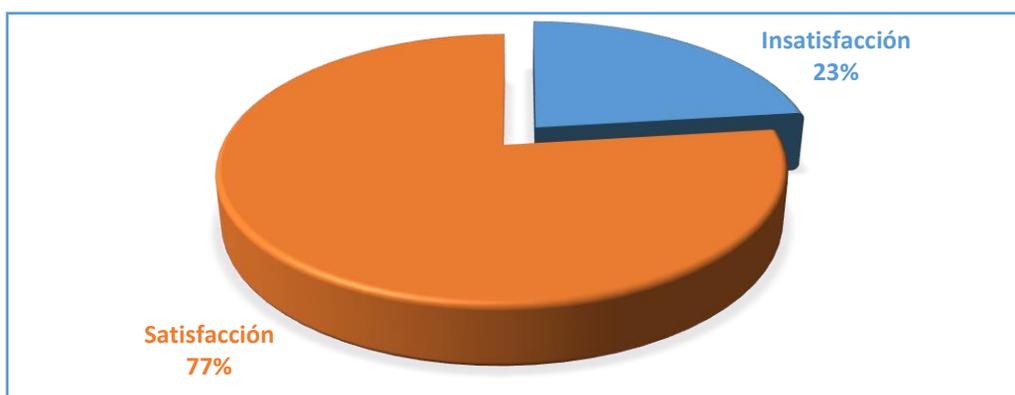
## SEGUNDO INDICADOR: PLAN DE CARRERA

Preguntas relacionadas con este indicador son:

5.	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía
6.	Tengo la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarme profesionalmente en SIAT
7.	Considero que las promociones internas se realizan a través de procesos lógicos y organizados
8.	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ser promocionado en SIAT

**Tabla # 6. Correspondiente al indicador Plan de Carrera.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	20	77%
Insatisfacción	6	23%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #6.** Correspondiente al indicador Plan de Carrera.

De acuerdo a lo representado en el gráfico, un 77% del personal afirma sentirse satisfecho en el indicador de Plan de Carrera, considerando que en SIAT existe la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse profesionalmente, además estiman que las promociones internas realizadas se rigen por un proceso lógico y organizado en el cual pueden ser participe, a su vez un 23% de la los empleado manifiesta insatisfacción respecto a este indicador.

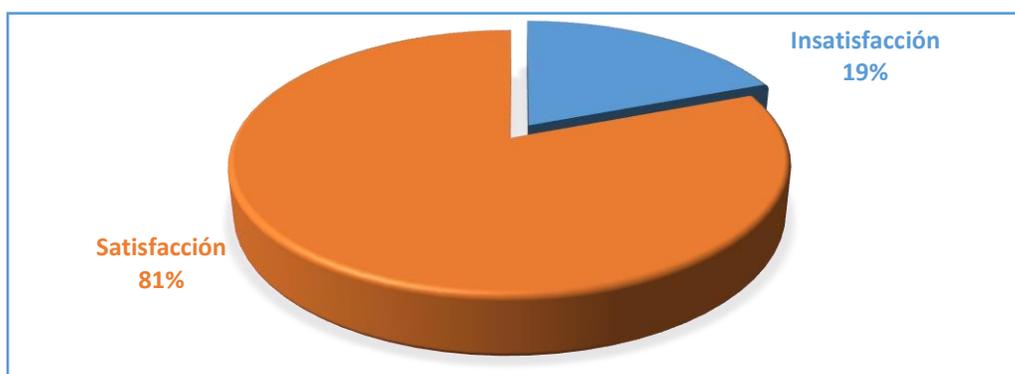
### TERCER INDICADOR: IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

Preguntas relacionadas con este indicador son:

9.	Me siento comprometida para hacer mi trabajo con calidad
10.	Considero que los valores de SIAT reflejan el estilo de trabajo que existe en la organización
11.	Me siento orgullosa de trabajar para SIAT
12.	Si se me presentara una nueva oportunidad laboral con las mismas condiciones que en SIAT decidiría quedarme

**Tabla #7. Correspondiente al indicador Identidad con la organización.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	21	81%
Insatisfacción	5	19%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #7.** Correspondiente al indicador Identidad con la Organización

En el presente gráfico se puede observar, que un 81% de la población afirma sentirse satisfecho en relación al indicador de Identidad con la organización, manifestando que se siente compromiso y orgullo hacia su trabajo, a su vez estiman que los valores que en SIAT reflejan el estilo de trabajo que existe en la organización, mientras que un 19% de los encuestados opina sentirse insatisfecho, estimando que en la SIAT no se presenta las condiciones anteriores.

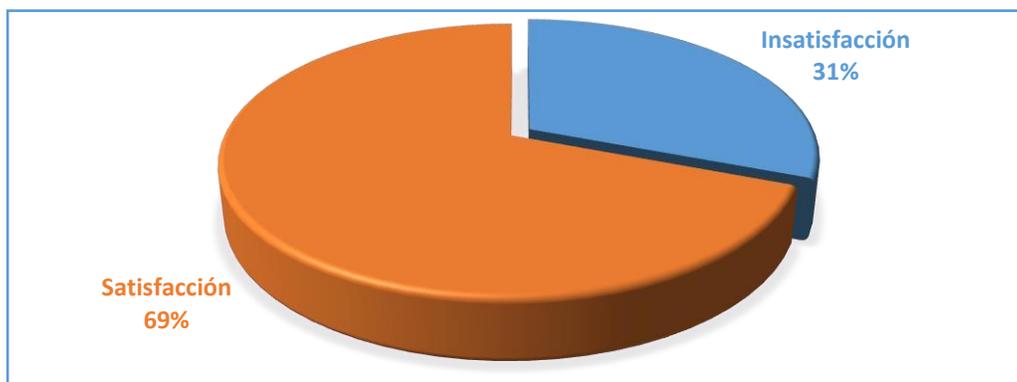
## CUARTO INDICADOR: COMUNICACIÓN

Preguntas relacionadas con este indicador son:

13.	Recibo información constante y relevante de la organización de fuentes fidedignas
14.	La comunicación formal interna en SIAT es una actividad permanente y planificada que me proporciona la información necesaria en el momento adecuado
15.	Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir asuntos sobre el trabajo
16.	Considero que existe integración y coordinación entre compañeros para la solución de tareas y problemas.

**Tabla # 8.** Correspondiente al indicador de Comunicación.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	18	69%
Insatisfacción	8	31%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #8.** Correspondiente al indicador de Comunicación.

En el presente gráfico se evidencia que un 69% de la población considera que recibe información constante y relevante de la organización, igualmente consideran la existencia de espacios para la resolución de problemas o tareas, entre superiores y subordinados, en un 31% de los evaluados declara sentirse insatisfecho con respecto a los puntos ya antes mencionado.

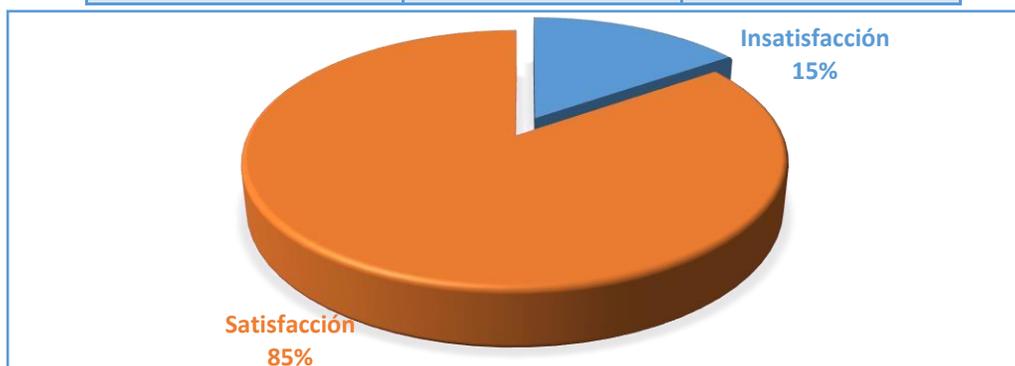
## QUINTO INDICADOR: LIDERAZGO

Preguntas relacionadas con este indicador son:

17.	Poseo autonomía para tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a mi jefe inmediato
18.	Mis ideas, opiniones, críticas o propuestas que son realizadas a los superiores son tomadas en cuenta
19.	Considero que mantengo una relación cordial y adecuada con mi responsable o jefe inmediato
20.	Cuando cometo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me lo informa de manera adecuada

**Tabla #9.** Correspondiente al indicador de liderazgo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	22	85%
Insatisfacción	4	15%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #9.** Correspondiente al indicador de liderazgo.

En este gráfico, se observa que un 85% de la población evaluada manifiesta satisfacción respecto al tipo de liderazgo que concibe en la empresa, afirmando que sus ideas, opiniones, críticas o propuesta son consideradas por sus superiores, a su vez dichos colaboradores afirma sentir mayor confianza y libertad en la relación con los jefes, mientras tanto, un 15% manifiesta que no existe en ellos satisfacción.

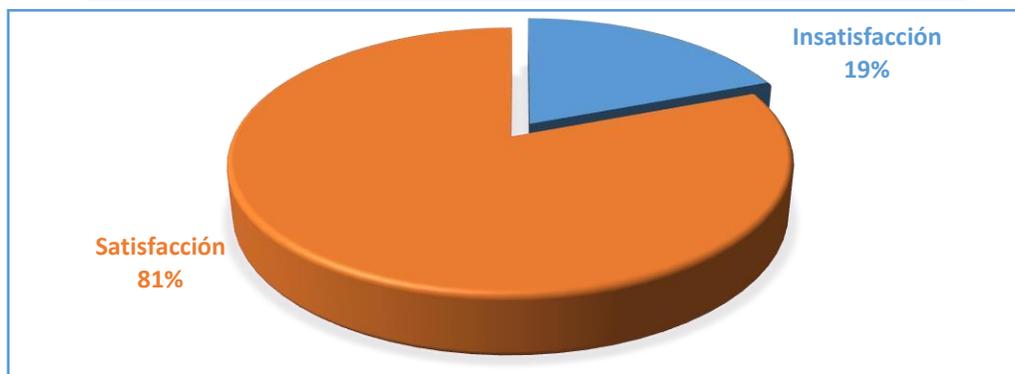
## SEXTO INDICADOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Preguntas relacionadas con este indicador son:

21.	SIAT me ofrece espacios donde los colaboradores podemos socializar
22.	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento
23.	Considero que en SIAT existe un ambiente productivo y de colaboración
24.	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos

**Tabla #10.** Correspondiente al indicador de Relaciones Interpersonales.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	21	81%
Insatisfacción	5	19%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #10.** Correspondiente al indicador de Relaciones Interpersonales.

Según los datos obtenidos se observa que un 81% del personal está satisfecho en relación al indicador de relaciones interpersonales, en que personal percibe que la organización ofrece los espacios necesarios para desarrollar adecuadas relaciones humanas, basadas en el respeto, la colaboración y el compañerismo humano, y un 19% se considera insatisfecho, respecto a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

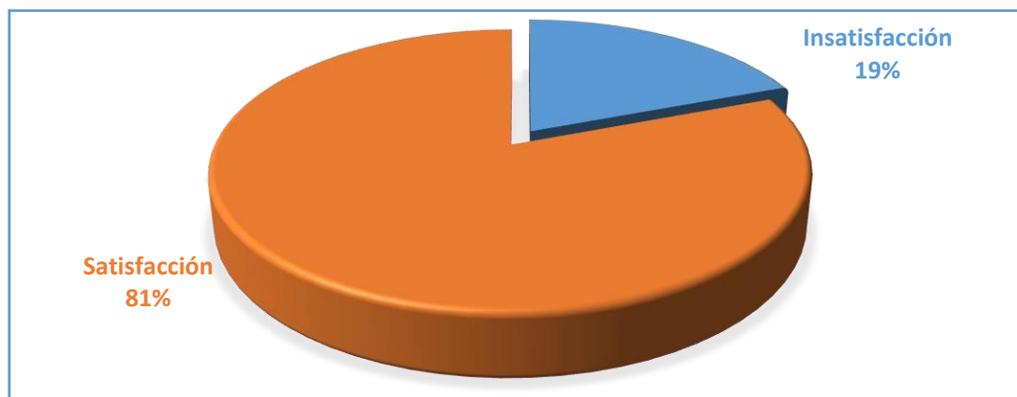
## SÉPTIMO INDICADOR: BENEFICIOS ADICIONALES

Preguntas relacionadas con este indicador son:

25.	SIAT posee beneficios en vista de mi satisfacción
26.	Recibo beneficios adicionales a la ley conforme a mis necesidades personales y laborales
27.	El acceso a los beneficios es factible y equitativo entre todos los que formamos parte de SIAT
28.	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo

**Tabla #11.** Correspondiente al indicador Beneficios Adicionales.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	21	81%
Insatisfacción	5	19%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #11.** Correspondiente al indicador Beneficios Adicionales.

Los resultados observados en la gráfica anterior manifiestan un 81% de satisfacción en el indicador de beneficios adicionales, por tanto indica que el personal reconoce que la organización toma en cuenta a sus empleados con los beneficios, mientras que el 19% considera que la organización no otorga beneficios adicionales.

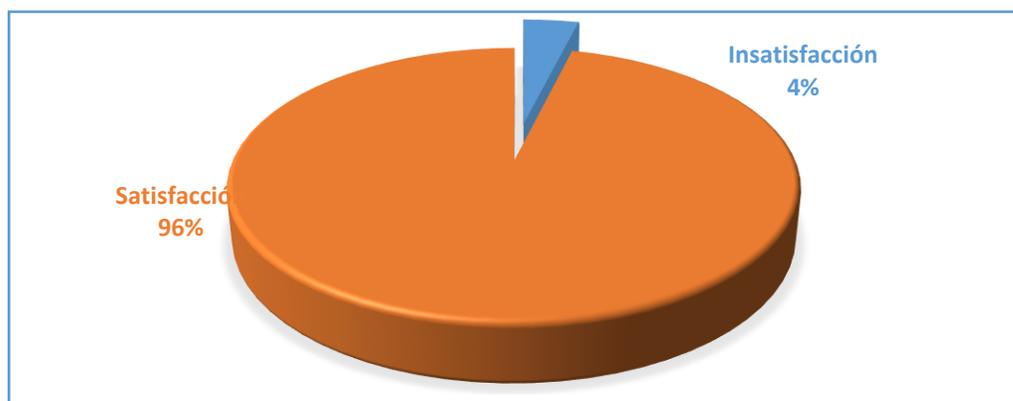
## OCTAVO INDICADOR: ESTABILIDAD LABORAL

Preguntas relacionadas con este indicador son:

29.	Tengo un cierto nivel de estabilidad en mi puesto de trabajo y en vista al futuro
30.	Considero que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre empleados
31.	Desearía conservar su puesto de trabajo en esta empresa ya que me encuentro motivado para continuar laborando en la organización
32.	Me siento seguro y estable en conservar mi empleo en SIAT

**Tabla #12.** Correspondiente al indicador Estabilidad Laboral.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	25	96%
Insatisfacción	1	4%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #12.** Correspondiente al indicador Estabilidad Laboral.

La gráfica demuestra que en este indicador el personal está satisfecho en un 96%, debido a que en su mayoría los empleados expresan sentir igualdad de oportunidades de crecimiento, por lo que se encuentran motivados para seguir laborando en la organización, mientras que la minoría 4% se considera insatisfecho.

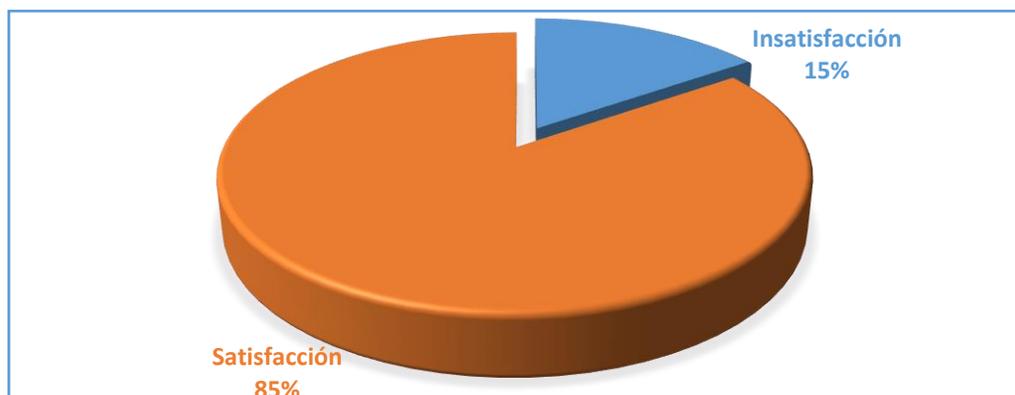
## NOVENO INDICADOR: INSTALACIONES

Preguntas relacionadas con este indicador son:

<b>33.</b>	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad
<b>34.</b>	Dispongo de los equipo, materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo
<b>35.</b>	Mi lugar de trabajo me resulta cómodo y confortable
<b>36.</b>	Tengo espacio suficiente para realizar las actividades que mi puesto de trabajo requiere

**Tabla # 12.** Correspondiente al indicador Instalaciones.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	22	85%
Insatisfacción	4	15%
TOTAL	26	100%



**Gráfico # 13.** Correspondiente al indicador Instalaciones.

El gráfico denota que el 85% de los empleados se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo, las instalaciones indican ser las adecuadas, al igual que los materiales y equipos de trabajo, por lo que manifiestan sentirse confortables y cómodos, mientras que el 15% revela sentirse insatisfecho debido a que su trabajo lo ejecutan de manera externa.

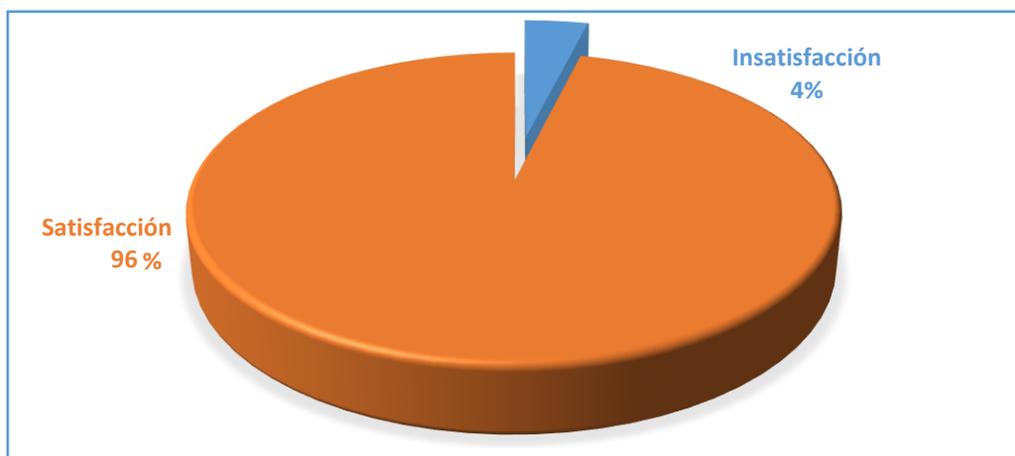
## DECIMO INDICADOR: HORARIO DE TRABAJO

Preguntas relacionadas con este indicador son:

37.	Mi horario de trabajo es flexible y me permite dedicar tiempo a actividades personales, sociales y familiares.
38.	Poseo suficiente tiempo para realizar mis actividades laborales
39.	Considero que la organización es flexible cuando solicito un permiso personal en situaciones necesarias
40.	Poseo la flexibilidad de semanas de trabajo reducidas

**Tabla #14.** Correspondiente al indicador Horario de Trabajo.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	25	96%
Insatisfacción	1	4%
TOTAL	26	100%



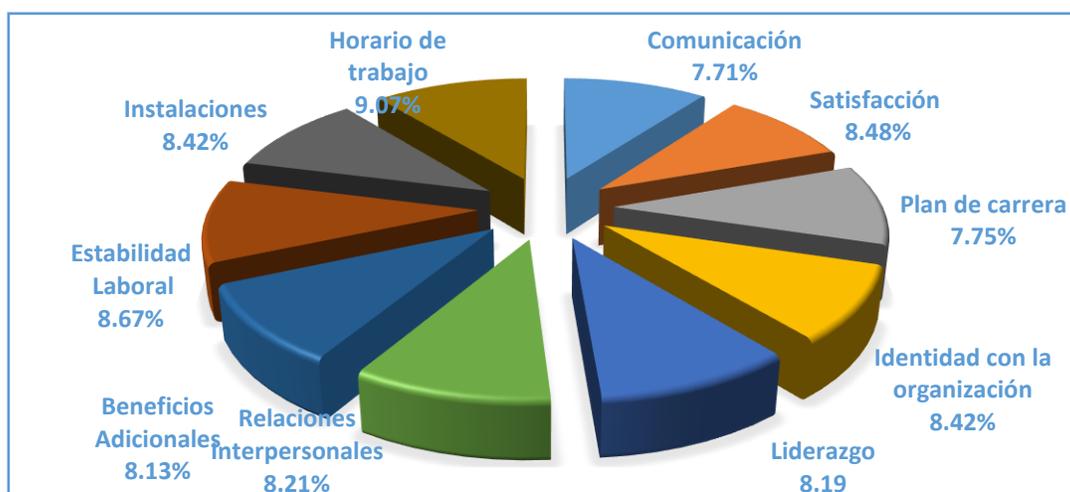
**Gráfico # 14.** Correspondiente al indicador Horario de Trabajo.

En este indicador el personal indicó estar satisfecho en un 96% se puede observar que existe flexibilidad en el horario de trabajo, por lo que la empresa suele ser empática con los empleados, mientras que un 4% denotó estar insatisfecho.

## GRAFICO RELACIONADA SATISFACCIÓN SEGÚN CADA INDICADOR

**Tabla # 15.** Correspondiente relacionado a la satisfacción según cada indicador.

CATEGORÍA	PORCENTAJE
Satisfacción	8.48%
Plan de carrera	7.75%
Identidad con la organización	8.42%
Comunicación	7.71%
Liderazgo	8.19%
Relaciones interpersonales	8.21%
Beneficios adicionales	8.13%
Estabilidad laboral	8.67%
Instalaciones	8.42%
Horario de trabajo	9.07%
TOTAL	83.05%



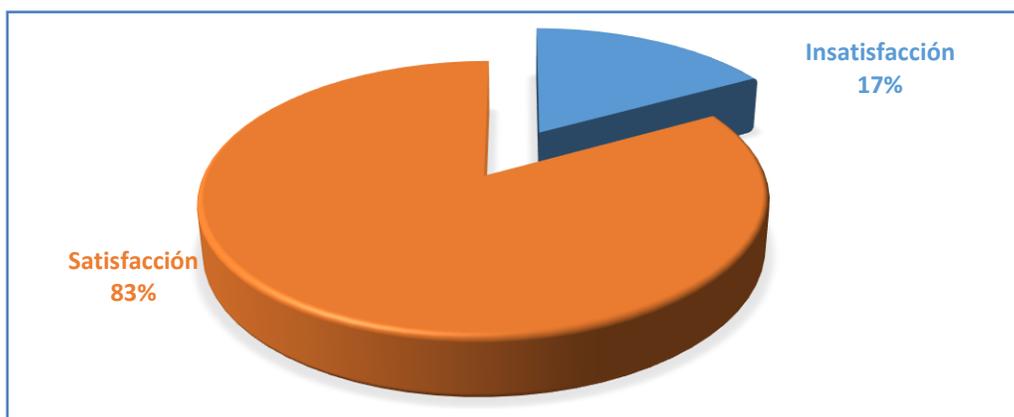
**Gráfico #15.** Correspondiente relacionado a la satisfacción según cada indicador.

Según los datos observados se infiere que el 83.05% de los empleados se encuentran satisfecho en cada indicador postulados en el gráfico, por lo que se deduce que la organización presenta un buen clima laboral, esto permite que los empleados desarrollen y desempeñen de manera eficiente su trabajo y sean eficaces en la ejecución del mismo.

**GRAFICO CORRESPONDIENTE AL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS INTEGRALES DE ASISTENCIA TÉCNICA SIAT S.A. DE C.V.**

**Tabla #16.** Correspondiente al nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales De Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfacción	23	83%
Insatisfacción	3	17%
TOTAL	26	100%



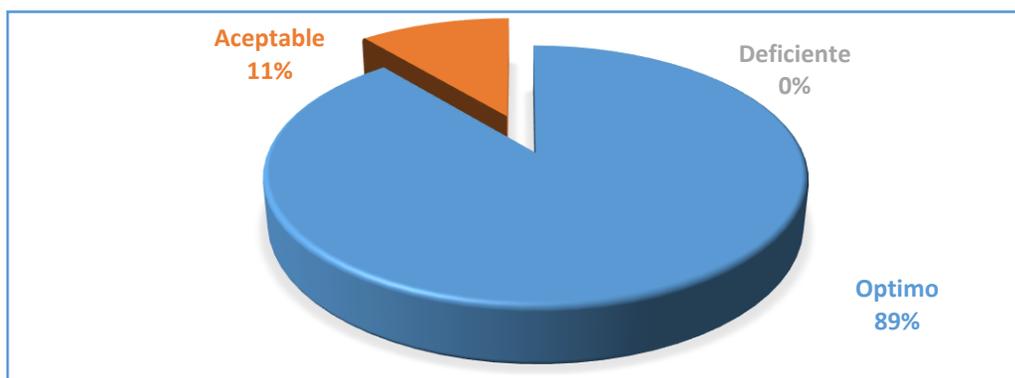
**Gráfico #16.** Correspondiente al nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales De Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V.

Según los resultados observados en la gráfica, permiten inferir que el 83% de los empleados se encuentra satisfecho ya que la organización tiende a formar buenas relaciones humanas y buena comunicación entre los jefes y los subordinados, por lo que el resto el 17% muestra estar insatisfecho.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDA A COLABORADORES

**Tabla #17.** Correspondiente a los resultados de la evaluación de desempeño dirigido a colaboradores.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Optimo	23	89%
Aceptable	3	11 %
Deficiente	0	0%
TOTAL	26	100%



**Gráfico #17.** Correspondiente a los resultados de la evaluación de desempeño dirigido a colaboradores.

El 89% de los empleados denotó estar desempeñando su trabajo de manera óptima, demostrando eficiencia y eficacia en la ejecución de sus labores, a su vez su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad trabajo superando notablemente el nivel esperado y los desafíos que se le plantean y en un 11% mostró que su desempeño es aceptable, y por ende el personal cumple con las expectativas, las funciones y actividades requerido para el puesto.

## 4.2 TENDENCIAS QUE EXPRESAN LOS RESULTADOS

Para determinar la tendencia señalada en los resultados obtenidos mediante la investigación realizada sobre “Diagnóstico de indicadores de desempeño y su influencia en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V. Del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016”, se utilizaron dos instrumentos: Cuestionario de satisfacción, es un cuestionario elaborado por los investigadores, adaptado de tres cuestionarios validados (Cuestionario de clima laboral, encuesta de clima laboral y cuestionario de satisfacción laboral), dicha construcción fue validada por tres Licenciados en Psicología, y el Cuestionario por competencias es un instrumento previamente validado en Estados Unidos, siendo auto aplicado por el personal de SIAT S.A de C.V, a través de los cuales se pudo constatar que:

En cuanto a la dimensión de satisfacción del personal que el 83,05% de los sujetos a los que se les aplicó el cuestionario, manifiestan estar de acuerdo en la manera que la organización valora sus aportes y funciones en el trabajo, mientras que el 16.95% se encuentra insatisfecho con la manera en que la organización se comunica con ellos.

En relación a lo anterior descrito dicho cuestionario pretendía medir diez indicadores de satisfacción laboral, entre los cuales tenemos Plan de carrera, en el que un 77% de la población se sintió satisfecho, afirmado que la empresa SIAT, sostiene y desarrolla programas para el aprendizaje, crecimiento, promociones y ascensos del personal dentro de la instalaciones, a la vez otro indicador como lo es el sentido de identidad organizacional, un 81% de los colaboradores manifestó, un sentido de pertenecía, y sentimiento de orgullo al ser parte de la empresa, manifestando en su mayor esplendor su compromiso con la organización.

Otro elemento de análisis en cuanto a aspectos organizacionales, mencionaremos los beneficios adicionales y las instalaciones de trabajo, ambos indicadores se obtuvieron un 81% y 85% de la población evaluada opinaba que la empresa SIAT, es un lugar idóneo para desarrollar su potencial, ya que cuenta con instalaciones adecuadas para desempeñar su trabajo de la forma más eficiente, igualmente la organización cuenta con programas o beneficios como ejemplo capacitaciones, planes de carrera y salarios competitivos a cada uno de los puesto de trabajo, que de alguna forma fomenta y ayudan a mantener un nivel de satisfacción óptimo.

Por su parte en un 96% de los empleados, considero los horarios de trabajo, en SIAT son flexibles, y apropiado, ya que permiten a todos sus colabores realizar actividades personales, sociales y compromisos familiares adecuadamente, por tanto un 85% del indicador de estabilidad laboral, en que se percibe que la empresa ayuda brindando oportunidades y un alto grado de estabilidad laboral, logrando desarrollar compromiso y lealtad de todos sus colaboradores.

En cuanto a indicadores de orden psicológico tenemos relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y satisfacción que en un 81% de los colaboradores declararon que en SIAT existe un ambiente de relaciones humanas adecuado, en el que se promueve la interacción social entre los miembros de la empresa, a su vez un 69% manifestó que existe un nivel de comunicación moderado, ya que en muchas ocasiones no existe canales de comunicación efectivos, por su parte un 85% en el indicador de liderazgo consideran que la toma de decisiones y canales de comunicación para la resolución de conflictos, se ejecutan con jefes de opinión abierta y objetivas, para la discusión de alternativas de cambios o soluciones de problemas.

Con respecto a la dimensión por competencias de los empleados de SIAT S.A. de C.V, un 89% reveló estar desempeñando su trabajo de manera óptima, demostrando ejecutar sus labores de manera eficiente, agilizando y mejorando los procesos internos con mayor calidad, sin embargo, un 11% de los empleados mostró estar desempeñando sus labores de manera aceptable y ninguno de los evaluados

manifestó ser deficiente, ineficaz ni insatisfactorio en la ejecución de sus tareas. Todos estos elementos muestran en consideración que la evaluación de desempeño, se observa un personal competente dentro de su puesto de trabajo, y a su vez un nivel de satisfacción alto entre cada uno de ellos.

### 4.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación y tabulación de los instrumentos de recolección de datos aplicados a una muestra de veinte y seis sujetos, siendo estos del área operativa y jefaturas de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V, se logró comprobar que existe un alto nivel de satisfacción laboral, evidenciado en el Cuestionario para medir Satisfacción laboral; ya que en concordancia con los resultados obtenidos en el cuestionario por competencias, no difieren el resultado de ambos cuestionarios, denota que se encuentran satisfechas las áreas de satisfacción, plan de carrera, identidad con la organización, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, beneficios adicionales, estabilidad laboral, instalaciones y horario de trabajo.

Según lo expresado anteriormente, es importante mencionar que el Desempeño de los empleados de SIAT S.A. de C.V., se puede clasificar bajo los parámetros Optimo y aceptable, dando como resultado un nivel alto en el Desempeño Organizacional lo cual puede sustentarse en la teoría de Chiavenato (2011) el cual señala que: *"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona"* y de Robbins (1998), señala que la satisfacción es *"La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él"*, y la relación existente entre desempeño y satisfacción en la cual Gibson, establece lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades entre estas dos variables, 1) La satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) El desempeño genera satisfacción y 3) No hay relación directa entre desempeño y satisfacción. La presente investigación se inclina a favor de la segunda aseveración, ya que el comportamiento de los empleados es productivo y eficiente.

Según el planteamiento anterior, directamente en lo que concierne a la relación entre desempeño y satisfacción, y concatenándolo con la investigación realizada se puede

inferir que al sumar los diez indicadores de satisfacción laboral de los empleados de SIAT S.A. de C.V., se obtuvo un 89% correspondiente a nivel Global del desempeño laboral aplicada a los empleados SIAT S.A. de C.V. Ejecutada durante el primer semestre del año 2016, mientras que un 83% indica que el personal se encuentra satisfecho. Logrando así una diferencia reducida del 6% entre ambos componentes por lo que se afirma que el Desempeño influye en la Satisfacción Laboral de los trabajadores.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Tomando como base la presentación y discusión de resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- ✓ El 100% de los empleados de SIAT sometidos a investigación, cuentan con un ambiente físico que reúne las características básicas y esenciales para poder desarrollar sus actividades laborales de la mejor forma posible, dando como resultado la existencia de satisfacción laboral en los empleados de dicha organización.
- ✓ Los niveles de desempeño organizacional de los empleados de la empresa SIAT, son óptimos al igual que los estándares de satisfacción encontrados, por tanto se puede afirmar la presencia de una relación entre estas dos variables.
- ✓ A raíz de los resultados obtenidos, se infiere que en los empleados hay presencia de ciertas competencias generales y específicas, que de manera directa abona beneficios para el desempeño eficiente al puesto de trabajo.
- ✓ A partir de lo investigado se puede corroborar que los empleados de SIAT tiene niveles aceptables de comunicación y relaciones interpersonales, además se siente satisfechos con los beneficios adicionales y las condiciones laborales, lo cual puede ser un determinante para la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas mediante el presente trabajo de investigación se recomienda:

- ✓ Se recomienda a los mandos medios y superiores mantener los niveles óptimos de ambiente físico que contribuyan a desarrollar de manera exitosa las actividades laborales logrando así continuar con los altos niveles de satisfacción laboral en sus colaboradores
- ✓ Se recomienda a la organización generar espacios y condiciones necesarias con el objeto que se mantenga el adecuado desempeño laboral y por ende la satisfacción por medio de programas de capacitación
- ✓ Realizar periódicamente evaluación de desempeño, a través del departamento de Recursos Humanos, con el propósito de evaluar competencias, a su vez fortalecer esas competencias que poseen el total de empleados para el bienestar organizacional, personal y mejoramiento de la calidad humano a través del potencialización del talento humano.
- ✓ Se recomienda que en SIAT, se implemente un programa de desarrollo con el cual pueda fortalecer aspectos importantes que contribuyan a mantener y /o mejorar la satisfacción laboral, tomando en cuenta factores tales como: Las Relaciones Interpersonales, La Comunicación, Trabajo en Equipo y Desempeño Organizacional.

## VI PROPUESTA



# PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL: "DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS"

### TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Diagnostico de Indicadores de desempeño que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S. A DE C.V.

Del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016

### TUTOR:

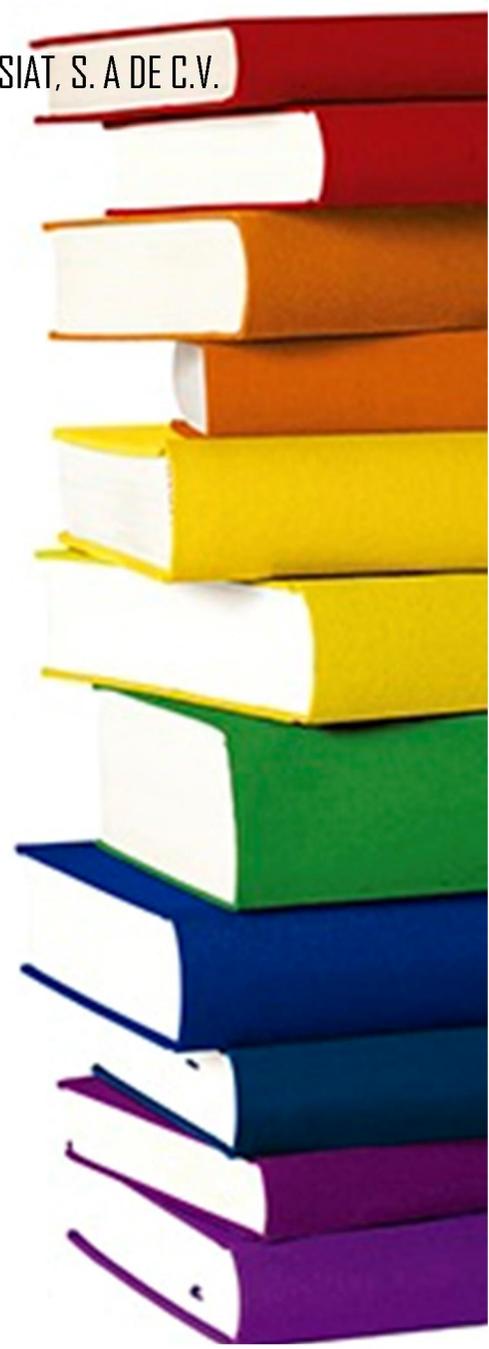
Lic. Daniel Edgardo Madrid

### ELABORADO POR:

Bautista Meléndez, Francisco Enrique

Burgos, Karen Lucette

Díaz Anaya, José Cristóbal



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
I. Presentación	81
II. Descripción del proyecto	83
III. Justificación	86
IV. Objetivos del proyecto	87
V. Metas y logros del proyecto	88
VI. Beneficios del proyecto	89
VII. Localización física y cobertura espacial	90
VIII. Evaluación y seguimiento	91
Fundamentación teórica jornada 1	92
Plan operativo jornada 1	107
Fundamentación teórica jornada 2	113
Plan operativo jornada 2	126
Fundamentación teórica jornada 3	133
Plan operativo jornada 3	152
Fundamentación teórica jornada 4	159
Plan operativo jornada 4	168
Fundamentación teórica jornada 5	175
Plan operativo jornada 5	188
Fundamentación teórica jornada 6	195
Plan operativo jornada 6	206

## I. PRESENTACIÓN

El presente plan de trabajo denominado “Desarrollando competencias para romper paradigmas” es un programa de desarrollo profesional dirigido a los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A . De C.V., el cual busca el posicionamiento de la satisfacción laboral a través del desarrollo de competencias , habilidades y conocimientos referente a seis pilares fundamentales como lo son comunicación , liderazgo , relaciones interpersonales , desempeño laboral y autocuidado estando comprometidos en todos ellos la satisfacción laboral.

Dicha propuesta, permite mantener los estándares de satisfacción laboral que ya se encuentran dentro de la organización salvaguardando una relación directa con el desempeño laboral, siendo una alternativa viable en el que ser participe de un programa de desarrollo profesional con enfoque psicoterapéuticos como este sea una forma o herramienta confiable hacia la visión de potencializar y desarrollar colaboradores más capaces, con mejores competencias, habilidades y conocimiento que de alguna forma logré y permita continuar por el adecuado clima laboral que la empresa promueve.

“Desarrollando competencias para romper paradigmas”, cuenta inicialmente con la justificación que permite conocer las razones que motivaron su elaboración, a continuación, se encuentran los objetivos como guía fundamental para guiar el camino del proyecto, sumando las metas y logros que se esperan obtener, asimismo, se integran al proyecto los beneficio que se adquirirán al ser aplicada dicha propuesta, además, de la localización física y espacial delimitando el ámbito de aplicación, la factibilidad del estudio o viabilidad, para finalmente integrar los planes operativos de las seis temáticas a aborda, que contienen las estructuras

formativas que propician el desarrollo de competencias en los colaboradores, incluyendo un marco referencial con información que respalda la selección de las mismas, integrando un manual del usuario con la finalidad de transmitir información teórico práctico a los participantes en función de establecer con mayor precisión el conocimiento adquirido.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El programa de desarrollo profesional denominado “Desarrollando Competencias Para Romper Paradigmas” que forma parte de la investigación “Diagnostico de indicadores de Desempeño que influyen en la satisfacción laboral de los en los empleados de la empresa Sistemas Integrales De Asistencia Técnica SIAT,S. de C.V., Del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016” Se retomara dicha organización multinacional dedicada al rubro de la tecnología y seguridad informática, siendo El Salvador la sede de la región Centroamérica, ubicada en la Residencial Montefresco, conformada por veinte y seis colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos.

El diseño de la presente propuesta surge de la necesidad de conocer el nivel de satisfacción y desempeño laboral que presentan los colaboradores; debido, a que por medio de los resultados obtenidos en la investigación realizada en la que se aplicaron dos instrumentos el primero de ellos relacionado a la satisfacción laboral y el segundo de desempeño laboral, evidencian que los colaboradores en ambas variables existe un rendimiento adecuado y optimo, empero, no está demás brindar alternativas en vista de generar el posicionamiento de la satisfacción laboral y por ende en optimo desempeño entre los colaboradores.

Es por ello que la presente propuesta gira a través de seis factores psicológicos investigados previamente, se da inicio con la *comunicación* definida como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta; en seguida se aborda el *liderazgo* entendido como la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales; el tercer indicador a retomar son las *relaciones interpersonales* siendo una interacción recíproca entre dos o más personas; la cuarta jornada estará enfocada a la *identidad con la organización* haciendo referencia a los diferentes elementos que una empresa, una marca o una

compañía utiliza para distinguirse del resto; en relación a la quinta sesión se abordara el *desempeño laboral* que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, finalmente la última jornada se retoma el autocuidado definido es una forma de cuidado a sí mismo previniendo enfermedades físicas y psicológicas; es de tener en cuenta que en cada una de las temáticas tiene implícito el desarrollo de competencias relacionadas a la *satisfacción labora* que es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el resultado obtenido.

La voluntad de aprender, el interés y el compromiso son características que se destacan y que aseguran que el colaborador es capaz de cumplir con sus objetivos, sin importar las circunstancias. Como también, Los valores personales pueden marcar la diferencia en un grupo de trabajo o en toda una empresa así como influir en la forma en la que las decisiones son tomadas.

Es por esta razón, que la presente propuesta ha sido ajustada a las necesidades específicas de la organización. Manteniendo una estructura factible y comprensible a través de planes operativos, manuales de usuarios y fundamentación teórica que facilita la comprensión de los contenidos; de igual forma, facilita a la persona especialmente un profesional de la salud mental o encargado del departamento de Recursos Humanos que sea la facultada de continuar con la ejecución y actualización del mismo lo realice sin inconvenientes y especialmente evitando perder el enfoque por el cual fue creado beneficiando tanto a la organización como a los colaboradores involucrados y los que estén por ingresar a la institución. Por ello es necesario dedicar parte del tiempo no solo a la formación académica, conocimiento del puesto y a la producción económica, sino también a actividades que permitan desarrollo de habilidades para la vida que propicie una organización integral permitiendo acoplarse con mayor factibilidad a las exigencias del puesto que desempeña pero también obtener resultados a nivel personal como la satisfacción tanto personal como laboral.

### III. JUSTIFICACIÓN

Con el diagnóstico realizado en la presente investigación sobre Indicadores de desempeño y su influencia en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V. se obtuvieron resultados que permitieron constatar la relación entre ambas variables, otro de los resultados evidenciados es conocer que no existen indicadores deficientes sino por el contrario todos se encuentran dentro de la categoría eficientes y óptimos, por lo tanto el desempeño de igual manera se encuentra dentro de estos parámetros; conviene subrayar que el personal de dicha empresa afirmaron en el cuestionario, sentirse satisfecho a cada uno de los indicadores o áreas de evaluación.

A partir de esto surge la necesidad de desarrollar la presente propuesta o Programa de Desarrollo Profesional denominado “Desarrollando Competencias, Para Romper Paradigmas” el cual tiene como propósito el posicionamiento de la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V. en el que se brindaran herramientas psicológicas en función del desarrollo de habilidades y crecimiento personal, asimismo pretende concientizar a los mandos gerenciales sobre la importancia de mantener dichos estándares que permiten el buen funcionamiento de la organización, siendo de gran ayuda la ejecución del presente programa como una alternativa viable y factible para lograrlo.

De igual forma, el presente programa de desarrollo profesional, está encaminado bajo dos grandes pilares, el primero va dirigido al abordaje de seis factores psicológicos que afectan la motivación y satisfacción de los empleado, y el segundo punto va dirigido al desarrollo, sostenimiento y posicionamiento de la satisfacción bajo la iniciativa de incidir en la calidad y eficiencia del desempeño de los empleados de la empresa.

## **IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo general**

Diseñar un Programa de Desarrollo Profesional como una propuesta para el posicionamiento de la satisfacción laboral dirigido a los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. De C.V. con la finalidad de brindar herramientas psicológicas en función del desarrollo de habilidades y crecimiento personal.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Diseñar una propuesta apegada a la psicología laboral que comprenda jornadas de desarrollo profesional teórico prácticas en las que se promueva el conocimiento significativo que permita a los colaboradores obtener herramientas psicológicas.
- ✓ Formular un Programa de Desarrollo Profesional con Intervención Psicoterapéutico con el propósito de proveer a los trabajadores de nuevas habilidades, competencias, conocimientos y destrezas encaminadas a fortalecer la satisfacción de los empleados de SIAT S.A de C.V.
- ✓ Desarrollar en los participantes competencias relacionadas a la comunicación, empatía, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, identidad con la organización y autocuidado para

## V. METAS Y LOGROS DEL PROYECTO

- ✓ Se espera que los colaboradores desarrollen en un 100% habilidades de comunicación, empatía, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, identidad con la organización y autocuidado para que puedan resolver de manera eficiente las diferentes circunstancias que se le presenten al afrontarse al mundo laboral.
- ✓ Se pretende que los empleados de SIAT S.A. de C.V. Comprendan, aprendan y reproduzcan el 100% de los conocimientos impartido por los facilitadores de las Jornadas de Desarrollo Profesional.
- ✓ Se espera que el 100% de los trabajadores de SIAT S.A. de C.V. Contribuya al posicionamiento de la satisfacción laboral y cumplan con los objetivos tanto personales como los de la organización
- ✓ Se pretende que el 100% los colaboradores de SIAT S.A. de C.V. optimicen su rendimiento laboral a través del autoconocimiento de sus áreas de mejora.
- ✓ Se espera que con la implementación del Proyecto el 100% de los participantes de los diversos niveles jerárquicos que conforman SIAT S.A. de C.V., fortifique los lazos entre colaboradores y jefaturas y por tanto generar mejor desempeño laboral.
- ✓ Se pretende motivar a los mandos altos de SIAT S.A. de C.V., a que brinde constante seguimiento al proceso de desarrollo de competencias en el 100% de los colaboradores que conforman la organización.

## **VI. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

“Desarrollando competencias para romper paradigmas”, busca beneficiar a los colaboradores de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S. De C.V., entre ellos once pertenecientes al género femenino y quince del género masculino, ostentando los diferentes niveles jerárquicos.

Conformados por un Gerente General, un Gerente Comercial Regional, un Gerente de País, un Gerente Regional de Recursos Humanos, un Gerente Regional Administrativo, un Contador General, dos Key Account Executive, dos Key Account Executive Small Business, un Telesales, dos asistentes de ventas, un Director Administrativo Regional, un Implementador Técnico, un Brand Support Engineer, cinco Junior Support Agent, un Auxiliar Administrativo Contable, una Recepcionista, dos Demo Vendedores y un encargado de logística. Haciendo un total de veinte y seis personal en la cuales se buscan potenciar competencias, habilidades y conocimientos en función del posicionamiento de la satisfacción laboral y por ende el óptimo desempeño laboral.

## **VII. LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL**

El presente programa de desarrollo profesional “Desarrollando Competencias Para Romper Paradigmas ” dirigido a los colaboradores de la empresa Sistemas integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V., cuyas oficinas se encuentran ubicadas en Residencial Monte Fresco, Avenida Cataluña #9, calle San Antonio Abad, San Salvador, El Salvador.

Para la ejecución de dicha propuesta dependerá de las jefaturas de la empresa si lo realizan en las instalaciones de la oficina o de preferencia en otro lugar que cuente con las condiciones espaciales y equipo adecuado ceñido a las necesidades de cada jornada para dar paso a un aprendizaje significativo para los colaboradores. Empero, las personas encargadas de la ejecución del programa poseen la libertad de modificar y elegir el lugar específico y más conveniente para desarrollar cada una de las actividades descritas.

## VIII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación del presente proyecto denominado “Desarrollando competencias para romper paradigmas” se efectuará por medio de tres tipos de evaluación.

La primera irá dirigida a los participantes en relación a lo que aprendieron y las competencias que adquirieron, para ello en un primer momento se revisara la participación y cumplimiento de las actividades (como en el manual de usuario) que comprende cada jornada, así mismo, se retomaran las apreciaciones de lo que aprendieron en cada jornada y descripción prácticas de cómo lo aplicarían a su vida, esto mediante hojas con criterios de evaluación que se entregan al finalizar cada temática.

La segunda será dirigida al programa y a los facilitadores el cual se aplicara un instrumento de evaluación (hoja con criterios evaluativos) en el cual los participantes darán sus apreciaciones respecto a si se puede mejorar el programa y si las facilitadores cumplen con la expectativas de cada participante, esto en función de mejorar cada jornada y que el programa tenga éxito para cada participando haciendo un cambio significativo y sin precedentes que les permita crecer profesionalmente, dicha evaluación se brindara previo a iniciar la primer jornada y posterior a finalizar la última.

Finalmente, se incitara a la organización que pasados seis meses de la implementación del programa de desarrollo profesional se realice un nuevo estudio para conocer el estado de la satisfacción y del desempeño laboral, conociendo así las nuevas necesidades de capacitación que se presentan en la institución.

F



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

UNDAMENTACIÓN TEÓRICA

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

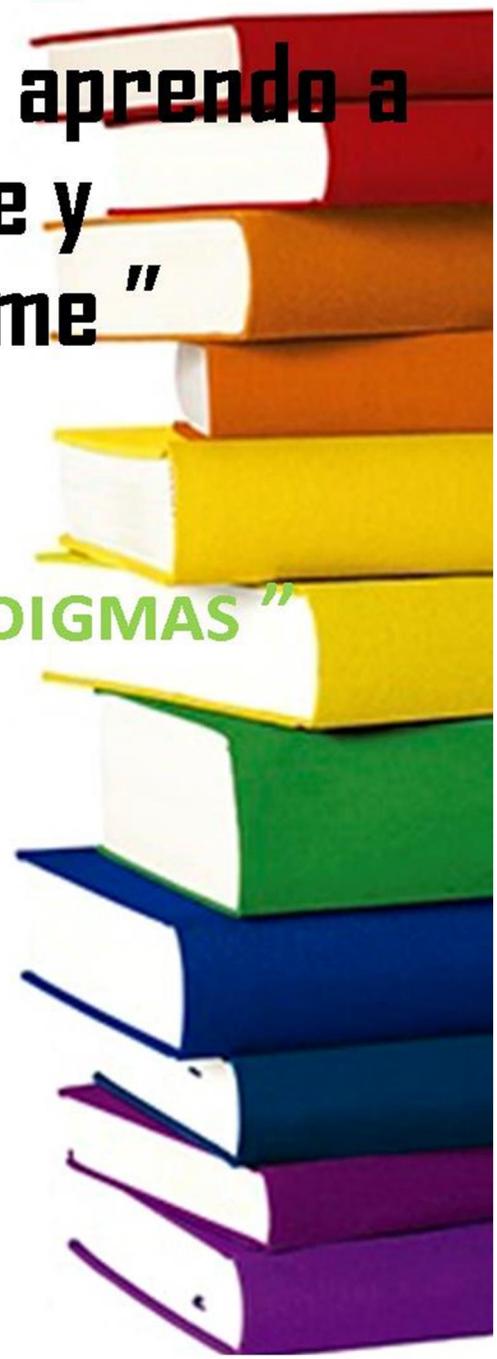
JORNADA 1

“En tus zapatos aprendo a  
Conocerte y  
Comunicarme”

P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

“



## INDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>1. Comunicación</b>	<b>93</b>
1.1 Formas de comunicación organizacional.	94
1.2 Funciones de la comunicación efectiva.	94
1.3 Direcciones de la comunicación	95
<b>2. La asertividad</b>	<b>96</b>
2.1 Alcances de la asertividad	97
2.2 Ser asertivo implica	98
2.3 Diferenciación de la conducta asertiva	99
<b>3. Empatía</b>	<b>100</b>
3.1 Ser empático implica	101
3.2.Diferencias y semejanzas entre asertividad y empatía	104
3.3 La asertividad y la empatía como unas habilidades para mejorar las relaciones	104

## FUNDAMENTACION TEORICA

### 1. COMUNICACIÓN

La comunicación como mecanismos de socialización juega un papel crucial en el contacto interpersonal entre cada uno de los empleados; es aquí su base ya que sin buena comunicación todo proceso corporativo, minimizaría su eficiencia y desempeño, por su parte Martínez y Nosnik hablan de la comunicación (1988) como *“Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”*<sup>24</sup>.

Según los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

No obstante, la inadecuada comunicación puede generar caos en el clima organizacional, ya que cuando no existen patrones libres de comunicación esta entorpece ideas, pensamientos y el crecimiento organizacional, asimismo, la inadecuada comunicación puede llegar a un punto, en el cual existan chisme, indirectas, rumores y un constante comportamiento de insatisfacción en el personal; esto repercutirá en el desempeño de cada empleado.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda

---

<sup>24</sup> Martínez y Nosnik. (1988). Comportamiento Organizacional, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice

organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Pérez, 2000: 94).

### **1.1 Formas de comunicación organizacional.**

El mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

**a)** *Comunicación operativa:* consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

**b)** *Comunicación táctica:* se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

**c)** *Comunicación estratégica:* proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

### **1.2 Funciones de la comunicación efectiva.**

Por otra parte, Nosnik (1996)<sup>25</sup> plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

---

<sup>25</sup> Martínez y Nosnik. (1988). Comportamiento Organizacional, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice

- ✚ *Abierta*: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- ✚ *Evolutiva*: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- ✚ *Flexible*: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- ✚ *Multidireccional*: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- ✚ *Instrumentada*: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

### 1.3 Direcciones de la comunicación

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- ✚ *Comunicación Descendente*. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.
- ✚ *Comunicación Ascendente*. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- ✚ *Comunicación Horizontal.* Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- ✚ *Comunicación Diagonal.* Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.
- ✚ *Comunicación informal.* Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001). Simultáneamente, existen canales informales de comunicación
- ✚ *Rumor.* Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage, 1988: 65)<sup>26</sup>.

## 2. LA ASERTIVIDAD

“La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad ni poder, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros”. (Alberty y Emmons. 1978).

---

<sup>26</sup> Martínez y Nosnik. (1988). Comportamiento Organizacional, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice

Otros autores retoman la asertividad como la habilidad especial de expresar los sentimientos. Permite a la persona expresar adecuadamente ( sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible ), oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos ) y afecto ( dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general ), de acuerdo a sus intereses y objetivos personales, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta." (Walter Riso, 1988).

## 2.1 Alcances de la asertividad

- ✚ Incrementa la autoestima personal
  
- ✚ Le proporciona al individuo la gran satisfacción de hacer las cosas bien con la capacidad suficiente, llegando a aumentar de forma notable la confianza y la seguridad en sí mismo.
  
- ✚ Mejora notablemente la posición social, la aceptación y el respeto de los demás.
  
- ✚ Se hace un reconocimiento a la capacidad de sí mismo. Se afianzan los derechos personales.
  
- ✚ La asertividad suele usarse también para resolver los problemas psicológicos de un individuo y disminuir la ansiedad social.
  
- ✚ Hace que la persona no sea ni muy agresivo, ni muy pasiva.

## 2.2 Ser asertivo implica

Para aprender asertividad resulta imprescindible tener muy claro el hecho plausible que tanto ser en extremo agresivo o muy pasivo, no le servirá de mucho al individuo, a la hora de conseguir los objetivos que usted desea obtener de la vida misma.

Una persona que es asertiva implica poseer los siguientes atributos:

- ✚ Es expresiva, espontánea y segura de sí misma.
- ✚ Tiene una personalidad activa.
- ✚ Defiende sus propios derechos personales.
- ✚ No presenta temores en su comportamiento.
- ✚ Posee una comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- ✚ Su comportamiento es respetable.
- ✚ Acepta sus limitaciones.
- ✚ Se comunica fácilmente con toda clase de personas.

Ser asertivo es saber expresarse sin ansiedades, es decir cuáles son tus puntos de vista y tus intereses, sin negar los de los demás esto no significa querer llevar siempre la razón en todo, sino expresar nuestras opiniones y punto de vista, sean estos correctos o no, con el derecho inalienable de equivocarnos. La persona que no es asertiva muestra una falta de respeto por sus propias necesidades y su meta es aplacar, pacificar y evadir conflictos.

Las razones por las cuales la gente es poco asertiva, es que piensan que no tienen derecho a expresar sus creencias u opiniones personales. En este sentido hay que enseñar, que la gente tiene derecho a defender sus derechos personales, ante situaciones que suelen ser injustas.

Los casos en los cuales no es aconsejable defender nuestros derechos, se reducen sólo a aquellos en los que corremos peligro eminente de agresiones a nuestra integridad física o a situaciones que estén al margen de la legalidad. Para todo lo demás hay un momento y saber encontrar el momento adecuado para decir las cosas, es también una habilidad personal.

### **2.3 Diferenciación de la conducta asertiva**

#### *Conducta Asertiva*

Resulta de la expresión directa de los deseos, derechos, sentimientos y opiniones sin llegar a amenazar, castigar o violentar los derechos de los demás. Todo esto implica el respeto hacia uno mismo y el respeto hacia los derechos y las necesidades de las otras personas, evaluando las posibles consecuencias que resulten de la expresión de estos sentimientos.

#### *Conducta Pasiva*

No se es capaz de expresar abiertamente los sentimientos, pensamientos y opiniones y si lo hacen es de una manera tan derrotista que las demás personas no pueden hacerle caso, pudiéndose experimentar consecuencias desfavorables como los sentimientos de frustración, molestia o incluso ira.

#### *Conducta Agresiva*

Resulta de la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera muy inapropiada. Transgrediendo los derechos de las demás personas, pudiendo desde los comentarios humillantes hasta las agresiones verbales directas (insultos y amenazas).

### **3. EMPATIA**

Es una habilidad, propia del ser humano, que nos permite comprender y experimentar el punto de vista de otras personas o entender algunas de sus estructuras de mundo, sin adoptar necesariamente está misma perspectiva.

Para que está habilidad puede desarrollarse plenamente y de la mejor manera se deben tomar en consideración algunas capacidades del comportamiento, tales como:

- ✚ La calidad de la interrelación

- ✚ El desarrollo moral.

- ✚ La agresividad

- ✚ El altruismo

También, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- ✚ Las respuestas emocionales.

- ✚ El bienestar que orientamos hacia las otras personas.

✚ Algunos sentimientos empáticos (simpatía, compasión y ternura).

La empatía cumple funciones de motivación e información ya que va dirigida específicamente a aliviar la necesidad de otra persona, permitiendo obtener información acerca de la manera en la cual se debe valorar el bienestar de los demás. Esta habilidad empleada con acierto, nos facilitará el progreso de las relaciones entre dos o más personas, convirtiéndose en algo así como nuestra conciencia social ya que situarse en el lugar de la otra persona, nos ayudará a comprender lo que está sintiendo en ese momento.

Ser empáticos no significa nunca estar de acuerdo con la otra persona, ni tampoco implica dejar de lado nuestras propias decisiones, para asumir como nuestras las de las demás personas. Podemos estar en completo desacuerdo con alguien, pero debemos tratar de respetar su posición, debemos aceptar como válidas sus propias creencias y motivaciones personales.

Es de sabios, recordar que los malos entendidos sólo terminan cuando las personas entienden el punto de vista de las demás personas. Por ello debemos estar atentos en todo momento, pues no siempre lo que le funciona a una persona, le funciona a otra.

### **3.1 Ser empático implica**

Una persona es empática, cuando logra lo siguiente, a saber:

✚ Se ajusta a las situaciones.

✚ Sabe escuchar atentamente pero mejor aún sabe cuándo debe hablar.

- ✚ Influencia y a la vez regula las emociones de otra persona.
- ✚ Escucha con atención, y está dispuesta a discutir los problemas existentes.
- ✚ Es abierta y a la vez flexible a las ideas.
- ✚ Apoya y ayuda desinteresadamente.
- ✚ Es solidaria.
- ✚ Recuerda los problemas y le da una solución factible.
- ✚ Propicia el trabajo en equipo.
- ✚ Alienta la participación y la cooperación.
- ✚ Orienta y enseña.
- ✚ No se impone nunca a la fuerza.
- ✚ Confía en su equipo de trabajo y en los individuos.
- ✚ Estimula las decisiones de grupo.
- ✚ Se comunica abiertamente con las demás personas.
- ✚ Demuestra capacidad de autocrítica.

Ser empático es simplemente ser capaces de entender emocionalmente a las personas, lo cual es la clave del éxito, en las relaciones interpersonales. Cuando las personas carecen de esta habilidad, tienen dificultades para poder interpretar de manera correcta las emociones de las demás personas. No saben escuchar y muchas veces son ineficientes, son sujetos fríos y son personas insensibles. Estos individuos dañan las emociones de quienes los tratan de forma regular.

Cuando se presenta una grave carencia de esta habilidad las personas se hacen incapaces de expresar abiertamente los propios sentimientos. Se convierten en elementos asociables y lo más grave aún pueden llegar a convertirse en psicópatas, individuos desequilibrados que no tienen ninguna consideración por los sentimientos ajenos y que pueden llegar incluso a manipularlos en beneficio propio.

La empatía debe convertirse en una habilidad crucial para alcanzar la excelencia, pero como la gran mayoría de las habilidades, no basta con entender a la otra persona, hay que demostrarlo con hechos ya que la otra persona percibe que se le comprende cuando:

- ✚ Física y psicológicamente le prestamos atención a sus mensajes y a sus gestos corporales (tensión, resistencia y aceptación).
- ✚ No evadimos nunca los temas importantes que surgen durante nuestra conversación, manteniendo siempre la cordialidad, demostrándole que estamos siempre dispuestos a conversar los temas que él considera que son importantes.
- ✚ Le hacemos saber de manera afectiva que entendemos perfectamente su mensaje. Le concedemos una atención especial a sus respuestas más apremiantes.
- ✚ No lo evaluamos, ni lo juzgamos, ni mucho menos lo descalificamos. Lo comprendemos y nos ponemos siempre en su lugar, evaluando la situación desde su propia perspectiva personal.
- ✚ Si hay algo que a él le resulta interesante y a nosotros no, nos preocuparemos sólo en atender porque él lo siente a sí en ese momento preciso.

### **3.2 Diferencias y semejanzas entre asertividad y empatía**

Tanto la asertividad como la empatía son consideradas habilidades sociales. Cuando un individuo es asertivo ha de expresar claramente sus opiniones y sentimientos, sin restricciones, aun así, si están errados o no, permitiendo a la otra persona opinar libremente sobre ellos en algún momento oportuno.

Cuando una persona es empática, deja que los demás les expresen sus opiniones personales y sus sentimientos sin restricciones, aunque estén errados o no, ofreciéndole la posibilidad de hablar sobre ellos en algún momento oportuno.

- ✚ Cuando eres una persona asertiva, defiende tus convicciones personales.
- ✚ Cuando eres una persona empática, entiendes las convicciones de otros seres humanos.
- ✚ En ambos casos, se deben respetar las opiniones y convicciones de las demás personas.

### **3.3 La asertividad y la empatía como unas habilidades para mejorar las relaciones**

Investigaciones recientes han demostrado que cualquier tipo de relación puede verse afectada de forma notables, por estas capacidades (familiares, maritales, de trabajo), ya que son habilidades esenciales en muchos campos, inclusive en actividades laborales, pero muy especialmente en aquellas áreas que tienen que ver directamente con el trato directo al público en general, (ventas, relaciones pública, administración, recursos humanos ). Sus aplicaciones pueden ser diversas, y pudiesen ser empleadas con éxito, en el estudio concienzudo de la formación de líderes.

Estos líderes se conforman de la siguiente manera:

- ✚ Estudios completos de las necesidades organizacionales.
- ✚ Estudios completos de posicionamiento del mercado.
- ✚ Psicoterapia.
- ✚ Medicina entre otros.

Algunos altos ejecutivos creen que el desarrollo de las habilidades sociales, no es un aspecto importante dentro de las funciones específicas que deben desempeñar las personas. Deben saber que para vender ideas concretas (ideas, productos, servicios), se requiere primordialmente captar con mayor precisión los sentimientos de las personas, sin dejar de lado las propias convicciones personales.

Si se tiene una comprensión precisa entre las necesidades y sentimientos de los empleados, los clientes y los de cada quien, se hará mucho más fácil poder identificar y encontrar la forma de motivación a aplicar en ese momento oportuno. Esto permitirá de alguna manera conocer qué tan duro se puede trabajar, sin tener que llegar al colapso final.

P



PLANES OPERATIVOS

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

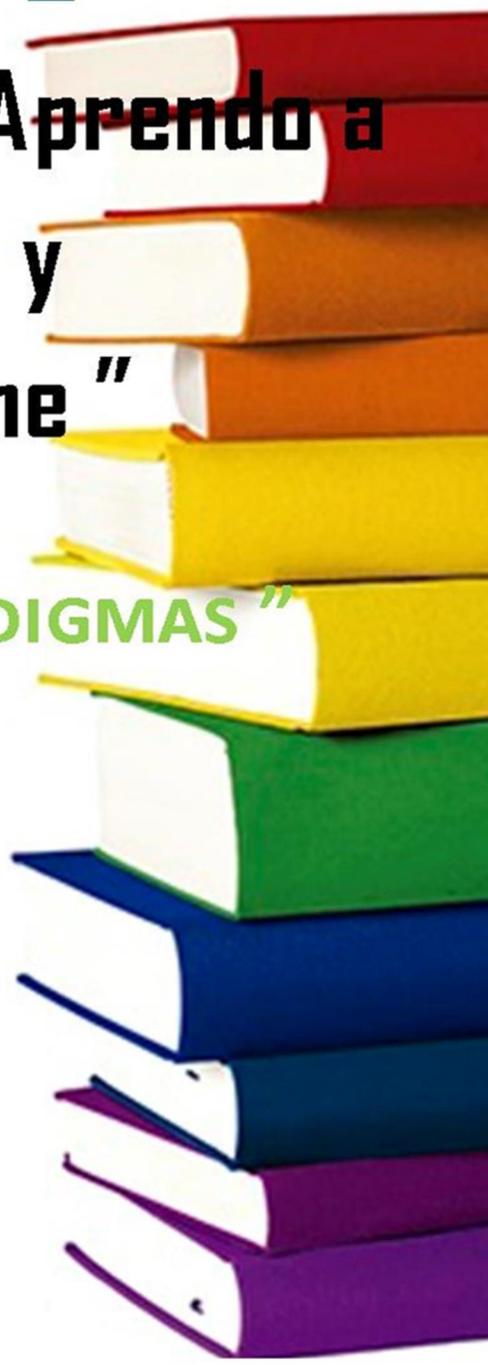
JORNADA 1

**“En tus zapatos Aprendo a  
Conocerme y  
Comunicarme”**

P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

‘‘



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
**“DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”**

**TEMÁTICA:** “En tus zapatos aprendo a conocerte y comunicarme” (Comunicación)

**OBJETIVO GENERAL:** Mejorar los patrones de comunicación existentes en la organización, con el fin de minimizar las barreras que interfieren en una comunicación más óptima.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPETENCIAS A POTENCIAR</b>
<b>Presentación</b>	Generar un ambiente de confianza y unión entre los facilitadores y participantes.	Presentación de los facilitadores que impartirán las jornadas e introducción a la temática a abordar.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> <i>no son necesarios</i>	5 minutos	✚ Trabajo en equipo ✚ Empatía
<b>Dinámica de Animación</b>	Potenciar el trabajo en equipo, la aceptación de	Los participantes deberán de caminar normalmente mientras el facilitador relata la historia que en Hawai es un país en el que constantemente se dan erupciones volcánicas y	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador	15 minutos	✚ Trabajo en equipo ✚ Empatía ✚ Comunicación

“El terremoto”	unos con otros y la empatía dentro de la organización	esto provoca terremotos. Cuando el facilitador indique terremoto, los participantes deberán formar grupos según el número indicado.	<i>Materiales: no son necesarios</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Seguimiento de indicaciones</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> </ul>
<b>Dinámica de integración grupal</b>  “Voto de confianza”	Desarrollar en los participantes mecanismo de comunicación verbal que permitan fortalecer la confianza.	<p>En esta dinámica se colocarán a cada participante en una altura prudencia para lanzarse de espalda mientras el resto del equipo los atrapa abajo.</p> <p>Cuando todos los sujetos hayan participado se abrirá un espacio de reflexión acerca de lo acontecido.</p>	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>  Pañoletas	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Comunicación</li> <li>✚ Seguimiento de indicaciones</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Confianza</li> </ul>
<b>Facilitación</b>	Dotar de conocimientos teóricos a los participantes para que	Se brindará una facilitación a cerca de los aspectos relacionados con la temática como los es comunicación, asertividad y empatía.	<i>Humanos:</i>  Equipo facilitador y participantes	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación</li> <li>✚ Escucha activa</li> </ul>

	conozcan los procesos de comunicación.	Los conocimientos brindados a partir de la facilitación se verán reforzados a través de un manual del usuario (VER ANEXO N° 5)	<i>Materiales: equipo multimedia</i>		
<b>Estructura 1</b>  “Aprendiendo a escuchar”	Desarrollar en los participantes competencias, habilidades y destrezas relacionadas a la comunicación y empatía.	Los participantes formarán parejas uno será oyente, mantendrá una actitud abierta hacia el mensaje que será enviado, los facilitadores indicarán los temas a conversar, posteriormente los participantes se posicionarán frente a frente y mantendrán una conversación, con contacto ocular, escucha activa con interés, control de sus propias emociones y pensamientos, para poder evitar reacciones, defensas, explicaciones o interrupciones.  Al finalizar esta estructura se realizará una reflexión sobre el aprendizaje adquirido durante la realización de la técnica.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador y participantes  <i>Materiales:</i>  Temas de conversación	55 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Creatividad</li> <li>✚ Proactividad</li> <li>✚ Sensibilización</li> </ul>
<b>Estructura 2</b>  “Dirigiendo y guiando”	Lograr la integración grupal de los participantes a través de actividades que evidencien el	Los participantes vendados se colocarán en fila, mientras el líder guiará al equipo a través de un recorrido por dos de las cuatro estaciones para luego dirigirlos hasta la línea de meta, donde él se encuentra, todo esto permitirá mantener contacto físico. Al finalizar el recorrido deberán	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> telas de colores (verde, naranja y azul)	55 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación verbal y no</li> </ul>

	trabajo en equipo, la empatía y asertividad.	quitarse las vendas y verificar que todo el equipo este completo.			<p>verbal</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>✚ Confianza de grupo</p> <p>✚ Cohesión grupal</p>
<b>Receso</b>	Propiciar un espacio de descanso e interacción social entre los participantes	Se abrirá un espacio de convivencia entre los participantes y facilitadores.	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Refrigerio</p>	20 minutos	<p>✚ Expresión</p> <p>✚ Cohesión grupal</p> <p>✚ Empatía</p> <p>✚ Asertividad</p> <p>✚ Confianza de grupo</p>
<b>Estructura 3</b> “Las esculturas”	Desarrollar en los participantes empatía y sensibilización sobre los mecanismos de comunicación.	Los participantes deberán de colocarse en una pose de la cual no se pueden mover que permita la expresión corporal de estos tips y los consejos a evitar, exponiéndolos al pleno mientras el resto de participantes intuyen a que se refiere, este procedimiento se realizara por cada uno de los equipos.	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p><i>No son necesarios</i></p>	50 minutos	<p>✚ Colaboración</p> <p>✚ Comunicación verbal y no verbal</p> <p>✚ Adaptabilidad</p> <p>✚ Cohesión grupal</p>

<b>Evaluación</b>	Conocer el nivel de aprendizaje adquirido durante la jornada.	Todos los participantes tomaran una fruta en donde colocarán sus comentarios acerca de lo realizado en la jornada, para luego colocarlo en “El árbol de aprendizajes”.	<p><i>Humanos:</i></p> <p>Equipo facilitador y participantes</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Árbol y frutas de papel de colores, bolígrafos, pegamento, cinta adhesiva.</p>	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Confianza</li> <li>✚ Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Cierre</b>  “1, 2, bum”	Concluir la jornada de una forma dinámica y divertida	Para concluir la jornada se realizará la dinámica “1, 2, bum” que consiste en que los participantes se coloquen en un círculo y cada uno se enumeré del uno al tres solo que cada vez que sea múltiplo de tres deberán decir la palabra “bum”	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>No son necesarios</p>	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Confianza</li> <li>✚ Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> </ul>

# F



## UNDAMENTACIÓN TEÓRICA

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

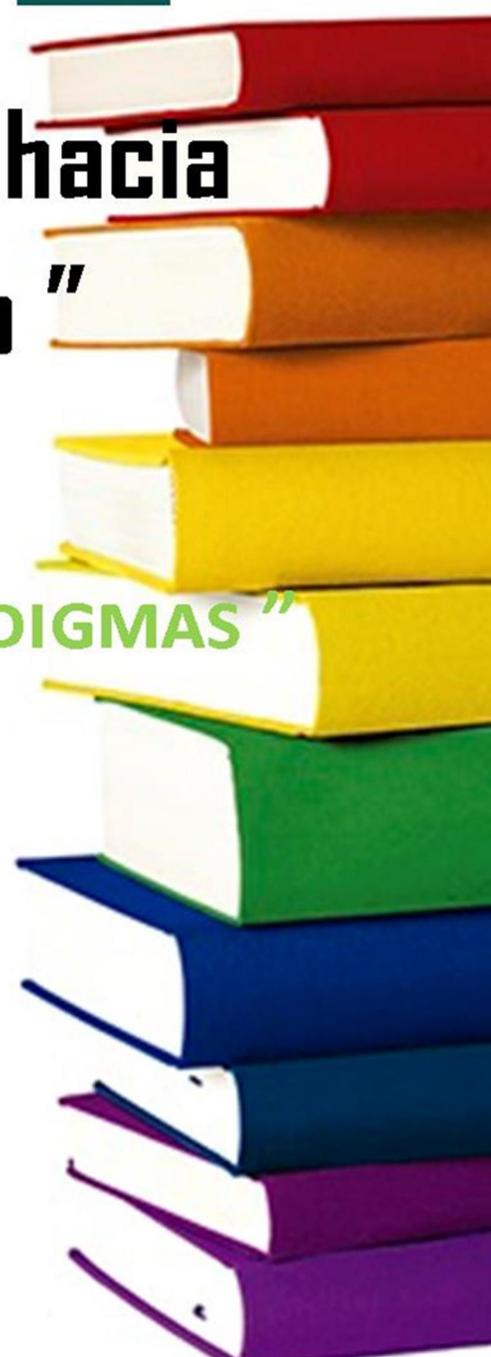
# JORNADA 2

## “ Caminando hacia El éxito ”

# P

### ARA ROMPER PARADIGMAS ”

# ‘‘



## INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
1. Liderazgo	114
1.1 Tipos de líder	116
1.2 Liderazgo y trabajo en equipo	118
2 Inteligencia emocional	119
2.1 ¿Que son las emociones?	119
2.1.1 Tipos de emociones.	120
2.2 ¿Qué es inteligencia emocional?	121
2.2.1 Característica de la inteligencia emocional	122
2.2.2 Por su parte Coleman considera que la inteligencia emocional es:	122
2.2.3 La inteligencia emocional y sus habilidades.	123
2.2.4 Competencias de la inteligencia emocional	125

## FUNDAMENTACION TEORICA

### 1. LIDERAZGO

El liderazgo ha sido un tema discutido y analizado desde diferentes perspectivas, sin embargo, se señalan algunas concepciones explícitas y reconocidas por autores contemporáneos especializados en la materia. El liderazgo es considerado uno de los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. *“El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades”* (Cruz Maldonado Eva, 2009).<sup>27</sup>

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de las empresas. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de organizaciones o dependencias.

---

<sup>27</sup> Universidad Mariano Gálvez de Guatemala; Facultad de Ciencias de la Comunicación, *Administración de Medios de Comunicación*, M.A. Marco A. Rosales

“El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir, pero el papel central de un líder es influir en los demás”. Se puede sostener que el estilo de liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la administración, el éxito de la organización depende fundamentalmente del estilo de liderazgo, pues es quien conlleva a los empleados al logro de los objetivos establecidos por la empresa. <sup>28</sup>

Según Valencia Arribas (2009) *el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos*. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

Los directivos involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización. Enmarcada en la responsabilidad social, los directivos que ejercen un liderazgo efectivo serían aquéllos que tienen en cuenta las características de las situaciones que logran persuadir a sus colaboradores, para el logro de metas y objetivos comunes generando compromiso y satisfacción en los equipos de trabajo, para el logro de un ambiente laboral favorable, esto a diferencia de aquéllos que dirigen procesos centrados en el puro cumplimiento de objetivos organizacionales descuidando aspectos fundamentales como la motivación, y demás aspectos relacionados con la satisfacción y bienestar del trabajador, que de acuerdo con varios autores, inciden en la calidad del desempeño lo que permite la generación de un clima organizacional desagradable.

---

<sup>28</sup> <http://karinaarevalotrabajoliderazgo.blogspot.com/>

## 1.1 Tipos de líder

De acuerdo con Likert hay 4 tipos de liderazgo que pueden utilizar los gestores de una organización. Cada uno de estos tipos de liderazgo origina un tipo de destino de clima organizacional según Brunet (2004), "*También hace referencia a la teoría de liderazgo de Likert da un breve descripción de los cuatros tipos de liderazgo*" además describe el clima organizacional que hay en una organización de acuerdo a la tipo de liderazgo y estos son los siguientes: <sup>29</sup>

### 1.1.1 El líder autoritario

Este tipo de liderazgo es totalmente autócrata sin ninguna relación de confianza entre sus superiores y subordinados. Las decisiones solamente son tomadas en el nivel alto de la organización y son distribuidas de manera descendente. Los trabajadores realizan su trabajo en un ambiente de miedo, de castigo, amenazas por dinero y status satisfaciendo solamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Cuando la organización tiene este tipo de liderazgo las actitudes de los empleados son hostiles y no tienen un compromiso. Estos se encuentran insatisfechos frente a sus tareas sus compañeros, sus supervisores y con la organización. Por lo mismo trabajadores no trabajan en equipo. Existe poca comunicación descendente o ascendente lateral.

---

<sup>29</sup> <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

### **1.1.2 Líder benevolente-autoritario**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por una naturaleza autoritaria con un grado pequeño de confianza entre los superiores y los empleados. Es decir, generalmente los directivos son los que toman las decisiones, no obstante, los empleados en ocasiones tienen la libertad de hacer comentarios sobre estas. Asimismo, en este modelo de liderazgo las recompensas y los castigos son las herramientas para motivar a los empleados. Sin embargo los empleados se sienten insatisfechos, por lo mismo en la organización existe poco trabajo en equipo. El clima laboral que hay en una empresa cuando tiene este estilo de liderazgo es estable y estructurado a pesar de que la dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores.

### **1.1.3 Líder Consultivo**

Existe mayor participación de los empleados debido a que la dirección les tiene confianza. Es decir, los empleados se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas. Para motivar a los subordinados se utilizan recompensas en lugar de castigo y amenazas, cabe de mencionar que cuando existe un liderazgo consultivo de inconformidades, según Bruner (2004), *“el clima laboral se practica este tipo de liderazgo es bastante dinámico<sup>30</sup>”*.

### **1.1.4 Participativo**

Este último de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Es decir, la dirección delega autoridad. Así podemos decir que generalmente estos empleados trabajan en equipo. La comunicación fluye hacia arriba y entre iguales

---

<sup>30</sup> Chía Venato. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

de la organización. Los empleados se sienten motivados por la participación que tienen en la organización. El ambiente laboral es muy saludable ya que es muy amigable y existe confianza.

Finalmente, Lynch y Manso (2000) menciona que hoy en días los líderes deben fomentar en las organizaciones un ambiente de valores y sentimientos que involucren más a los empleados, esto tendrá como resultado una estrecha vinculación entre los empleados y la organización. Este es un factor muy importante que los valores y los sentimientos constituyen la formación y ética de los seres humanos.

## **1.2. Liderazgo y trabajo en equipo. ¿Por qué fracasan los equipos?**

Según los autores consultados, el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo.

En este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Por lo tanto, para trabajar en equipo se exigen requisitos, pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- ✓ Respeto
  
- ✓ Habilidad de empatía

- ✓ Habilidad de la genuina (autenticidad)
  
- ✓ Habilidad de la inmediatez
  
- ✓ Habilidad de la confrontación.

Las emociones pueden ayudarnos en momentos en los que las necesitamos pero un desborde inadecuado de estas también pueden perjudicarnos, especialmente cuando somos líderes, es por ello que se hace necesario el desarrollo de habilidades básicas para un adecuado control emocional; la cual comprende la percepción, comprensión y análisis de las emociones, así como, poseer la información y estrategias para identificarlas y la comprensión de las relaciones entre cada una de las emociones y las situaciones en las que se producen. A continuación, abordaremos aspectos relacionados a la inteligencia emocional como estrategia para el manejo adecuado de las emociones.

## **2. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

### **2.1 ¿Que son las emociones?**

Las emociones o sentimientos son parte de nuestra vida y nos proporcionan la energía para resolver un problema o realizar una actividad nueva. En definitiva, actúan como resortes que nos impulsan a actuar para conseguir nuestros deseos y satisfacer nuestras necesidades.

Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse. Unas se aprenden por experiencia directa, como el miedo o la ira, pero la mayoría de las veces se aprende por observación de las personas de nuestro entorno.

### 2.2.1 Tipos de emociones.

Las emociones se clasifican en positivas y negativas en función de su contribución al bienestar o al malestar. Todas ellas cumplen funciones importantes para la supervivencia.

- ✚ *Miedo*: Lo sentimos ante un peligro (real o imaginario). Permite evitar un peligro y actuar con precaución.
  
- ✚ *Sorpresa*: Sentimos sobresalto o asombro ante un ruido fuerte o ante una situación inesperada. Es un sentimiento que nos ayuda a orientarnos ante una situación nueva.
  
- ✚ *Aversión*: Sentimos disgusto o asco hacia aquello que tenemos delante. Nos produce rechazo y solemos alejarnos.
  
- ✚ *Ira*: Aparece cuando las cosas no salen como queremos o nos sentimos amenazados por algo o alguien. Resulta de utilidad cuando impulsa a hacer algo para resolver un problema o cambiar una situación difícil.
  
- ✚ *Alegría*: La sentimos cuando conseguimos algún deseo o vemos cumplida alguna ilusión. Proporciona una agradable sensación de bienestar, de seguridad y energía.
  
- ✚ *Tristeza*: Aparece ante la pérdida de algo importante o cuando nos han decepcionado. Nos motiva a pedir ayudar.

## 2.2 ¿QUE ES INTELIGENCIA EMOCIONAL?

La definición del constructo inteligencia emocional según Salovey y Mayer (1990), "La *inteligencia emocional* consistía en la habilidad de manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones"<sup>31</sup>. La inteligencia emocional incluye la habilidad de percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual.

En aportaciones posteriores, Mayer, Salovey y Caruso (2000) conciben la inteligencia emocional como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas:

- ✚ Percepción emocional: las emociones son percibidas y expresadas.
  
- ✚ Integración emocional: Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción cognición).
  
- ✚ Comprensión emocional: Señales emocionales en relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación; se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado; esto significa comprender y razonar sobre las emociones.
  
- ✚ Regulación emocional: Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal.

---

<sup>31</sup> Weisinger, Hendrie (2001), *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona: Edit. Vergara.

## 2.2.2 Característica de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional fue popularizada por el psicólogo estadounidense Daniel Coleman y hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La persona, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.

### 2.2.3 Por su parte Coleman considera que la inteligencia emocional es:

#### **Conocer las propias emociones**

El principio de Sócrates «conócete a ti mismo» nos habla de esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

#### **Manejar las emociones:**

La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

#### **Motivarse a sí mismo**

Una emoción tiende a impulsar una acción. Por eso las emociones y la motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, auto motivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional

conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

### **Reconocer las emociones de los demás**

El don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es el fundamento del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

### **Establecer relaciones**

El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar sus emociones. La competencia social y las habilidades que conlleva son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

#### **2.2.4 La inteligencia emocional y sus habilidades.**

<b>Habilidades de la inteligencia emocional</b>	<b>Descripción</b>
Autoconocimiento y autoestima	Es el conocimiento de quién soy y la aceptación que tengo de mí. Mismo.

Empatía	Capacidad de comprender y aceptar los sentimientos, necesidades, pensamientos y deseos de los demás, aunque sean diferentes a los míos.
Expresión y manejo de sentimientos	Habilidad para identificar lo que siento y por qué lo siento, y de expresarlo de manera adecuada.
Reconstrucción cognitiva	Consiste en transformar los pensamientos negativos que dirijo hacia mí y hacia otros, en pensamientos positivos.
Comunicación asertiva	Es la habilidad de comunicarse de manera honesta, directa, oportuna y respetuosa.
Manejo de conflictos	Habilidad de encontrar soluciones con las que los involucrados en un conflicto se sientan atendidos y escuchados, y que sepan que sus necesidades han sido tomadas en cuenta. Cuando un conflicto se maneja adecuadamente, todos los afectados ganan.

Toma de decisiones.	Se refiere a las decisiones de la vida, a aquéllas que me afectan a mí y a mis seres queridos. Para tomar decisiones adecuadas, es necesario analizar la situación, identificar soluciones, prever posibles resultados y elegir la mejor opción.
---------------------	--

### 2.2.5 Competencias de la inteligencia emocional

En su libro, "Trabajando con inteligencia emocional", Goleman identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. *Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey y Mayer (1990)<sup>32</sup>.*

**Estas capacidades son:**

🚩 **Área 1. Autoconciencia** (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

1. Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
2. Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
3. Autoconfianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

---

<sup>32</sup> Weisinger, Hendrie (2001), *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona: Edit. Vergara.

✚ **Área 2. Autorregulación** (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

1. Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
2. Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
3. Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
4. Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

✚ **Área 3. Motivación** (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

1. Impulso hacia el logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
2. Compromiso: alinearse con las metas del grupo u organización.
3. Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
4. Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

✚ **Área 4. Empatía** (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

1. Comprensión de los otros: percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.

2. Desarrollo de los otros: estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
3. Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
4. Diversificación: cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
5. Conciencia política: ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

#### **Área 5. Habilidades sociales** (inducir respuestas deseadas en los otros):

1. Influencia: idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.
2. Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
3. Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
4. Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
5. Construir lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
6. Colaborar y cooperar: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

P

PLANES OPERATIVOS



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

# JORNADA 2

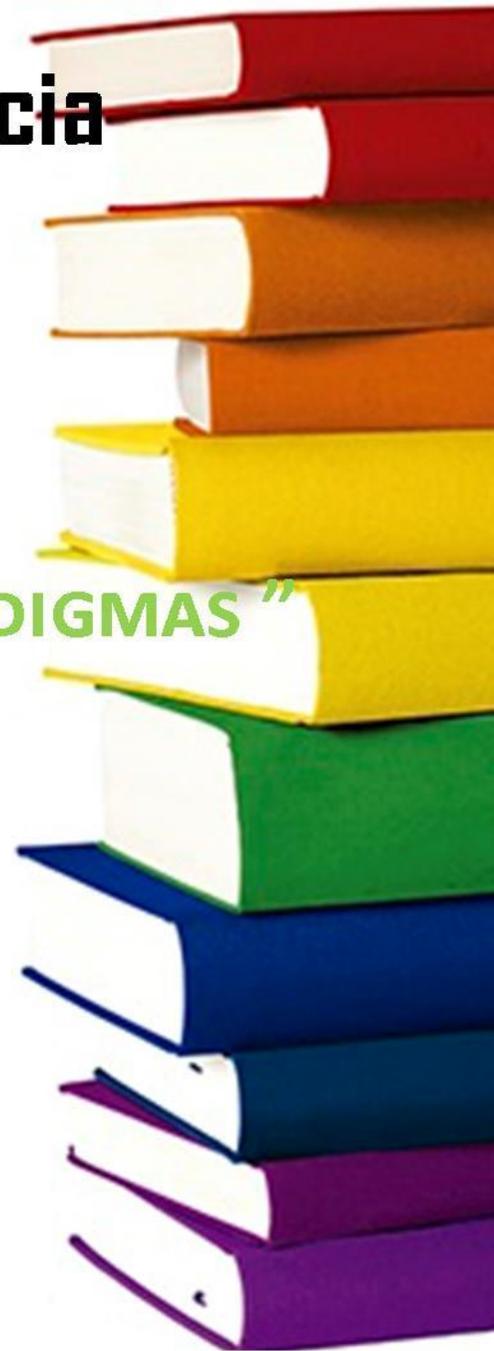
**“Caminando hacia  
El éxito”**

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

P

“

PARA ROMPER PARADIGMAS”



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

**“DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”**

**TEMÁTICA:** “Caminando al éxito” (Liderazgo)

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar en los participantes competencias relacionadas al liderazgo democrático que permitan el posicionamiento de la satisfacción y por ende un óptimo desempeño laboral

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPETENCIAS A POTENCIAR</b>
<b>Presentación</b>	Estimular en los participantes el interés por las temáticas a abordar	Se iniciara la jornada dando la bienvenida a todos los participantes, mencionando el tema a desarrollar y motivándolos activamente a participar en cada una de las actividades	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>  No son necesarios	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Interés por la temática</li> </ul>

<p><b>Dinámica de Animación</b></p> <p>“La telaraña”</p>	<p>Propiciar un clima de confianza y armonía entre los participantes que permita el desarrollo de la jornada.</p>	<p>Se formará un círculo y se entregará a uno de los participantes un rollo de lana; al ritmo de la música el participante deberá de pasarlo a cualquier compañero (forma una telaraña) cuando se detenga la música, el participante que lo tengan deberá responder una pregunta.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Rollo de lana y música</p>	<p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>
<p><b>Facilitación</b></p>	<p>Brindar a los participantes información relevante acerca de la temática “Caminando al éxito”</p>	<p>Se brindará una breve facilitación a cerca de los diferentes aspectos relacionados a los tipos de liderazgo haciendo énfasis de la importancia del liderazgo democrático, asimismo, se abordarán aspectos relacionados con la inteligencia emocional.</p> <p>La información brindada durante el desarrollo de la facilitación se encuentra reflejada en el manual de usuario que cada participante tendrá en sus manos (VER ANEXO N° 6)</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Equipo multimedia</p>	<p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Interés por la temática</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> </ul>

<p><b>Estructura 1</b> “Sigamos al guía”</p>	<p>Desarrollar en los participantes competencias relacionadas a los Diferentes tipos de liderazgo principalmente en función del liderazgo democrático y el trabajo en equipo</p>	<p>Los participantes se conformarán en grupo y se solicitara que conformen un círculo y se sienten de espaldas en el piso, los facilitadores requerirán un representante de cada equipo al cual se le entregara.</p> <p>Un sobre donde habrá una figura geométrica este debe de dirigir a su grupo a reproducirla sin mostrarles la imagen únicamente dando orientaciones generales de cómo realizarlos, al concluir con la realización del dibujo deberá compartirlo con el grupo y su líder.</p> <p>Al finalizar la actividad se reflexionará a cerca de lo acontecido en las actividades realizadas.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Figura geométrica, páginas de papel bond, bolígrafos</p>	<p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Autorregulación</li> </ul>
<p><b>Estructura 2</b> “La Brújula de las emociones”</p>	<p>Lograr que los participantes conozcan y experimenten la expresión de las emociones básicas con la finalidad de que desarrollen habilidades relacionadas e la experimentación, gestión y expresión de emociones en función de la inteligencia emocional.</p>	<p>Se iniciará la estructura “La brújula de las emociones” en equipos irán pasando por cada una de las estaciones que representa una emoción básica. En la estación <i>alegría</i>, deberán de elaborar un álbum personal para a continuación exponerlo a sus compañeros, en la estación <i>tristeza</i>, es necesario que piensen en el día más triste de su vida y las emociones que este les provoco, en la estación <i>miedo</i> los participantes tendrán que escribir una carta para sí mismos y en la última estación <i>enojo</i>, se colocara un Paleógrafo en el cual los participantes deberán responder diferentes frases. Al finalizar con la estructura se reunirán los</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Figuras con emociones, páginas de papel bond de colores,</p>	<p>60 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Conocimiento de las emociones</li> <li>✚ Gestión adecuada de las emociones</li> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Autocontrol</li> <li>✚ Autoconocimiento</li> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>

		participantes propiciando la expresión de las experiencias y emociones generadas, asimismo, conocer los aprendizajes y la forma en que han contribuido a su vida y como lo emplearan en su área laboral.	recortes, tijeras, pegamento, bolígrafos, Páginas de papel bond, pliegos de papel bond.		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Liderazgo</li> </ul>
<b>Receso</b>	Propiciar un espacio de descanso e interacción social entre los participantes	Se abrirá un espacio de convivencia entre los participantes y facilitadores.	<p><i>Humanos:</i></p> <p>Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Refrigerio</p>	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>
<b>Estructura 3</b> "Cruzando el río"	Lograr que los Participantes conozcan la importancia de los diferentes aspectos relacionados a la motivación.	Se dividirán los participantes en dos grupos, se colocará cada equipo uno frente al otro en un tablón de madera de un aproximado de veinte y cinco centímetros de ancho, la tarea consiste que cada uno de los participantes atreviese el tablón con ayuda de sus compañeros evitando tocar el piso.	<p><i>Humanos:</i></p> <p>Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Tablón de</p>	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Motivación a la tarea</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> </ul>

		Al concluir con la actividad se reflexionara a cerca de la actividad y las estrategias implementadas por cada equipo para lograr el objetivo.	madera, música		<ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Autocontrol</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Evaluar el desarrollo de la jornada en función al crecimiento del programa de desarrollo profesional y sus participantes.	Todos los participantes tomaran una hoja de papel en donde coloran una palabra que describa lo que represento la jornada realizada, luego procederán a pegarla en el Paleógrafo denominado “En una palabra”. Reflexionando el significado de la palabra seleccionada.	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Páginas de papel bond, paleógrafo, bolígrafos.</p>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Capacidad de análisis</li> <li>🚦 Trabajo en equipo</li> <li>🚦 Comunicación verbal y no verbal</li> <li>🚦 Confianza de grupo</li> <li>🚦 Cohesión grupal</li> <li>🚦 Liderazgo</li> </ul>
<b>Cierre</b>	Concluir la jornada retornando a la normalidad todos los estados físicos y emocionales que se hayan visto afectados	Para concluir la jornada se procederá a la dinámica “Te vendo este pato”, uno de los participantes dirá la siguiente frase” Te vendo este pato” el segundo participante dirá “pica o no pica” responderá “no pica”, “te lo compro”, esta frase se repetirá secuencialmente en el grupo, pero con una variante expresando una emoción específica.	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Pato de hule</p>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Confianza de grupo</li> <li>🚦 Cohesión grupal</li> <li>🚦 Comunicación verbal y no verbal</li> <li>🚦 Trabajo en equipo</li> </ul>

F

UNDAMENTACIÓN TEÓRICA

JORNADA 3

“Ampliando tu  
Acuario”

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

P

ARA ROMPER PARADIGMAS”

“



# INDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>1. Relaciones interpersonales</b>	136
1.1 Definiciones de relaciones interpersonales	136
1.2 Clasificación de las relaciones interpersonales	137
1.3 Elementos de las relaciones interpersonales	138
1.4 Importancia de las relaciones interpersonales	139
1.5 Finalidad de las relaciones humanas	140
1.6 Beneficios de las relaciones humanas dentro de la organización	140
1.7 La comunicación en las relaciones humanas	141
<b>2. El trabajo en equipo en las relaciones interpersonales</b>	142
2.1 Características del trabajo en equipo	143
2.2 Características psicológicas del trabajo en equipo	145
2.3 Ventajas del trabajo en equipo	148
2.4 Desventajas	149

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **1. RELACIONES INTERPERSONALES**

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, los negocios, las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, etc.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, las amistades, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, los entornos barriales, las comunidades religiosas, etc. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

Son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Y buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses. Además, juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona.

A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

## **1.1 Definiciones De Relaciones Interpersonales**

Es un proceso continuo, que se preocupa por las habilidades del ser humano para llevarse bien consigo mismo y los demás y crear relaciones significativas.

Se definen como un fenómeno sociológico que da origen a las diferentes relaciones que establecen los seres humanos con otros, su necesidad de socialización y de comunicación son relaciones entre estos, debiendo ser correctas, de ayuda mutua, sanas y amistosas.

Es la motivación que se hace a las personas para que realicen lo mejor que puedan su trabajo, con el fin de obtener autosatisfacción. Las Relaciones Humanas o Relaciones Interpersonales son una actividad “instantánea” o algo que es inflexible, son un proceso continuo que varía en su naturaleza dependiente de los individuos que participen.

## **1.2 Clasificación de las Relaciones interpersonales**

Desde que el hombre da forma a la exteriorización de sus ideas a lo que es igual, cuando establece el principio de la comunicación con sus semejantes, el ejercicio de sus relaciones se realiza en campos que se refieren tanto a sus actividades públicas como a la interacción humanas, en ambos campos pueden manifestarse en múltiples formas, ya sea que se trate de situaciones entre individuos o entre organizaciones diversas.

Consideradas así, las Relaciones Interpersonales pueden ser internas o externas ya sea que se refieren al trato entre individuos en forma personal o al trato entre organismos cuando existen en ellos determinados propósitos, coincidencias o afines con otros y estén interesados en fomentar funcionamiento más provechoso.

### **1.2.1 Las Relaciones Humanas Internas**

Todas aquellas que establecen los seres humanos con otros, con el fin de comunicarse, de dar a conocer sus ideas, sentimientos, opinión o experiencias vividas.

### **1.2.2 Las Relaciones Humanas Externas**

Se refieren al trato que los organismos están interesados en mantener con los públicos de los que pretenden ganar y conservar sus opiniones favorables, en cuanto a la transmisión de este tipo de Relaciones Humanas, entra en juego el ejercicio de las Relaciones Públicas.

A su vez estas Relaciones Humanas internas o externas poseen otra clasificación ya que pueden ser positivas o negativas. En su mayoría el ser humano (Relaciones Humanas Internas) y la empresa (Relaciones Humanas Externas) desearían que todas las cosas que desea transmitir lograr un efecto positivo, peor en muchos casos no ocurre así y esto dependa del tiempo que se dedica cada entidad a la planificación y control de sus mensajes.

## **1.3 Elementos De Las Relaciones Interpersonales**

Los científicos sociales, especialmente los interesados en el comportamiento humano han contribuido desde hace mucho tiempo con sus teorías e investigaciones a la formación de un cuerpo de conocimiento en este campo. Sin embargo, la importancia que se dio a la aplicación sistemática e interdisciplinaria data aproximadamente tres décadas, poco después de los estudios de Elton Mayo.

Tal parece que el énfasis inicial de ese autor, o sea ver los problemas en el contexto más amplio de la sociedad industrial, se ha ido perdiendo, actualmente

se les enfoca casi exclusivamente desde el punto de vista más estrecho de la empresa.

La crítica más justificada que se puede hacer a los elementos que contiene las Relaciones Humanas es su falta de ligamento al contexto social, sus temas principales están centrados en la empresa y su ámbito interno, sin tomar en cuenta el impacto que sus programas pueden tener en la sociedad. Especialmente los Relacionistas Humanos norteamericanos, toman los objetivos de las Relaciones Humanas subordinados a los objetivos económicos de la empresa.

Es decir, los conocimientos y descubrimientos acerca del comportamiento humano se han aplicado al logro de una mayor productividad del trabajo en la organización. Entre los temas que centran las Relaciones Humanas esta:

- ✚ Liderazgo y Autoridad
- ✚ Motivación y Conducta
- ✚ Estructura Organizacional
- ✚ Comunicación
- ✚ Cambios Organizacionales

#### **1.4 Importancia de las Relaciones Interpersonales**

Las Relaciones Humanas o Relaciones Interpersonales son como se mencionaba anteriormente, la capacidad para relacionarse con los seres que le rodean, pero esta relación depende de cada quien e influye cada persona, desde el punto de vista organizacional las actividades y el funcionamiento de una organización gira alrededor de los elementos que la conforman, es por ello, que una organización que se interese por los empleados y que dirija sus intereses a la orientación del individuo, en el sentido de la posición que ocupa dentro de la

empresa, su rol, formal e informal, sus actitudes y su personalidad le permitirá incrementar el interés de los empleados, en la organización y creara un ambiente y clima óptimo para el desarrollo productivo de la misma.

### **1.5 Finalidad de las Relaciones Humanas**

Muchos autores norteamericanos dan a entender implícitamente que la finalidad de las Relaciones Humanas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización.

Algunos autores han llegado a mencionar explícitamente que estas deberían considerarse tan solo como un medio para la consecución de los objetivos económicos de la empresa. Si se quiere que esta triunfe económicamente, es menester tomar las Relaciones Humanas como una herramienta y no como un objetivo.

Las Relaciones Humanas o relaciones interpersonales en la organización tienen tres metas importantes:

- ✚ Primero la obtención de la cooperación de otros.
  
- ✚ Segundo aumento de la producción por medio de las personas.
  
- ✚ Tercero satisfacciones en el trabajo.

Es decir que ningún ser es independiente ni absolutos, necesita de otros para lograr sus objetivos. En la medida que el ser humano reconozca que necesita de otros para lograr lo que desea, se interesa por interactuar con los demás, y mucho más cuando trabajo diariamente con un grupo y todos poseen el mismo objetivo, por ejemplo: en una empresa aumenta la producción y esto le permite a los gerentes obtener beneficios más altos.

## 1.6 Beneficios de las Relaciones Humanas dentro de la organización

Entre los beneficios para la organización se encuentran:

- ✚ Promover la eficiencia
- ✚ Fomentar el sentimiento de pertenecía
- ✚ Establece condiciones satisfactorias de trabajo
- ✚ Estimula la iniciativa
- ✚ Potenciar el desarrollo profesional del empleado
- ✚ Demostración de capacidad en el desempeño
- ✚ Promueve la convivencia y armonía
- ✚ Facilitan la integración y la cooperación
- ✚ Parámetro para oportunidades de promoción

## 1.7 La comunicación en las Relaciones Humanas

Es concebida tanto como una habilidad del administrador, como un proceso difícil y constante de transmisión de información. No es cuestión únicamente de dar órdenes, explicar el trabajo que se quiere o los objetivos que se persiguen sino de saber motivar a los subordinados para cumplir órdenes voluntariamente, de explicar el trabajo dejando participar y contribuir a los empleados o comunicando con el ejemplo el camino hacia los objetivos fijados.

Para que la comunicación pueda fluir ágilmente, habrá que crear la estructura organizacional adecuada a las funciones a realizar, pero más que todo será menester crear las condiciones de confianza y alta moral conducentes a una comunicación efectiva. Además de información deberá trasmitirse también entendimiento. Si existen buenas relaciones entre el jefe y los subordinados,

habrá más probabilidades que la recepción del mensaje sea fiel en contenido e intención, tales como el superior los haya concebido.

La empresa moderna es una isla de colectivismo rodeado por un mar cambiante y dinámico. Si bien la empresa tiende a realizar sus propios objetivos, estos y la manera de conseguirlos se verán afectados por la tecnología, las decisiones gubernamentales y los gustos de los consumidores. Muchos de estos cambios producen a su vez cambios en la estructura de la empresa, en sus funciones y por lo tanto en las personas que la integran. La hostilidad y resistencia al cambio se origina, en la incertidumbre que esta crea, tanto en la mente del subalterno como en la del ejecutivo.

Para la solución de este problema los relacionistas humanos han aplicado la participación cambiada con medidas tendientes a amortiguar la tensión y la incertidumbre al cambio. Además, se ha descubierto que ciertas estructuras de organizaciones se adaptan más que otras al cambio y se ha concentrado que la naturaleza de ciertas industrias compromete a sus miembros a buscar conscientemente el cambio.

De cualquier manera, ya sea en una empresa estable o cambiante, el administrador estará más capacitado para lograr un clima de estabilidad psicológica, si sabe lo que está pasando en su organización y como puede amortiguar los efectos negativos del cambio.

## **2. EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Para poder movilizar la energía del trabajador y canalizar su comportamiento en la dirección deseada los científicos de la administración dieron paso a nuevas formas de concebir el trabajo dentro de las organizaciones, así surge la teoría del trabajo en equipo, que se desarrolló a partir de los conocimientos de la psicología social y que se centra en los estudios de lo que hace la motivación y liderazgo dentro de las organizaciones, ahora se busca no solamente la fuerza

física del trabajador, sino también se pretende dar un paso sobre lo que pasa en su subconsciente, que es la aportación de la psicología industrial

Para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son personas complejas y que es necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales. La Relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

## **2.1 Características del trabajo en equipo**

### **Liderazgo**

Los líderes de los equipos eficaces deben ser entrenadores. El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no hacen las cosas a su gente; hace las cosas con su gente. Escuchan. Ellos y ellas se ganan el respeto de los demás. Tienen un profundo conocimiento que les permite dirigir. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta.

### **Metas específicas, cuantificables**

Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

### **Respeto, compromiso y lealtad.**

El respeto mutuo entre los miembros del equipo es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

### **Comunicación eficaz**

Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben las personas actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

### **Aprendizaje y Mejora**

¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

### **Pensamiento positivo**

Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

### **Reconocimiento**

El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: “Bien hecho”. O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecho al resto de la organización, una carta de felicitación. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

### **Valoración del trabajo en equipo**

Los equipos eficaces son aquellos cuyos miembros comprenden los principios asociados al trabajo en equipo. Ellos y ellas aprecian sus beneficios tanto para los componentes del equipo como para la organización.

## **2.2 Características Psicológicas Del Trabajo En Equipo**

### **2.2.1 La empatía**

Los elementos como la empatía, afinidad y compromiso, son conceptos que se deben de entender en las organizaciones que pretenden tener buenos resultados de sus equipos de trabajo y es menester conocerlos bien para poder armonizar al grupo y que pueda potenciar su energía social, que se forma de la combinación de habilidades de un equipo de trabajo

La empatía es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. También es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra. La empatía describe la capacidad intelectual de una persona de vivenciar la manera en que siente otra persona; posteriormente, eso puede llevar a una mejor comprensión de su comportamiento o de su forma de tomar decisiones.

Otra definición de empatía; Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Como tal es un sentimiento objetivo cuyo desarrollo requiere un cierto tipo de inteligencia. Quienes ejercen un liderazgo altruista suelen caracterizarse por el amplio desarrollo de esta capacidad.

Las personas con empatía son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones; por eso, poseen normalmente alto reconocimiento social y popularidad, ya que se anticipan a las necesidades, antes incluso de que sus compañeros sean conscientes de ellas, y saben identificar y aprovechar las oportunidades comunicativas que les ofrecen otras personas.

Nuevos estudios permiten suponer que existe una relación entre la imitación o simulación del comportamiento y la capacidad de empatizar; incluso en el mundo animal se investiga la capacidad de empatizar como un posible avance en la evolución, al posibilitar relaciones de cooperación o simbiosis.

### **2.2.2 La afinidad**

El término afinidad (del latín *affinitas*) hace alusión a la atracción o adecuación de caracteres, opiniones, gustos u otras circunstancias que existe entre dos o más personas. Por otra parte, otro elemento importante en los equipos de trabajo es el concepto de compromiso que se refiere a la Responsabilidad

### **2.2.3 El compromiso**

Un trabajador comprometido es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización.

### **2.2.4 Conceptos Claves Del Trabajo En Equipo Eficaz**

Para el trabajo en equipo esta serie de conceptos le permite amalgamar las diferentes habilidades que tienen los integrantes del equipo, este concepto es muy importante debido a que en la actualidad no se puede concebir a una persona que posea todos los conocimientos, más bien se piensa en un grupo de personas con diferentes habilidades que ponen al servicio del equipo sus esfuerzos y conocimientos para el logro de los objetivos institucionales

### **2.2.5 La interdisciplinariedad**

Que es un conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada (Wikipedia.org, 2012)<sup>33</sup> El término interdisciplinariedad surge por primera vez en 1937 y le atribuyen su invención al sociólogo Louis Wirtz.

### **2.2.6 La aportación**

El concepto de aportación se refiere a la acción de dar o proporcionar algo: se puede aportar las ideas, se puede hacer una aportación económica, sus sinónimos son la contribución, financiación

---

<sup>33</sup> <https://grupo101trabequipo.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas>.

### 2.2.7 La colaboración

Es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; tanto para conseguir un resultado imposible o muy difícil de conseguir mediante el trabajo individual como para ayudar conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

### 2.3 Ventajas Del Trabajo En Equipo

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

#### **Para los Individuos:**

- ✚ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- ✚ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- ✚ Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- ✚ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- ✚ Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- ✚ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- ✚ Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- ✚ Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

- ✚ El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- ✚ Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás
- ✚ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

### **Para Las Empresas Y Organizaciones**

- ✚ Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- ✚ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ✚ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- ✚ Disminuyen los gastos institucionales.
- ✚ Existe un mayor conocimiento e información.
- ✚ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ✚ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✚ Son más diversos los puntos de vista.

### **2.4 Desventajas**

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- ✚ Tomar las decisiones de forma prematura.
- ✚ Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- ✚ Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- ✚ Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.

P



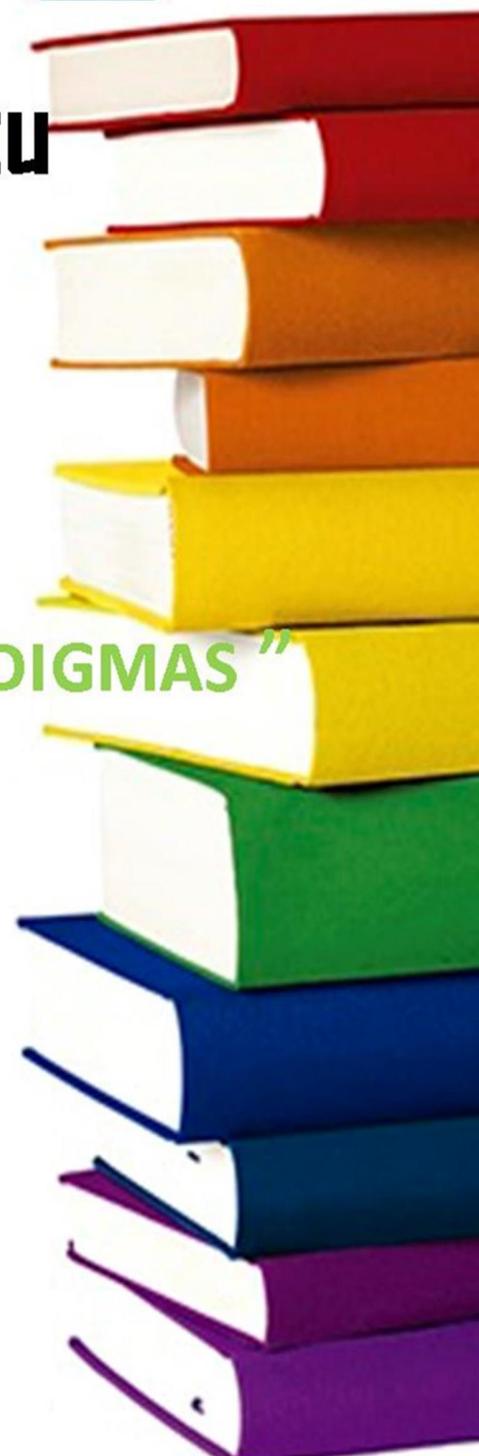
ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

PLANES OPERATIVOS

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

JORNADA 3

“Ampliando tu  
Acuario”



P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

“



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

**“DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”**

**TEMÁTICA:** “Ampliando tu acuario” (Relacione interpersonales)

**OBJETIVO GENERAL:** Lograr que el personal de la institución construya relaciones sociales agradables con el propósito de mejorar la convivencia social y fomentar el trabajo en equipo.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPETENCIAS A POTENCIAR</b>
<b>Presentación</b>	Estimular en los participantes el interés por las temáticas a abordar	Se iniciara la jornada dando la bienvenida a todos los participantes, mencionando el tema a desarrollar y motivándolos activamente a participar en cada una de las actividades	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>  No son necesarios	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Interés por la temática</li> </ul>

<p><b>Dinámica de Animación</b></p> <p>“Grupo de lápices”</p>	<p>Generar entre los y las participantes un ambiente ameno y agradable previo a la ejecución de las actividades de la jornada del día.</p>	<p>Solicita a los participantes que formen los grupos de trabajo. Se les entregara a cada uno de los equipos cinco lápices y se dará a los participantes la siguiente consigna “formen un círculo y tomen los lápices de manera que los sostengan con sus dedos índices apoyándose en los dedos de sus compañeros. Eviten que se les caiga los lápices”.</p> <p>Una vez los equipos ya estén sosteniendo los lápices, el facilitador da algunas indicaciones como la siguientes: “siéntense, párense, den todos un salto, agáchense, giren el circulo, etc.”.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Lápices</p>	<p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Iniciativa</li> <li> Cooperación</li> <li> Trabajo en equipo</li> <li> comunicación</li> <li>coordinación motriz</li> </ul>
<p><b>Facilitación</b></p> <p>“Relaciones agradable desarrollo en equipo”</p>	<p>Dotar a los participantes la información precisa referente a las relaciones humanas y su beneficio en el trabajo en equipo en el lugar de trabajo que este</p>	<p>El facilitador o la facilitadora comienzan introduciendo a los y las participantes en los aspectos inmersos en la temática.</p> <p>Posteriormente se detiene en cada uno de los aspectos a tratar, explicándolos de una forma clara y precisa, formulando preguntas a los y las participantes si se hace necesario.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Equipo multimedia</p>	<p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escucha activa</li> <li>✓ Cohesión grupal</li> <li>✓ Interés por temática</li> <li>✓ Adaptabilidad</li> <li>✓ Capacidad de análisis</li> </ul>

	<p>sirva de nuevo aprendizaje para los/as empleados/as de SIAT.</p>	<p>Los conocimientos adquiridos serán reforzados a través de información y actividades reflejadas en el manual de usuario (VER ANEXO N°7)</p>			
<p><b>Estructura 1</b></p> <p>El ciego, manco y mudo</p>	<p>Desarrollar en los y las participantes competencias, habilidades y destrezas relacionadas a la comunicación y trabajo en equipo.</p>	<p>El facilitador motivara a los usuarios a conformar grupos de tres personas, seguidamente se procederá a la estructura “Ciego, manco, mudo” en donde se les asignará un rol a cada uno el, primero será ciego, segundo no podrá emplear sus manos en la actividad (manco) y el tercero no podrá hablar (mudo), a cada trio se les entregara cinco hojas de papel bond con las cuales deberán de elaborar tres aviones y dos barcos en un tiempo limitado.</p> <p>Al finalizar se reflexionara sobre la técnica realizada.</p>	<p><i>Humanos:</i></p> <p>Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>hojas de papel bond, vendas</p>	<p>50 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ comunicaron verbal y no verbal</li> <li>+ trabajo en equipo</li> <li>+ iniciativa</li> <li>+ coerción</li> <li>+ Cooperación</li> <li>+ liderazgo</li> <li>+ empatía</li> </ul>

<p><b>Estructura 2</b></p> <p>“El tangram”</p>	<p>Incrementar la confianza y cohesión grupal entre los participantes, estimulando la toma de decisión para la resolución de conflictos.</p>	<p>El facilitador motivara a los y las usuarios a conformar grupos de cinco personas, luego se procederá a la técnica “El tangram” a cada grupo se le entregara un rompecabezas el cual tendrán que formar como equipo con un tiempo limitado.</p> <p>Al finalizar se reflexionará sobre la técnica realizada.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Juegos de Tangram</p>	<p>60 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Toma de decisión</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Iniciativa</li> <li>Autocontrol</li> <li>✚ Autoconocimiento</li> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Liderazgo</li> </ul>
<p><b>Receso</b></p>	<p>Propiciar un espacio de descanso e interacción social entre los participantes interacción entre sus miembros.</p>	<p>Se abrirá un espacio de convivencia entre los participantes y facilitadores.</p> <p>A cada pareja se les entregara dos globos, el primero lo ubicaran en la frente, el segundo en el estómago de cada pareja, posteriormente cada fila tendrá que caminar en equipo, sin botar ningún globo.</p> <p>Al finalizar se reflexionar sobre la técnica realizada.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Refrigerio</p>	<p>20 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>

<p><b>Evaluación</b></p> <p>“El arco iris de mi vida”</p>	<p>Evaluar los conocimientos adquiridos por los usuarios y usuarias relacionados a la jornada.</p>	<p>Se les entregara una hoja de papel en forma de nube en la que deberán escribir ¿Qué fue lo que más le gusto? ¿Qué impacto tuvo este conocimiento en su vida? Y ¿Cómo lo pondría en práctica en su vida laboral? Luego pasaran a pegarlo en pizarra.</p> <p>Al concluir con la actividad se reflexionarán los aspectos acontecidos durante toda la jornada.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Páginas de papel bond, bolígrafos.</p>	<p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Capacidad de análisis</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Liderazgo</li> </ul>
<p><b>Cierre</b></p>	<p>Realizar el cierre de la jornada mediante la lectura de una frase motivacional y motivar a los y las participantes a estar presentes en la próxima jornada.</p>	<p>Se agradecerá a los participantes, expresando los aspectos positivos y se les invita a poner en práctica lo aprendido; a transmitir los conocimientos y ponerlos en práctica en su vida laboral.</p> <p>A continuación, cada uno deberá indicar una frase que lo motive a continuar incrementando sus amistades.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> No son necesario</p>	<p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> </ul>

# F



## UNDAMENTACIÓN TEÓRICA

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

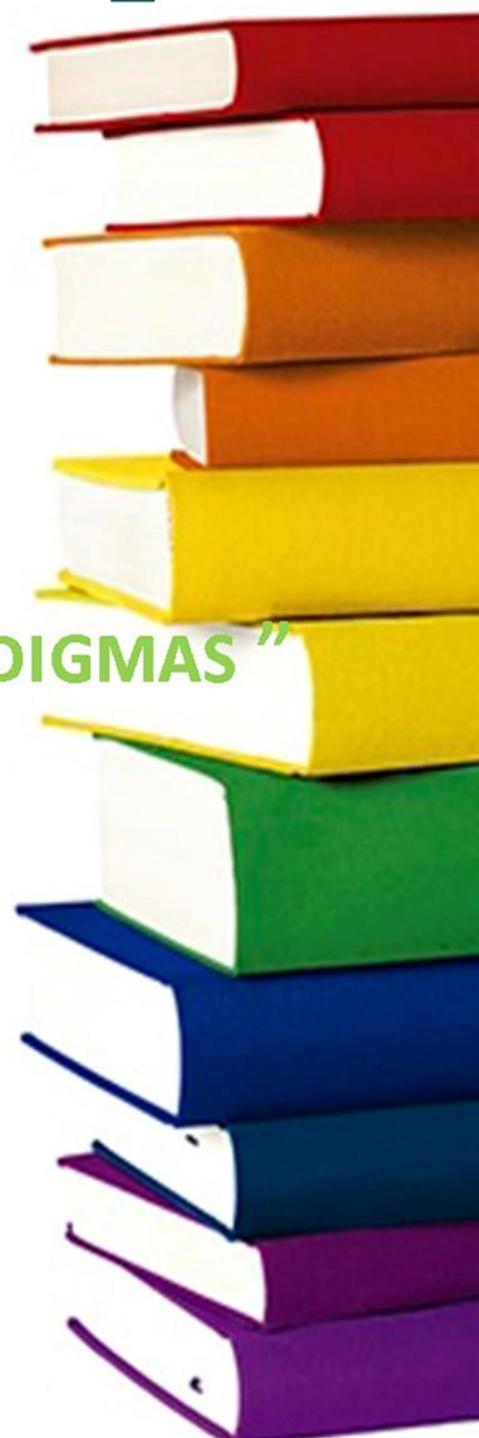
# JORNADA 4

## "Ponte la Camisa"

# P

## ARA ROMPER PARADIGMAS "

# ED



## INDICE DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Identidad con la organización</b>	<b>158</b>
<b>1.2</b> identidad organizacional	<b>159</b>
<b>1.3</b> sentido de pertenencia	<b>161</b>
<b>1.3.1</b> Las dimensiones del sentido de pertenencia están determinadas por:	<b>162</b>
<b>1.3.2</b> Elementos de la identidad con la organización	<b>163</b>
<b>1.3.3</b> Cultura informal dentro de la organización	<b>164</b>

## FUNDAMENTACION TEORICA

### 1. IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

La identidad, es un conjunto articulado de rasgos específicos de un individuo. Constituye también un sistema de símbolos y de valores que permite afrontar diferentes situaciones cotidianas. Opera como un filtro que ayuda a decodificarlas, a comprenderlas para que después funcione.

La identidad depende del autoconocimiento: ¿quién soy, qué soy, de dónde vengo?; de la autoestima: ¿me quiero mucho, poquito o nada?; y de la autoeficacia: ¿sé gestionar hacia dónde voy, quiero ser y evaluar cómo van los resultados?

Ante ello, para poder lograr identificarse o adquirir una identidad distinta dependiendo de cada ser humano, es necesario establecer determinados puntos de vista para obtener ese resultado, por ende resulta menester el análisis de ese tema con gran impacto social.

El autorretrato de la identidad. El ojo interno de la mente crea la identidad con la información que proviene de la experiencia en un proceso que dura toda la vida. Ante ello, es posible advertirse que todo ser humano a través de sus vivencias en un mundo social activo, se va formando o creando una identidad específica, que en ocasiones no logra poder establecerla en una abrir y cerrar de ojos, ya que a veces necesita ver figurada esa identidad en otra persona para poder sentirla y hacerla propia, la expectativa tiene más poder sobre la identidad que el pasado.

Si no se resuelve bien la crisis de identidad se puede aceptar una identidad creada por los padres, los amigos, o la autoridad. La falsa identidad pone en contradicción actos, pensamientos y emociones, elimina la pasión y rebaja la autoestima.

Actualmente el proceso de Globalización en todos los aspectos de la vida cotidiana, lleva a las personas a desarrollar una identidad basadas en una combinación de identidades del mundo.

Según Lanni (2006), "*Las personas tienen otra perspectiva del mundo, a través de los medios masivos de comunicación pueden vislumbrar lo que sucede y lo que está de moda hasta en los lugares más lejanos ya no únicamente del lugar donde viven*"<sup>34</sup>. Por ello se considera que el mundo ya no tiene fronteras, todo se parece cada vez más a todo, la estructura de preferencias del mundo es presionada hacia un punto homogeneizado.

En un grupo, la identidad que se crea es diferente a las identidades de los miembros del mismo grupo, se convierte en un ente independiente de sus miembros, sin embargo, existen similitudes entre las identidades colectivas u subculturas

## 1.2 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Por su parte se puede decir que el concepto raíz de toda empresa es la Identidad, la que se define de la siguiente manera: "*Identidad es la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros*" Selame (1988)<sup>35</sup>. Es decir, una compañía forja su Identidad, de acuerdo a lo que cree y piensa de sí misma y de acuerdo a como quisiera instalarse en la mente del público.

Lo que una empresa cree y piensa de sí misma, se alimenta cotidianamente de las siguientes variables:

- ✓ A qué se dedica
- ✓ Quiénes la integran

---

<sup>34</sup> <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

<sup>35</sup> <http://joredo1054.blogspot.com/2014/02/formacion-y-desarrollo-sentido-de.htm>

- ✓ Hacia dónde se dirige
- ✓ Qué valores e ideas defiende
- ✓ Cuáles son sus estrategias y acciones
- ✓ Cuáles son sus herramientas
- ✓ Cómo se relaciona con el medio

Cuando las personas se integran a una empresa, ya tienen una identidad propia, diferente y única que han ido formando a partir del entorno en el que se han desarrollado en su comunidad y en su familia (Giménez 1993), las identidades están formadas por un conjunto de elementos sociológicos como cultura, normas, valores, clases sociales, ritos, territorios, socialización, roles, género, medios y la organización no puede ignorar que existen estas influencias para la creación de la Identidad Organizacional, de esta manera, la empresa forma un modelo cultural propio configurado por los valores y las creencias de las personas y estableciendo a su vez los valores y las creencias para que sean legítimos entre los empleados y se manifiesten en actitudes como identificación, permanencia, compromiso participación de las personas que forman parte de la organización enfocado todo ello a su vez al cumplimiento de los objetivos de la empresa manifestados en la misión, visión y filosofía institucional.

La Identidad Organizacional está constituida por valores y creencias, considerándose a las creencias como convicciones compartidas y la idea generalizada de lo que es importante y los valores son los estándares establecidos y aceptados por el grupo sobre lo que son y sus formas de reaccionar ante los imprevistos.

De acuerdo a Deal y Kennedy (1999) cuando una compañía tiene una identidad fuerte, los empleados se sienten seguros y orgullosos de trabajar en ella, su comportamiento refleja sentido de pertenencia a la organización, esto los lleva a

estar más dispuestos a trabajar, logrando: mejoras en la productividad, mayor compromiso y resultados óptimos en menor tiempo<sup>36</sup>

### 1.3 SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

*Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. (Chiavenato, 1994).<sup>37</sup>*

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización. “Las contribuciones hechas por los diversos grupos de

---

<sup>36</sup> <http://joredo1054.blogspot.com/2014/02/formacion-y-desarrollo-sentido-de.htm>

<sup>37</sup> Chiavenato. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se sule y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.” (Chiavenato, 1994)<sup>38</sup>.

### **1.3.1 Las dimensiones del sentido de pertenencia están determinadas por:**

2. Objetivos Organizacionales individuales, es decir lo que la persona pretende alcanzar dentro de la organización.

- ✓ Salario
- ✓ Beneficios sociales
- ✓ Seguridad y estabilidad en el empleo
- ✓ Condiciones adecuadas de trabajo
- ✓ Desarrollo profesional

3. Lo que la organización pretende alcanzar:

- ✓ Utilidades
- ✓ Productividad
- ✓ Calidad
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Satisfacción del cliente.

---

<sup>38</sup> Chiavenato. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

### 1.3.2. Elementos de la Identidad con la organización

#### **La comunicación.**

Implica ir más allá de la mera trasmisión de información, es decir, ha de generar relación y participación haciendo que las personas se sientan parte de la organización, se sientan importantes y cercanos; que puedan conocer lo que pasa en su organización y puedan hablar de ella con propiedad.

#### **La participación.**

Crear espacios de participación en los que las personas se les consulte, puedan aportar ideas, sentir que los objetivos y estrategias de la organización no son ajenos a ellos, sino que ellos han sido parte de su construcción, lo que les hará sentir que son sus objetivos y las estrategias de su organización sintiendo que ellos son parte de la organización; evitando que sientan que son las estrategias y objetivos de sus jefes.

#### **Bienestar laboral.**

Es decir, contar con un adecuado sistema que refleje la preocupación de la organización por sus empleados, velando por sus adecuados puestos de trabajo, por unas remuneraciones justas y proporcionales a sus responsabilidades, un sistema que favorezca el estímulo y reconocimiento de los esfuerzos e iniciativas de las personas en la empresa.

#### **Cultura organización.**

La cultura organizacional determina la identidad de la, sus valores y principio; por eso en la medida que estos estén bien definidos, socializados e implementados, se arraigaran en la mente y el corazón de sus empleados de manera que lo vivirán no solo en la empresa mientras cumplen un horario laboral,

sino que los reflejaran en cualquier lugar haciendo honor y alusión a su organización.

### 1.3.3. Cultura informal dentro de la organización

En ese contexto, el momento de ingreso de un sujeto a una organización es clave analizar y comprender la cultura formal como la ***cultura informal*** establecida por los colaboradores más antiguos, a continuación, descrita:

#### ✚ Los ritos:

La serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.

#### ✚ El comportamiento de los directivos en reuniones:

La selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

#### ✚ Los mitos y las historias:

Acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

#### ✚ Los tabúes:

Las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

### ✚ Símbolos materiales:

Elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.

### ✚ El sociolecto o lenguaje:

Los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

P

PLANES OPERATIVOS



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

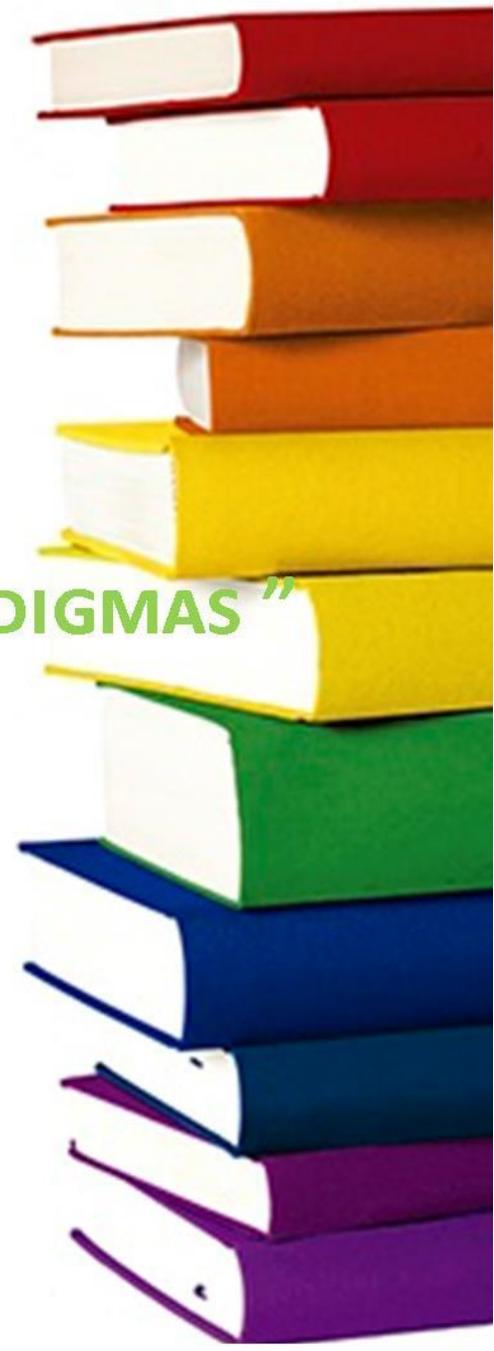
JORNADA 4

“Ponte la  
Camisa”

P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

“



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
 DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA  
 “DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”

**TEMÁTICA:** “Ponte la camiseta”

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar en los colaboradores competencias relacionadas al conocimiento e identificación de diferentes elementos con la organización que permitan relacionar los objetivos organizacionales y personales de los colaboradores y por tanto buscar la consecución de estos.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	RECURSOS	TIEMPO	COMPETENCIAS A POTENCIAR
<b>Presentación</b>	Estimular en los participantes el interés por las temáticas a abordar	Se iniciara la jornada dando la bienvenida a todos los participantes, mencionando el tema a desarrollar y motivándolos activamente a participar en cada una de las actividades	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>  No son	5 minutos	 Escucha activa  Empatía  Cohesión grupal  Interés por la temática

			necesarios		
<b>Dinámica de Animación</b>	Generar un clima de confianza y participación grupal con el propósito de motivar y potenciar competencias en el grupo a través de desarrollo de la jornada.	Se dará paso a la dinámica “Marea Sube/ Marea Baja”, en ella se dibujará una línea en el piso que represente la orilla del mar. Cuando el facilitador grite “Marea baja” todos saltan frente de la línea, cuando el líder grite “Marea sube” todos saltan detrás de la línea; el participante que se equivoque en seguir la indicaciones se incentivara a expresar opiniones referente a la sesión anterior	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Iniciativa</li> <li>🚦 Colaboración</li> <li>🚦 Seguimiento de indicaciones</li> <li>🚦 Cohesión grupal</li> <li>🚦 Escucha activa</li> <li>🚦 Comunicación</li> <li>🚦 Compresión grupal</li> </ul>
<b>Facilitación</b>	Brindar a los participantes información relevante acerca de la temática “Ponte la camiseta”	Los facilitadores brindaran una breve exposición referente a los diversos elementos relacionados a la importancia de la identidad con la organización por parte de los participantes de los diferentes niveles jerárquicos.  Se reforzaran los conocimientos adquiridos a través de un manual del usuario el cual contiene información y actividades de utilidad para los participantes (VER ANEXO N° 8)	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>🚦 Escucha activa</li> <li>🚦 Cohesión grupal</li> <li>🚦 Interés por la temática</li> <li>🚦 Adaptabilidad</li> <li>🚦 Capacidad de análisis</li> </ul>

<p><b>Estructura 1</b></p> <p>“El collage” (Valores organizacionales)</p>	<p>Lograr que los participantes conozcan y tomen conciencia de los valores que conforman la organización.</p>	<p>Se dividirán los participantes en cinco grupos y a cada uno se le brindará un valor que profesa la empresa, con el cual deberán crear un collage en el que se evidencia el significado personal para cada miembro del grupo y la forma en que lo ponen en práctica dentro de la organización.</p> <p>Al concluir con la actividad se expondrá al resto de grupos y se reflexionará a cerca de la importancia de cada uno de estos.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Recortes, pegamento, papelógrafo, bolígrafos, plumones.</p>	<p>40 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> </ul>
<p><b>Estructura 2</b></p> <p>“Torre de papel” (Misión y visión)</p>	<p>Lograr que los participantes se compenetren como equipo y logren cumplir la misión encomendada.</p>	<p>En equipos se les encomendará realizar una torre de papel lo más alto posible, esta debe de tener una altura mínima de un metro; antes de dar inicio a la construcción deberán acordar la estrategia a seguir teniendo en cuenta que no pueden romper, cortar o pegar las páginas, de igual forma, si la torre llega a caer deberán volver a iniciar.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p>	<p>40 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Consecución de objetivos</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Identidad con la tarea</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Comunicación</li> </ul>

		Al concluir con la actividad se reflexionará a cerca de la importancia de la Misión y Visión de la organización y la personal y como la conjugación de esta puede contribuir al logro de objetivos.	.		<p>verbal y no verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Implementación de estrategias</li> </ul>
<b>Receso</b>	Propiciar un espacio de descanso e interacción social entre los participantes	Se abrirá un espacio de convivencia entre los participantes y facilitadores.	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Refrigerio</p>	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>

<p><b>Estructura 3</b></p> <p>“El escudo”</p> <p>(Identidad)</p>	<p>Detectar cualidades relevantes de cada participante en función de generar identidad y empatía entre los miembros del grupo.</p>	<p>A cada individuo se le entregara una página la cual está dividida en cuatro partes en la que deberán crear su propio escudo, colocando dibujos que representen aspectos que lo identifican como persona, sus valores, gustos, entre otros, otorgando una idea de cómo quiere ser recordado por los demás; asimismo, permitirá que al exponerlos al pleno generar una idea de cómo es la persona. Al poseer todos los escudos, se creará el que representará al equipo.</p> <p>Quando todos los participantes hayan expuesto sus escudos se abrirá un espacio de reflexión sobre los aspectos relevantes acontecidos en la actividad.</p>	<p><i>Humanos:</i></p> <p>Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i></p> <p>Paginas de papel bond, bolígrafos, plumones, colores, cinta adhesiva, paleógrafo.</p>	<p>60 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Identidad con la tarea</li> <li>✚ Autoconocimiento</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> </ul>
--	--	---	---	-------------------	---

<b>Evaluación</b>  “el correo aéreo”	Se reflexionara sobre lo acontecido en la jornada denotando el aprendizaje obtenido por parte de los participantes y ratificar el logro de objetivos y la adquisición de competencias.	Se formara un circulo y se iniciara contando la historia de cómo se despiden en diferentes partes del mundo por ejemplo “hemos llegado a España y aquí acostumbren despedirse de dos besos”, los participantes deberán realizar la acción, para poder continuar con el viaje.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> Páginas con preguntas, bolígrafos, pista de aterrizaje.	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Capacidad de síntesis</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> <li>✚ Autocritica</li> <li>✚ Comunicación no verbal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Compromiso</li> </ul>
<b>Cierre</b>  “El Viaje”	Concluir la sesión con un clima de armonía		<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>  No son necesarios	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> </ul>

F



UNDAMENTACIÓN TEÓRICA

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

JORNADA

5

“ Cultivando  
Competencias ”



P

ARA ROMPER PARADIGMAS ”

“



# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
1. Desempeño laboral	175
1.2 La evaluación de desempeño	176
1.3 Factores que influyen en el desempeño laboral.	177
1.4 Claves para un buen desempeño laboral	178
2. Satisfacción del trabajo	179
1.1. Determinantes de la satisfacción laboral	180
1.2. Manifestación de insatisfacción de los empleados	181
2. La motivación en el trabajo	182
2.1. Factores Que influyen en la Motivación Laboral	183
2.2. Como motivar a los empleados	184

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1. DESEMPEÑO LABORAL

Según Palacio (2005), plantea que el desempeño laboral “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”<sup>39</sup>. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. Por su parte Robbins (2004), afirma que el desempeño laboral

*“Contempla al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles”*. De igual forma Chiavenato (2004), plantea: “que el desempeño “es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”<sup>40</sup>.

En relación de lo antes descrito se puede decir que el desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo.

Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente”. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta,

---

<sup>39</sup> <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>.

<sup>40</sup> Robbins y Stephen. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

## 1.2 La Evaluación De Desempeño

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

De acuerdo a Mondy y Noe (1997), *“el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores”*<sup>41</sup>

1. Planeación de Recursos Humanos: Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.
2. Reclutamiento y Selección: Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

Desarrollo de Recursos Humanos: Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

<sup>41</sup> Martínez y Nosnik. (1988). *Comportamiento Organizacional*, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice Hall

A pesar de lo dicho, un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados.

### 1.3 Factores Que Influyen En El Desempeño Laboral.

Según Palacio (2005) *“existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral”*<sup>41</sup>. Entre estos tenemos:

- ✚ Retribuciones monetarias y no monetarias.
- ✚ Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- ✚ Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
- ✚ Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- ✚ Factores motivacionales y conductuales del individuo.
- ✚ Clima organizacional.
- ✚ Cultura organizacional.
- ✚ Expectativas del empleado

---

<sup>41</sup> <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>.

## 1.4. Claves Para Un Buen Desempeño Laboral

El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor, y aumentará la productividad.

Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

La motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados. Expertos recomiendan varias técnicas para mejorar el desempeño, como puede ser recompensar los logros obtenidos, fomentar un buen clima en la oficina y hasta delegar mayor responsabilidad. En el siguiente párrafo se describirán algunos consejos o claves para mejorar el desempeño laboral.

### *Buen ambiente de trabajo*

Sentirse cómodo en la oficina ofrece a los trabajadores mayores posibilidades para desempeñar correctamente sus tareas. Para lograrlo, es importante que los empleados sean seleccionados según sus habilidades para el puesto que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, y que además esté motivada.

### *Establecer objetivos*

Trabajar por objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos. Deben ser objetivos viables, medibles y que ofrezcan un desafío.

### *Formación*

El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que se sentirá orgulloso de los logros conseguidos, mejorará su autoestima, su satisfacción laboral y hasta podría optar a una promoción.

### *Participación*

Hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones hará que haga suyo el producto final. Si se democratiza la planificación de tareas, aunque sean sencillas, el trabajador se sentirá más en confianza, y también se encuentra que forma parte de la empresa.

### *Reconocimiento*

Entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del jefe. Al reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, hará que el empleado se sienta valorado, útil y reforzará su autoestima.

## **2. SATISFACCIÓN DEL TRABAJO**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991), plantean que *“es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”*<sup>42</sup> La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman

---

<sup>42</sup> Robbins y Stephen. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

## 2.1. Determinantes De La Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son:

- ✚ Un trabajo intelectualmente estimulante
  
- ✚ Recompensas equitativas
  
- ✚ Condiciones favorables de trabajo
  
- ✚ Colegas cooperadores

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Como se ha logrado observar, el trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Además, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

## **2.2. Manifestación De Insatisfacción De Los Empleados**

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades al igual que las siguientes áreas:

- ✚ *Abandono*: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

- ✚ *Expresión*: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
  
- ✚ *Lealtad*: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
  
- ✚ *Negligencia*: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

A su vez ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

### **3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea.

Al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física. A medida que crece y se desarrolla, la cultura va influyendo en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades. La combinación de estas influencias con las capacidades innatas o recursos internos, determinan finalmente la personalidad integrada.

### 3.1 Factores Que influyen en la Motivación Laboral

Según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000), existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales:

**Motivadores:** son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como:

- ✚ Logros
- ✚ Reconocimiento
- ✚ Promoción
- ✚ Retos
- ✚ Asignación de responsabilidades

**Higiénicos:** tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben

- ✚ Ambiente laboral

- ✚ Recursos materiales
- ✚ Beneficios sociales
- ✚ Sueldos
- ✚ Relaciones personales
- ✚ Políticas institucionales

### **3.2 Como Motivar A Los Empleados**

- ✚ *Ubicación acertada:* se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil.
- ✚ *Inducción:* facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño.
- ✚ *Metas:* todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades.
- ✚ *Reconocimiento:* la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.
- ✚ *Participación:* a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal.

- ✚ *Evaluaciones periódicas y oportunas:* para conocer y mejorar el rendimiento personal.
  
- ✚ *Oportunidades de formación:* permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.
  
- ✚ *Talleres y reuniones:* son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones.

P



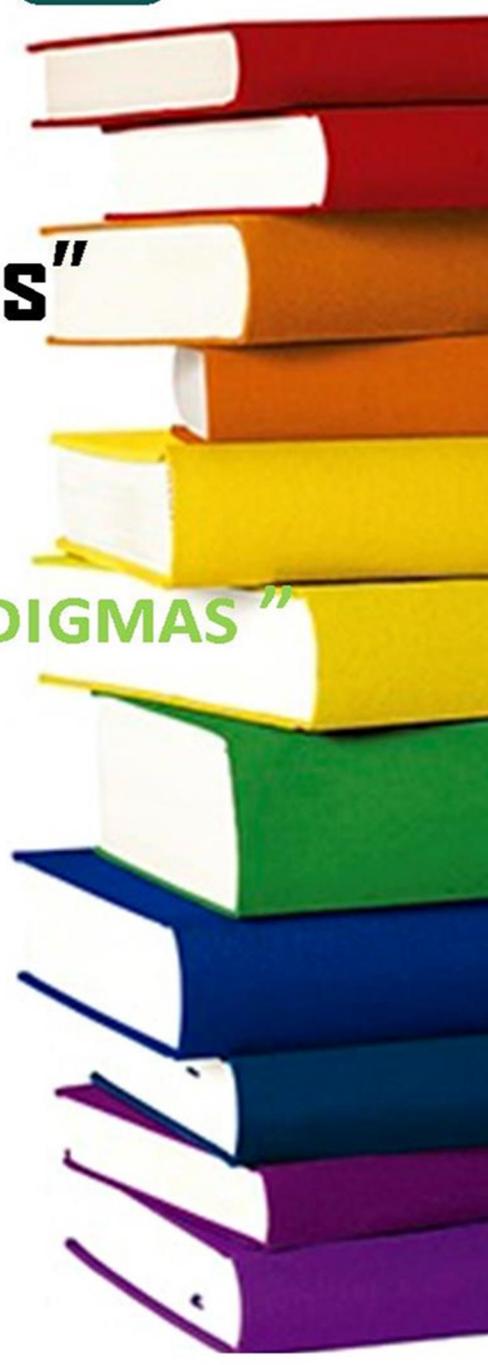
LANES OPERATIVOS

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

JORNADA

5

“Cultivando  
Competencias”



P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

‘‘



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

**“DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”**

**TEMÁTICA:** “Cultivando competencias (Desempeño laboral)”

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar una jornada de desarrollo profesional sobre el desempeño laboral con el propósito de fortalecer y desarrollar competencias, habilidades y destrezas en el personal de la empresa SIAT.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPETENCIAS A POTENCIAR</b>
<b>Presentación</b>	Estimular en los participantes el interés por las temáticas a abordar	Se iniciara la jornada dando la bienvenida a todos los participantes, mencionando el tema a desarrollar y motivándolos activamente a participar en cada una de las actividades	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> No son necesarios	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Interés por la temática</li> </ul>
<b>Dinámica de Animación</b> “Los números”	Propiciar un momento de diversión y de confianza entre los para un mejor	Se les pedirá a todos los participantes que formen un círculo. Posteriormente se les dirá, que, al compás de la música, caminen o troten en hacia la izquierda. Luego se indicara que formen parejas “Una pareja”, “Dos parejas”, tres, etc.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> Música	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Iniciativa</li> <li>✚ Cooperación</li> <li>✚ Trabajo En Equipo</li> <li>✚ Comunicación</li> <li>✚ Coordinación motriz</li> </ul>

	desarrollo de la jornada.				
<b>Facilitación</b> “Cultivando competencias” (Desempeño laboral) ”	Proporcionar al conocimiento teórico sobre que es el desempeño laboral y los elementos que interviene, como lo son la creatividad, productividad, y la colaboración para que obtengan nueva información y la pongan en práctica para conocimiento personal y en la organización.	El facilitador introduce a los y las participantes en el punto a tratar. Explica lo que dice la teoría sobre lo que es el desempeño laboral y cada uno de sus elementos, como lo son la motivación y satisfacción.  La información brindada durante el desarrollo de la facilitación se encuentra reflejada en el manual de usuario que cada participante tendrá en sus manos (VER ANEXO N° 9)	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> Equipo multimedia	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Interés por la temática</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> </ul>
<b>Estructura 1</b> “La esculturas”	Potenciar en los participantes el sentimiento de cooperación y	La actividad consiste en que conformen equipos de cinco participantes para que realicen una escultura con sus cuerpos, dándole respuesta a la interrogante “¿Qué significa para nosotros ser parte de Siat?”; al	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> </ul>

	<p>cohesión grupal, para el fortaleciendo de la satisfacción y motivación entre los empleados.</p>	<p>poseer la escultura terminada cada equipo la expondrá al pleno.</p> <p>Al concluir con la actividad, se reflexionará sobre lo acontecido y la interrogante ¿cuál es la importancia de su trabajo en Siat?</p>	<p>Música</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Comunicaron Verbal</li> <li>Y No Verbal</li> <li>✚ Trabajo En Equipo</li> <li>✚ Iniciativa</li> <li>✚ Cooperación</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Autorregulación</li> </ul>
<p><b>Estructura 2</b> ¿Qué es el éxito?</p>	<p>Motivar a los participantes a ser creativos, con el propósito de desarrollar y potenciar sus competencias.</p>	<p>El facilitador motivara al equipo a forma grupos de cinco personas. Luego se les entregar un pliego de papel bond y los materiales necesarios para realizar la actividad, que consiste en dibujar una silueta humana al interior deberán de plasmar a través de recortes, fases, dibujos, etc. el significado de la palabra “éxito” para cada uno de los participantes.</p> <p>Al finalizar la actividad se realizar una breve reflexión hasta consensar un concepto de éxito que describa a los colaboradores de SIAT.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Pliegos de papel bond, colores, periódicos, revistas, colores, plumones y lápiz.</p>	<p>60 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Autoconocimiento</li> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Toma de decisión</li> <li>✚ Capacidad de escucha</li> </ul>

<p><b>Estructura 3</b> “La banca”</p>	<p>Demostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar una acción en los humanos.</p>	<p>El facilitador se presentará al equipo diciendo la siguiente consiga “por favor levante su pie derecho” luego dirá nuevamente “ahora busquen un lápiz en el salón”, después de cinco afirmaciones el facilitador preguntara ¿Por qué lo han hecho?, el facilitador se dirigirá diciendo: ¿Si debajo de sus sillas hubiera dinero harían lo mismo?, ¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez?, ¿los motivó el dinero? ¿Cuál es la única forma real de motivar?; en seguida se procederá a ver un video motivacional llamado “El arte de motivar”.</p> <p>Al finalizar se reflexionará sobre la el video y estructura realizada determinado la importancia de estar motivado para conseguir nuestros objetivos.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> Equipo multimedia, sillas, monedas, cinta, adhesiva, bolígrafos</p>	<p>40 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Motivación a la tarea</li> <li>✚ Liderazgo</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Autocontrol</li> <li>✚ Cooperación</li> <li>✚ Proactividad</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Confianza en sí mismo y en el equipo</li> <li>✚ Conciencia de equipo</li> </ul>
<p><b>Evaluación</b> “Árbol del conocimiento”</p>	<p>Obtener una devolución del aprendizaje adquirido por parte de los participantes.</p>	<p>Los facilitadores formaran equipos de cinco personas a través de la dinámica la pareja ciega; seguidamente se pedirá a cada equipo buscar imágenes, frases, pensamientos, palabras o algo que refleje en su contenido todo el aprendizaje adquirido durante la jornada realizada. Estas deberán pegarlo en un árbol.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> Árbol, tijeras, periódicos, revistas,</p>	<p>15 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Capacidad análisis</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>

		Posteriormente se solicita que un representante de cada equipo explique cada el significado que posee ese árbol; reforzando positivamente la participación.	pegamento y cinta adhesiva		<ul style="list-style-type: none"> <li> Cohesión grupal</li> <li> Liderazgo</li> </ul>
<b>Cierre</b> "Pelotas al aire"	Concluir la jornada retornando a la normalidad todos los estados físicos y emocionales que se hayan visto afectados	Los participantes se colaran de espalda cada uno de los integrantes y formaran un circulo, excepto uno, seguidamente el lanzara la pelota al aire y mencionara el nombre de uno de los compañeros, este deberá atraparla antes que el sujeto que la haya lanzado ocupe su lugar, de no ser así este deberá continuar con la dinámica.	<p><i>Humanos:</i> Equipo Facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Pelotas de hule</p>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li> Cohesión grupal</li> <li> Comunicación verbal y no verbal</li> <li> Trabajo en equipo</li> </ul>

F

UNDAMENTACIÓN TEÓRICA



DESARROLLANDO COMPETENCIAS

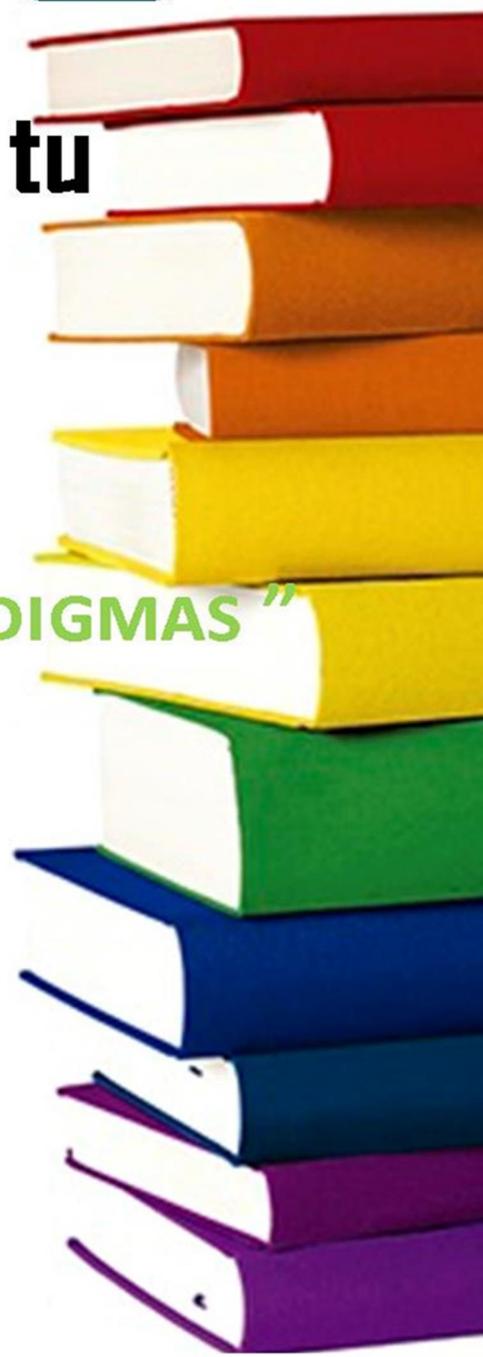
JORNADA 6

“ Escuchando tu  
Cuerpo ”

P

PARA ROMPER PARADIGMAS ”

“



# INDICE DE CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>1. Estrés laboral</b>	194
<b>1.1 ¿Qué es el Estrés?</b>	194
<b>1.2 Definición de estrés laboral</b>	195
<b>1.3 Causas del Estrés Laboral</b>	196
<b>1.4 Factores desencadenantes del Estrés</b>	197
<b>1.5 Síntomas del Estrés Laboral</b>	198
<b>1.6 Consecuencias del Estrés Laboral</b>	198
<b>1.7 Efectos del estrés laboral en las empresas</b>	199
<b>1.8 ¿Cómo disminuir el estrés?</b>	200

## FUNDAMENTACIÓN TEORICA

### 1. Estrés laboral

#### 1.1 ¿Qué es el Estrés?

Antes de abordar la temática del estrés laboral es importante conocer de forma breve un poco acerca de lo que es el Estrés.

El término estrés, partes de un concepto físico el cual hace referencia a una fuerza que produce diferentes grados de tensión a los individuos; además ese término es utilizado para describir la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situaciones estimular.

Por lo que a la hora de hablar de estrés existe una gran dificultad tanto para definirlo, explicar lo como para encontrar una metodología para medirlo. Es complejo por la multitud de causas que lo provocan y por las consecuencias que produce sobre el individuo.

Tal situación da lugar a numerosas definiciones, entre las cuales tenemos: "El Estrés es un desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo, bajo condiciones en la que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias".<sup>43</sup>

El estrés es la sensación de incapacidad para asumir los retos que se presentan en la vida cotidiana, es decir, que el entorno rebasa sus posibilidades de respuesta, lo que causa una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y psicólogo. Se

---

<sup>43</sup> Estrés Laboral, (2006) Materiales Bibliográfico Proporcionado en la Cátedra Recursos Humanos II, (Ciclo II/2006). Universidad de El Salvador

relaciona con la angustia y la depresión las inadaptaciones sociales y la somatización".<sup>44</sup>

## 1.2 Definición de estrés laboral

Ahora que ya conocemos un poco sobre lo que es el estrés; abordaremos lo que es el estrés laboral y éste se define como:

"La respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. Y éste aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

Otra definición de estrés laboral es que: "Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajusta a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación".<sup>45</sup>

Aunque el estrés laboral puede producirse en situaciones laborales muy diversas, a menudo se agrava cuando el empleado siente que no recibe suficiente apoyo de sus supervisores y colegas, y cuando tiene un control limitado sobre su trabajo o la forma en que puede hacer frente a las exigencias y presiones laborales.

Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. Un nivel de presión que el trabajador considera aceptable puede incluso mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos que se disponga y de sus características personales. Sin embargo, el estrés aparece cuando esa presión se hace excesiva o difícil de

---

<sup>44</sup> Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral (En línea) Disponible en: [www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k](http://www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k) de noviembre 2007.

<sup>45</sup> Mari Ángeles del Hoyo d. (2007), Sindicato de Enfermería de España [En línea] Disponible en: [http://www.satse.es/salud\\_laboral/gui\\_preencion\\_estres.htm](http://www.satse.es/salud_laboral/gui_preencion_estres.htm) <sup>47</sup> Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: [www.gob.org/motivacion/Estres-Laboral-7k](http://www.gob.org/motivacion/Estres-Laboral-7k) 23 de noviembre 2007

controlar, por lo que el estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de su empresa.<sup>47</sup>

### 1.3 Causas del Estrés Laboral

Existen numerosas y variadas causas que producen el estrés laboral una de ellas puede ser la mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas de trabajo, y la manera en que estos se gestiona y sin embargo existen otras causas tales como:

- ✚ Ambiente laboral inadecuado
- ✚ Sobrecarga del trabajo
- ✚ Alteración de ritmos biológicos
- ✚ Responsabilidades y decisiones muy importantes
- ✚ Estimulación lenta y monótona
- ✚ Condiciones laborales inadecuadas.<sup>46</sup>

### 1.4 Factores desencadenantes del Estrés

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés e incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante (por ejemplo, puede que sea agobiante para un individuo, pero que no lo sea para otro) si un individuo interpreta a dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgir a la reacción de estrés. Por lo tanto, aunque hagamos un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, dicho listado será siempre incompleto. No obstante, los siguientes factores son los más comunes en los lugares de trabajo:<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral (En línea) Disponible en: [www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k](http://www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k) de noviembre 2007.

<sup>47</sup> Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Factores Psicosociales que inciden en el Estrés Laboral [En Web] Disponible en ([canovindel@psi.ucm.es](mailto:canovindel@psi.ucm.es))

- ✚ Exceso de trabajo
- ✚ No tener oportunidad de exponer queja
- ✚ Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás
- ✚ Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando
- ✚ Falta de reconocimiento y recompensa por un buen rendimiento laboral
- ✚ Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones
- ✚ Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan
- ✚ Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo
- ✚ Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición
- ✚ Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza el origen étnico o la religión
- ✚ Exposición a la violencia, amenazas e intimidaciones
- ✚ No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales
- ✚ Posibilidad de que un pequeño error o una tentación momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas

- ✚ Cualquier combinación de los factores anteriores<sup>48</sup>

## 1.5 Síntomas del Estrés Laboral

Existen variados indicadores o síntomas de estrés, sin embargo, estos pueden variar dependiendo de las características personales de cada individuo. Entre los síntomas más comunes tenemos:

- ✚ Preocupación
- ✚ Inseguridad
- ✚ Dificultad para decidir
- ✚ Miedo
- ✚ Pensamientos negativos sobre uno mismo
- ✚ Dificultades para pensar estudiar, o concentrarse, etc.
- ✚ Sudoración
- ✚ Taquicardia
- ✚ Molestias en el estómago
- ✚ Sequedad de boca
- ✚ Dolores de cabeza
- ✚ Fumar, comer o beber en exceso
- ✚ Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- ✚ Tartamudear <sup>49</sup>

## 1.6 Consecuencias del Estrés Laboral

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención memoria activación fisiológica

---

<sup>48</sup> Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Factores Psicosociales que inciden en el Estrés Laboral [En Web] Disponible en ([canovindel@psi.ucm.es](mailto:canovindel@psi.ucm.es))

<sup>49</sup> Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral (En línea) Disponible en: [www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k](http://www.gueb.org/motivación/EstresLaboral-7k) de noviembre 2007.

rendimiento etcétera) que hace aumentar la productividad, sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso o duró mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento. Por lo que el estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos, entre los cuales tenemos:<sup>50</sup>

1. *A nivel del sistema de respuesta fisiológica:* Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas etcétera.

2. *A nivel del sistema cognitivo:* sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, etc.

3. *A nivel del sistema motor:* hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos, etc.<sup>51</sup>

## **1.7 Efectos del estrés laboral en las empresas**

Si el estrés afecta a un gran número de trabajadores o a miembros clave del personal de una empresa, este puede amenazar el buen funcionamiento y los resultados de la productividad en la misma.

---

<sup>50</sup> Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Factores Psicosociales que inciden en el Estrés Laboral [En Web] Disponible en (canovindel@psi.ucm.es)

<sup>51</sup> Mari Ángeles del Hoyo d.(2007), Sindicato de Enfermería de España [En línea] Disponible en: [http://www.satse.es/salud\\_laboral/gui\\_preencion\\_estres.htm](http://www.satse.es/salud_laboral/gui_preencion_estres.htm)

Una empresa en la cual los trabajadores no gocen de buena salud, no puede obtener el mejor rendimiento de los mismos, Y eso, en un mercado cada vez más competitivo, puede afectar no sólo a los resultados, sino, en última instancia, a la supervivencia de la propia organización.

Porque el estrés laboral puede afectar a la empresa del siguiente modo:

- ✚ Aumento del ausentismo laboral
- ✚ Menor dedicación al trabajo
- ✚ Aumento de la rotación del personal
- ✚ Deterioro de rendimiento y la productividad
- ✚ Aumento de las prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes
- ✚ Aumento de las quejas de usuarios y clientes
- ✚ Efectos negativos en el reclutamiento de personal
- ✚ Aumento de los problemas legales ante las demandas presentadas y las acciones legales emprendidas por trabajadores que sufren estrés
- ✚ Deterioro de la imagen institucional tanto entre sus empleados como de cara al exterior.<sup>52</sup>

### **1.8 ¿Cómo disminuir el estrés?**

A continuación, se proporcionan algunos consejos prácticos los cuales pueden contribuir a minimizar el estrés.

---

<sup>52</sup> Estrés Laboral, (2006) Material Bibliográfico Proporcionado en la cátedra Recursos Humanos II, (Ciclo II/2006). Universidad de El Salvador.

- ✚ Elabore una lista de sus tareas por orden de importancia y establezca un horario al principio de cada día
- ✚ Tómese breves descansos regulares a lo largo del día. Haga una relajación breve estírese o respire profundo y tranquilamente durante 2 ó 3 minutos cada hora
- ✚ Vigile su postura y controle periódicamente que no está tenso y que su cuerpo está bien apoyado
- ✚ Consuma alimentos sanos. Limite la cantidad de estimulantes y toxinas que ingiere cada día
- ✚ Acuéstese por lo menos media hora antes de lo habitual y levántese un cuarto de hora antes de lo necesario
- ✚ Establezca citas frecuentes para hablar y compartir con personas que lo escuchen
- ✚ Libere Sus emociones reprimidas, inicie la práctica de un deporte o pasatiempo que le permita liberar sus frustraciones reprimidas
- ✚ Permita a su mente desconectarse al menos dos veces al día
- ✚ Realicé al menos 10 o 15 minutos de ejercicio físico moderado cada día
- ✚ Plan de actividades diversas al principio de la semana para estimular.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> El Ergonomista (2004), Prevención del Estrés [En línea] Disponible en:  
<http://www.elergonomista.com/artpsicosociocarga.htm>

P



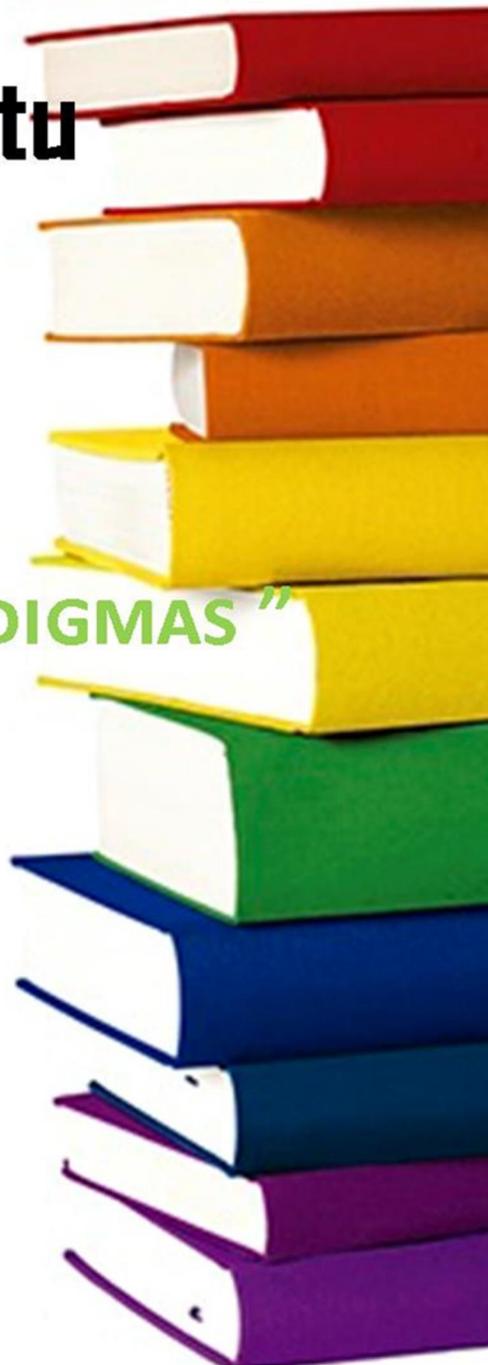
PLANES OPERATIVOS

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

JORNADA

6

“Escuchando tu  
Cuerpo”



P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

“



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

**“DESARROLLANDO COMPETENCIAS PARA ROMPER PARADIGMAS”**

**TEMÁTICA:** “Escuchando tu cuerpo” (Auto cuidado)

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar una jornada de capacitación con enfoque psicoterapéutico en el área de la satisfacción denotando los estados de satisfacción que pueden experimentar en ambiente laboral.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COMPETENCIAS A POTENCIAR</b>
<b>Presentación</b>	Generar un ambiente de confianza y unión entre los facilitadores y participantes.	Presentación de los facilitadores que impartirán las jornadas e introducción a la temática a abordar.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador <i>Materiales:</i> <i>no son necesarios</i>	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> </ul>
<b>Dinámica de Animación</b>  “Globos Bailarines”	Potenciar el trabajo en equipo, la aceptación de unos con otros y la empatía dentro de la organización	Los sujetos conformarán un círculo, se entregarán cinco globos que irán pasando por todos los participantes al compás de la música cuando esta se detenga los participantes que tengan los globos deberán responder preguntas relacionadas a la sesión anterior.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i>	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Adaptabilidad</li> </ul>

			Globos y música		<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> </ul>
<b>Facilitación</b>	Brindar aspectos relacionados con la temática que permitan a los participantes adquirir el conocimiento de un adecuado manejo del estrés.	<p>Se brindará una facilitación acerca de los aspectos relacionados con la temática de Autocuido como una forma del manejo adecuado del estrés.</p> <p>Para reforzar los conocimientos adquiridos por los participantes se les brindara un manual del usuario. (VER ANEXO N° 10)</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> <i>Equipo de multimedia.</i></p>	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Escucha activa</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Interes por la temática</li> </ul>
<b>Estructura 1</b> “Las subasta”	Comprender de mejor manera las dudas y temores que afectan en el	<p>Se formarán grupos de seis personas, a cada uno de los participantes se les entrega una hoja con dos beneficios posibles, cada grupo deberá de ordenar, mediante un conceso el más significativo al menos significativo.</p> <p>Al concluir la actividad se abrirá un espacio para la reflexión de lo acontecido en la actividad.</p>	<p><i>Humanos:</i> Equipo facilitador</p> <p><i>Materiales:</i> Billetes simulados de cien dólares, una hoja de ítems a subastar para cada</p>	55 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Capacidad de análisis</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> </ul>

			participante, tarjetas pequeñas		
<b>Estructura 2</b> “La historia de mi vida”	Incrementar la confianza y cohesión grupal entre los participantes, estimulando la toma de decisiones.	En esta técnica los participantes deberán de escribir su historia de vida en forma de cuento según una serie de preguntas que el facilitador brindará, al terminar la actividad se brindará un espacio que permita interiorizar lo aprendido sobre la temática.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> Páginas de papel bond de colores, plumones, colores, lapiceros.	55 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Clima general de los empleados</li> <li>✚ Percepción de rendimiento general</li> <li>✚ Satisfacción con la calificación</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> </ul>
<b>Receso</b>	Propiciar un espacio de descanso e interacción social entre los participantes	Se abrirá un espacio de convivencia entre los participantes y facilitadores.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> Refrigerio	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Confianza de grupo</li> </ul>

<b>Estructura 3</b> “Respiración y movimiento de relajación corporal”	Brindar alternativas viables para minimizar los niveles de estrés al momento de presentarlo.	En esta estructura se realizarán ejercicios como, respiración torácica, diagramática y ejercicios corporales.  Al finalizar la actividad se realizará una reflexión que permita demostrar el aprendizaje adquirido.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> <i>Equipo multimedia, música de relajación</i>	50 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Empatía</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Automotivación</li> <li>✚ Capacidad de relajación</li> </ul>
<b>Cierre</b> “Los astronautas”		Se realizará un “Feedback” sobre lo desarrollado en la jornada. A través, de los astronautas que viajan alrededor de los diferentes planetas y en cada uno de los que visitan deberá hacer lo que la cultura del lugar les indique.	<i>Humanos:</i> Equipo facilitador  <i>Materiales:</i> No son necesarios	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Confianza de grupo</li> <li>✚ Cohesión grupal</li> <li>✚ Comunicación verbal y no verbal</li> </ul>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

- Bisquerra, R. (2010). *Educación para la ciudadanía y convivencia. El enfoque de la educación emocional*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Chiavacci y María C. (2008). *Evaluación de Desempeño*. México: Edit. Mc Graw Hill.
- Chíavenuto. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
- Daniel Goleman (1996) *La inteligencia emocional. Buenos Aires, Argentina:* Edit. Javier Vergara.
- Doris Martín y Boeck Kevin (1997). *Qué es la inteligencia emocional, 8° edición*. . Madrid España : Edit., EDAF,S.A
- Fuentes C. Rusbult y Lowery (1985)"*When Bureaucrats Get the Blues*", *Journal of Applied Social Psychology*" Vol. 15, Chicago: St. Clair.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago: St. Clair.
- Goleman, Daniel (1999), *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Javier, Buenos Aires: Edit. Vergara.

- Hodgetts y Aitman, (1983). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.
- Martínez y Nosnik. (1988). *Comportamiento Organizacional*, 5. ° Edición. México: Edit. Prentice Hall.
- Maxwell, John C. (2001) *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Costa Rica, Caribe Betania Editores.
- Ortiz de Maschwitz, Elena María (2004) *Inteligencias Múltiples en la educación de la persona*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Bonum
- Robbins y Stephen. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Ribeiro, Lair (2000), *La Comunicación Eficaz*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Weisinger, Hendrie (2001), *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Barcelona: Edit. Vergara.

## REVISTA

- Ramírez (1999) *Evaluación de desempeño*. Revista de Psicología - Año III N° 5.  
50. 25.30.

## TESIS

- Arguello Joaquín, Marvin Enrique, y otros (2012) *“La Influencia psicológica de la Resiliencia en el desempeño laboral de empleados pertenecientes a empresas públicas y privadas del área Metropolitana de San Salvador”*.
- Escobar, Liconá, Arlette Gabriela (2006), *“Influencia de la inteligencia emocional en la actividad laboral en trabajadores de mandos medios y operativos de empresas públicas y privadas del Gran San Salvador”*.
- Ramos, Aura Marina (2013) *La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la Alcaldía Municipal de Ilopango*. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad de El Salvador.

## SITIOS WEB

- Axpe blogs “Claves para un buen desempeño laboral” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://www.axpe-blogs.com/rendimientolaboral/claves-para-un-buen-desempeno-laboral/>.
- Buenas tareas “Relaciones interpersonales” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/materias/marco-teoricode-relaciones-interpersonales/0>
- Coyuntura. Economía “Definir la identidad de su empresa” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/empresas/definir-la-identidad-de-su-empresa>.

- Coyuntura. Economía “Herramienta motivación laboral” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Es. Slideshare.net “Estrategia de resolución de conflicto en los equipos de trabajo” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jsoriano6/estrategias-de-resolucion-de-conflictos-en-losequipos-de-trabajo>.
- Gestión.org “Dinámicas de motivación en el trabajo” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursoshumanos/liderazgo/31274/dinamicas-de-motivacion-en-el-trabajo/>.
- Grupo101 “Trabajo en equipo ventajas y desventajas” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <https://grupo101trabequipo.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas>.
- Joredo1054 “Formación y desarrollo sentido de identidad” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://joredo1054.blogspot.com/2014/02/formacion-y-desarrollo-sentido-de.htm>
- Karina Arévalo bolgspot “Trabajo liderazgo” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: [.http://karinaarevalotrabajoliderazgo.blogspot.com](http://karinaarevalotrabajoliderazgo.blogspot.com)

- Mediolleno “Importancia de la identidad en una empresa” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://mediolleno.com.sv/oportunidades/la-importancia-de-la-identidad-en-unaempresa>.
- Perio.edu.ar “Cultura organizacional” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Sisbid.edu.revista “Revista psicológica satisfacción” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).
- Tdx.cat.bitstream “Trabajo en equipo” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Workmeter “Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores” [En línea] HTML 2016, [Citado el 25 de mayo]. Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-delos-trabajadores>.

# ANEXOS


**ANEXO N° 1**

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



### CUESTIONARIO INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

**TEMA:** Diagnóstico de indicadores del desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Servicios Integrales de Asistencia Técnica S.A de S.V. (SIAT) en el periodo del mes de Marzo a Septiembre del año 2016.

**OBJETIVOS:** Indagar la opinión de los colaboradores de SIAT con respecto a los indicadores de desempeño laboral y su incidencia con la satisfacción laboral.

**DATOS GENERALES:**

EDAD	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 56 años	

TIEMPO DE LABORAR EN SIAT	
Menos de 1 año	
Entre 1 y 2 años	
Entre 3 y 5 años	
Más de 5 años	

GENERO	
Femenino	
Masculino	

NIVEL EDUCATIVO	Educación media	Técnico profesional	Educación superior

**INDICACIONES:** En el presente cuestionario encontrará diferentes preguntas relacionadas con algunos factores que inciden en el desempeño laboral. Se le solicita que responda cada uno de los ítems de manera sincera y objetiva, teniendo la certeza que los datos obtenidos serán empleados únicamente con fines académicos y científicos; de la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Para dar respuesta es preciso que coloque una "X" en la casilla que estime conveniente, tomando en cuenta que sus respuestas pueden variar entre:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

**DATOS ESPECÍFICOS:**

N	Ítem	1	2	3	4	5
1.	Considero que mi trabajo es interesante, representa un reto y es significativo para mi					
2.	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia					
3.	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento y la organización en general.					
4.	Pienso que SIAT es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.					
5.	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía					
6.	Tengo la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarme profesionalmente en SIAT					
7.	Considero que las promociones internas se realizan a través de procesos lógicos y organizados					
8.	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ser promocionado en SIAT					
9.	Me siento comprometida para hacer mi trabajo con calidad					
10.	Considero que los valores de SIAT reflejan el estilo de trabajo que existe en la organización					
11.	Me siento orgullosa de trabajar para SIAT					
12.	Si se me presentara una nueva oportunidad laboral con las mismas condiciones que en SIAT decidiría quedarme					
13.	Recibo información constante y relevante de la organización de fuentes fidedignas					
14.	La comunicación formal interna en SIAT es una actividad permanente y planificada que me proporciona la información necesaria en el momento adecuado					
15.	Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir asuntos sobre el trabajo					

16.	Considero que existe integración y coordinación entre compañeros para la solución de tareas y problemas.					
17.	Poseo autonomía para tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a mi jefe inmediato					
18.	Mis ideas, opiniones, críticas o propuestas que son realizadas a los superiores son tomadas en cuenta					
19.	Considero que mantengo una relación cordial y adecuada con mi responsable o jefe inmediato					
20.	Cuando cometo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me lo informa de manera adecuada					
21.	SIAT me ofrece espacios donde los colaboradores podemos socializar					
22.	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento					
23.	Considero que en SIAT existe un ambiente productivo y de colaboración					
24.	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
25.	SIAT posee beneficios en vista de mi satisfacción					
26.	Recibo beneficios adicionales a la ley conforme a mis necesidades personales y laborales					
27.	El acceso a los beneficios es factible y equitativo entre todos los que formamos parte de SIAT					
28.	Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo					
29.	Tengo un cierto nivel de estabilidad en mi puesto de trabajo y en vista al futuro					
30.	Considero que en la organización existe una igualdad de oportunidades entre empleados					
31.	Desearía conservar su puesto de trabajo en esta empresa ya que me encuentro motivado para continuar laborando en la organización					

32.	Me siento seguro y estable en conservar mi empleo en SIAT					
33.	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
34.	Dispongo de los equipo, materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
35.	Mi lugar de trabajo me resulta cómodo y confortable					
36.	Tengo espacio suficiente para realizar las actividades que mi puesto de trabajo requiere					
37.	Mi horario de trabajo es flexible y me permite dedicar tiempo a actividades personales, sociales y familiares.					
38.	Poseo suficiente tiempo para realizar mis actividades laborales					
39.	Considero que la organización es flexible cuando solicito un permiso personal en situaciones necesarias					
40.	Poseo la flexibilidad de semanas de trabajo reducidas					

<b>ANEXO Nº2</b>
------------------



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



### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**TEMA:** Diagnóstico de indicadores del desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A de C.V. Del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.

**OBJETIVO:** Indagar la opinión de los colaboradores de SIAT con respecto a los indicadores del desempeño y su incidencia con la satisfacción laboral.

**DATOS GENERALES:**

EDAD		TIEMPO DE LABORAR EN SIAT		GENERO	
Menos de 25 años		Menos de 1 año		Femenino	
Entre 25 y 35 años		Entre 1 y 2 años		Masculino	
Entre 36 y 45 años		Entre 3 y 5 años			
Entre 46 y 55 años		Más de 5 años			
Más de 56 años					
<b>Área de trabajo:</b>					
<b>Nivel educativo:</b>					

**Indicación:** A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba un "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor lo define como empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
	No	+	-		No	+	-
	.				.		
Realiza tareas en función de los objetivos planteados por la empresa	01			Presento una actitud de servicio hacia mis compañeros y clientes externo a la empresa	09		
Estimo que mi comportamiento es irreprochable	02			En el trabajo no se promueve el intercambio de conocimientos, ni la difusión de información actualizada, la capacitación de su gente para desempeñar eficientemente su puesto o área de trabajo	10		
Acepto críticas constructivas de mis compañeros y colegas de trabajo	03			Mi presentación dentro de la empresa es adecuada conforme a la exigencias de su puesto de trabajo	11		
Mi nivel de rendimiento es mínimo cuando estoy trabajando bajo presiones o estándares muy altos	04			Se me dificultad el cumplimiento de objetivos y soluciones a problemas que estén fuera de su rutina de trabajo	12		
En mis relaciones laborales me comporto con cortesía, respeto y equidad	05			No suelo expresar mis ideas o intenciones abiertamente	13		
Ante situaciones de crisis me comporto abrumado y vacilo en tomar decisiones, a su vez no delego responsabilidad, ignorando la situación a la espera de que otros la resuelvan	06			En mi lugar de trabajo, conoce cada una de sus responsabilidades y tareas	14		
Mis relaciones laborales, están regidas por confianza y armonía	07			Soy cuidadoso y prevenido con el equipo e instalaciones de la empresa	15		

Adaptar comportamientos de acuerdo a las pautas establecidas y ámbitos conocidos en la empresa que se exige aporte personal o la generación de cambios	08		Priorizo los beneficios a obtener por sobre los valores morales, en actividades que estén fuera de su puesto	16		
Recurrentemente se me dificultad pedir ayuda a mis compañeros de oficina	17		Mis acciones de grupo ante discusiones, se rigen por comentarios y sugerencias poco convincentes y cohibidas.	25		
Mantengo mi puesto de trabajo, documentos y equipo de oficina siempre ordenado y limpio.	18		Presento en mi trabajo una actitud de que "me gusta lo que hace" en la empresa	26		
Recientemente los parámetros de calidad de mis producciones son mínimos	19		Me estimo que soy una persona capaz de ordenar y memorizar distintas fuentes de información	27		
En sus responsabilidades de trabajo, su actuación es enérgica y dinámica.	20		Tiende a presentar actitudes de inconformidad hacia algunas situaciones dentro de la empresa, reflejándola en forma de indirectas y reclamos.	28		
En ocasiones mis acciones interrumpen el trabajo de mis compañeros y colegas de trabajo	21		Al dar solución a algún problema o situación adversa siempre tomo decisiones basadas en criterios objetivos y convenientes.	29		
Siempre sigo las reglas que se ajusten a los criterios éticos de la empresa, y no obedezco a aquellas que no lo hacen	22		Regularmente se me llama la atención por actividades que están fuera de su responsabilidades de trabajo	30		
Me considera una persona competente y con un gran potencial a desarrollar	23		Me adapto con facilidad a los distintos contextos, situaciones, medios y personas	31		

En situaciones de problemas siempre me muestro dispuesto a ayudar y colaborar con mis compañeros.	24		Presento una actitud de atención y evito reaccionar impulsiva o negativamente, a fin de no afectar a mi equipo, ni a mi propio trabajo	32		
---	----	--	--	----	--	--

**ANEXO N°**

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

**MATRIZ DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

**TEMA:** Diagnóstico de indicadores del desempeño que influyen en la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Sistemas Integrales de Asistencia Técnica SIAT, S.A. de C.V. del periodo del mes de Marzo a Junio del año 2016.

**DATOS GENERALES:**

EDAD	TOTAL
Menos de 25 años	5
Entre 25 y 35 años	9
Entre 36 y 45 años	11
Entre 46 y 55 años	1
Más de 56 años	0

TIEMPO DE LABORAR EN SIAT	TOTAL
Menos de 1 año	4
Entre 1 y 2 años	10
Entre 3 y 5 años	7
Más de 5 años	5

GENERO	TOTAL
Femenino	11
Masculino	15

NIVEL EDUCATIVO	Educación media	Técnico profesional	Educación superior
	3	2	21

**1. SATISFACCIÓN**

SUJETOS	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	Total de puntos
---------	--------	--------	--------	--------	-----------------

	I	I	S	I	I	S	I	I	S	I	I	S	
	.	N	.	.	N	.	.	N	.	.	N	.	
1			5			4			5			5	19
2			5			5			5			5	20
3			5			5			5			5	20
4		3			3			3				4	13
5			5			5			5			5	20
6			5			5			5			5	20
7			4		3				5			5	17
8			5			5			5			5	20
9			5			4			5			4	18
10		3		2					4		3		12
11			5			5			5			5	20
12			4			4			5		3		16
13			5			4			4			5	18
14			5			4			4			5	18
15			5		3			3				5	16
16			4			4			5			5	18
17		3				4			4			4	15
18			5		3				5			5	18
19			5			4			5			4	18
20			5		3				5		3		16
21			4			5			4			5	18
22			4			4			4			4	16
23			5			5	2					5	17
24	1			1			2					5	9
25			4			4			4			4	16
26		3				4		3			3		13
<b>Puntuación total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>441</b>

## 2. PLAN DE CARRERA

	ÍTEM	ÍTEM	ÍTEM	ÍTEM
--	------	------	------	------

SUJETO S	5			6			7			8			Total de puntos
	I. .	I N .	S .	I .	I N .	S .	I. .	I N .	S .	I .	I N .	S .	
1			5			5		3		2			15
2			5			5			4			5	19
3			5			5		3				5	18
4	1					4			4		3		12
5			4			5			5			5	19
6			5			5			5			5	20
7	2					4	2					4	12
8			5			5			5			5	20
9		3				4			4			5	16
10			5		3		1			1			10
11		3				5			5			5	18
12	1				3		1			1			6
13			5			5			4			5	19
14			4			5			5			4	18
15		3				4			4			5	16
16	1				3		2			2		5	8
17		3				4			4			4	15
18		3			3			3				4	13
19			5			4			5			4	18
20			5			4			5			4	18
21			4			5		3				4	16
22	2					4	2			2			10
23			5			5			5			5	20
24			3		1				4		3		11
25			5			5			5			5	20
26			5			4			4		3		16
<b>Puntuación total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>403</b>

3. IDENTIDAD													
SUJETO S	ÍTEM 9			ÍTEM 10			ÍTEM 11			ÍTEM 12			Total de puntos
	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	
1			5		3			3				5	16
2			5			5			5			5	20
3			5			4			5			5	19
4			4		3				4		3		14
5			5			5			5			5	20
6			5			5			5			4	19
7			4		3				4			4	15
8			5			5			5			5	20
9			5		3				4			4	16
10			4		3				4	2			13
11			5			5			5	1			16
12			4		3			3		1			11
13			5			5			5			5	20
14			5			4			5			5	19
15			5			5			5			5	20
16			5			4			4			5	18
17		3				4			4			4	15
18		3			3			3				4	13
19			5			4			5			4	18
20			5			5			4			4	18
21			5			4			5			4	18
22		3				4			5			5	17
23			5			5			5			5	20
24			4			4			4			4	16
25			5			5			4			4	18
26	1			2				3			3		9
<b>Puntuación total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>438</b>

4. COMUNICACIÓN													
SUJETOS	ÍTEM 13			ÍTEM 14			ÍTEM 15			ÍTEM 16			Total de puntos
	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	
1		3		2		4			5	2			12
2		3							5			3	15
3			5	2					5		3		15
4		2		1		5	2				3		8
5			5			4			5			5	20
6			5						5			5	19
7		2		2		5		3		2			19
8			5			4			4			5	19
9			4				2						12
10			5	2				3			3		13
11			5	2		4			5			5	19
12		3			3				4		3		13
13			5			5			5			5	20
14			4			4			4			3	15
15		3				4			5			4	16
16		3						3			3		10
17			5	1	3				5			4	17
18		3			3				5			4	15
19			5			4			4			5	18
20			5			4			5			4	18
21			5			4			5			4	18
22		3			3			3			3		12
23	2				3				5			5	15
24	2			1					4			4	11
25			5			4		3			3		15
26		3				4			5			5	17
<b>Puntuación total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>401</b>

5. LIDERAZGO													
SUJETOS	ÍTEM 17			ÍTEM 18			ÍTEM 19			ÍTEM 20			Total de puntos
	I.	I N .	S .	I .	I N .	S .	I.	I N .	S.	I .	I N .	S.	
1			5			4			5			5	19
2		3				4			5			5	17
3			4			4			5			5	18
4	2			2					4	2			10
5			5			5			5			5	20
6			4			5			5			4	18
7			4		3				4			4	15
8			5			5			5			5	20
9		3				4			5			5	17
10	2			2					4	2			10
11			4			5			5			5	19
12			4			4		3			3		14
13			4			5			5			5	19
14		3				4			5			5	17
15		3				4			4			4	15
16	2			2					4		3		11
17		3			3				5			5	16
18			5		3				5			5	18
19			4			5			4			5	18
20			5			5			5			4	19
21			5			5			5			4	19
22		3			3				4			4	14
23			5			5			5			5	20
24	2			1				3		2			8
25			4			4			4			4	16
26			5			5			5			4	19
<b>Puntuación total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>426</b>

6. RELACIONES INTERPERSONALES													
SUJETOS	ÍTEM 21			ÍTEM 22			ÍTEM 23			ÍTEM 24			Total de puntos
	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	I .	I N .	S .	
1		3				5		3				4	15
2			5			5			5			4	19
3		3				4			5			5	17
4	1					4		3				4	12
5			5			5			5			5	20
6	2					4			4			5	15
7	2				3			3			3		11
8			4			5			5			5	19
9			5			5		3				4	17
10			4			4		3				4	15
11			5			5			5			5	20
12	1					4		3			3		11
13			5			5			5			5	20
14		3				5			4		3		15
15			4			5			4			5	18
16			5		3				4			4	16
17			4			5			4			5	18
18			4			5			4			5	18
19			4			5			5			4	18
20			4			4			5			4	17
21			5			5			4			5	19
22		3			3			3			3		12
23			5			5			5			4	19
24			4			4			4			5	17
25		3			3				4		3		13
26		3				4			4			5	16
<b>Puntuación total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>427</b>

7. BENEFICIOS ADICIONALES													
SUJETO S	ÍTEM 25			ÍTEM 26			ÍTEM 27			ÍTEM 28			Total de puntos
	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	
1			4			5		3				5	17
2			5			5			5			5	20
3			4			5			4			3	16
4	2					4			4			4	14
5			5			4			5			4	18
6			4			5			5	2			16
7			4		3				4			4	15
8			5			5			5			4	19
9			5			5		3				3	16
10			5		3			3		2			13
11			5			5			5			5	20
12	2				3				5			4	14
13			5			5			4			5	19
14		3		2			1					4	10
15			4			5			4			5	18
16		3		2				3				4	12
17			5			5			5			4	19
18			5			4			5			5	19
19		3				4		3			3		13
20			5			4			4			4	17
21			5			4			5			4	18
22			4			5		3				5	17
23		3			3		1			1			8
24			5			5			5			5	20
25			4			5			5			5	19
26			4			5			4			3	16
<b>Puntuación total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>423</b>

8. ESTABILIDAD LABORAL													
SUJETOS	ÍTEM 29			ÍTEM 30			ÍTEM 31			ÍTEM 32			Total de puntos
	I.	I N .	S	I .	I N .	S	I.	I N .	S.	I .	I N .	S.	
1			4			5			5			4	18
2			5			5			5			5	20
3			5			5			5			4	19
4			4		3				4		3		14
5			5			5			5			5	20
6			4			4			5			4	17
7			4		3				4			4	15
8			4			4			5			5	18
9			4			4			4			3	15
10			5		3		2					5	15
11			5			5			5			5	20
12			4	2				3				4	13
13			5			5			5			5	20
14			4			4			5			4	17
15			5			5			5			5	20
16			5		3				4			4	16
17			5			5			5			5	20
18			5			4			5			5	19
19			4			4			4			3	15
20			4			4			5			5	18
21			5			5			4			5	19
22			5			5			5			5	20
23	2					5			5			4	16
24			5			3			1			5	14
25			4			4			4			4	16
26			5			5			4			3	17
<b>Puntuación total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>24</b>		<b>1</b>	<b>25</b>	<b>451</b>

9. INSTALACIONES													
SUJETO S	ÍTEM 33			ÍTEM 34			ÍTEM 35			ÍTEM 36			Total de puntos
	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	I. ..	I N .	S ..	I ..	I N .	S ..	
1	2					5		3				5	15
2			5			5			5			5	20
3			5			4			5			4	18
4	2				3			3			3		11
5			5			5			5			5	20
6		3				5			4			5	17
7			5			5			5			5	20
8			5			5			5			4	19
9			4			5		3				4	16
10			5			5			5			4	19
11			4			5			5			5	19
12	2					4	2		2				10
13			5			5			5			5	20
14			5			4			5			4	18
15			5			5			5			5	20
16	2					4			4			5	15
17		3				4		3				4	14
18			4			4			5			5	18
19			4			5			4		3		16
20			5			4			5			5	19
21			4			5			4			5	18
22			4			4			4			4	16
23			5			5			5			5	20
24	1			1				3			3		8
25			5			5			5			4	19
26		3			3			3				4	13
<b>Puntuación total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>438</b>

10. HORARIO DE TRABAJO													
SUJETOS	ÍTEM 37			ÍTEM 38			ÍTEM 39			ÍTEM 40			Total de puntos
	I.	I N .	S	I .	I N .	S	I.	I N .	S.	I .	I N .	S.	
1			5			4			5			5	19
2			5			5			5			5	20
3			4			5			5			5	19
4			4			4		3				4	15
5			5			5			5			5	20
6			5			5			5			5	20
7			5			5			5			5	20
8			5			5			5			5	20
9			4			4			5			5	18
10			5			5			5			5	20
11			5			5			5			5	20
12			5			4			5		3		14
13			5			5			5			4	19
14			5			5			5			4	19
15			4			5			5			4	18
16			4			5			5			4	18
17			4			5			5			4	18
18	2					4			5	2			13
19			4			4			4			4	16
20			4			5			4			5	18
21			4			5			4			4	17
22			5			5			5			5	20
23			5			5			5			5	20
24			5			5			5		3		18
25			4			5			5			5	19
26			4		3				4		3		14
<b>Puntuación total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>472</b>

## FORMULAS RELACIONADAS A LA SATISFACCION POR INDICADOR DE DESEMPEÑO

### 1. Satisfacción

$$\left[ \begin{array}{c} 441 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \div \left[ \begin{array}{c} 44 \\ 1 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] = 0.0848076 \times 100 = 8.48\%$$


---


$$\frac{40(5)}{(26)} \qquad \frac{52}{00}$$

### 2. Plan de carrera

$$\left[ \begin{array}{c} 403 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \div \left[ \begin{array}{c} 40 \\ 3 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] = 0.0775 \times 100 = 7.75\%$$


---


$$\frac{40(5)}{(26)} \qquad \frac{52}{00}$$

### 3. Identidad con la organización

$$\left[ \begin{array}{c} 438 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] \div \left[ \begin{array}{c} 43 \\ 8 \\ 0 \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \right] = 0.08423076 \times 100 = 8.42\%$$


---


$$\frac{40(5)}{(26)} \qquad \frac{52}{00}$$

#### 4. Comunicación

$$\begin{array}{r}
 \left[ \begin{array}{c} 401 \\ \hline 40 (5) \\ (26) \end{array} \right] \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \succ \begin{array}{c} 40 \\ 1 \\ \hline 52 \\ 00 \end{array} \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} = 0.07711538 \succ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \begin{array}{c} 7.71 \\ \% \end{array}
 \end{array}$$

#### 5. Liderazgo

$$\begin{array}{r}
 \left[ \begin{array}{c} 426 \\ \hline 40 (5) \\ (26) \end{array} \right] \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \succ \begin{array}{c} 42 \\ 6 \\ \hline 52 \\ 00 \end{array} \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} = 0.08192307 \succ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \begin{array}{c} 8.19 \\ \% \end{array}
 \end{array}$$

#### 6. Relaciones interpersonales

$$\begin{array}{r}
 \left[ \begin{array}{c} 427 \\ \hline 40 (5) \\ (26) \end{array} \right] \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \succ \begin{array}{c} 42 \\ 7 \\ \hline 52 \\ 00 \end{array} \times \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} = 0.08211538 \succ \begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array} \begin{array}{c} 8.21 \\ \% \end{array}
 \end{array}$$

40 (5)	52
(26)	00

### 7. Beneficios adicionales

423	}	x	1	)	42	x	1	=	0.08134615	)	1	8.13
			0		3		0		38		0	%
			0				0				0	
40 (5)					52							
(26)					00							

### 8. Estabilidad laboral

451	}	x	1	)	45	x	1	=	0.0813461	)	1	8.67
			0		1		0		538		0	%
			0				0				0	
40 (5)					52							
(26)					00							

### 9. Instalaciones



**TABLA RELACIONADA A LA SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN DE INDICADORES  
POR SUJETO**

<b>SUJETO 1</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		19
Plan de carrera		15
Identidad con la organización		16
Comunicación	12	
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		15
Beneficios adicionales		17
Estabilidad laboral		18
Instalaciones		15
Horario de trabajo		19
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>154</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>166</b>	

<b>SUJETO 2</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		20
Plan de carrera		19
Identidad con la organización		20
Comunicación		15
Liderazgo		17
Relaciones Interpersonales		19
Beneficios adicionales		20
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		20
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>		<b>190</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>190</b>	

<b>SUJETO 3</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		20
Plan de carrera		18
Identidad con la organización		19
Comunicación		15
Liderazgo		18
Relaciones Interpersonales		17
Beneficios adicionales		16
Estabilidad laboral		19
Instalaciones		18
Horario de trabajo		19
<b>TOTAL</b>		<b>179</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>179</b>	

<b>SUJETO 4</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción	13	
Plan de carrera	12	
Identidad con la organización		14
Comunicación	8	
Liderazgo	10	
Relaciones Interpersonales	12	
Beneficios adicionales		14
Estabilidad laboral		14
Instalaciones	11	
Horario de trabajo		15
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>57</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>123</b>	

<b>SUJETO 5</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		20
Plan de carrera		19
Identidad con la organización		20
Comunicación		20
Liderazgo		20
Relaciones Interpersonales		20
Beneficios adicionales		18
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		20
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>		<b>197</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>197</b>	

<b>SUJETO 6</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		20
Plan de carrera		20
Identidad con la organización		19
Comunicación		19
Liderazgo		18
Relaciones Interpersonales		15
Beneficios adicionales		16
Estabilidad laboral		17
Instalaciones		17
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>		<b>181</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>181</b>	

SUJETO 7		
INDICADOR	INSATISFECHO (1y2)	SATISFECHO (4 y 5)
Satisfacción		17
Plan de carrera	12	
Identidad con la organización		15
Comunicación	9	
Liderazgo		15
Relaciones Interpersonales	11	
Beneficios adicionales		15
Estabilidad laboral		15
Instalaciones		20
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>117</b>
		<b>149</b>

SUJETO 8		
INDICADOR	INSATISFECHO (1y2)	SATISFECHO (4 y 5)
Satisfacción		20
Plan de carrera		20
Identidad con la organización		20
Comunicación	12	
Liderazgo		20
Relaciones Interpersonales		19
Beneficios adicionales		19
Estabilidad laboral		18
Instalaciones		19
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>175</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>187</b>

<b>SUJETO 9</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera		16
Identidad con la organización		16
Comunicación	12	
Liderazgo		17
Relaciones Interpersonales		17
Beneficios adicionales		16
Estabilidad laboral		15
Instalaciones		16
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>149</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>161</b>	

<b>SUJETO 10</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción	12	
Plan de carrera	10	
Identidad con la organización	13	
Comunicación	13	
Liderazgo	10	
Relaciones Interpersonales		15
Beneficios adicionales	13	
Estabilidad laboral		15
Instalaciones		19
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>69</b>
	<b>140</b>	

<b>SUJETO 11</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		20
Plan de carrera		18
Identidad con la organización		16
Comunicación		19
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		20
Beneficios adicionales		20
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		19
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>		<b>191</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>191</b>	

<b>SUJETO 12</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		16
Plan de carrera	6	
Identidad con la organización	11	
Comunicación	13	
Liderazgo		17
Relaciones Interpersonales	11	
Beneficios adicionales		14
Estabilidad laboral	13	
Instalaciones	10	
Horario de trabajo		14
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>61</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>125</b>	

<b>SUJETO 13</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera		19
Identidad con la organización		20
Comunicación		20
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		20
Beneficios adicionales		19
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		20
Horario de trabajo		19
<b>TOTAL</b>		<b>194</b>
	<b>194</b>	

<b>SUJETO 14</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera		18
Identidad con la organización		19
Comunicación		15
Liderazgo		17
Relaciones Interpersonales		15
Beneficios adicionales	10	
Estabilidad laboral		17
Instalaciones		18
Horario de trabajo		19
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>156</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>166</b>	

<b>SUJETO 15</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		16
Plan de carrera		16
Identidad con la organización		20
Comunicación		16
Liderazgo		15
Relaciones Interpersonales		18
Beneficios adicionales		18
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		20
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>		<b>177</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>177</b>	

<b>SUJETO 16</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera	8	
Identidad con la organización		18
Comunicación	10	
Liderazgo	11	
Relaciones Interpersonales		16
Beneficios adicionales	12	
Estabilidad laboral		16
Instalaciones		15
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>101</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>142</b>	

<b>SUJETO 17</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		15
Plan de carrera		15
Identidad con la organización		15
Comunicación		17
Liderazgo		16
Relaciones Interpersonales		18
Beneficios adicionales		19
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		14
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>		<b>166</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>166</b>	

<b>SUJETO 18</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera	13	
Identidad con la organización	13	
Comunicación		15
Liderazgo		18
Relaciones Interpersonales		18
Beneficios adicionales		19
Estabilidad laboral		19
Instalaciones		18
Horario de trabajo	13	
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>125</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>164</b>	

<b>SUJETO 19</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera		18
Identidad con la organización		18
Comunicación		18
Liderazgo		18
Relaciones Interpersonales		18
Beneficios adicionales	13	
Estabilidad laboral		15
Instalaciones		16
Horario de trabajo		16
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>155</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>168</b>	

<b>SUJETO 20</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		16
Plan de carrera		18
Identidad con la organización		18
Comunicación		18
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		17
Beneficios adicionales		17
Estabilidad laboral		18
Instalaciones		19
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>		<b>178</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>178</b>	

<b>SUJETO 21</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		18
Plan de carrera		16
Identidad con la organización		18
Comunicación		18
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		19
Beneficios adicionales		18
Estabilidad laboral		19
Instalaciones		18
Horario de trabajo		17
<b>TOTAL</b>		<b>180</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>180</b>	

<b>SUJETO 22</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		16
Plan de carrera	10	
Identidad con la organización		17
Comunicación		12
Liderazgo		14
Relaciones Interpersonales	12	
Beneficios adicionales		17
Estabilidad laboral		20
Instalaciones		16
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>132</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>154</b>	

<b>SUJETO 23</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		17
Plan de carrera		20
Identidad con la organización		20
Comunicación		15
Liderazgo		20
Relaciones Interpersonales		19
Beneficios adicionales	8	
Estabilidad laboral		16
Instalaciones		20
Horario de trabajo		20
<b>TOTAL</b>		<b>167</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>165</b>	

<b>SUJETO 24</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción	9	
Plan de carrera		11
Identidad con la organización		16
Comunicación		11
Liderazgo	8	
Relaciones Interpersonales		17
Beneficios adicionales		20
Estabilidad laboral		14
Instalaciones		8
Horario de trabajo		18
<b>TOTAL</b>		<b>117</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>132</b>	

<b>SUJETO 25</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción		16
Plan de carrera		20
Identidad con la organización		18
Comunicación		15
Liderazgo		16
Relaciones Interpersonales	13	
Beneficios adicionales		19
Estabilidad laboral		16
Instalaciones		19
Horario de trabajo		19
<b>TOTAL</b>		<b>158</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>171</b>	

<b>SUJETO 26</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>INSATISFECHO (1y2)</b>	<b>SATISFECHO (4 y 5)</b>
Satisfacción	13	
Plan de carrera		16
Identidad con la organización	9	
Comunicación		17
Liderazgo		19
Relaciones Interpersonales		16
Beneficios adicionales		16
Estabilidad laboral		17
Instalaciones	13	
Horario de trabajo		14
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>115</b>
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>150</b>	

<b>ANEXO Nº 4</b>
-------------------

**MATRIZ DE VACIADO DE DATOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

<b>SUJETO 1</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem nº1	2	
ítem nº2	1	
ítem nº3	2	
ítem nº4		2
ítem nº5	2	
ítem nº6		2
ítem nº7	2	
ítem nº8		2
ítem nº9	2	
ítem nº10		2
ítem nº11	2	
ítem nº12		2
ítem nº13		2
ítem nº14	2	
ítem nº15	2	
ítem nº16		2
ítem nº17		2
ítem nº18	2	
ítem nº19		2
ítem nº20	2	
ítem nº21		2
ítem nº22	1	
ítem nº23	2	
ítem nº24	2	
ítem nº25		2
ítem nº26	2	
ítem nº27	2	
ítem nº28		1
ítem nº29	1	
ítem nº30		2
ítem nº31	2	
ítem nº32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>25</b>

<b>SUJETO 2</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 3</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10	1	
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>21</b>

<b>SUJETO 4</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13	1	
ítem n°14		1
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26		1
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32		2
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>29</b>

<b>SUJETO 5</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	2	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		1
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	1	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>22</b>

<b>SUJETO 6</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9		1
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15		1
ítem n°16	1	
ítem n°17		2
ítem n°18		1
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23		1
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27		1
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31		1
ítem n°32		2
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 7</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>25</b>

<b>SUJETO 8</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32		2
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 9</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17	1	
ítem n°18		1
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32		2
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>26</b>

<b>SUJETO 10</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29		2
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 11</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 12</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>23</b>

<b>SUJETO 13</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>21</b>

<b>SUJETO 14</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>21</b>

<b>SUJETO 14</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>21</b>

<b>SUJETO 15</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27		2
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>27</b>

<b>SUJETO 16</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>20</b>

<b>SUJETO 17</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	2	
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>16</b>

<b>SUJETO 18</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13	2	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>23</b>

<b>SUJETO 19</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6	1	
ítem n°7	2	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13	1	
ítem n°14		2
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	2	
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>11</b>

<b>SUJETO 20</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6	1	
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9		1
ítem n°10		2
ítem n°11		1
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14		1
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29		2
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>26</b>

<b>SUJETO 21</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	1	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7		1
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10	1	
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17	1	
ítem n°18		1
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29		2
ítem n°30		2
ítem n°31	2	
ítem n°32		2
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>17</b>

<b>SUJETO 22</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5		1
ítem n°6	2	
ítem n°7	1	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10	1	
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>9</b>

<b>SUJETO 23</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3		2
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6	1	
ítem n°7	2	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10	1	
ítem n°11		1
ítem n°12	1	
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>5</b>

<b>SUJETO 24</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2		2
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6	1	
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12		2
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17	1	
ítem n°18	2	
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21		2
ítem n°22	1	
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25		2
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31		1
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>17</b>

<b>SUJETO 25</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4	1	
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8		2
ítem n°9	2	
ítem n°10		2
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13		2
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16	1	
ítem n°17	1	
ítem n°18		1
ítem n°19	1	
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22	1	
ítem n°23		1
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27		1
ítem n°28	2	
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>11</b>

<b>SUJETO 26</b>		
<b>ÍTEMS</b>	<b>PUNTAJE +</b>	<b>PUNTAJE -</b>
ítem n°1	2	
ítem n°2	1	
ítem n°3	2	
ítem n°4		2
ítem n°5	2	
ítem n°6		2
ítem n°7	2	
ítem n°8	1	
ítem n°9	2	
ítem n°10	1	
ítem n°11	2	
ítem n°12	1	
ítem n°13	1	
ítem n°14	2	
ítem n°15	2	
ítem n°16		2
ítem n°17		2
ítem n°18	2	
ítem n°19		2
ítem n°20	2	
ítem n°21	1	
ítem n°22		2
ítem n°23	2	
ítem n°24	2	
ítem n°25	1	
ítem n°26	2	
ítem n°27	2	
ítem n°28		1
ítem n°29	1	
ítem n°30	1	
ítem n°31	2	
ítem n°32	1	
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>13</b>

**MATRIZ DE CONCENTRACIÓN DE DATOS DE LA EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO**

Sujetos	Puntaje Obtenido	Rango		
		Optimo	Aceptable	Deficiente
1-5	291	291		0
6-10	288	237	51	0
11-15	291	291		0
16-20	281	174	107	0
21-26	307	307		0
<b>Total</b>	1458	1300	158	0

**CUADRO DE PORCENTAJE DE LA EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO APLICADO A 26 EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
SISTEMAS INTEGRAL DE ASISTENCIA TÉCNICA SIAT, S.A.  
DE CV.**

Rango	Sujetos
Optimo	89.17%
Aceptable	10.83%
Deficiente	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN  
DE DESEMPEÑO**

Sujetos	Puntaje Obtenido	Rango		
		Optimo	Aceptable	Deficiente
1	59	x		
2	60	x		
3	57	x		
4	58	x		
5	57	x		
6	51		x	
7	59	x		
8	60	x		
9	58	x		
10	60	x		
11	60	x		
12	58	x		
13	57	x		
14	57	x		
15	59	x		
16	58	x		
17	57	x		
18	59	x		
19	52		x	
20	55		x	
21	51		x	
22	51		x	
23	48		x	

24	55		x	
25	49		x	
26	53		x	
<b>Total</b>				
<b>Total de sujetos</b>		17	9	

**TABLA DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN GLOBAL**

<b>PUNTUACIÓN DIRECTA</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
56-64	Optimo	Desempeño excepcional, su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo, superando notablemente el nivel esperado y los desafíos que se le plantean, representa un modelo a seguir.
41-55	Aceptable	Cumple con las expectativas, las funciones y actividades requerido para el puesto; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable, es valorado por la empresa.
32-40	Deficiente	Desempeño muy alejado del nivel esperado, empleado con desempeño insatisfactorio, no cumple con las metas programadas, su calidad de trabajo es inaceptable.

# M



## ANUAL DEL USUARIO

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

# JORNADA 1

**“En tus zapatos aprendo a conocerte y comunicarme”**

# P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

# “



# PRESENTACIÓN

## ESTIMADOS USUARIOS Y ESTIMADAS USUARIAS:

El material que tiene en sus manos ha sido creado con el propósito de que usted conozca más acerca de este nuevo mundo de exigencias laborales, el tema de la presente jornada de facilitación que a continuación va a presenciar, tiene como nombre “ME PONGO TUS ZAPATOS Y EL MUNDO ES DIFERENTE”, en que se te presentarán diversas maneras para afrontar el estrés laboral.

Lo importante es que usted como participante activo de esta jornada conozca, aprenda e identifique LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN y que de esa manera pueda ponerlo en práctica en su vida personal, haciendo de usted una persona productiva y satisfecha de desempeñar su labor dentro de la institución.

Por ello, necesitamos de su participación activa, disposición y sobre todo de sus deseos de aprender ya que usted es el Ingrediente Fundamental dentro de esta Jornada de Desarrollo Profesional

**iBienvenido!**

**Atentamente el equipo facilitador**

## ¿QUÉ LA COMUNICACIÓN?

Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

La comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de "ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo". Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

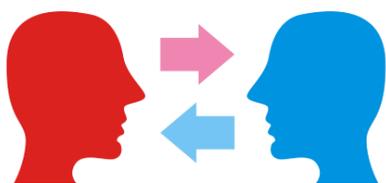
**INDICACIÓN:** En las líneas que se encuentra abajo elabora un concepto de comunicación

---

---

---

---



## TRES MANERAS DE COMUNICACIÓN.

- ✚ **Comunicación operativa:** Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas Personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.
- ✚ **Comunicación táctica:** Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.
- ✚ **Comunicación estratégica:** Proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

**INDICACIÓN:** Describe brevemente las maneras que utilizas para comunicarte.

---

---

## ACTIVIDAD PERSONAL

Complete el espacio en blanco, según el aprendizaje adquirido durante la jornada, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

**Abierta:**

---

---

---

**Evolutiva:**

---

---

---

**Flexible:**

---

---

---

**Multidireccional:**

---

---

---

**Instrumentada:**

---

---

---

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

***Comunicación Descendente:***

---

---

**Comunicación Ascendente:**

---

---

**Comunicación Horizontal:**

---

---

**Comunicación Diagonal:**

---

---

**Comunicación informal:**

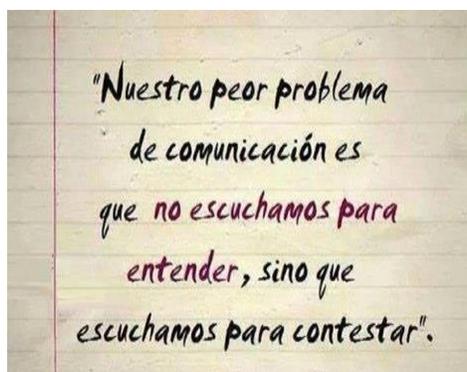
---

---

**Rumor:**

---

---



## FINALIZANDO

Según lo visto en la jornada por favor responde las siguientes interrogantes:

Describe brevemente las competencias que desarrollaste para el desarrollo de una buena comunicación:

---

---

---

---

Describe, ¿De qué manera implementarás a tu vida una comunicación efectiva?

---

---

---

---

---

---

# M



## ANUAL DEL USUARIO

# JORNADA 2

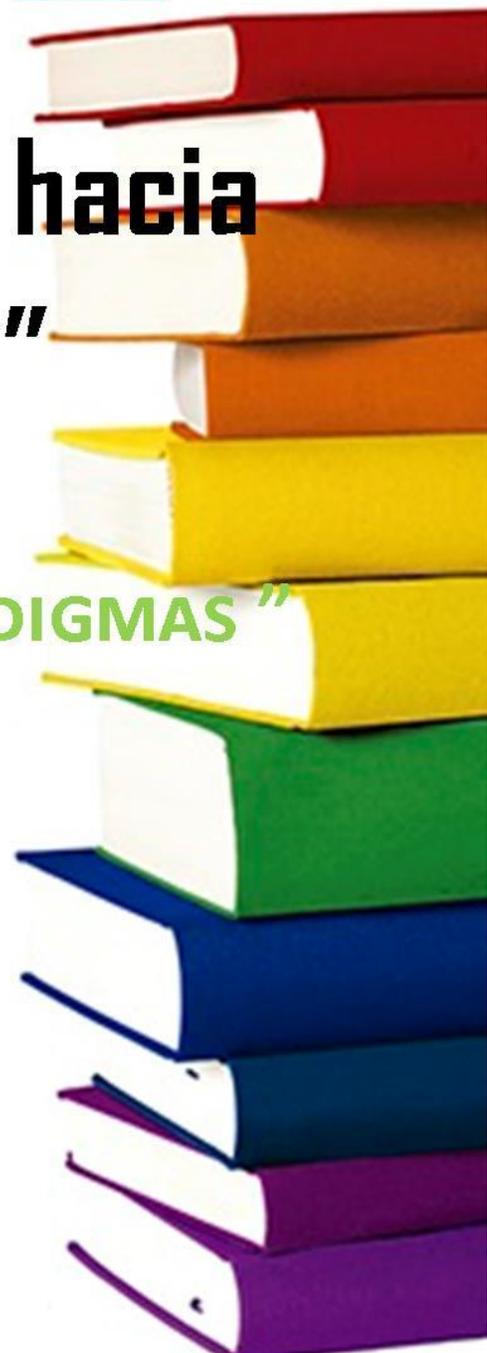
# “Caminando hacia el éxito”

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

# P

PARA ROMPER PARADIGMAS”

# ESD



# PRESENTACIÓN

## **ESTIMADOS USUARIOS Y ESTIMADAS USUARIAS:**

El material que tiene en sus manos ha sido creado con el propósito de facilitarle un conocimiento innovador acerca del tema: "Liderazgo", en la jornada de desarrollo profesional denominada "Caminando hacia el éxito" dicha jornada incluye sub temas de mucho interés para usted como lo son: la definición de liderazgo, los tipos de líder, sus cualidades, entre otros.

Por otra parte, se abordara el concepto de inteligencia emocional, la cual se convierte en un ente indispensable para un buen liderazgo para finalizar contamos con una amplia gama de técnicas y dinámicas que puede realizar dentro de su lapso de descanso o en la oficina para consentirse un rato y olvidar por un momento, dicha actividad está dirigido a los colaboradores de SIAT S.A DE CV..

Lo importante es que usted como participante activo conozca y aprenda de una forma eficaz para que pueda ponerlo en práctica en su vida personal y dentro de la institución. Lo único que necesitamos es de su participación activa, disposición y sobre todo deseos de aprender ya que usted es el Ingrediente Fundamental dentro de esta Jornada

**¡BIENVENIDO/A NUEVAMENTE!**

# LIDERAZGO

Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo.

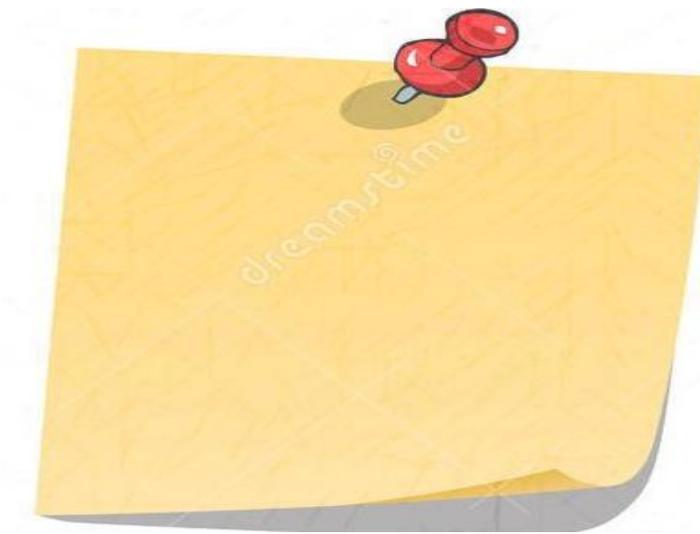
El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. (Cruz Maldonado Eva, 2009).

## PARA TI ¿QUE ES SER UN LÍDER?



El liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de planear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

## DESCRIBE BREVEMENTE LAS CUALIDADES QUE DEBE TENER UN LÍDER



## TIPOS DE LÍDER

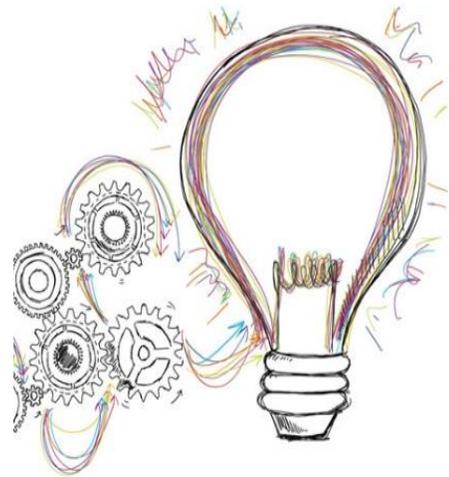
<p><b>El líder autoritario</b></p>	<p>Este tipo de liderazgo es totalmente autócrata sin ninguna relación de confianza entre sus superiores y subordinados. Las decisiones solamente son tomadas en el nivel alto de la organización y son distribuidas de manera descendente. Los trabajadores realizan su trabajo en un ambiente de miedo, de castigo, amenazas por dinero</p>
------------------------------------	---

	<p>y status satisfaciendo solamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.</p>
<p><b>Líder benevolente-autoritario</b></p>	<p>Este estilo de liderazgo se caracteriza por una naturaleza autoritaria con un grado pequeño de confianza entre los superiores y los empleados. Es decir generalmente los directivos son los que toman las decisiones, no obstante los empleados en ocasiones tienen la libertad de hacer comentarios sobre estas.</p>
<p><b>Líder Consultivo</b></p>	<p>Existe mayor participación de los empleados debido a que la dirección les tiene confianza, es decir, los empleados se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas.</p>
<p><b>Participativo</b></p>	<p>Este último de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Es decir la dirección delega autoridad. Así podemos decir que generalmente estos empleados trabajan en equipo. La comunicación fluye hacia arriba y entre iguales de la organización.</p>

## REFLEXIONA

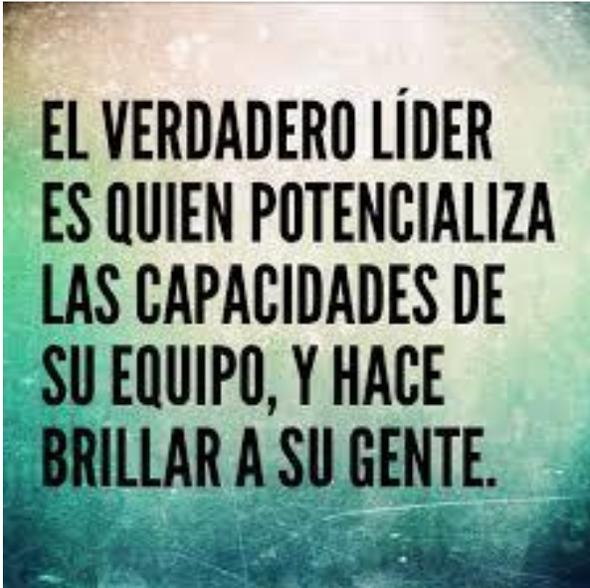
¿Qué tipo de líder eres?

¿Qué tipo de líder deseas llegar a ser?



Haz un listado de cualidades posees

¿Cuáles competencias debes de potenciar para ser el tipo de líder q deseas?



ANALIZA ESTA FRASE:

### ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

Las emociones o sentimientos son parte de nuestra vida y nos proporcionan la energía para resolver un problema o realizar una actividad nueva. En definitiva, actúan como resortes que nos impulsan a actuar para conseguir nuestros deseos y satisfacer nuestras necesidades.

Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse. Unas se aprenden por experiencia directa, como el miedo o la ira, pero la mayoría de las veces se aprende por observación de las personas de nuestro entorno.



IDENTIFICA, ¿QUÉ REACCIONES FISIOLÓGICAS SE PRESENTAN EN TI?, ESCRÍBELAS Y RELATA UN ACONTECIMIENTO DONDE SE DEMUESTRE.



## Tipos de emociones.

Las emociones se clasifican en positivas y negativas en función de su contribución al bienestar o al malestar. Todas ellas cumplen funciones importantes para la supervivencia.

- a) **MIEDO:** Lo sentimos ante un peligro (real o imaginario). Permite evitar un peligro y actuar con precaución.
- b) **SORPRESA:** Sentimos sobresalto o asombro ante un ruido fuerte o ante una situación inesperada. Es un sentimiento que nos ayuda a orientarnos ante una situación nueva.
- c) **AVERSIÓN:** Sentimos disgusto o asco hacia aquello que tenemos delante. Nos produce rechazo y solemos alejarnos.

- d) **IRA:** Aparece cuando las cosas no salen como queremos o nos sentimos amenazados por algo o alguien. Resulta de utilidad cuando impulsa a hacer algo para resolver un problema o cambiar una situación difícil.
- e) **ALEGRÍA:** La sentimos cuando conseguimos algún deseo o vemos cumplida alguna ilusión. Proporciona una agradable sensación de bienestar, de seguridad y energía.
- f) **TRISTEZA:** Aparece ante la pérdida de algo importante o cuando nos han decepcionado. Nos motiva a pedir ayuda.

### DESCRIBE BREVEMENTE, ¿CÓMO TE SENTISTE CON CADA EMOCIÓN?

**ALEGRÍA:** \_\_\_\_\_

**TRISTEZA:** \_\_\_\_\_

**MIEDO:** \_\_\_\_\_

**ENOJO:** \_\_\_\_\_



## INTELIGENCIA EMOCIONAL

La definición del constructo inteligencia emocional según Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional consistía en la habilidad de manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. La inteligencia emocional incluye la habilidad de percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual.

En aportaciones posteriores, Mayer, Salovey y Caruso (2000) conciben la inteligencia emocional como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas:

- ❖ Percepción emocional: las emociones son percibidas y expresadas.
- ❖ Integración emocional: Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción cognición).
- ❖ Comprensión emocional: Señales emocionales en relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación; se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado; esto significa comprender y razonar sobre las emociones.

- ❖ Regulación emocional: Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal.

## Reflexión



*“Cuando una persona vomita sobre otra sus sentimientos negativos mediante explosiones de ira, amenazas u otras muestras de indignación o desprecio activa en ella los mismos circuitos por los que discurren estas inquietantes emociones, un hecho cuya consecuencia neurológica consiste en el contagio de esas mismas emociones. Porque hay que decir que las emociones intensas constituyen el equivalente neuronal de un resfriado y se contagian con la misma facilidad con que lo hace un rinovirus...El subtexto emocional en el que se halla inserta cualquier interacción permite que, independientemente de lo que hagamos, el otro se sienta un poco (o un mucho) mejor o un poco (o un mucho) peor, como me sucedió a mí en el caso con el que iniciábamos este capítulo. Por otro lado, la inercia del estado de ánimo perdura, a modo de rescaldo emocional o, en mi caso, de incendio emocional, bastante más allá de la conclusión del encuentro” (Goleman)*

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SUS HABILIDADES.

Habilidades de la inteligencia emocional	Descripción	¿Qué hare para lograr esta habilidad?
Autoconocimiento y autoestima	Es el conocimiento de quién soy y la aceptación que tengo de mí. Mismo.	
Empatía	Capacidad de comprender y aceptar los sentimientos, necesidades, pensamientos y deseos de los demás, aunque sean diferentes a los míos.	
Expresión y manejo de sentimientos	Habilidad para identificar lo que siento y por qué lo siento, y de expresarlo de manera adecuada.	
Reconstrucción cognitiva	Consiste en transformar los pensamientos negativos que dirijo hacia mí y hacia otros, en pensamientos positivos.	

Comunicación asertiva	Es la habilidad de comunicarse de manera honesta, directa, oportuna y respetuosa.	
Manejo de conflictos	Habilidad de encontrar soluciones con las que los involucrados en un conflicto se sientan atendidos y escuchados, y que sepan que sus necesidades han sido tomadas en cuenta. Cuando un conflicto se maneja adecuadamente, todos los afectados ganan.	
Toma de decisiones.	Se refiere a las decisiones de la vida, a aquéllas que me afectan a mí y a mis seres queridos. Para tomar decisiones adecuadas, es necesario analizar la situación, identificar soluciones, prever posibles resultados y elegir la mejor opción.	

## PARA FINALIZAR

DESCRIBE BREVEMENTE LAS COMPETENCIAS QUE DESARROLLASTE EN LAS ACTIVIDADES  
REALIZADAS DURANTE LA JORNADA:

---

---

---

---

---

# M



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

## ANUAL DEL USUARIO

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

### JORNADA

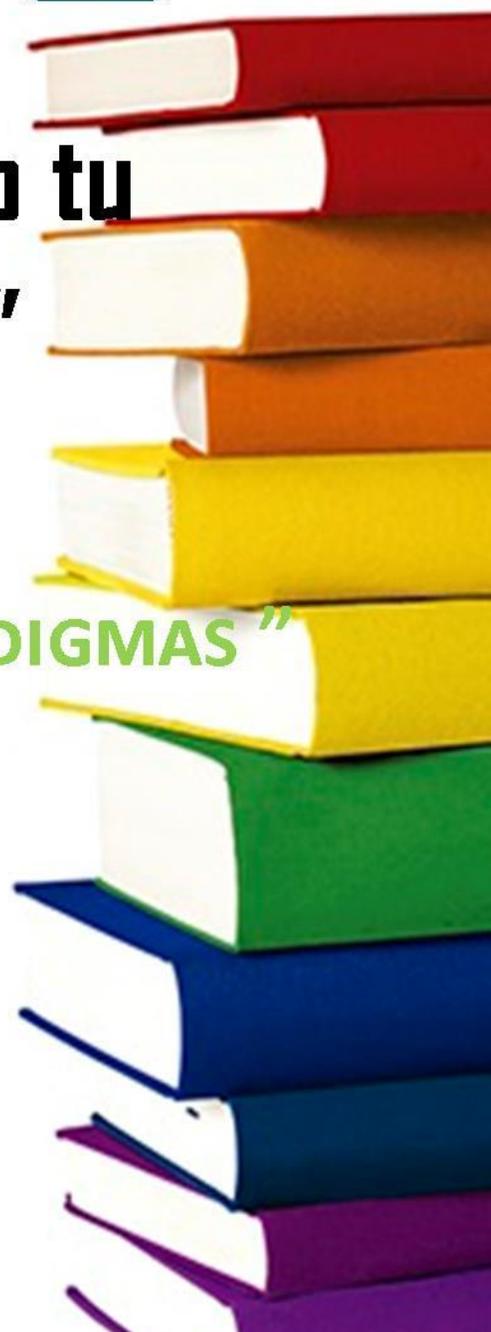
# 3

## "Ampliando tu Acuario"

# P

PARA ROMPER PARADIGMAS"

# “



# PRESENTACIÓN

## **Estimado usuario:**

Es un gusto como facilitadores el presentarle a usted un tema muy interesante y determinante en la vida de todos y todas, denominado “Relaciones agradable, desarrollo en equipo”, permitirá al presente lector o lectora mayor entendimiento de las relaciones humanas en el área de trabajo, por otra parte el éxito del presente manual dependerá de la disposición a brindada de usted y la motivación e entusiasmo de disponga en la jornada de facilitación, por su parte uno de los objetivos del presente manual es que usted puede adquirir nuevos conocimientos y además en poder desarrollar nuevas habilidades en la cual contrastara con la realidad en la cual te desenvuelve a diario en el área trabajo.

Igualmente te presentaremos actividades que te ayudaran a fortalecer el lazo entre ti y el grupo al cual tú perteneces, en este manual te enseñaremos que todos somos seres de cambio, reflexivos y compasivos, a su vez exploraremos aquellas teorías o factores que inciden directamente en las relaciones humanas o relaciones interpersonales, como lo son el trabajo en equipo..

Así que te invitamos a aprender y disfrutar de las actividades e información que a continuación encontraras.

**Atentamente el equipo facilitador**

## RELACIONES INTERPERSONALES

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, los negocios, las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar.

Son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

### Reflexión



"Yo hago lo que ustedes no pueden, y ustedes hacen lo que yo no puedo, juntos podemos hacer grandes cosas."

**INDICACIÓN:** En la LINEAS que se encuentra abajo tendrás contestar la siguiente pregunta ¿Qué significa para ti las Relaciones Interpersonales en el Trabajo?

---

---

---

---

## “Facilitación”



## REFLEXIÓN

Los logros de una organización son los **Resultados** del **Esfuerzo** combinado de cada individuo



## TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

### Las Relaciones Humanas Internas

Todas aquellas que establecen los seres humanos con otros, con el fin de comunicarse, de dar a conocer sus ideas, sentimientos, opinión o experiencias vividas.

### Las Relaciones Humanas Externas

Se refieren al trato que los organismos están interesados en mantener con los públicos de los que pretenden ganar y conservar sus opiniones favorables, en cuanto a la transmisión de este tipo de Relaciones Humanas, entra en juego el ejercicio de las Relaciones Públicas.

A su vez estas Relaciones Humanas internas o externas poseen otra clasificación ya que pueden ser positivas o negativas. En su mayoría el ser humano (Relaciones Humanas Internas) y la empresa (Relaciones Humanas Externas) desearían que todas las cosas que desea transmitir lograr un efecto

positivo, peor en muchos casos no ocurre así y esto depende del tiempo que se dedica cada entidad a la planificación y control de sus mensajes.

## FINALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

Muchos autores norteamericanos dan a entender implícitamente que la finalidad de las Relaciones Humanas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización.

**INDICACIÓN:** En la LINEAS que se encuentra abajo Contesta ¿cuáles son las 3 metas de las relaciones interpersonales en la organización, según lo expuesto?

1. -----
2. -----
3. -----

## Beneficios de las Relaciones Humanas dentro de la organización

Entre los beneficios para la organización se encuentran:

- Promover la eficiencia
- Fomentar el sentimiento de pertenencia
- Establece condiciones satisfactorias de trabajo
- Estimula la iniciativa

- Potenciar el desarrollo profesional del empleado
- Demostración de capacidad en el desempeño
- Promueve la convivencia y armonía
- Facilitan la integración y la cooperación

## TRABAJO EN EQUIPO



Para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son personas complejas y que es necesario entender algunos conceptos como las relaciones interpersonales. La Relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

## Características del trabajo en equipo

- Tipo de Liderazgo más democrático
- Metas específicas, cuantificables
- Respeto, compromiso y lealtad.
- Comunicación eficaz
- Aprendizaje y Mejora
- Pensamiento positivo



- Reconocimiento

## Conceptos Claves Del Trabajo En Equipo Eficaz

Para el trabajo en equipo esta serie de conceptos le permite amalgamar las diferentes habilidades que tienen los integrantes del equipo, este concepto es muy importante debido a que en la actualidad no se puede concebir a una persona que posea todos los conocimientos, más bien se piensa en un grupo de personas con diferentes habilidades que ponen al servicio del equipo sus esfuerzos y conocimientos para el logro de los objetivos institucionales

- **La interdisciplinariedad**

Que es un conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan en forma aislada, dispersa y fraccionada (Wikipedia.org, 2012) El término interdisciplinariedad surge por primera vez en 1937 y le atribuyen su invención al sociólogo Louis Wirtz.

- **La aportación**

El concepto de aportación se refiere a la acción de dar o proporcionar algo: se puede aportar las ideas, se puede hacer una aportación económica, sus sinónimos son la contribución, financiación

- **La colaboración**

Es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; tanto para conseguir un resultado imposible o muy difícil de conseguir mediante el trabajo individual como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

## Ventajas para la organización

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.



## ESTRUCTURA NUMERO 1

### “EL CIEGO, EL MANCO Y EL MUDO”

**Reflexión: según lo realizado.**

---



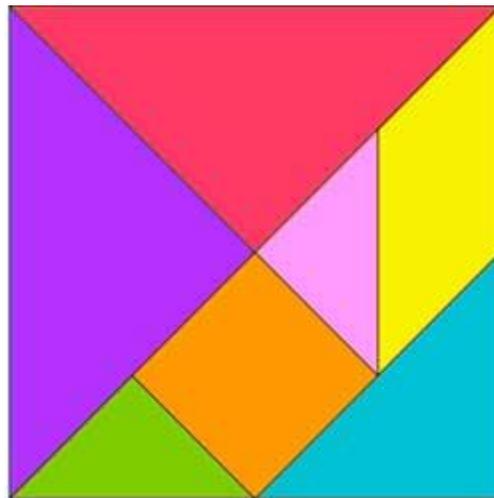
---

## ESTRUCTURA NUMERO 2

### "EL TANGRAMA"

Con TU equipo: completa el siguiente rompecabezas.

**NOTA:** tienes 10 minutos para completarlo.



## ESTRUCTURA NUMERO 3

### "El camino del globo"

**Reflexión:** según lo visto en la dinámica anterior analiza cual es la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo en las relaciones interpersonales

¿Sabías

Qué??

Al contrario de lo que puede parecer, contar con demasiado talento en un equipo puede ser contraproducente. La investigación, dirigida por el profesor Roderick Swaab, demostró que la presencia de un alto número de deportistas con una habilidad nata socava la voluntad de los jugadores de coordinar su juego, comprometiendo el rendimiento general del equipo. **“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”, que decía Michael Jordan.**

## CIERRE DE LA JORNADA

### “El arco iris de mi vida”

Según lo visto en la jornada por favor responde las siguientes interrogantes:

¿Qué impacto tuvo este conocimiento en su vida?

---



---

Y ¿Cómo lo pondría en práctica en su vida laboral?

---



---

# M



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

## ANUAL DEL USUARIO

# JORNADA 4

## “Ponte la Camisa”

# P

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

## PARA ROMPER PARADIGMAS”

# “E”



# PRESENTACIÓN

## **ESTIMADOS USUARIOS Y ESTIMADAS USUARIAS:**

El material que tiene en sus manos ha sido creado con el propósito de facilitarle un conocimiento actualizado e interesante acerca del tema: "Identidad Organizacional" como parte de la Jornada de Desarrollo Profesional "PONTE LA CAMISETA" dirigido a los colaboradores de SIAT.S.A de C.V. .

En esta jornada, en la que es necesaria su participación activa, conocerá sobre la importancia del sentido de identidad corporativa, es decir, sobre el desarrollo de pertenecía e identidad organizacional de los colaboradores de Siat. Así también encontrará algunos consejos prácticos que ayudaran a mejorar en cada uno de los usuarios y usuarias desarrollando competencias y habilidades referidas a este gran tema.

Lo que tenemos preparado para usted en este día es una jornada amena, diferente y de mucho aprendizaje, le solicitamos participar con una actitud abierta y positiva así como la disposición y sobre todo deseos de aprender ya que usted es el Ingrediente Fundamental dentro de esta Jornada de Desarrollo Profesional.

**¡NOS VEMOS EN LA META!**

## IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

La identidad, es un conjunto articulado de rasgos específicos de un individuo. Constituye también un sistema de símbolos y de valores que permite afrontar diferentes situaciones cotidianas. Opera como un filtro que ayuda a decodificarlas, a comprenderlas para que después funcione.



### PERO ¿DE QUÉ DEPENDE LA IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES?

- A. La identidad depende del **AUTOCONOCIMIENTO**: ¿quién soy, qué soy, de dónde vengo?
- B. La **AUTOESTIMA**: ¿me quiero mucho, poquito o nada?
- C. **AUTOEFICACIA**: ¿sé gestionar hacia dónde voy, quiero ser y evaluar cómo van los resultados?



Ante ello, para poder lograr identificarse o adquirir una identidad distinta dependiendo de cada ser humano, es necesario establecer determinados puntos de vista para obtener ese resultado, por ende resulta menester el análisis de ese tema con gran impacto social.

## SEGÚN LO VISTO DESCRIBE BREVEMENTE ¿POR QUÉ CREES QUE ES IMPORTANTE EL SENTIDO DE IDENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES?



**¡Te llego un mail, por favor lee el mensaje!**

**"Identidad es la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros" Selame (1988).**

Lo que una empresa cree y piensa de sí misma, se alimenta cotidianamente de las siguientes variables:

- ✚ A qué se dedica
- ✚ Quiénes la integran
- ✚ Hacia dónde se dirige
- ✚ Qué valores e ideas defiende

- ✚ Cuáles son sus estrategias y acciones
- ✚ Cuáles son sus herramientas y cómo se relaciona con el medio

### **CUALES SERIA LOS BENEFICIOS DE UN GRAN SENTIDO DE IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

De acuerdo a Deal y Kennedy (1999) cuando una compañía tiene una identidad fuerte, los empleados se sienten seguros y orgullosos de trabajar en ella, su comportamiento refleja sentido de pertenencia a la organización, esto los lleva a estar más dispuestos a trabajar, logrando: mejoras en la productividad, mayor compromiso y resultados óptimos en menor tiempo.

**¿Qué otros beneficios considera tú, por favor anótalos en el siguiente recuadro, y compártelo con el grupo?**



## **SENTIDO DE PERTENENCIA**

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa.

## LAS DIMENSIONES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA ESTÁN DETERMINADAS POR:

A. Objetivos Organizacionales individuales, es decir lo que la persona pretende alcanzar dentro de la organización.

- ✚ Salario
- ✚ Beneficios sociales
- ✚ Seguridad y estabilidad en el empleo
- ✚ Condiciones adecuadas de trabajo
- ✚ Desarrollo profesional



B. Lo que la organización pretende alcanzar:

- ✚ Utilidades
- ✚ Productividad
- ✚ Calidad
- ✚ Reducción de costos
- ✚ Participación en el mercado
- ✚ Satisfacción del cliente.

## ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD CON LA ORGANIZACIÓN

- \* La comunicación
- \* La participación
- \* Bienestar laboral
- \* Cultura organización
- \* Los ritos
- \* El comportamiento de los directivos en reuniones
- \* Los mitos y las historias
- \* Los tabúes
- \* Símbolos materiales
- \* El sociolecto o lenguaje





## Hábitos

Un estudio británico llevado a cabo en el University College de Londres ha demostrado que hacen falta 66 días para que se cree un hábito y pueda mantenerse durante año

### ESTRUCTURA NUMERO 2

#### “LA TORRE DE PAPEL”

**Con TU equipo:** Deberá de elabora una torre de papel periódico.



SEGÚN LO VISTO DESCRIBE BREVEME ¿POR QUÉ CREES QUE ES IMPORTANTE LA MISIÓN Y VISIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

---

---

---

---

## ESTRUCTURA NUMERO 3

### "EL ESCUDO"

**Reflexión:** según lo visto en la dinámica anterior como se describiría usted, hasta el día de hoy y mencione que aspectos o características que lo hacen ser único e irrepetible

---

---

### PARA FINALIZAR

DESCRIBE BREVEMENTE LAS COMPETENCIAS QUE DESARROLLASTE EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA JORNADA:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# M



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

## ANUAL DEL USUARIO

# JORNADA 5

## "Cultivando Competencias"

# P

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

PARA ROMPER PARADIGMAS"

# “



# PRESENTACIÓN

## ESTIMADOS USUARIOS Y ESTIMADAS USUARIAS:

El material que tiene en sus manos ha sido creado con el propósito de que usted conozca más acerca de este nuevo mundo de exigencias laborales, el tema de la presente jornada de facilitación que a continuación va a presenciar, tiene como nombre **“CULTIVANDO COMPETENCIAS”**, en que se hablara y discutirá sobre aquellos factores que inciden directamente en el desempeño laboral.

Lo importante es que usted como participante activo de esta Jornada conozca, aprenda e identifique **CUALES SON ESO ELEMENTOS QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO** y que de esa manera pueda ponerlo en práctica en su vida personal, haciendo de usted una persona productiva y satisfecha de desempeñar su labor dentro de la institución.

Para dejar sembrada la semillita del aprendizaje lo único que necesitamos es de su participación activa, disposición y sobre todo de sus deseos de aprender ya que usted es el Ingrediente Fundamental dentro de esta Jornada de Desarrollo Profesional

**¡Bienvenido/a nuevamente!**

**Ante de iniciar en el desarrollo de la temática, te dejaremos una breve historia, al finalizar la lectura contesta la interrogante**

## LA HISTORIA DE LA ROCA Y EL CAMPESINO

Hace mucho tiempo, un rey colocó una gran roca obstaculizando un camino. Entonces, se escondió y miró para ver si alguien quitaba la tremenda roca. Algunos de los comerciantes más adinerados del rey y cortesanos vinieron y simplemente le dieron una vuelta.

Muchos culparon al rey ruidosamente de no mantener los caminos despejados, pero ninguno hizo algo para sacar la piedra grande del camino. Entonces un campesino vino, y llevaba una carga de verduras. Al aproximarse a la roca, el campesino puso su carga en el piso y trató de mover la roca a un lado del camino. Después de empujar y fatigarse mucho, lo logró.

Mientras recogía su carga de vegetales, él notó una cartera en el piso, justo donde había estado la roca. La cartera contenía muchas monedas de oro y una nota del mismo rey indicando que el oro era para la persona que removiera la piedra del camino. El campesino aprendió lo que los otros nunca entendieron. Cada obstáculo presenta una oportunidad para mejorar y aprender nuevas formas de crecer.

**¿CULÉS SON AQUELLAS ROCAS, QUE TE IMPIDEN CAMINAR?**

-----  
 -----  
 -----  
 -----

*El fracaso consiste en no persistir, en desanimarse después de un error, en no levantarse después de caer.*

## DESEMPEÑO LABORAL

Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Por su parte el desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo.

Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente". Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

### Reflexión



"Las oportunidades no son producto de la causalidad, más bien son resultado del trabajo."

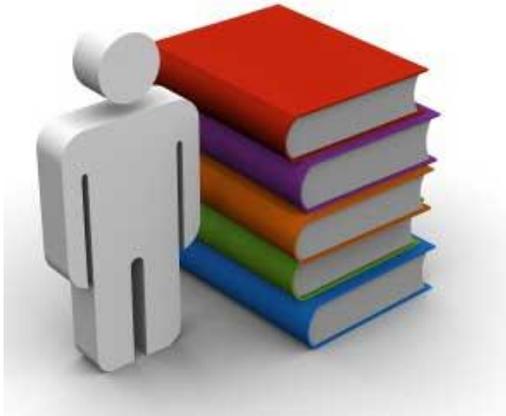
**INDICACIÓN:** En las LINEAS que se encuentran abajo y según lo leído, elabora un concepto de desempeño laboral

---



---

## “FACILITACIÓN”



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### DEFINICIÓN

Es el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores

### CUÁL ES SU IMPORTANCIA



Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitarlo y desarrollarlo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Pero por lo general, quien evalúa es el Gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde



Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

## SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

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

**INDICACIÓN:** En la LINEAS que se encuentra abajo Contesta ¿Cuáles son los determinantes de la satisfacción según lo presentado por los facilitadores?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

## LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea.

## COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

- ✚ **UBICACIÓN ACERTADA:** Se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil.
- ✚ **INDUCCIÓN:** Facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño.
- ✚ **METAS:** Todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades.
- ✚ **RECONOCIMIENTO:** La acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.
- ✚ **PARTICIPACIÓN:** A través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal.
- ✚ **EVALUACIONES PERIÓDICAS Y OPORTUNAS:** Para conocer y mejorar el rendimiento personal.
- ✚ **OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN:** Permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.
- ✚ **TALLERES Y REUNIONES:** Son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones

## MOTIVACIÓN



Según una investigación desarrollada por Peter Gollwitzer, del Departamento de Psicología de la Universidad de Nueva York, las personas que anuncian sus metas y objetivos a los demás, son menos propensas a cumplirlas realmente, pues pierden motivación. Al anunciar sus planes y metas a los demás, el individuo autosatisface su ego y pierde así la motivación para esforzarse más en lograr esas metas. Así que no digas lo que vas a hacer, simplemente hazlo.

## ESTRUCTURA NUMERO 1

### “LAS ESCULTURAS”

**Reflexión: según lo realizado.**

---

---

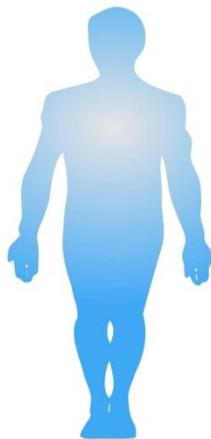
---

## ESTRUCTURA NUMERO 2

### “QUE ES EL ÉXITO”

**Con TU equipo:** realiza una silueta, y describe que es el éxito, según cada miembro.

**NOTA:** deberá de dibujar una silueta.



**EL éxito es:**

---

---

## ESTRUCTURA NUMERO 3

### “La Banca”

**Reflexión:** Según lo visto en la dinámica anterior describe si trabajarás más eficientemente sin incentivos o incentivos competitivos.

---

---

---

## CIERRE DE LA JORNADA

### “El árbol del conocimiento”

Según lo visto en la jornada por favor responde las siguientes interrogantes:

¿Qué impacto tuvo este conocimiento en su vida?

---

Describe los conocimientos que has adquiridos durante toda la jornada de desarrollo profesional -----

---

# M



ENJOY SAFER  
TECHNOLOGY™

## ANUAL DEL USUARIO

DESARROLLANDO COMPETENCIAS

### JORNADA

# 6

## “Escuchando tu Cuerpo”

# P

ARA ROMPER PARADIGMAS”

# “



# PRESENTACIÓN

## ESTIMADOS USUARIOS Y ESTIMADAS USUARIAS:

El material que tiene en sus manos ha sido creado con el propósito de que usted conozca más acerca de este nuevo mundo de exigencias laborales, el tema de la presente jornada de facilitación que a continuación va a presenciar, tiene como nombre **“ESCUCHANDO A TU CUERPO”**, en que se te presentarán diversas maneras para afrontar el estrés laboral.

Lo importante es que usted como participante activo de esta Jornada conozca, aprenda e identifique **CUALES SON LAS MANERAS EN QUE PUEDES AFRONTAR EL ESTRÉS LABORAL** y que de esa manera pueda ponerlo en práctica en su vida personal, haciendo de usted una persona productiva y satisfecha de desempeñar su labor dentro de la institución.

Por ello, necesitamos de su participación activa, disposición y sobre todo de sus deseos de aprender ya que usted es el Ingrediente Fundamental dentro de esta Jornada de Desarrollo Profesional

**¡Bienvenido!**

## ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL?

Antes de abordar la temática del estrés laboral es importante conocer de forma breve un poco acerca de lo que es el Estrés.

El término estrés, partes de un concepto físico el cual hace referencia a una fuerza que produce diferentes grados de tensión a los individuos; además ese término es utilizado para describir la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situaciones estimular.

**Además, se considera como:**

“La reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”

**INDICACIÓN:** En las líneas que se encuentra abajo tendrás elabora un concepto de estrés

---

---

---

## CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL.

- ✚ Ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, condiciones laborales inadecuadas, estimulación lenta y monótona
- ✚ Alteración de ritmos biológicos
- ✚ Responsabilidades y decisiones muy importantes

## ACTIVIDAD PERSONAL

Indicaciones: A continuación, un listado de síntomas que son muy frecuentes en el ambiente laboral, enumere del uno al cinco los síntomas con los que más se identifica. (Siendo el uno de mayor importancia y el cinco de menor importancia)

### Síntomas del estrés laboral:

- \_\_\_ Preocupación
- \_\_\_ Inseguridad
- \_\_\_ Dificultad para decidir
- \_\_\_ Miedo
- \_\_\_ Pensamientos negativos sobre uno mismo
- \_\_\_ Dificultades para pensar, estudiar o concentrarse, etc.
- \_\_\_ Sudoración
- \_\_\_ Taquicardia
- \_\_\_ Molestias en el estómago
- \_\_\_ Sequedad de boca
- \_\_\_ Dolores de cabeza
- \_\_\_ Fumar, comer o beber en exceso
- \_\_\_ Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- \_\_\_ Tartamudear

Ahora bien, de los cinco que ha seleccionado, escriba el nombre del síntoma que más considere que experimenta en condiciones estresantes.

## EJERCICIOS DE RELAJACIÓN

### **Ejercicio 1: Inspiración abdominal**

El objetivo de este ejercicio es que la persona dirija el aire inspirado a la parte inferior de los pulmones, para lo cual se debe colocar una mano en el vientre y otra encima del estómago. En el ejercicio debe de percibir movimiento al respirar en la mano situada en el vientre, pero no en la situada sobre el estómago. Al principio puede ser difícil pero es una técnica que se controla en unos 15 a 20 minutos.

### **Ejercicio 2 inspiración abdominal y ventral**

El objetivo es aprender a dirigir el aire inspirado a la zona inferior y media de los pulmones. Es igual al ejercicio anterior, sin embargo, una vez llenado la parte inferior se debe llenar también la zona media. Se debe notar movimiento primero en la mano del auto y después de la del vientre.

### **Ejercicio 3 inspiración abdominal ventral y costal**

El objetivo de este ejercicio es lograr una inspiración completa. La persona, colocada en la postura del ejercicio anterior debe llenar primero de aire la zona del abdomen, después el estómago y por último el pecho.

## Consejos prácticos para minimizar el estrés:

- ✚ Elabore una lista de sus tareas por orden de importancia y establezca un horario al principio de cada día
- ✚ Tómese breves descansos regulares a lo largo del día. Haga una relajación breve, estírese o respire profundo y tranquilamente durante 2 o tres minutos cada hora.
- ✚ Vigile su postura y controle periódicamente que no está tenso y que su cuerpo está bien apoyado.
- ✚ Consuma alimentos sanos. Límite la cantidad de estimulantes y toxinas que ingiere cada día.
- ✚ Acuéstese por lo menos media hora antes de lo habitual y levántese un cuarto de hora antes de lo necesario
- ✚ Establezca citas frecuentes para hablar y compartir con personas que lo escuchen.
- ✚ Libere Sus emociones reprimidas, inicie la práctica de un deporte o pasatiempo que le permita liberar sus frustraciones reprimidas.
- ✚ Permita a su mente desconectarse al menos 2 veces al día.
- ✚ Realicé al menos 10 ó 15 minutos de ejercicio físico moderado.

**INDICACIÓN:** En las líneas que se encuentra abajo tendrás que escribir los consejos que estás más dispuesto a seguir a diario:

---

---

## TERMINANDO

Según lo visto en la jornada por favor responde las siguientes interrogantes:

Describe brevemente las competencias que desarrollaste para el afrontamiento del estrés:

---

---

---

Y Describe ¿De qué manera implementarás a tu vida los consejos mencionados con anterioridad?

---

---

---