

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



**TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA**

*TEMA: “EL CONFLICTO DE RELACIONES INTERPERSONALES, SUS
MANIFESTACIONES Y CONSECUENCIAS EN EL CLIMA LABORAL DEL CUERPO DE
AGENTES METROPOLITANOS (CAM) DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN
SALVADOR”*

PRESENTADO POR:

MELARA HERNÁNDEZ, OFELIA CAROLINA

NIETO CABRERA, ELIA ERENIA

N° DE CARNET

MH01017

NC12003

DOCENTE ASESOR:

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2017

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



RECTOR

MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE- RECTOR ACADÉMICO

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL

LIC. CRISTÓBAL RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



DECANO

LIC. JOSÉ VICENTE CUCHILLAS MELARA

VICE-DECANO

LIC. EDGAR NICOLÁS AYALA

SECRETARIO

MASTER HÉCTOR DANIEL CARBALLO

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



JEFE DEL DEPARTAMENTO

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ

COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

DOCENTE ASESOR

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por iluminar mi camino con muchas bendiciones y entereza cuando las adversidades parecían ir ganando la batalla, por darme la oportunidad de finalizar mi tan anhelada Licenciatura en Psicología. Por siempre cuidarme y mantenerme a salvo de los peligros que uno enfrenta al salir de casa y por permitirme volver al lado de mis personas amadas al final de cada día y por siempre envolverme en su santo espíritu dándome creatividad, honestidad y mucha responsabilidad valores fundamentales que permiten mi crecimiento personal y como Psicóloga.

A mi familia, Mi **madre** siempre me motivo a iniciar y terminar las cosas y este triunfo se lo dedico a ella por todo su amor, cuidados, paciencia y apoyo incondicional... Te amo Mamá... a mi hermoso, amado e inteligente Hijo **Marco**, por ser la brújula de mi vida y cuya sonrisa y crecimiento me permitieron reflexionar sobre qué era lo mejor para nuestro futuro... a mi amada y admirada hermana **Marcela** por todo su cariño y apoyo por siempre estar conmigo cuando más la necesitaba y por ser un ejemplo para mí de superación. A mi amada tía **Lucy**, por siempre compartir sus bendiciones conmigo así como su creatividad al confeccionarme los diseños más elegantes y representativos de mi personalidad que hicieron destacar y lucirme en eventos muy significativos de mi vida personal y universitaria a **Ángela Patricia** a quien quiero y recuerdo mucho en estos momentos de triunfo.

A mis cómplices en este viaje, Hno. Humberto y Hna. Edith de Mejía, Instructora del Grupo de Corte y Confección, Parroquia Nuestra Señora de Lourdes y a mi primer grupo de Psicoterapia “Las Damas de las Tijeras”, Mi General Ortiz, Lic. Joel Roque, Soldado Rodrigo, en CATFA, a Francisco Garay, Dinora Elizabeth, Ángel, Sandra, Alexander, Erick, Beatriz, Lennin, Orlando, Gerardo, Cecy, Jimmy, Glenda y Alfredo en IMJ. Rosy, Doña Rina y Edgar en Centro de Convivencia de Don Rúa, a Licda. Iris Portillo artífice directa en la realización de la presente tesis en el Gobierno de San Salvador, Profesor Ernesto González, y a su Unidad de Formación Profesional así como a Don Francisco López Escobar Jefe de Operaciones y todos y cada uno de los y las Agentes del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, que participaron en nuestra tesis, gracias por honrarme con la bendición de haberlos conocido y regalarme invaluables recuerdos desde 2013 a 2017 que atesoraré el resto de mi vida.

A mis tesoros, Lic. Benjamín Moreno Landaverde, Diego, Wendy, René, Salvador, Enrique y Elia.

Ofelia Carolina Melara Hernández

AGRADECIMIENTOS

A mi *Papá Celestial*, a mi Dios, el cual me dirigió desde el principio hasta el final del camino, para poder cumplir el sueño de ser Psicóloga, no estaría aquí si no fuese por Él, las palabras simplemente no le harían honor a todo lo que ha hecho por mí.

A mi *mami* que siempre ha estado ahí conmigo apoyándome en todo lo que ha podido, cuidándome y dándome palabras de aliento cuando eran necesarias.

Mi *tío*, que aportó económicamente para mi carrera, lo que me brindó me permitió salir a flote y sé que Dios le recompensará con más de lo que me dio.

A mi *papá, hermana, abuela, familia y amigos en general*, que con sus oraciones y gestos de cariño siempre me animaron a seguir.

A mis amigas y compañeras, *Michi y Susy*, que estuvieron conmigo durante mi carrera con las cuales compartimos desvelos y toda clase de aventuras, a *Ofelia* por compartir este último paso conmigo.

Al *Lic. Benjamín* por asesorarnos en la tesis y por apoyarme durante mi carrera en general, no olvido los favores que ha hecho.

A la *Universidad de El Salvador* e instituciones que me permitieron crecer de manera teórica y práctica, en este caso particular al *Gobierno Municipal de San Salvador y al CAM* por permitirnos realizar nuestro proyecto de grado en sus instalaciones.

*“Encomienda a Jehová tu camino,
Y confía en él; y él hará”.*

Salmos 37:5 (RVR1960)

“Dios amó tanto a la gente de este mundo, que me entregó a mí, que soy su único Hijo, para que todo el que crea en mí no muera, sino que tenga vida eterna”.

Juan 3:16(TLA)

Elia Erenia Nieto Cabrera

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| PRÓLOGO..... | x |
| INTRODUCCIÓN..... | xi |
| CAPÍTULO I..... | 9 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 9 |
| SITUACIÓN PROBLEMÁTICA..... | 9 |
| ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 11 |
| DELIMITACIÓN..... | 11 |
| CAPÍTULO II..... | 13 |
| JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO..... | 13 |
| CAPITULO III..... | 16 |
| OBJETIVOS..... | 16 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 16 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 16 |
| CAPITULO IV..... | 17 |
| MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 3.1. ANTECEDENTE..... | 17 |
| 3.2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR..... | 20 |
| 3.2.1. HISTORIA..... | 20 |
| 3.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA..... | 21 |
| 3.2.3 POBLACIÓN..... | 21 |
| 3.3 GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR..... | 22 |
| 3.3.1 ANTECEDENTE HISTÓRICO GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR..... | 22 |
| 3.3.2 ANTECEDENTES ACERCA DEL CONFLICTO EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR..... | 23 |
| 3.3.3. CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS (CAM)..... | 24 |
| 3.4. EL CONFLICTO..... | 26 |
| 3.4.1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO..... | 26 |
| 3.4.2. LA DOBLE PERSPECTIVA SOCIOLOGICA DEL CONFLICTO..... | 27 |
| 3.4.3. LA DINÁMICA DEL CONFLICTO..... | 30 |
| 3.4.4. TIPOS DE CONFLICTOS..... | 33 |
| 3.4.5. NIVELES DE CONFLICTO..... | 36 |
| 3.4.6. ÁREAS COMUNES DE CONFLICTO..... | 37 |
| 3.4.7. CONDICIONES QUE PREDISPONEN AL CONFLICTO LABORAL..... | 42 |
| 3.4.8. RESULTADOS DEL CONFLICTO LABORAL..... | 44 |
| 3.4.9. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO..... | 47 |
| 3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 48 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1. TIPOS DE CLIMAS..... | 49 |
| 3.5.2. COMPONENTES Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| 3.6. RELACIONES INTERPERSONALES..... | 52 |
| 3.6.1. DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES | 52 |
| 3.6.2. TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES | 52 |
| 3.6.3. ESTILOS DE RELACIONES INTERPERSONALES | 53 |
| 3.6.4. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO | 54 |
| 3.7. MOTIVACIÓN..... | 55 |
| 3.7.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN | 55 |
| 3.7.2. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO PARA TRABAJAR..... | 56 |
| 3.7.3. TEORÍAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN..... | 59 |
| 3.7.3.1. TEORÍA DEL IMPULSO-REFUERZO | 59 |
| 3.7.3.2. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA | 61 |
| 3.7.3.3. TEORÍA DE LA META..... | 62 |
| 3.7.4. TEORÍAS DEL INCENTIVO: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA | 63 |
| 3.7.4.1. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA..... | 63 |
| 3.7.4.2. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA..... | 64 |
| 3.7.5. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO | 64 |
| 3.8. DESMOTIVACIÓN | 65 |
| 3.8.1 DEFINICIÓN DE DESMOTIVACIÓN..... | 65 |
| 3.8.2. CAUSAS DE LA DESMOTIVACIÓN..... | 66 |
| 3.9. LA SATISFACCIÓN | 68 |
| 3.9.1. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN | 68 |
| 3.9.2 SATISFACCIÓN LABORAL..... | 68 |
| 3.9.3 DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL..... | 69 |
| 3.9.4. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD..... | 70 |
| 3.9.5. ACTITUDES DEL EMPLEADO Y SATISFACCIÓN EN EL PUESTO | 71 |
| 3.10. LIDERAZGO | 76 |
| 3.10.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO | 76 |
| 3.10.2. EL NEUROLIDERAZGO..... | 76 |
| 3.10.3. TIPOS DE LIDERAZGOS..... | 77 |
| 3.10.4. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL? | 80 |
| 3.10.5. CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL | 81 |
| 3.11. LA PERCEPCIÓN Y SUS IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES | 82 |
| 3.11.1 DEFINICIÓN DE PERCEPCIÓN..... | 82 |
| 3.11.2. ¿CÓMO PERCIBIMOS?..... | 82 |
| 3.11.2.1. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN | 84 |
| 3.11.3. ERRORES EN LA PERCEPCIÓN | 84 |

| | |
|--|-----|
| 3.11.4. LA PERCEPCIÓN EN RECURSOS HUMANOS | 85 |
| 3.12. RESISTENCIA AL CAMBIO..... | 87 |
| 3.12.1. SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO..... | 88 |
| CAPÍTULO V..... | 90 |
| METODOLOGÍA..... | 90 |
| 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 90 |
| 4.2 LOS SUJETOS | 90 |
| 4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 91 |
| 4.4 RECURSOS | 92 |
| 4.5. PROCEDIMIENTO..... | 93 |
| 4.6. ACTIVIDADES | 94 |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROCESO DE GRADO | 95 |
| CAPÍTULO VI | 96 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 96 |
| 5.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS | 97 |
| GENERALIDADES..... | 97 |
| ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES..... | 104 |
| ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS | 133 |
| 5.2. RESULTADOS CUALITATIVOS | 181 |
| DIAGNÓSTICO..... | 181 |
| DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL | 192 |
| CAPÍTULO VII..... | 195 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 195 |
| CONCLUSIONES..... | 195 |
| RECOMENDACIONES | 196 |
| EPÍLOGO | 197 |
| CAPÍTULO VIII..... | 199 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 199 |
| REFERENCIAS ELECTRÓNICAS..... | 203 |
| ANEXOS | 205 |
| ANEXO 1. INSTRUMENTO APLICADO A JEFES | 206 |
| ANEXO 2. INSTRUMENTO APLICADO A PERSONAL OPERATIVO..... | 210 |
| ANEXO 3. INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN | 215 |
| ANEXO 4. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON ENFOQUE PSICOTERAPÉUTICO | 217 |

PRÓLOGO

Las relaciones interpersonales 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. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Muchas veces, el hecho de mantener nuestro puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernó con eficacia en el ámbito laboral. Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, en nuestro equilibrio personal y salud mental.

El clima laboral permite conocer como es percibida una institución por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura institucional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la entidad.

Es por ello fundamental estudiar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización así como brindar las bases para la intervención psicoterapéutica orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la institución a corto, mediano o largo plazo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación “El Conflicto de Relaciones Interpersonales, sus manifestaciones y consecuencias en El Clima Laboral del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de La Alcaldía Municipal de San Salvador” se sustenta en una base teórica donde se expresa que la mayor parte de tensiones que sufren las instituciones, grupo y la sociedad en general surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo. Es decir, difieren del significado que le otorgan a cada estímulo, a cada situación.

Para analizar las diferencias de percepción de los individuos hacia el ambiente, se formuló el concepto de clima, que si es aplicado a las organizaciones laborales, hace referencia a los factores del ambiente que son percibidos por los trabajadores de manera consciente y que se convierten en pautas de comportamiento.

Por ello es de vital importancia el abordaje de este fenómeno, si se analiza a través de una investigación ayudada de un instrumento denominado diagnóstico institucional, que va de la mano con el estudio de clima laboral, el cual es útil en muchos sentidos entre ellos la gestión de recursos, pero principalmente un diagnóstico de esta índole es una herramienta de análisis contextual; en la cual cualquier tipo de institución prevé que existen condiciones que juegan a favor y en contra de la implementación de su misión y visión.

Al analizar el clima laboral por este medio, se determinaron las manifestaciones y consecuencias que presentan el conflicto de relaciones interpersonales en colaboradores del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), y se plantearon las respectivas medidas que brinden una mejora a la calidad de vida laboral de los mismos.

Por lo tanto en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema a través de la situación problemática, así mismo se enuncia y se delimita el problema objeto de estudio.

En el capítulo dos se justifica el valor teórico, metodológico y práctico del trabajo, explicándolo brevemente desde sus orígenes hasta la actualidad y en el contexto objeto de estudio es decir la alcaldía. Seguidamente está el tercer capítulo que presenta los objetivos de la investigación y por tanto el faro que dirigió el proceso.

En el capítulo cuatro se presenta el marco teórico en el cual se ven reflejados antecedentes de investigaciones respecto al conflicto y el clima laboral en general, le sigue los antecedentes de la institución, incluyendo la población objeto de estudio es decir del Cuerpo de Agentes Metropolitanos, y no puede faltar la sustentación teórica dividida en temas como: el conflicto, las relaciones interpersonales, la motivación, la satisfacción, el liderazgo, la percepción y la resistencia al cambio entre otros.

Así mismo en el capítulo cinco se encuentra el tipo de investigación llevada a cabo, los sujetos, métodos, técnicas e instrumentos para el diseño del diagnóstico, los recursos, procedimientos y cronograma de actividades.

El capítulo seis plantea el análisis de los resultados de la investigación a través de la tabulación del instrumento utilizado, y la síntesis del mismo; además se detalla el diagnóstico en un contraste de la teoría con los hallazgos encontrados.

En el capítulo siete se encuentran las conclusiones y recomendaciones que están íntimamente relacionadas con los objetivos de la investigación así mismo las recomendaciones planteadas desde un enfoque contextual de la institución en contraste con la información recabada.

Por último pero no menos importante se presentan en el capítulo ocho las referencias bibliográficas utilizadas para realización del trabajo, y la sección de anexos en la cual se adjuntan los instrumentos tanto de la jefatura como del personal operativo y la guía de observación, aunado a esto se presenta un plan de intervención con modalidad de capacitaciones elaborado a partir de los resultados del diagnóstico y los instrumentos utilizados para la obtención de información.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A lo largo de la historia el conflicto siempre ha estado presente ya sea de forma directa o manifiesta, como también de manera indirecta o latente, el término es considerado como un asunto entre entidades sociales, entre individuos, entre individuos y grupos o entre grupos.

Thomas (1992), definió conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra repercute o esta próxima, a afectar negativamente algo que le concierne.

La disputa de los miembros de un equipo por la palabra, la inconformidad con la asignación de tareas, las ambiciones profesionales de un trabajador frente a otro, el logro de un objetivo de un departamento frente a otro, beneficios económicos o reconocimientos, el desequilibrio social producido por la implantación de una empresa en un determinado entorno, el ninguneo a determinados grupos sociales, el acoso sexual que sufre una persona, en fin, la lista se vuelve interminable.

Un conflicto remite a oposición o confrontación entre partes, por muy enquistado o latente que este siempre estará vivo, cambiando, ya que esta es su característica principal, el dinamismo, seguido de la necesidad un desencadenante o problema para surgir como un volcán que dormía y esperando despertar.

Al igual que un desastre natural el conflicto repercute a los involucrados, manifestándose como sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad ya que una parte percibe que bloquean sus esfuerzos por lograr un objetivo, una disminución de la

individualidad al tener que cohesionarse los que se sienten atacados, desgaste físico y emocional de las personas implicadas, sabotajes mutuos, malas relaciones interpersonales, entre otras.

El conflicto de relaciones interpersonales es uno de los principales en interferir en el clima de una institución el mismo es entendido según Heider, Fritz (1958), como relaciones humanas, asociaciones entre dos o más personas. Estas pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

El clima organizacional también denominado laboral está constituido por percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos. Reichers y Schneider (1990).

Por tanto el clima laboral está presente en cada institución del país ya sea pública o privada, y las alcaldías no son la excepción. El Salvador cuenta con 262 alcaldías correspondiente al número de municipios del país, repartidos en los 14 departamentos. San Salvador cuenta con 19 alcaldías entre las que se encuentra la capital es decir el “Gobierno Municipal de San Salvador”. Actualmente dirigido por el alcalde Nayib Bukele, cuya función junto con su equipo es elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo de la capital, promoción de educación, cultura, salud, ornato entre otros. Para

ello cuenta con un equipo multidisciplinario, cada uno a cargo de diferentes funciones que al sumarlos forman un todo eficaz, eficiente y efectivo.

Precisamente por ser una institución tan importante y sometida al buen desempeño como sello y con basto capital humano, no es difícil inferir que existan diversos tipos de conflictos ya que los mismos surgen de todas las interacciones humanas y no son únicamente negativos, sino que siendo bien gestionados pueden resultar muy enriquecedores.

En el Gobierno de San Salvador, existen muchas áreas o subdivisiones, la que será objeto de estudio específico en la presente investigación es el CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos), que al estar en contacto directo con personal de la institución y externo a esta tiene mucho que aportar a la temática.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la influencia del conflicto de relaciones interpersonales en el clima laboral del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) del Gobierno de San Salvador, departamento de San Salvador en el año 2017?

DELIMITACIÓN

- a) **Espacial:** Gobierno de San Salvador, San Salvador
- b) **Social:** Estudiantes egresadas en proceso de grado, asesor de tesis, población colaboradora del Gobierno de San Salvador.
- c) **Temporal:** De febrero a julio de 2017.

- d) **Alcances y limitaciones**

Alcances:

1. La investigación permitió realizar un diagnóstico de la población objeto de estudio es decir del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM). Por medio de esto se detectaron ciertas manifestaciones y consecuencias del conflicto de relaciones en el clima laboral.

2. Se realizó un contraste de la teoría recabada con la realidad encontrada, determinando aspectos específicos a tomar en cuenta como fortalezas y oportunidades de mejora en el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

3. Con la información obtenida se realizó la propuesta de un programa de intervención para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la institución.

Limitaciones:

1. Al ser una institución grande, no resultó posible iniciar la investigación hasta que fue oficialmente asignada un área específica del lugar, que fue el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

2. Mientras se recabo información, en ocasiones no presentaron las medidas ergonómicas necesarias para que los colaboradores pudiesen completar los instrumentos que se les entregaban.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El antecedente de un conflicto es un problema, y en la medida que dos personas no están de acuerdo en un tema y lo comentan a terceros se forman bandos, involucrando así a más personas por lo tanto agrandando la situación problemática, demostrando que sus generadores no tuvieron la capacidad de ser pro-activos, al no dialogar y ponerse de acuerdo.

En su sentido más abstracto el significado de la palabra conflicto implica: situación de desacuerdo o lucha entre individuos o grupos en donde puede existir choque de derechos, pretensiones u oposición de intereses, en esta investigación nos enfocaremos en los conflictos de índole laboral cuya historia se remonta desde tiempos antiguos.

En el enfoque creacionista se parte de un conflicto entre Adán, Eva y el creador cuando los primeros son expulsados del edén, y Adán se exime de culpa destacando la mujer era la causante directa de que él desafiara una orden de Dios y probara el fruto prohibido, tiempo después se registra el conflicto entre dos hermanos que culmina en el asesinato de Abel hijo menor de Adán y Eva a manos de Caín.

En cuanto a la perspectiva evolucionista, cuando el Procónsul cae de un árbol debido a su incapacidad morfológica de balancearse sobre las ramas, lo que permite ensanchar su tórax y evolucionar a primates Hominoideos; llegando al Homo Erectus, posteriormente en el periodo Neolítico luego de salir de las cavernas y buscar asentamientos más amplios entraron en conflicto por la subsistencia y se van creando nuevas formas de organización.

Nuestros antepasados dan los primeros indicios del surgimiento de la agricultura, pues las poblaciones son más numerosas en el 8500 a. C, lo que genera conflictos de dominancia y se evoluciona en una institución de esclavitud y sometimiento.

Luego de diversos conflictos por hegemonías territoriales y desigualdades a mediados del siglo XVII surge la revolución industrial, esto origina un nuevo tipo de relaciones humanas, en torno a un factor nuevo, el trabajo colectivo a través de una nueva fórmula; un sistema económico de mayor producción, que implicaba un proceso de transformación económica, social, tecnológico.

Con ello simultáneamente se intensifican las relaciones humanas y los conflictos adheridos a las necesidades de la misma convivencia forzada en los centros de trabajo, así como en la aglomeración. Es por ello que las Universidades, Tecnológica, Francisco Gavidia y la Universidad José Matías Delgado han enfocado alternativas de solución a conflictos laborales en áreas mercantiles, de clima laboral, cumplimientos de derechos laborales entre los más destacados.

Sin embargo, la problemática no posee investigaciones sustentables en nuestro contexto ni desde la perspectiva psicológica, incluyendo las variables conflicto de relaciones interpersonales y clima organizacional como un continuo es por ello que el valor teórico de la investigación radica en que el conflicto está inmerso en cada organización y que su mal abordaje o resolución influye negativamente en el clima organizacional, siendo este último comprendido como la fuente del funcionamiento óptimo de cada institución.

En cuanto a su valor metodológico la institución no cuenta con un estudio de esta naturaleza, ni documentos de referencia o herramientas especializadas diagnosticar el problema en cuanto al ámbito mental y emocional a sus trabajadores.

Por ello es de vital importancia el abordaje de estos fenómenos, ya que al conocer el conflicto de relaciones interpersonales y sus consecuencias específicas en el clima organizacional la investigación da lugar a futuros proyectos al respecto, ya sea teóricos o prácticos con una intervención desde el punto de vista laboral y psicoterapéutico para contribuir con el “talento humano”, así mismo funcionamiento y crecimiento eficiente, eficaz y efectivo de la institución cumpliendo así su valor práctico.

CAPITULO III

OBJETIVOS

Objetivo General

- Investigar la existencia del conflicto de relaciones interpersonales, sus manifestaciones y consecuencias en el clima organizacional del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Objetivos Específicos

- Determinar la existencia del conflicto de Relaciones Interpersonales a través de la aplicación de instrumentos.
- Analizar con base a los resultados las consecuencias y manifestaciones del conflicto de relaciones interpersonales en el CAM.
- Elaborar un diagnóstico institucional de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.
- Proponer un programa de intervención respecto a las necesidades encontradas en el diagnóstico institucional, potenciando así las oportunidades de mejora del CAM.

CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTE

A continuación, se presenta la revisión de estudios relacionados al tema:

Bermejo, (2003); realizó la investigación: *El manejo del conflicto y la eficiencia laboral en la dirección general de bibliotecas UANL*. Nuevo León –México – 2003, en la Escuela de Post Grado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Dicha investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1- El conflicto no es siempre un aspecto negativo y obstructor del progreso o cumplimiento de objetivos, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando es manejado correctamente, permite obtener resultados sorprendentes.

2-Es necesario primero ubicar el estilo de manejo de conflictos de cada uno de sus empleados: qué situación le causa conflicto, en qué forma extrema su situación conflictiva, qué tanto afecta a su desempeño laboral dicho conflicto, en fin, tener un perfil década uno de ellos.

3-Es de imperiosa necesidad que todos aquellos que ocupan puestos administrativos con personal a su cargo, conozcan de estas herramientas de evaluación y de la forma correcta de administrar el conflicto para que se pueda lograr que la eficacia laboral se incremente y por ende, la competitividad de la organización.

También se encuentra la investigación realizada por Alcántara y Quesada, (2010); *Los Conflictos Laborales en las empresas de servicios y su incidencia en el Municipio de San Juan de la Maguana*. San Juan- República Dominicana -2010, en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. La investigación tuvo como conclusiones principales:

1-Los conflictos laborales son las disputas de derecho o de intereses que, en ocasión del hecho social del trabajo, se suscitan entre empleadores, empleados, sindicatos y el Estado, los cuales son susceptibles de afectar la vida económica, social y de producción, por ende la tranquilidad en las relaciones de las personas en las empresas.

2- Se pueden distinguir con facilidad que las raíces o causas principales de los conflictos laborales radican en las distintas situaciones dadas entre empleados y trabajadores, sindicatos y otros a través de los intereses que se persiguen, por lo cual cada día más se dificultan las relaciones entre empleados y empleadores.

De la misma forma se presenta la investigación de Camara, (2012), *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional en el Profesorado de las Instituciones Educativas de la Región Autónoma de Madeira*. Andalucía- España- 2012, en la Universidad de Cádiz. A través de los resultados obtenidos, la investigación llegó a las principales conclusiones siguientes:

1- Se constató la existencia de asociaciones positivas fuertes entre los diversos tipos de conflicto, lo que revela que la mayoría de los profesores que vive uno de los tipos de conflicto con frecuencia participa también frecuentemente en conflictos de los otros tipos.

2- El Conflicto de Tarea es lo que presenta mayor prevalencia y menor desvío estándar en la muestra estudiada, lo que confirma la hipótesis planteada y se asemeja a resultados obtenidos en estudios anteriormente realizados en otros grupos profesionales y que todavía no habían sido realizados con profesores.

Dichas investigaciones resultan de importancia para la presente, ya que se pueden llegar a determinar y ampliar el conocimiento sobre aspectos relevantes relacionados a conflicto como, los tipos de conflicto, su causa, incidencia y formas de manejo.

Y así como existen importantes investigaciones de carácter internacional, relacionadas a la temática de investigación, es importante reconocer que a nivel nacional se ha realizado un estudio en el que se abordó la variable conflicto en el ambiente laboral. Como se presenta a continuación:

Cardoza et al, (2004), *Causas que originan conflictos laborales y los efectos psicológicos que generan en los empleados de empresas públicas y privadas del gran San Salvador-2004*, en la Universidad de El Salvador. Dicha investigación llegó a las siguientes conclusiones principales:

1- El conflicto laboral es inherente en toda organización por tal razón se encontró que en la mayoría de instituciones investigadas tanto públicas como privadas se presentan una serie de dificultades, que si bien es cierto limitan en alguna medida el desarrollo de las actividades, también son un motor que impulsan a la búsqueda de alternativas que promuevan el crecimiento de los trabajadores y la organización en general.

2- Las principales causas que generan conflictos en las organizaciones se deben a la falta de recursos tanto humanos como financieros, al inadecuado trabajo en equipo y a las actitudes negativas hacia el trabajo que predominan en los empleados.

Por lo tanto, con la presente investigación se pretende abonar a la sustentación teórica nacional respecto al tema, del conflicto siempre en el área laboral, aunque en esta ocasión en una institución municipal, como es el Gobierno de San Salvador.

3.2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

3.2.1. HISTORIA¹

San Salvador es la capital de la República de El Salvador y la cabecera del departamento y municipio homónimos. Como capital de la nación, alberga las sedes del Gobierno y el Consejo de Ministros de El Salvador, Asamblea Legislativa, Corte Suprema de Justicia y demás instituciones y organismos del Estado, así como la residencia oficial del Presidente de la República. Es la mayor ciudad del país desde el punto de vista económico y demográfico, y asiento de las principales industrias y empresas de servicios de El Salvador.

La primera fundación de San Salvador tuvo lugar en 1525, se refundó en 1528, pero su población estaría asentada en su emplazamiento actual hasta en 1545. Fue un importante centro comercial durante la colonización española, debido al cultivo del añil, y se convirtió en sede de la Alcaldía Mayor, Intendencia y la Provincia del territorio que, en su mayor parte, hoy conforma El Salvador. En San Salvador ocurrieron dos alzamientos en contra de las autoridades de la corona española a principios del siglo XIX, y sostuvo su autonomía

¹Extraído de “Historia Moderna de El Salvador” Vol. 1.

durante la anexión al Primer Imperio Mexicano, al que se anexó por breve tiempo por la fuerza. Con el desarrollo de la agricultura del café, la ciudad tuvo un notable desarrollo en su infraestructura a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

3.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Municipio de San Salvador, ubicado en el departamento del mismo nombre; está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Ayutuxtepeque, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado; al este, por Ciudad Delgado, Soyapango y San Marcos; al sur, por San Marcos y Panchimalco; al oeste, por Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla (los dos del departamento de La Libertad). Se encuentra ubicado entre las coordenadas geográficas siguientes: 13° 45' 15" LN (extremo septentrional) y 13° 37' 35" LN (extremo meridional); 89° 09' 41" LWG (extremo oriental) y 89° 16' 36" LWG (extremo occidental).

3.2.3 POBLACIÓN

Urbana: Los censos de población, en lo que respecta a los habitantes de este municipio, determinaron que en 1930, se contabilizaron 42,707 hombres y 46,678 mujeres; en 1950, confirmaron 74,053 hombres y 87,898 mujeres; en 1961, se registraron 117,170 hombres y 138,574 mujeres; en 1971, el censo arrojó 153,264 hombres y 182,666 mujeres; en 1992, fue de 191,072 hombres y 224,274 mujeres; según las últimas estadísticas, la población es de 113,223 hombre y 134,736 mujeres.

Rural: Los censos de población, en lo que respecta a los habitantes de este municipio, determinaron que, en 1930, se contabilizaron 3,426 hombres y 3,401 mujeres; en 1950, se

confirmaron 4,659 hombres y 4,660 mujeres; en 1961, no hubo censo; en 1971, se registraron 1,069 hombres y 1,155 mujeres. A partir del censo de 1992, no se refleja la población exacta del área rural.

3.3 GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

3.3.1 ANTECEDENTE HISTÓRICO GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR²

En 1,528 don Jorge de Alvarado, ordenó la refundación de San Salvador, conocida como “ciudad vieja”, sin haber alcanzado hasta ese momento la categoría de ciudad. San Salvador estuvo en esta zona hasta 1,545; cuando comenzó a funcionar en su lugar actual.

Con el correr de los años las Alcaldías Municipales mantuvieron una especie de paternalismo sobre el hacer municipal, el cual ha sido difícil cambiar, sin embargo, después de la firma de los Acuerdos de Paz, los Consejos Municipales han tenido que reacomodarse a una nueva forma de pensamiento para lograr una descentralización gradual y volver más participativas a las comunidades urbanas y rurales.

Ante la situación de estancamiento y poco progreso del Gobierno Municipal (y de los demás gobiernos municipales en el país) siendo una carga para el Estado; la Asamblea Legislativa aprobó el Código Municipal que entró en vigencia en 1986, sustituyendo a la antigua ley del Ramo Municipal, promulgada a principios del siglo XX.

² Información recabada del sitio web oficial del Gobierno Municipal de San Salvador.

3.3.2 ANTECEDENTES ACERCA DEL CONFLICTO EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DE SAN SALVADOR

Actualmente el Gobierno de San Salvador cuenta con seis distritos, una población general de 247,959 habitantes, entre ellos 113,223 hombres y 134,736 mujeres³; y según el Código, art. 24 estará ejercido por un Concejo que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará: El Alcalde, un Síndico y un número de regidores o concejales establecidos según el número de habitantes del Municipio, asimismo, cuenta con una Dirección Administrativa, una Dirección de Desarrollo Municipal y Dirección de Finanzas.

Los servicios que presta el Gobierno Municipal de San Salvador, se rigen por el Código Municipal, en el art. 4, entre los que podemos encontrar:

- Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural de la comunidad.
- Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades.
- El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- La promoción de la educación, cultura, deporte, recreación, las ciencias y el arte.
- La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- El impulso del turismo externo e interno.
- La promoción del desarrollo industrial, comercial, agrícola, artesanal y de los servicios.
- La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de cargas.
- La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales e industriales.

³ Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), datos año 2016.

- La formación del registro civil de las personas y de cualquier otro registro público que se encomendare por ley.
- La formación de registros de ciudadanos de acuerdo a la ley.
- La prestación de servicios de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de desechos sólidos.
- La prestación de servicios de Seguridad Ciudadana a través del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).
- Planificación, ejecución y mantenimiento de todo género de obras públicas necesarias.
- Los demás que sean propias de la vida local y las que le atribuyan otras leyes.

En lo referente a investigaciones relacionadas con la variable conflicto desarrollada con los empleados del Gobierno Municipal de San Salvador no se han realizado con anterioridad.

3.3.3. CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS (CAM)

La Policía Municipal de la Ciudad de San Salvador fue fundada en el año de 1886 bajo la administración de don Federico Prado, Alcalde de esa época, teniendo hasta la fecha 123 años de existencia.

Misión: “Consolidarnos como el mejor cuerpo municipal con las características siguientes: Comunitario, transparente, accesible, equitativo, respetuoso de los Derechos Humanos, con equidad de género, con un servicio cortés y eficiente, constituyéndose en ejemplo de desarrollo institucional en el contexto democrático”.

Visión: “Ser un cuerpo municipal comunitario, jerarquizado y disciplinado, encargado de articular la atención ciudadana con el cumplimiento de la normativa

municipal, velando por la limpieza, orden y seguridad de los espacios públicos, el patrimonio municipal y la ciudadanía en general, contribuyendo a la prevención y disuasión del delito, y la tranquilidad ciudadana”

Historia

La Policía Municipal de la Ciudad de San Salvador fue fundada en el año de 1886 bajo la administración de don Federico Prado, Alcalde de esa época, teniendo hasta la fecha 123 años de existencia. En un primer momento, la principal labor de esta Policía consistía en 22 custodiar, encender y apagar todos los faroles y/o candiles que funcionaban para la iluminación nocturna de la ciudad, así como para “gritar” la hora.

No fue sino hasta el 12 de mayo de 1895, cuando el trabajo del Cuerpo de Policía se reglamentó por medio de la “LEY DE POLICÍA”, mediante un decreto legislativo, formalizando sus actuaciones y competencias dentro de la Ciudad Capital, siendo sus funciones principales: mantener el orden, recolectar impuestos, control de calles, bares y parques, y sobre todo, llevar a la cárcel municipal a los ebrios escandalosos.

En 1992, a raíz de la firma de los Acuerdos de Paz, fueron disueltos los cuerpos de seguridad pública existentes, creándose constitucionalmente una única institución: la Policía Nacional Civil (PNC); por ello, el Honorable Concejo Municipal de San Salvador, mediante el acuerdo número 4 de fecha seis de junio de 1995, decidió sustituir el nombre de la Policía Municipal por el de Cuerpo de Agentes Metropolitanos, que ya no cumpliría las funciones de seguridad pública que venía ejerciendo.

Ahora que se ha presentado el lugar objeto de estudio, es preciso definir aspectos de las diversas variables de la investigación. Comenzando por responder la siguiente interrogante. ¿Qué es el conflicto?

3.4. EL CONFLICTO

3.4.1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Iklé (1964), menciona que conflicto es un término que todos comprenden muy bien hasta que se trata de definirlo. La asociación inmediata del mismo es un combate, lucha, pelea y de hecho así son las acepciones de los diccionarios en uso⁴.

Sin embargo, las ciencias sociales manejan una concepción del conflicto que sin rehuir la posibilidad de que el mismo aborde un combate y sus sinónimos, lo sitúa en un plano que genera un menor rechazo a priori⁵.

En efecto muchas personas tienen “una idea” del significado de un término cualquiera, pero cuando se les pregunta una definición no saben que decir, incluso les resulta complicado explicarlo con “sus propias palabras”. Es así como se crean muchos conceptos erróneos o medianamente definidos como es el caso de la palabra conflicto y lo que ella engloba.

Si bien es sinónimo de lucha y desacuerdo, también lo es de cambio y oportunidad por eso es sumamente interesante observarlo desde la perspectiva sociológica, la cual ha entendido el conflicto como una categoría general con la que se puede entender u observar la dinámica misma de la sociedad, desde dos puntos de vista: el primero ve al

⁴Por ejemplo, en el castellano de la Real Academia de la Lengua Española, o en inglés el MerriamWebster, con acepciones prácticamente idénticas.

⁵ Es decir, del rechazo que generaba con anterioridad, siendo concebido como algo estrictamente negativo.

fenómeno como un motor de la dinámica social, es decir que si hay conflicto por efecto colateral hay cambio considerándose esto positivo; ya que lleva al equilibrio.

En contraparte el segundo considera que la ausencia del mismo es un indicador de integración y de buen funcionamiento. Se verá entonces esta doble perspectiva y el intento de unificación de la misma.

3.4.2. LA DOBLE PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DEL CONFLICTO

Desde la sociología⁶ ha habido, entre otras, dos grandes perspectivas del conflicto.

La Marxista: Defiende que el conflicto es el principal motor de la historia, que los grupos sociales que tienen una posición privilegiada en un momento histórico dado tratarán que la situación no se altere (querrán mantener el status quo). Pero aquellos grupos desfavorecidos intentarán de equilibrar la situación mediante el conflicto social. Es la idea recogida en la famosa formulación que dice que toda la historia, ha sido la historia la lucha de clases.

La funcionalista: Concibe de la mano de la obra de Parsons (1953), a la sociedad como un sistema compuesto a la vez de varios subsistemas que se equilibran de modo que resulta el orden social. Las diferentes fuerzas actuantes se orientan hacia el mantenimiento de ese equilibrio, así, hasta las perspectivas de acción se encuentran predeterminadas en la estructura de roles. En este modelo teórico de la sociedad el conflicto es un factor disfuncional que revela un desequilibrio puntual del sistema.

⁶**Sociología:** Ciencia social que se encarga del análisis científico de la estructura y funcionamiento de la sociedad humana o población regional. Estudia los fenómenos colectivos producidos por la actividad social de los seres humanos, dentro del contexto histórico-cultural en el que se encuentran inmersos.

En pocas palabras Marx considera el conflicto como “positivo”, ya que indica que los grupos sociales desean cambio, sin embargo limita el término a simplemente una interacción de lucha por medios de producción.

Parsons en cambio plantea el conflicto como indicador negativo, ya que al ser la sociedad un gran sistema funcional el que ocurra cualquier tipo de cambio lo desequilibra y saca a cada subsistema de su rol preestablecido.

Por ello una evolución de estos planteamientos es la sociología del conflicto de Dahrendorf (1959):

Apoya el esquema Marxiano en lo básico, es decir, considera que el conflicto es inherente a la propia sociedad, como motor de la historia, como el enfrentamiento de dos grupos; pero se separa de él en que no considera que todo conflicto sea de clases o que su origen este en la propiedad de los medios de producción.

Así mismo del esquema funcionalista o de Parsons, mantiene que toda la estructura de fuerzas integradoras que garantiza la continuidad a medio plazo del sistema, pero rechaza el que no se consideren las fuerzas transformadoras de la misma estructura social.

Dejando de lado las perspectivas que analizan el conflicto en el ámbito intraindividual, la otra gran perspectiva en el ámbito del tema es la psicosocial, que entiende el conflicto como un asunto entre dos entidades sociales, sean estas las que sean. Así se puede identificar conflictos entre individuos, entre individuos y grupos, entre grupos, etc.⁷

⁷ Thomas (1992), Psicología Industrial y Organizacional.

Thomas (1992) plantea una definición pormenorizada de conflicto como: “un proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta o está próxima a afectar negativamente algo que le concierne”.

A continuación, se analiza esta definición:

Es un proceso: En la perspectiva psicosocial se empieza a hablar de conflicto cuando alguna de las partes lo percibe, relegando las condiciones estructurales fundamentales del contexto.

Comienza cuando una parte lo percibe: Esta es una premisa cognoscitiva que relega los elementos a considerar, a lo percibido por las partes. Esta premisa tiene una consecuencia importante y es que el conflicto puede ser unilateral; una de las partes puede percibir una situación como conflictiva y la otra no.

Afecta o está próxima a afectar negativamente: No es necesario que una de las partes constata algún tipo de daño (psicológico, físico o social) para estar afectado, la anticipación de que así puede ser también caracteriza una situación como conflicto. Esto se puede entender fácilmente teniendo en cuenta los obstáculos en el logro de objetivos.

Respecto a los que concierne: La formulación de Thomas (1992), deja muy abierta las posibilidades del conflicto. Siempre que la persona considere que algo le concierne podrá haber un conflicto. Así que puede haber conflictos por el propio yo, por propiedades materiales, por interpretación de una situación, por descoordinación en la realización de una tarea común, etc.

Este concepto explica que el conflicto es más una cuestión de percepción y satisfacción de los involucrados, muchas veces independientemente del contexto en el que estén sumergidos sea este “bueno” o “malo” una persona puede percibir un lugar, situación o un individuo como agradable, mientras que otra que este a su lado los percibe como

desagradables. Así mismo el generador del conflicto muchas veces puede ser el mismo, excepto cuando se ven las señales manifiestas del mismo, por ejemplo malos entendidos, gestos desagradables, confortamiento directo.

Otras definiciones son igualmente válidas y, aunque pueden encontrarse matizaciones significativas entre ellas, se puede afirmar que todas convergen en tres aspectos, que casi se puede considerar requisitos para clasificar un proceso como conflictivo según Putnam y Poole (1987):

1. Entre las partes debe haber cierta interdependencia, de modo que los objetivos, aspiraciones, intereses o deseos dependen en alguna medida de la acción u omisión de la otra parte.
2. Al menos una de las partes debe percibir algún grado de oposición o de incompatibilidad entre los objetivos, aspiraciones, intereses o deseos.
3. Entre las partes debe darse alguna forma de interacción, ya sea física, verbal, directa, indirecta a través de medios de comunicación o de terceras personas, etc.

Ahora que se ha establecido breve definición de conflicto y como ha sido visto desde que se consideró objeto de estudio, se desarrollará a continuación la dinámica que este fenómeno tiende a seguir para surgir.

3.4.3. LA DINÁMICA DEL CONFLICTO

Si algo es indiscutible en el ámbito del conflicto es que es dinámico, en algunos casos los comportamientos tienen una agresividad mutua, en otros producen rupturas breves, a veces pasan por periodos más o menos prolongados de inactividad.

La dinámica del conflicto comienza antes de que tenga manifestaciones constatables por las partes implicadas y se alarga más allá de la manifestación acordada del mismo.

Por ello se detalla en la tabla 1.

| | Fase Pre conflictual | | Fases conflictuales | Fases post conflictuales |
|----------------------------------|--|---------------------|----------------------------------|----------------------------|
| | Factores del contexto social | | | |
| Situación antecedente | Factores individuales y grupales | Desenca- denante | a) Intensificación o escalada | Resolución y consecuencias |
| | Factores de la tradición del conflicto | | b) Estancamiento | |
| | Factores estructurales | | c) Desentificación o desescalada | |
| | Conflicto latente | | | |

El análisis del **período pre conflictual** se realiza de modo reconstructivo: desde la constatación del conflicto hacia atrás, lo cual es un factor que no se debe olvidar ya que se van a interpretar los datos con respecto a conocimiento que se tiene de las partes y del conflicto desde el presente. En el cual se ven involucrados factores sociales (organización, normas y reglas de la misma, etc.), individuales y grupales (personas aisladas, grupos sociales), de la tradición del conflicto (pertenencia a ideologías dominantes, existencia de conflicto latente), factores estructurales (estructura organizativa de las instituciones implicadas o de los trabajadores de la misma).

El último factor preconflictual es el conflicto latente y el acontecimiento que transforma el mismo y lo vuelve manifiesto es lo que se conoce como *desencadenante*. Este inicia lo que se llama *dinámica del conflicto*.

En esta fase se señalan 4 aspectos a considerar para anticipar la influencia en el desarrollo posterior del conflicto que son los siguientes:

1. Origen: El desencadenante es el acontecimiento que va a marcar una frontera temporal para las partes y que va a ser referente a partir del cual se va a elaborar cognitivamente el conflicto, por ello tiene gran importancia el que le atribuyan a la otra parte el *origen* del desencadenante o que lo consideren ajeno a ambos. En el primer caso el desencadenante se entenderá de modo estratégico (la parte lo ha provocado porque le interesa, ha colocado a B, en una posición de desventaja, etc.). Con lo que el conflicto tendrá mayores probabilidades de orientarse hacia pautas competitivas, mientras que si el origen se sitúa fuera de las partes o se considera azaroso⁸ es más probable que se de la cooperación entre las partes.

2. Pauta Temporal: El que sea un acontecimiento súbito o progresivo marcará la importancia del propio desencadenante, si es súbito se hará muy *visible* y reforzará su papel, en caso contrario el valor del desencadenante se diluirá en el proceso general del conflicto.

3. Contenido: El desencadenante *no es el conflicto* por lo tanto puede tener aspectos centrales muy relacionados con el contenido central o tener una relación más circunstancial. Si el asunto central del desencadenante se enfoca en aspectos de la actividad de las partes y tiene una relación muy próxima al núcleo del conflicto, las

⁸ Sinónimos: Confuso, oscuro, dudoso.

partes se orientarán hacia el análisis de la actividad y posibles pautas de solución; si se centra en aspectos de identidad el desarrollo probablemente genere altos niveles de emocionalidad y dificulte las soluciones de tipo integrador.

4. Centralidad del Asunto: El grado de centralidad para las partes implicadas favorecerá su mayor o menor implicación.

Respecto a las fases explícitas o fases conflictuales que se pueden reconocer como propiamente del desarrollo del conflicto, tradicionalmente se han considerado tres: Intensificación (cuando se estimula intencionalmente el conflicto, debido a sus constructivas consecuencias), estancamiento también considerado como nivel moderado (en el cual probablemente se estimule el pensamiento creativo sin interferir el desempeño) este nivel se considera positivo, y desintensificación (se busca disminuir intencionalmente el conflicto en razón de sus consecuencias potencialmente destructivas).

Hasta el momento hemos definido conflicto, planteado las perspectivas del mismo, su dinámica por lo tanto ahora veremos algunos de los tipos de conflicto, se dará una breve explicación de los niveles de su tipología y se definirán algunos de los principales conflictos que se desarrollan en nuestro contexto sin dejar de lado el ámbito que nos concierne es decir el laboral.

3.4.4. TIPOS DE CONFLICTOS

Tratar de acotar las distintas tipologías del conflicto que se han propuesto supone realizar una tipología de las tipologías, por lo tanto, se presenta la siguiente tabla engloba cuatro cuestiones básicas y sus derivados, seguidamente se presenta una breve explicación de cada nivel mencionados.

Tipologías básicas del conflicto, tabla 2.

| <i>¿Qué NIVEL tienen las entidades sociales implicadas?</i> | <i>¿Cuál es el CONTENIDO CENTRAL del conflicto?</i> | <i>¿Cómo lo PERCIBEN las partes?</i> | <i>¿Qué CONSECUENCIAS tiene?</i> |
|---|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| (Intraindividual) | | | |
| Interindividual | | De forma verídica | |
| Intragrupal | Objetivos o intereses | De forma contingente | |
| Intergrupal | | | |
| Intraorganizacional | Juicios, opiniones o interpretaciones. | De forma desplazada | Constructivo |
| (Interorganizacional, | Valores o normas | Con una mala atribución | Destructivo |
| intrasocial, | Aspectos de | Permanece de modo latente | |
| intersocial, | identidad | | |
| intracultural, | | Es un falso conflicto | |
| intercultural). | | | |

1. Nivel de las entidades sociales. Plantea que en cualquier conflicto habrá un nivel manifiesto que es más visible, que otros niveles de conflicto posibles, pero esos otros niveles pueden estar presentes. Por ejemplo, dos equipos de trabajo plantean un conflicto

por el alcance de sus respectivas competencias (ambos quieren poder decidir sobre un determinado asunto).

El nivel más saliente del conflicto en el ejemplo anterior es el intergrupalo, pero si el análisis se quedase en este punto apenas y proporcionaría información. Si son dos equipos de trabajo probablemente pertenezcan a la misma organización, con lo que el nivel intraorganizacional aporte el alcance normativo y de las consecuencias del mismo; en los equipos habrá personas que tengan intereses y relaciones personales entre sí que se ponen en juego en el conflicto, de lo que se ocupa el nivel interpersonal y así sucesivamente a medida se profundiza el fenómeno.

2. Nivel de contenido. Se ha sido reducido a cuatro categorías básicas⁹:

La primera de ellas el **objetivo o intereses** que refleja el contenido más reconocible: Dos entidades tiene intereses incompatibles respecto a un asunto o situación.

La segunda **juicios, opiniones o interpretaciones**, recoge los conflictos centrados fundamentalmente en la interpretación que las partes hacen de una situación.

La tercera, **valores o normas** asumen todas las discrepancias normativas que pueden ser situacionales o ideológicas.

Finalmente, la cuarta **aspectos de identidad** que agrupa todo lo relacionado con el reconocimiento mutuo.

3. Nivel de percepción. (El modo en como lo perciben las partes). Supone que quien realiza la caracterización del conflicto tiene información fidedigna sobre el mismo, que le

⁹Las tres primeras correspondían a la tipología propuesta por Thomas (1992), la última de estas tres y la cuarta serían el *conflicto afectivo* señalado por Van de Vliert (1998).

permite tener un punto de vista propio y, supuestamente, más fiable que el del resto de los implicados.

4. Nivel de consecuencias. Finalmente nos queda la tipología que diferencia entre el conflicto constructivo y destructivo. Deutsch (1969). En un extremo estarían los conflictos radicalmente destructivos en los que quien experimenta una mayor satisfacción por el resultado del conflicto lo basa fundamentalmente en las pérdidas sufridas por la otra parte más que por los beneficios obtenidos.

Pasando a la parte constructiva del continuo, estaría toda la gama de conflictos en los que el resultado es valorado en mayor o menor medida de forma conjunta por las partes. El grado en que los criterios de satisfacción respecto al resultado sean comunes será indicador del nivel de construcción de la forma de desarrollar el conflicto.

3.4.5. NIVELES DE CONFLICTO

En el nivel de entidades sociales, el conflicto puede ocurrir con un empleado, entre individuos o grupos y entre organizaciones en competencia, sin embargo se describirá tres que se consideran de mucha importancia y de los cuales en cierta medida derivan los demás.

1. Conflicto Intrapersonal: Surge del interior del mismo individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos.

2. Conflicto Interpersonal: Son un serio problema para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las

relaciones se deterioran. En ocasiones los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos los conflictos son producto de fallas de comunicación y diferencias de percepción.

3. Conflicto Intergrupalo: A gran escala podría compararse con enfrentamientos entre bandas juveniles. Cada grupo se propone debilitar al otro, obtener poder y debilitar su imagen. En este caso los conflictos se originan en causas como puntos de vista diferentes, lealtades grupales y competencias por recursos.

Ahora bien, a continuación, se plantean ciertas áreas en las que todas las dimensiones de las tipologías anteriormente mencionadas se presentan, recordado que es una relación de simbiosis, ya que un conflicto debe tener siempre un nivel social ya sea macro o micro, un contenido central, una forma de percepción ya que los seres humanos somos totalmente distintos uno del otro y una consecuencia, debido a que a cada acción corresponde una reacción y si un conflicto surge debe haber una resolución.

3.4.6. ÁREAS COMUNES DE CONFLICTO

- **Social.** Según (Fontana, Nava y Ortega, 2011, pág. 337) adaptando la definición de (Cadarsó, L. y L. Pedro, 2001) entendemos el **conflicto social**, como “un proceso de interacción contenciosa entre actores sociales e instituciones, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social”.

Un conflicto social surge cuando un grupo social, actor o movimiento social (obreros, empresarios, campesinos, indígenas, maestros, movimiento cívico, estudiantes, gremiales, universitarios, etc.) expresa una situación de malestar colectivo de forma hostil a través de demandas y medidas de presión violentas (huelgas, marchas, motines, movilizaciones,

tomas de instalaciones, paros, revueltas, etc.) contra alguna instancia, generalmente pública (presidente, gobierno central, gobiernos locales) o privada (empresarios, asociación o empresa particular) que considera responsable(s) de dicha situación.

- **Económico:** Los conflictos económicos mayormente conocidos como conflictos colectivos de carácter económico o conflictos de interés, son según la Guía de Derechos y Obligaciones de los Trabajadores (MINTRAB)¹⁰ citado por Santos y Palacios (2005):

Los que tienen como finalidad la celebración o revisión de un contrato colectivo de trabajo, y se originan por el desequilibrio de intereses colectivos económicos, entre trabajadores y patronos, o por la defensa de los intereses profesionales comunes de los trabajadores.

Los conflictos económicos son promovidos por la clase trabajadora de El Salvador, considerados manifestaciones de luchas de clases ya sea entre un grupo de trabajadores o sindicatos. Un ejemplo concreto sería “uno o varios patronos encaminados al establecimiento de nuevas condiciones de trabajo con modificaciones de las vigentes” por tanto la creación de nuevas condiciones resultará en la implementación de nuevas normas que regulen el desarrollo del trabajo en las relaciones obrero patronal. Santos y Palacios (2005).

Cabe mencionar que la Constitución regula en el Art. 39 los contratos colectivos:

La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo. Las estipulaciones que éstos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieren suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas

¹⁰ Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

durante la vigencia de dichos contratos o convenciones. La ley establecerá el procedimiento para uniformar las condiciones de trabajo en las diferentes actividades económicas, con base en las disposiciones que contenga la mayoría de los contratos y convenciones colectivos de trabajo vigentes en cada clase de actividad.

Así mismo para comprender de manera más clara un conflicto económico se citará a continuación el art. 395 del Código de Trabajo de Republica Dominicana:

Conflicto económico es el que se suscita entre uno o más sindicatos de trabajadores y uno o más empleadores o uno o más sindicatos de empleadores, con el objeto de que se establezcan nuevas condiciones de trabajo o se modifiquen las vigentes.

- **Familiar:** El **conflicto familiar** es un momento evolutivo y de crecimiento en la familia, y que atraviesan todos los seres sociales. Los conflictos y cambios forman parte de la unidad familiar por lo tanto se transforma con el correr del tiempo adaptándose y reestructurarse para seguir desarrollándose.

Martínez (2010, ¶ 1) Cuando la familia atraviesa un conflicto se encuentra en “un momento de desarmonía, desequilibrio y confusión, aparecen problemas que no fueron resueltos en el pasado y que ahora se han convertido en problemas mayores”. Dentro de un conflicto familiar las reglas y los roles de la familia se hacen confusos o se ven rebasados. Los valores y objetivos pierden importancia. Se ceden las expectativas y las prohibiciones. Una crisis de este tipo necesita un cambio decisivo y cada cambio implica una nueva adaptación. (¶ 2).

- **Académico o escolar:** Según Casamayor (1998: 18-19) "un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de los intereses o las necesidades de una persona con los de

otra, o con los del grupo, o con los de quien detenta la autoridad legítima ". De manera similar se manifiesta Grasa (1987), para quien el conflicto supone la pugna entre personas o grupos interdependientes que tienen objetivos incompatibles, o al menos percepciones incompatibles.

Esto nos lleva a un grupo de situaciones derivadas de la propia convivencia que son proclives a la aparición de conflictos, especialmente cuando aquella se produce en entornos más o menos cerrados y con unos roles diferenciados en función de la edad y de las responsabilidades. Un caso claro lo constituyen los centros educativos. Pantoja (2005, p. 4-5).

Los conflictos más usuales en los centros educativos son de relación entre el alumnado y entre éste y el profesorado, de rendimiento, de poder y de identidad (Casamayor, 1998). La mayor parte de estos conflictos tienen cabida dentro de las finalidades educativas que sirven de base para la formación integral del alumnado. El amplio abanico de situaciones de convivencia, como pueden ser la confrontación de opiniones e intereses con los otros, no tienen por qué dar lugar al uso de la violencia (Hernández Prados, 2002).

Finalmente, el conflicto que más importancia tiene en su abordaje para la investigación y en el cual se profundizará es:

- **Conflicto laboral:** Según (Perez, 1960, pág. 295) citado por (Dávalos, 1997, pág. 216) se define como “fricciones que pueden producirse en las relaciones de trabajo”. El concepto, aunque sencillo a simple vista, busca englobar el amplio espectro

del ámbito laboral abarcando así desde una huelga general, hasta la inconformidad de un trabajador por un pequeño e indebido descuento laboral.

Para abonar al concepto Dávalos (1997, p.216) agrega las palabras de (Santos, 1991, pág. 619) el cual dice que los conflictos laborales o de trabajo “son las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, solo entre aquellos o solo entre estos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo”.

Cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando solo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada crean polémica entre la organización, los miembros de esta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar negativamente el desempeño organizacional.

Dado que las personas no son iguales ni las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o entre los diferentes grupos en los que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto conlleva en si fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición.

La ausencia de conflicto significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto se presenta porque existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan a menudo. Así desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

3.4.7. CONDICIONES QUE PREDISPONEN AL CONFLICTO LABORAL

Existen 3 condiciones previas, inherentes a la vida organizacional, que tienden a generar conflictos según Nadle, Hackman y Lawler (1983):

- ***Diferenciación de actividades:*** A medida que la organización crece desarrolla partes o subsistemas especializados. Basados en esta especialización -realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente-, los grupos comienzan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar: tiene su propio lenguaje, objetivos e intereses. Objetivos e intereses diferentes, e incluso antagónicos, tienden a provocar conflictos. No será lo mismo la forma de comunicarse de departamento de Contabilidad comparado con Recursos Humanos o con Control de Calidad cada uno es un subgrupo con identidad, interacciones y lenguaje particular que los identifica y diferencia de los demás.

- ***Recursos compartidos:*** En general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos otra parte tendrá que perder o ceder una cantidad de los suyos. De ahí nace la percepción de que algunas áreas o grupos tiene objetivos e intereses diferentes o quizá antagónicos e incompatibles. Como es conocido en las organizaciones los departamentos se rigen por un presupuesto previamente designado y el objetivo final es lograr cumplir con todas las tareas encomendadas, proyectos y demás sin salirse de ese presupuesto, si algún departamento lo hace y se le brinda mas apoyo otros pueden verlo de forma

negativa ya que, si ellos cumplen con las metas determinadas monetariamente hablando exigen igualdad de sus contemporáneos; sin considerar que es un ambiente con retos totalmente distintos y en ocasiones las actividades a realizar demandaran más recursos.

- **Actividades Interdependientes:** Para desempeñar las actividades en una organización, los individuos y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede realizar un trabajo sin que otro realice el suyo. Todas las personas y grupos de la organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven muy interdependientes, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe el trabajo de otros. Por ello el buen desempeño de un departamento influirá en determinada medida el de los demás, si por ejemplo los departamentos no pasan reportes de quincena para la realización de planilla el área encargada de esto se retrasara en sus funciones y esto provoca disconformidades al tener que procrastinar directa o indirectamente las labores.

Condiciones que desencadenan el conflicto laboral.

El conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

- Percepción de la incompatibilidad de objetivos.
- Percepción de la oportunidad de interferencia.

En consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo.

De este modo, las condiciones previas producen condiciones favorables para que surjan conflictos. Cuando unas de las partes perciben que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y oportunidades de interferencia de la otra parte), incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia, surge el comportamiento del conflicto.

3.4.8. RESULTADOS DEL CONFLICTO LABORAL

El conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para los involucrados, ya sean personas, grupos u organizaciones. Por tanto, el desafío consiste en administrar el problema, de modo que puedan maximizarse los resultados constructivos y minimizarse los efectos destructivos.

Resultados Constructivos¹¹

- ***Despierta los sentimientos y estimula las energías.***El conflicto lleva a las personas a permanecer más atentas, a esforzarse más y ser más accesibles. Esta estimulación de energías origina curiosidad e interés en descubrir mejores medios de realizar las tareas, y nuevos enfoques para solución de problemas.
- ***Fortalece sentimientos de identidad.***Cuando un grupo enfrenta un conflicto, se vuelve más unido y se identifica mejor con sus objetivos e intereses. La cohesión aumenta generalmente la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “gana”, sus miembros estarán más motivados para trabajar en equipo.
- ***Despierta la atención hacia los problemas.***A menudo el conflicto es una forma de llamar la atención hacia los problemas existentes.
- ***Pone a prueba la balanza del poder.***Puede llevar a destinar recursos (el tiempo gerencial, por ejemplo) para resolverlo, ajustando diferencias de poder entre las partes involucradas.

¹¹David A. Nadle, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler III, op.cit. p. 214. Los primeros tres resultados fueron sacados de esta fuente, mientras que el resto fue sacado del libro Introducción a la Psicología del Trabajo de Alcover de la Hera, C. Bilbao R, Mazo F. Iñigo D.(2004).p.433-434.

- **Procesos de cambio.** Un conflicto siempre es un indicador de algún tipo de disfunción en la relación entre las partes, pueden ser unos deseos insatisfechos o una voluntad de adecuar los parámetros de relación a una realidad que una de las partes considera que ha cambiado significativamente.

- **Resolución del problema incidental.** En lo que respecta a la posible resolución de los problemas o aspectos centrales, el planteamiento del conflicto incrementa la capacidad de innovación, el pensamiento creativo de los implicados y les anima a encontrar vías alternativas para afrontar la situación.

- **Relación con la otra parte.** Simmel afirmaba que el conflicto es la lucha, es una acción recíproca, por lo que inicialmente aumenta el contacto y las posibilidades de comunicación entre las partes, aunque la evolución del conflicto puede llevar a restringir ese contacto a la vez que delimita las posiciones entre ambos respecto al asunto conflictivo. Si son grupos las partes en conflicto, este facilita la demarcación entre ellos.

- **Funcionamiento interno del grupo.** Cuando las partes en conflicto no son individuos singularizados sino grupos de cualquier tipo, la aparición de un conflicto con otro grupo puede suscitar la aparición de una serie de procesos beneficiarios para el mismo. En primer lugar, produce un aumento de la cohesión interna, una saliencia de los elementos de identidad y una uniformización de criterios y objetivos. Coser (1956) citado por Alcover de la Hera, et al (2004, p.433-434).

Resultados destructivos¹²

El conflicto se conoce más por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables:

- ***Desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.*** Como las partes involucradas ven que las demás bloquean sus esfuerzos ante la presión por ganar, la atmosfera creada genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede incidir en el juzgamiento de la habilidad para desempeñar las tareas, y afectar el bienestar de las personas implicadas.

- ***Aumenta la cohesión grupal.*** Con el incremento de la cohesión sube la presión social para que las personas estén de acuerdo o se acomoden a los objetivos del grupo o de la parte involucrada. Esto disminuye la libertad individual, e influye en la pérdida de eficacia del grupo en cuanto a su desempeño.

- ***Desvía energías hacia sí mismo.*** Gran parte de la energía generada por el conflicto se dirige y se gasta en el mismo, en oposición a la energía que podría aplicarse en la realización de un trabajo productivo. De este modo, resolver un conflicto se vuelve un objetivo más importante que trabajar con eficacia.

- ***Lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.*** Un comportamiento característico del episodio de conflicto entre las partes es el bloqueo de las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella, lo cual lleva a una disminución del desempeño del sistema total.

- ***Se autoalimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto.*** Influye en la naturaleza de las relaciones entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y

¹²David A. Nadle, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler III, op.cit. p. 214-215.

distorsiona sus percepciones y sentimientos. A medida que aumenta el conflicto, cada parte tiende a estereotipar y ver a la otra como “enemiga”, atribuyéndole motivos e intenciones negativas. Esta actitud fortalece las percepciones y los sentimientos de que los objetivos e intereses de la otra parte son incompatibles con los propios y que no se puede cooperar con la otra parte. Esto retroalimenta el conflicto: las comunicaciones, las distorsiones perceptivas tienden a ampliar el conflicto, el cual a su vez maximiza los efectos negativos y destructivos.

3.4.9. ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados constructivos o destructivos que este produzca y, por tanto, en los futuros episodios del conflicto.

Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1995):

- ***Ganar/perder:*** Utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana, en tanto la otra pierde.
- ***Perder/perder:*** Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas, es decir las dos pierden.
- ***Ganar/ganar:*** Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen sus objetivos deseados. El éxito tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o las dos venzan.

Se ha abordado el conflicto como una variable específica que se puede presentar en diversos ámbitos de muchas maneras. A continuación, se habla sobre el ambiente organizacional en que se ve inmerso y como este influye en los trabajadores de una institución.

3.5. CLIMA ORGANIZACIONAL

La mayor parte de tensiones que sufren las organizaciones, grupo y la sociedad en general surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario no experimentan su ambiente del mismo modo. Shibutani (1961) citado por Alcover de la Hera et al (2004, p.179). Es decir que las personas difieren del significado que le otorgan a cada estímulo, a cada situación.

Para analizar las diferencias entre las personas de la manera de percibir el ambiente se formuló el concepto de *clima*, que, si es aplicado a las organizaciones laborales, hace referencia a los factores del ambiente que son percibidos por los trabajadores de manera consciente que se convierten en pautas de comportamiento.

Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000) citado por Alcover de la Hera et al (2004, p.179) exponen:

El clima organizacional puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, donde se pretendía representar cualquier proceso social particular como parte de un contexto o de un medio social más amplio. Este contexto está asociado con principios psicológicos de la percepción por la escuela de la Gestalt, donde se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las

características particulares o de los elementos de los estímulos sino también de las configuraciones organizada y significativa. Es decir que el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo o de terceras partes presentes en las situaciones, constituye el clima de la situación.

A comienzos de la década de los años sesenta del siglo pasado, autores como Likert y McGregor propusieron la utilización del concepto de *clima organizacional* que a la misma vez se le denominaba también como *clima laboral*. Se trabajaba con los directivos para que manejaran, comprendieran y potenciaron determinados climas y se lograra con ello mejoras significativas en el funcionamiento y en el éxito en alcanzar los objetivos de las organizaciones. Sin embargo, cada clima tiene atrás una filosofía vinculada con la cultura, donde un sistema de ver las cosas y las personas, por lo que el rol desempeñado por el directivo se convierte en la clave de transmisión y en la creación del clima correspondiente.

El clima organizacional, el cual está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas. Reichers y Schneider (1990) citado por Alcover de la Hera et al (2004, p.180).

3.5.1. TIPOS DE CLIMAS

González-Roma y Peiro (1999) exponen que el clima se mide a través de las percepciones individuales, para que exista un clima en un determinado nivel, ya sea equipo, unidad, organización, es necesario algún grado de acuerdo o de consenso entre las

percepciones individuales. Por lo que se formulan tres tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo.

El *clima psicológico* se percibe como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. Los resultados de las investigaciones señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediados por las actitudes hacia el trabajo.

El *clima agregado* ha sido propuesto por investigadores donde se considera que no puede entenderse la existencia de un clima en un sistema social sin el acuerdo entre los miembros que forman parte del mismo equipo o departamento, organización, acerca de la cuales existe consenso, es necesario para agregar con garantías las percepciones individuales.

El *clima colectivo* persigue la identificación de grupos de miembros de las organizaciones que presentan percepciones similares al ambiente, estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

3.5.2. COMPONENTES Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Mañas, Gonzalez-Roma y Peiro (1999) citado por Alcover de la Hera et al (2004, p.4342) plantean:

Los componentes del clima hacen alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente.

Tabla 5. Variables que influyen en cómo se conforman los climas

| | |
|-----------------------|--|
| Autonomía | Responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha. |
| Cohesión | Tipo de relaciones bien de cooperación o de conflicto entre los miembros, sociabilidad e intimidad. |
| Confianza | Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas. |
| Presión | Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad |
| Apoyo | Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica. |
| Reconocimiento | Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo. |
| Imparcialidad | Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción. |
| Innovación | Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio. |

El clima organizacional es un componente complejo compuesto de muchas variables como las anteriormente mencionadas, así mismo en él, se llevan a cabo interacciones que lo enriquecen en gran medida las cuales son denominadas relaciones interpersonales y de las cuales se habla a continuación.

3.6. RELACIONES INTERPERSONALES

3.6.1. DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES

Según Heider, Fritz (1958), las relaciones interpersonales o conocidas también como relaciones humanas, son asociaciones entre dos o más personas. Estas pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

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. Estas relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.

3.6.2. TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

Según la Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Existen los siguientes tipos de relaciones interpersonales:

Relaciones íntimas/relaciones superficiales: Las primeras aparecen cuando se busca satisfacer una necesidad afectiva o una necesidad básica a partir del vínculo con otra persona. En el caso de que las relaciones de ambos no estén bien afianzadas, podrá surgir un conflicto.

Relaciones personales/relaciones sociales: La identidad personal suele perder peso ante los modelos que la sociedad a menudo impone sobre el sujeto.

Relaciones amorosas: Los componentes de intimidad, pasión y compromiso se agrupan para dar con el tipo de relación que se tendrá: podrá ser formal, de amistad, romántica, de apego o plena, si se equilibran perfectamente.

Además de las características que se les pueda asignar a las relaciones que se dan entre dos o más personas, cada persona tendrá cierta actitud ante la relación.

El saber entender a los demás, el saber 'decir que no', la manifestación de la discrepancia, son cuestiones que pueden aparecer o no, y que determinan qué estilo de relación interpersonal se dará.

3.6.3. ESTILOS DE RELACIONES INTERPERSONALES

El pasivo y el manipulador: Son los estilos que no expresan realmente cuáles son sus opiniones: el primero porque acepta las de los demás (cuando en el fondo acumula rencor), mientras que el segundo porque rápidamente se disfraza de una aceptación para llevar a los demás hacia una idea.

El asertivo: Sabe decir que no, pero lo hace explicando su posición y escuchando la de los otros, sujeto a ser convencido y a pedir aclaraciones.

El agresivo: También sabe decir que no, pero lo hace de otro modo, mediante la amenaza y la acusación, para contrarrestar las opiniones ajenas.

3.6.4. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

De acuerdo a González García (2002) unas buenas relaciones en el trabajo, permitirán:

- Encontrar satisfacción por nuestro propio trabajo.
- Aumentar la productividad, disminuyendo el desgaste físico y mental.
- Incrementar el desarrollo personal, con base en un buen equipo de trabajo.
- Lograr la integración tanto con el puesto como con la empresa.
- Con base en una real autovaloración, lograr el reconocimiento de los demás.

Las relaciones interpersonales en el trabajo son valoradas positivamente pero también pueden convertirse en un factor de estrés, según Fernández García (2010) las malas relaciones con los compañeros, con los superiores, con los subordinados, o la falta de cohesión del grupo, las presiones y el mal clima de trabajo, llevan a un incremento del estrés entre los miembros de la organización.

Por el contrario las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social son factores importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral sobre la salud y el bienestar psicológico en el trabajo.

Vinculado a las relaciones interpersonales, también encontramos una dimensión fundamental en toda institución es lograr que sus recursos humanos estén dirigidos de forma que hayan altas posibilidades de alcanzar las metas y objetivos planteados en el plan de trabajo a seguir, sin embargo, como leeremos la clave es un liderazgo de alto impacto conozcamos más sobre la temática, que si bien se abordó con anterioridad, es necesario profundizar en la misma.

Hasta este punto se ha abordado el conflicto y el clima organizacional como puntos importantes que ayudarán a la investigación ya que los mismos se encuentran en cierta medida inmersos en las instituciones de forma general y específica. Seguidamente se aborda una variable más que influye de forma implícita la presencia de los dos temas ya planteados y esta es la motivación.

3.7. MOTIVACIÓN

3.7.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

El Diccionario de la lengua española (1981), define que la motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».

Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Diccionario de términos psicológicos fundamentales (1997). La motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con «voluntad» e «interés».

Las teorías de la Motivación pueden ser clasificadas en varias bases:

- **Natural vs. Racional**, basadas en si la teoría subyacente de la cognición humana se apoya en fuerzas naturales (impulsos, necesidades, deseos) o algún tipo de racionalidad (instrumentalidad, significado, autoidentidad).
- **Contenido vs. Proceso**, basada en si el foco está en el contenido ("qué") motiva frente al proceso ("cómo") toma lugar la motivación.

La Motivación puede concebirse como un ciclo en el cuál los pensamientos influyen en los comportamientos, los comportamientos llevan al desempeño, el desempeño impacta en los pensamientos y el ciclo empieza de nuevo. Cada etapa del ciclo se compone de muchas dimensiones que incluyen estados, creencias, intenciones, esfuerzos, y retiradas, y todo ello puede afectar a la motivación que un individuo experimenta.

3.7.2. MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO PARA TRABAJAR

La motivación se define como *el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida*, a pesar de su atracción intuitiva, el concepto de motivación no es observable directamente, es un proceso que puede ser inferido sólo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en su manera de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas.

El concepto de necesidades ha sido de gran utilidad para ayudar a la comprensión de la motivación humana, excepto por algunas necesidades fisiológicas –hambre, sed y control de temperatura- la mayoría de las necesidades son influidas en gran parte por las experiencias previas de la persona. Por ello las necesidades difieren de persona a persona, sin embargo observaremos un sumario de seis necesidades claves (formas de gratificación para cada necesidad).

Necesidad de realización:

- Hacerlo mejor que los competidores.
- Alcanzar o rebasar una meta difícil.
- Hacer una contribución única.
- Resolver un problema complejo.
- Desempeñar una asignación difícil exitosamente.
- Desarrollar una mejor manera.

Necesidad de afiliación:

- Gustar a mucha gente.
- Ser aceptado como parte de un grupo o un equipo.
- Participación en actividades sociales agradables.
- Trabajar con personas amistosas y cooperativas.
- Mantener relaciones armoniosas.
- Evitar conflictos interpersonales.

Necesidad de estimación:

- Ser respetado por personas cuya opinión se considera valiosa.
- Recibir elogios de compañeros y superiores.
- Recibir reconocimiento formal por sus contribuciones.
- Tener alto status y visibilidad en una organización o comunidad.
- Ser tratado como una celebridad o una persona muy importante.

Necesidad de independencia:

- Asumir la responsabilidad por la vida propia y el cómo conducirla.
- Estar fuera del control de figuras autoritarias.
- Reducir la dependencia de otros respecto a recursos y respaldo.
- Trabajar libre de una supervisión estrecha o de restricciones laborales.
- Ser su propio jefe.

Necesidad de poder:

- Influir sobre las personas para cambiar sus actividades o conductas.
- Derrotar a un oponente o enemigo.
- Estar en posición de autoridad respecto a otros.
- Obtener control sobre información y recursos.
- Controlar a personas y actividades.

Necesidad de seguridad:

- Tener un empleo seguro.
- Disponer de protección contra enfermedades e incapacidad.

- Evitar condiciones de trabajo peligrosas.
- Estar protegido respecto a daño físico que puede ser causado por otros.
- Estar protegido contra la pérdida de ingresos y el desastre económico.
- Evitar tareas o decisiones que impliquen un riesgo de fracaso y la culpa consiguiente.

Las seis necesidades clave son distintas una de la otra, pero o son totalmente independientes, tienden a ocurrir algunas combinaciones de necesidades con más frecuencia que otras. La manera en que se expresa una necesidad depende del marco general de necesidades de la persona. Las diversas necesidades se integran una con otra y con los valores y creencias de la persona, para entender la motivación de un individuo es necesario considerar el marco total de necesidades de relación con la situación de dichas personas.

3.7.3. TEORÍAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN

La manera en que las necesidades y las variables situacionales determinen conjuntamente la conducta de una persona es el tema de varias teorías de proceso de la motivación, las tres teorías más promisorias son:

3.7.3.1. TEORÍA DEL IMPULSO-REFUERZO

Hull (1943) diferenció entre la dirección y la energización de la conducta atribuyendo la energización a los diferentes impulsos fisiológicos (como las necesidades) y la dirección se atribuía a los efectos conjuntos de los impulsos y los hábitos. Un hábito es la asociación

formada entre una respuesta y un estímulo específico como producto del refuerzo en forma de resultados agradables y desagradables.

De acuerdo a la teoría del impulso los hábitos son más fuertes cuando:

- El refuerzo ocurre inmediatamente después de que se produce la respuesta.
- La experiencia del refuerzo se repite muchas veces.
- La magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o el castigo) es grande.

Premio versus castigo

La investigación sobre modificación de conducta sugiere que el refuerzo de la misma con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo como castigo. El uso del castigo a menudo tiene ciertos efectos colaterales como ansiedad quebrantante, resentimiento, hostilidad y retiro incluso el castigo puede inducir a dejar de presentar una respuesta particular, pero usualmente no aumenta la probabilidad de obtener una respuesta correcta.

La teoría del impulso y los resultados de la investigación sobre el respaldo tienen un buen número de implicaciones prácticas para la motivación de los empleados en las organizaciones (Jablonsky y DeVries, 1972, Nord, 1969) como:

- Determinar y especificar qué conducta es correcta o deseada.
- Respalda positivamente la conducta correcta, utilizando la conformación si es necesario para desarrollar las respuestas deseadas.
- Ignorar la conducta no deseada o incorrecta más que castigarla, a menos que produzca grandes consecuencia.

- Evitar una excesiva demora en el respaldo de la conducta correcta de manera que la contingencia conducta-premio sea evidente.
- Determinar qué programas de refuerzo y de qué tipo es apropiado para el individuo y la situación para mantener la conducta correcta una vez que ha sido aprendida.

3.7.3.2. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

De acuerdo a esta teoría la conducta de una persona refleja una elección concienzuda basada en la evaluación comparativa de diferentes alternativas de conducta y postula un proceso de elección deliberado y racional.

Los conceptos clave en esta teoría son:

- Resultado
- Valencia
- Expectativa

El resultado, es consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial, es un contexto de trabajo incluye el aumento de salario, promoción, reconocimiento, retención en el puesto, satisfacción intrínseca derivada de la realización, aceptación por parte de los compañeros, fatiga, enfermedad o accidentes. *La valencia*, de un resultado es el grado en que es deseable o indeseable.

La expectativa, de un resultado es la probabilidad percibida de que de hecho ocurrirá la conducta alternativa dada. El atractivo de una alternativa de conducta depende de las esperanzas y las valencias de los resultados asociados con la misma.

Esta teoría ha tenido varias implicaciones en el área de la motivación laboral:

- La organización debe de desarrollar procedimientos adecuados para evaluar la actuación del empleado.
- Debe de establecerse un programa de incentivos con premios en efectivo y otras clases contingentes a la actuación superior por parte del empleado.
- La organización debe minimizar cualquier resultado indeseable que puedan percibir los empleados como consecuencia de una actuación superior.
- No debe de suponerse que los empleados tiene una comprensión exacta de las contingencias premiadas, estas deben ser explicadas en términos tales que aseguren las expectativas.

3.7.3.3. TEORÍA DE LA META

Esta teoría según la formulo Locke (1968) es una extensión del concepto de “nivel de aspiración” de Lewin (1935) y de la proposición de Ryan (1958) de que las características de la tarea influyen sobre metas y conductas, es decir la conducta de una persona está regulada por las metas e intenciones individuales, de acuerdo a esta teoría las metas influyen sobre el comportamiento de las características de la tarea, los incentivos, supervisión y retroalimentación sobre la actuación.

La dificultad de una meta y el compromiso de una persona para alcanzarla determinan el nivel de esfuerzo que se utilizará, las metas específicas tales como un cierto nivel de ejecución o un plazo límite definido para la terminación de una asignación- tendrán mayor efecto sobre la ejecución del que tendrán las metas generalizadas- tales como “hazlo lo mejor que puedas” o “termínalo cuanto antes” las metas difíciles producirán una actuación más que las fáciles en tanto la meta sea aceptada por el empleado.

Esta teoría ha tenido varias implicaciones en el área de la motivación laboral:

- Los empleados deben tener metas específicas de actuación para mantener la motivación y guiar de su conducta.
- Las metas pueden ser asignadas por un supervisor o pueden fijarse conjuntamente por un empleado y su supervisor.
- La meta debe de fijarse a un nivel tal que el empleado la perciba como un reto pero no imposible de alcanzar.
- Deben de proporcionarse la retroalimentación precisa de tal manera que se pueda determinar el progreso y revisarse las metas si es necesario.

A continuación otras corrientes teóricas que enriquecen esta investigación:

3.7.4. TEORÍAS DEL INCENTIVO: MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA

La motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca (interna) o motivación extrínseca (externa). La primera viene del entendimiento personal del mundo y la segunda de la incentivación externa de ciertos factores.

3.7.4.1. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Es el autodeseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento. Está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa.

La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo

- Ventajas: La motivación intrínseca puede ser de larga duración y auto-sostenible.
- Desventajas: Los esfuerzos para fomentar la motivación intrínseca pueden ser lentos para que afecte en el comportamiento y pueden requerir una larga preparación especial.

3.7.4.2.MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

La motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca, se genera por las influencias externas al individuo. En la motivación extrínseca, la pregunta más difícil de responder es ¿de dónde consigue la persona la motivación necesaria para llevar a cabo una tarea y seguir esforzándose con persistencia? Generalmente, la motivación extrínseca se utiliza para lograr los resultados que una persona no podría obtener de la motivación intrínseca.

3.7.5. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento».

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

3.8. DESMOTIVACIÓN

3.8.1 DEFINICIÓN DE DESMOTIVACIÓN

Un término opuesto a motivación es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para Renny Yagosessky, Ph.D en Psicología, conferencista y escritor, la desmotivación es:

Un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos limitantes y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias negativas, propias o ajenas, y una auto-percepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de voluntad.

3.8.2. CAUSAS DE LA DESMOTIVACIÓN

Las principales causas son:

La inseguridad laboral: No tener el puesto asegurado es un elemento altamente desmotivador, al contrario de lo que muchos puedan pensar. Este hecho distrae gravemente al trabajador, que necesita un mínimo de estabilidad para poder rendir correctamente.

La falta de dirección: El empleado debe tener claro el rumbo que sigue la empresa y lo que se espera de él, esto le ayuda a saber hacia dónde tiene que encauzar sus esfuerzos para recibir estímulos positivos que refuercen su autoconfianza.

Falta de confianza en la dirección: Un trabajador que no cree en las habilidades de sus jefes o de su empresa para triunfar, es imposible que pueda estar motivado. Si cree que sus superiores no están preparados no le será fácil centrarse en su trabajo.

El "micromanagement": Es una práctica habitual que aborda los problemas de un equipo por partes, por personas, sin gestionar la cuestión de manera global. Esto potencia la apatía de los empleados ante los conflictos.

La falta de futuro laboral: Esta es una de las grandes causas de desmotivación. Un empleado que no ve posibilidades de ascender en su empresa, difícilmente puede trabajar motivado.

La falta de percepción del valor del trabajo: Si una persona no percibe que su trabajo aporta algún tipo de valor a la empresa o al futuro de la misma, puede terminar con la moral minada.

La ausencia de consecuencias: A la mayoría le gusta pensar que una mala acción o un resultado negativo debería conllevar un castigo. Cuando esto no ocurre, desaparecen los estímulos para evitar errores.

Los rumores: La falta de comunicación tiene un enorme poder desestabilizante.

Mal ambiente laboral: Un ambiente de trabajo turbio o con compañeros desagradables servirá para acrecentar los sentimientos negativos del empleado.

La falta de apoyo: La frustración se puede apoderar del empleado que recibe un encargo pero no los recursos o la autoridad necesaria para llevarlo a cabo.

La falta de recompensa: Además del salario, un “gracias” o un “buen trabajo” a tiempo pueden servir para atajar los primeros síntomas de la desmotivación.

El aburrimiento: Cuando el trabajador no se entretiene o inspira con su trabajo, es muy fácil que se desmotive muy pronto.

Los jefes deberían tener muy en cuenta estos factores, pues lo más importante de las empresas es el capital humano con el que cuentan. Si los empleados están contentos, motivados y satisfechos, multiplicarán sus esfuerzos por mejorar en su labor. La correcta gestión del equipo es una habilidad crucial en un jefe.

La investigación demuestra que pese a poseer actitudes de predisposición a actuar y un interés genuino a energizar la conducta el empleado necesita percibir su puesto de trabajo con satisfacción a continuación, conoceremos sus implicaciones y como puede intervenir de forma favorable o no en la institución.

3.9. LA SATISFACCIÓN

3.9.1. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN

Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud extrema.

Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.

La mayor o menor sensación de satisfacción, dependerá de la optimización del consumo energético que haga el cerebro. Cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir, mayor facilidad de lograr la sensación de satisfacción.

3.9.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el empleo designa, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

3.9.3 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 y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, 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 (Robbins, 1998).

3.9.4. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

Al parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados,

maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

3.9.5. ACTITUDES DEL EMPLEADO Y SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

La satisfacción en el puesto es la manera como siente un empleado acerca de su propio puesto, es una actitud generalizada hacia el empleo basada en la evaluación de diferentes aspectos del puesto: pago, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de promoción.

Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto y expectativas acerca de experiencias futuras. Para estudiar la satisfacción existen 4 teorías; la teoría de la discrepancia, de la equidad, de la influencia social y la bifactorial.

Teoría de la discrepancia

De acuerdo a Locke (1969), la satisfacción o insatisfacción con algún aspecto del puesto de trabajo depende la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y

lo que se desea. La cantidad “deseada” de una característica del puesto se define como la cantidad necesaria mínima para satisfacer las necesidades corrientes de una persona, una persona estará satisfecha si no existe discrepancia entre las consideraciones deseadas y las reales. Una persona estará insatisfecha si existe menos que la cantidad deseada de una característica del puesto.

Porter (1961), definió la satisfacción como la diferencia entre qué tanto de algo “debería” existir y que tanto existe “ahora”. En esta teoría hay más énfasis sobre las consideraciones de la equidad y menos de las necesidades como la cantidad determinada o preferida de un factor del puesto.

Para Wanous y Lawler (1972), la manera apropiada de definir y medir la satisfacción dependerá en el propósito de la medición, independientemente de cómo se mida la discrepancia esta teoría supone, un proceso de comparación intrapersonal.

Teoría de la equidad

Especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios y atractivos de un puesto son justos y razonables. Adams (1963), incluye los componentes de insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad.

Un insumo, es algo de que el empleado percibe que contribuye a su puesto, tal como la educación, experiencia, habilidades, cantidad de esfuerzo ejercido, número de horas trabajadas, herramientas personales, provisiones o equipo utilizado en el puesto.

Un resultado, es algo de valor que los empleados perciben que obtienen en el puesto, tal como pago, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento y oportunidades para la

realización o auto-expresión, de acuerdo a la teoría un empleado juzga la justicia de los resultados , comparando su razón resultado/insumo con la razón de uno o más personas comparables.

La persona comparable, puede ser alguien en la misma organización, alguien de una organización diferente, o un empleado de una persona comparable. Si la razón de resultados a insumos de un empleado es igual a la razón para la persona o personas comparables, se percibe un estado de equidad por parte del empleado. Si el empleado percibe que las razones no son iguales, usualmente se percibirá que existe un estado de desigualdad.

Tipos y magnitudes de la desigualdad

La desigualdad puede presentarse de muchas maneras, por ejemplo un empleado puede percibir que su salario ni es equitativo si otros colaboradores con calificaciones similares están recibiendo un salario más alto o si los otros menos calificados están percibiendo un salario igual, otras forma de desigualdad se percibirá cuando el trabajador es sobre compensado respecto a la persona comparable.

Reacciones a la desigualdad

La desigualdad es una fuente de insatisfacción en el empleo y es acompañada por un estado de disonancia que actúa como un motivo para que una persona restablezca la equidad.

La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa, mientras sea de ira hacia la organización o el patrón, existen maneras de como el empleado puede tratar de restaurar la equidad:

- Aumento o disminución de los propios insumos, especialmente el esfuerzo.
- Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
- Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o aquellos de la persona comparable.
- Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
- Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
- Seleccionar una nueva persona comparable.
- Dejar la organización.

Teoría de la influencia social

Salancik y Pfeffer (1977, 1978) y otros han puesto en duda la validez de nociones complicadas de comparación social, tales como la teoría de la equidad para la explicación de la satisfacción en el puesto. Estos autores sugieren que las personas deciden qué tan satisfechas están en sus empleos simplemente haciendo observaciones acerca de los niveles de satisfacción de otros empleados. Esto implica que un empleado infiere su propia satisfacción de otros empleados.

Lo cual significa que un empleado infiere su propia satisfacción solo viendo cómo se comportan sus compañeros y escuchando lo que tiene que decir acerca de sus puestos, esto es la satisfacción puede ser más bien un resultado de como los compañeros reaccionan ante el puesto más que del puesto mismo.

Esta teoría reconoce los factores sociales que influyen sobre reacciones afectivas de los empleados en el trabajo. Aparentemente un compañero de trabajo tiene una mayor influencia sobre nuestros niveles de satisfacción de lo que nos damos cuenta.

Teoría bifactorial

De acuerdo a esta teoría, las características del puesto pueden agruparse en dos categorías, una llamada *factores de insatisfacción o de higiene* y las otras llamadas *satisfactores o motivadores*. Los factores de higiene incluyen tales cosas como la retribución, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo y status.

Es necesaria una cierta cantidad de factores de higiene para satisfacer los impulsos biológicos y las necesidades básicas de una persona, tales como la seguridad y la afiliación. En tanto no se satisfagan estas necesidades, la persona estará insatisfecha.

La persona estará satisfecha solamente si existe una cantidad de “satisfactores” los cuales son características del puesto que son significativas para las necesidades de orden más alto de la persona y de su desarrollo psicológico, incluyendo un trabajo que se interesante y le represente un reto, implique responsabilidad, oportunidad de realización, reconocimiento y progreso.

Esta teoría coloca la satisfacción y la insatisfacción como polos opuestos de un continuo bipolar simple con un punto neutro en el centro.

Otro factor determinante a fortalecer es el liderazgo, dimensión clave de toda institución que pretende proporcionar un clima de trabajo óptimo en el siguiente punto se habla sobre tan importante temática.

3.10. LIDERAZGO

3.10.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Dentro de los estudios y conocimientos del liderazgo, también podemos encontrar disciplinas y dentro de ello el neuroliderazgo, como vemos a continuación.

3.10.2. EL NEUROLIDERAZGO

Hace referencia a una disciplina derivada de la neuroeconomía que se apoya en conocimientos derivados de la psicología y la neurociencia para formar mejores líderes y lograr una mejor gestión empresarial.

En su perspectiva holística, el investigador italiano Daniele Trevisani destaca que: "El liderazgo es una percepción generada que depende de la detección en un ser humano de uno o más de los factores de síntesis: (1) altos niveles de potencia física, exhibición de la

energía, la superioridad en vigor, capacidad de generar miedo, o la necesidad del grupo de miembros de un poderoso protector de grupo (Primal liderazgo), (2) energías superiores mentales, las fuerzas de motivación superiores, perceptibles en la comunicación y comportamientos, la falta de miedo, coraje, determinación (Liderazgo psicoenergético), (3) habilidades superiores en el manejo de la situación general (Macro-Liderazgo), (4) habilidades superiores en tareas especializadas (micro-Liderazgo), (5) mayor capacidad en la gestión de la ejecución de una tarea (Liderazgo de Proyecto), y (6) alto nivel de valores, la sabiduría y la espiritualidad (liderazgo Espiritual), por lo que cualquier líder debe su liderazgo a partir de una mezcla única de uno o más de los factores mencionados ".

3.10.3. TIPOS DE LIDERAZGOS

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgomientras para otros el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- **Líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- **Líder emprendedor:** Adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo, consulta ideas y opiniones.
- **Líder liberal:** Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- **Líder proactivo:** Promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

- **Líder audaz:** Es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad en su elección

- **Liderazgo formal:** Preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** Emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos

- **Liderazgo dictador:** Fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

- **Liderazgo autocrático:** El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

- **Liderazgo democrático:** El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

- **Liderazgo onomatopéyico:** El líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- **Liderazgo paternalista:** No tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

- **Liderazgo liberal** (laissez faire): El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- **Liderazgo transaccional:** Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional o carismático:** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- **Liderazgo auténtico:** Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

- **Liderazgo lateral:** Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama, también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la institución.
- **Liderazgo longitudinal:** También llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- **Liderazgo organizacional:** En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

3.10.4. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL?

Si el liderazgo se define como la capacidad de una persona de influenciar a otras para el logro de unos objetivos, el liderazgo organizacional se entiende como esa habilidad enfocada en las circunstancias en las que trabaja cada individuo.

Según John Maxwell, este tipo de liderazgo “representa la capacidad de hacer mejorar a las personas en un área concreta”, dada la posición superior jerárquica del líder. A pesar del gran desarrollo del concepto de liderazgo a nivel general, el modelo organizacional es uno de los que cuentan con menor trabajo de investigación, pues surge en las últimas décadas como respuesta a los nuevos paradigmas empresariales, en los que la estructura se aleja de la jerarquía piramidal y apuesta por trabajos más colaborativos y creativos.

No obstante, la clave del liderazgo organizacional está en la inclusión de los roles y circunstancias laborales de cada subordinado y del ambiente y la cultura de la organización, a la hora de guiar a los empleados hacia la consecución de las metas.

3.10.5. CLIMA LABORAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El clima laboral es una parte fundamental en el ejercicio del liderazgo organizacional, pues es lo que va a marcar el grado de satisfacción y motivación de los miembros del equipo y su actitud para seguir las instrucciones del líder.

De hecho, el liderazgo organizacional pone el foco “en los cambios que se deben producir en la forma en que se relacionan las personas en un contexto organizacional y en la importancia de las conversaciones eficaces, horizontal y verticalmente”, según explica el sociólogo y coach ontológico Rafael Echeverría, para quien el éxito del líder va a depender de su habilidad para crear ambientes de respeto, confianza, relaciones interpersonales positivas y comunicativas.

Por lo tanto, para que el liderazgo organizacional se produzca, se tienen que dar dos elementos:

Un proceso previo de planificación: que permita obtener una perspectiva global de las interacciones internas de la empresa y coordinar las distintas áreas, grupos o trabajadores.

La creación de relaciones sólidas y cercanas entre el líder y los subordinados: que faciliten la comunicación a través del respeto y la confianza.

Sin embargo, como en todo colectivo el Gobierno de San Salvador por la magnitud de áreas y departamentos en su haber podría mejorar la percepción de identificación institucional este interesante tema será desarrollado a continuación:

3.11. LA PERCEPCIÓN Y SUS IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES

3.11.1 DEFINICIÓN DE PERCEPCIÓN

Percibir es entender una idea o concepto (Real Academia Española, 2012)". "Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos (Real Academia Española, 2012)". Gary Johns (2010) quien dice que la percepción es el proceso de interpretar mensajes por medio de nuestros sentidos para dar orden y significado a nuestro entorno. Entonces la percepción utiliza nuestros sentidos para crear una interpretación de lo que sucede a nuestro alrededor.

3.11.2. ¿CÓMO PERCIBIMOS?

Visto desde la psicología cognitiva, el proceso de percepción tiene los siguientes pasos:

- Inicia con un estímulo o entrada de energía de valor umbral (los límites entre captar o no captar con nuestros sentidos se denominan umbrales.) Si un estímulo tiene un valor fuera de esos límites o umbrales, no habrá sensación.
- Transducción sensorial: Se lleva a cabo directamente sobre el receptor sensorial especializado (un órgano sensorial) y transforma la energía que recibe en impulso nervioso.

- **Actividad intercurrente del cerebro:** permite que el estímulo convertido en impulso nervioso se analice, compare, clasifique, almacene y, por último se mande en forma de respuesta a un músculo.

- **Respuesta o salida:** se da una respuesta perceptual o experiencia. Los diferentes sentidos captan la información por medio de los siguientes estímulos: **La vista:** codifica imágenes de distintos tamaños, formas, complejidad, etc. **El sonido:** codifica la actividad mecánica de los objetos al moverse, chocar, rozarse, quebrarse, etc. **El olfato:** permite captar información a la distancia. **El gusto:** requiere de que las sustancias entren a la boca, se disuelvan con la saliva y luego tengan contacto con la lengua. **El tacto:** nos permite captar información por medio del contacto con los objetos por parte de la piel. Ejemplo: sentir dolor, frío, calor, etc.

Por otro lado, la percepción tiene 3 componentes: el perceptor (la persona), el objetivo y el contexto.

- **El perceptor:** Su experiencia (hechos pasados), motivación y emociones (por ejemplo: defendernos antes estímulos no placenteros bloqueando las emociones) pueden afectar su percepción.

- **El objetivo:** La ambigüedad o falta de información referente a lo que se está percibiendo puede generar búsqueda de mayor información por la necesidad de interpretación.

- **El contexto:** ayuda a cambiar la percepción que tenemos del objetivo (por ejemplo: no es lo mismo ver un cuchillo en una cocina que en las manos de un maleante).

3.11.2.1. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

Atribución es el proceso por el cual se asignan motivos para explicar el comportamiento de una persona. Al observar el comportamiento de un individuo se trata de determinar si es ocasionado por algo interno (control individual) o externo (causado por factores situacionales).

Atributos disposicionales: Sugieren que algunas características de personalidad o intelectuales de una persona hacen que tenga cierto comportamiento. Esto implica que los motivos por los que actúa una persona de cierta manera son internos.

Atributos situacionales: Sugieren que una situación externa causó el comportamiento de la persona. Por ejemplo: En un concierto de rock, una persona muy tímida cambia su comportamiento socializando activamente con otras personas.

Atributos de consistencia: Se refieren a los comportamientos recurrentes y constantes de los individuos. Tendemos a ver estos comportamientos como un indicador de los verdaderos motivos de una persona (control individual).

Atributos de consenso: Refleja cómo el comportamiento de una persona se compara con la de otras. En general, los actos fuera de la norma se tienen a ver como individuales.

Atributos distintivos: Reflejan los comportamientos de inusuales de una persona. Cuando una persona no cambia su comportamiento en situaciones diferentes, pensamos que tiene una disposición individual hacia éstos.

3.11.3. ERRORES EN LA PERCEPCIÓN

Pensar que los motivos de las personas son diferentes a la realidad. Por ejemplo:

Error de atribución fundamental: subestimar factores externos y sobreestimar factores internos (tender a responsabilizar a la persona.) **Sesgo de autoservicio:** atribuir fracasos a factores externos y éxitos a factores internos.

Por otro lado, al percibir, las personas tomamos atajos o simplificaciones que sesgan las **Percepción selectiva:** Una característica que hace destacar o es de interés, sobre algún objeto, hecho o persona aumenta, la probabilidad de que sea percibida.

Efecto de halo: Impresión general con base en una sola característica. **Efectos de contraste:** no evaluamos a alguien de forma aislada sino a través de comparaciones.

Estereotipos: Juzgar basándose en la percepción del grupo al que pertenece.

Percepción de apoyo organizacional

La percepción de apoyo organizacional se refiere a la creencia general de los empleados de que la organización los valora por sus contribuciones y ve por su bienestar. Factores que generan esta percepción son:

- Satisfacción en el trabajo.
- Apoyo de los supervisores.
- Recompensas organizacionales.
- Condiciones de trabajo, etc.

3.11.4. LA PERCEPCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Entrevista de trabajo: aunque es una herramienta válida de selección, no es muy cierta, especialmente cuando el entrevistador utiliza una entrevista no estructurada y de formato libre.

Percepciones en la evaluación del desempeño: Para evaluar el desempeño se utilizan medidas objetivas y subjetivas. Las objetivas son: asistencias, retardos, niveles de venta, etc. Las subjetivas son, por ejemplo, las escalas para medir el desempeño que se califican por la percepción del desempeño dictada por el calificador.

Las medidas subjetivas llevan a diversos tipos de errores, por ejemplo:

- **La indulgencia:** Donde un evaluador percibe como muy bueno el desempeño del individuo.
- **La dureza:** Donde se cree que el desempeño es especialmente inefectivo.
- **El “efecto de Halo”:** Donde se evalúa al individuo solo por una característica de éste.
- **El efecto “similar a mí”:** Cuando se les brinda un puntaje favorable a las evaluaciones de personas con características similares al evaluador.

La percepción de las personas en las organizaciones puede generar sesgos que afectan la justicia en la organización y la toma de decisiones eficaces. Por tal motivo, es importante reconocer cómo percibimos y qué sesgos son los más comunes en el contexto laboral para así utilizar herramientas adecuadas que nos ayuden a tomar decisiones más flexibles y razonadas.

La percepción juega un papel fundamental que interviene en el clima organizacional sin embargo en muchas ocasiones puede estar vinculada a una dimensión de suma importancia como lo es la resistencia al cambio que se estudia a continuación.

3.12. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es desconcertante por la gran cantidad de formas que adopta, puede adoptar la modalidad de **resistencia abierta**, mediante huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso, e incluso sabotaje.

La **resistencia encubierta** se expresa mediante demoras y ausentismo, mayores solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdidas de motivación, moral más baja, tasas de accidentes o errores más altas, una de las formas más dañinas es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, incluso cuando tienen oportunidades de participar.

Fuentes de **resistencia individual** al cambio:

- Percepciones.
- Personalidad.
- Hábitos.
- Amenazas de poder y la influencia.
- Temor a lo desconocido.
- Razones económicas.

Fuentes de **resistencia organizacional** al cambio:

- Diseño de la organización.
- Cultura organizacional.

- Limitaciones de recursos.
- Inversiones fijas.
- Convenios inter-organizacionales.

3.12.1. SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

De manera realista, la resistencia al cambio nunca cesará por completo, sin embargo los jefes y empleados pueden aprender a identificar y minimizarla, convirtiéndose en agentes de cambio más efectivos.

Kurt Lewin, contemplo el cambio no como un hecho sino como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas, denominado **análisis de campos de fuerza**, cualquier situación puede considerarse en un estado de equilibrio resultante del equilibrio de fuerzas que se empujan entre sí sin cesar.

Para iniciar el cambio alguien tiene que actuar a fin de modificar el equilibrio de fuerzas vigentes:

- Con aumento de la fuerza a favor del cambio.
- Con la reducción de la intensidad de las fuerzas que se resisten a la eliminación total de ellas.
- Con el cambio de la dirección de una fuerza, es decir, transformando una resistencia en una presión a favor del cambio.

El enfoque de Lewin, permite el cambio conductual en administrar y guiar con cuidado tal cambio a través de un proceso de tres pasos:

- **Descongelación:** reducir las fuerzas que mantiene el comportamiento a su nivel actual, en ocasiones introduciendo información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.
- **Acción:** se traslada el comportamiento de la organización a un nuevo nivel, incluye desarrollar nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos de la organización.
- **Recongelación:** estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, usando mecanismos de apoyo que refuercen el nuevo estado como cultura organizacional, normas, políticas y estructuras organizacionales.

Métodos exitosos para enfrentar la resistencia: Empatía y apoyo, comunicación, participación e inclusión.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de tipo Cuantitativa exploratoria, diagnóstica y sistemática, que utiliza las técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y proponer soluciones a problemas fundamentales, encontrados durante el proceso, así como responder a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos.

El tipo de diseño es descriptivo y transversal, que consiste en realizar una toma instantánea de la población en un momento determinado lo cual permitirá extraer conclusiones acerca del fenómeno estudiado, analizando las diversas variables que permiten detallar el clima organizacional, los conflictos que se presentan en la organización y las consecuencias que estos generan.

4.2 LOS SUJETOS

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple para que todos los individuos tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

- ✓ 100 mujeres y hombres, ya sea en mandos medios y administrativos.

Criterios de selección de sujetos muestra de estudio:

- Mujeres y hombres de las diversas áreas o departamentos de la institución.
- Mínimo tener tres años de estar ejerciendo el puesto de trabajo.

- Edades comprendidas entre los 20 a 60 años.

Criterios de selección de Institución:

- Que la institución contenga una estructura organizativa jerárquica.
- Que exista accesibilidad para realizar la investigación.
- Que existan mujeres y hombres laborando.
- Institución pública de diversa índole ya sea en la producción de bienes o servicios.

4.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

a) *Entrevista:* Comunicación entre dos o más personas con el propósito de obtener información que facilite la investigación.

b) *Observación:* Capacidad que poseemos los seres humanos de observar, pero tiene un propósito específico ésta.

Técnica

a) *Entrevista dirigida:* Se establece previamente el orden y la formulación de las preguntas; esta puede contener preguntas abiertas con temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.

b) *Observación dirigida:* Se observa directamente, sobre el terreno, los hechos que queremos estudiar. En un diagnóstico por observación, alternamos las “sesiones de observación” con sesiones de reflexión y redacción de lo observado.

Instrumentos

a) **Guía de entrevista:** El instrumento contenía las preguntas necesarias para la recolección de información, sin caer en lo extenuante, preguntas principalmente cerradas, y algunas abiertas.

b) **Escala de opción múltiple:** Para sondear las percepciones de la muestra en torno a posibles conflictos laborales y determinar a qué categoría corresponden.

c) **Guía de observación:** Incluyó criterios de comportamiento observable, divididas en apartados; condiciones sobre los entrevistados, desde un lenguaje verbal y no verbal y condiciones sobre el ambiente; con el fin de observar los comportamientos de la muestra durante la entrevista.

4.4 RECURSOS

Recursos humanos:

- Equipo de tesis, asesor, 100 sujetos para muestra de investigación más 25 participantes para prueba piloto.

Recursos materiales:

- Material didáctico, libros, equipo multimedia.

Recursos financieros:

- Los que el proyecto demande.

4.5. PROCEDIMIENTO

Se ejecutó en tres momentos que se puntúan a continuación:

a) *Elaboración de perfil de proyecto de tesis:*

- Conformación del equipo de trabajo y asignación de asesor
- Definición de tema
- Asesorías de revisión de avances
- Recopilación de información
- Elaboración de anteproyecto de tesis.
- Diseño de cronograma de actividades
- Revisión y aprobación de perfil de proyecto de tesis

b) *Diseño de proyecto de grado:*

- Elaboración de marco teórico
- Diseño de instrumentos
- Revisión de instrumentos con asesor de tesis
- Selección de institución y muestra objeto de estudio
- Aplicación de instrumentos para prueba piloto
- Perfeccionamiento de instrumentos
- Aplicación de instrumento
- Levantamiento de información
- Revisión y aprobación de diseño de proyecto de grado

c) Diseño del informe final de tesis:

- Elaboración de prologo e introducción
- Elaboración de Marco teórico contrastado con la realidad (Análisis e interpretación de resultados)
- Diagnóstico
- Análisis e interpretación de resultados
- Propuesta de trabajo: Programa de intervención Psicoterapéutico
- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos
- Defensa de tesis

4.6. ACTIVIDADES (VER CRONOGRAMA)

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se desarrollan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos a la muestra seleccionada para la investigación.

En primera instancia se encuentra el análisis cuantitativo de las generalidades de la muestra total entrevistada como es la edad, género, tiempo laborado en la institución, y el cargo que desempeñan actualmente los agentes.

En segundo lugar, se presenta los resultados cuantitativos de la entrevista realizada a los jefes de área de la agencia del CAM, que es diferente a la de los agentes en general, cabe mencionar que son 6 que entran en esta categoría. El instrumento consta de un total de 29 preguntas abiertas que evalúan de forma implícita las relaciones interpersonales mantenidas con sus pares y colaboradores indagando en aspectos como liderazgo, resistencia al cambio, comunicación, conflicto, resolución de problemas y toma de decisiones, satisfacción y cumplimiento de metas.

Seguidamente se desarrollan los resultados cuantitativos de los restantes 94 sujetos con los que se trabajó, los cuales realizaron una encuesta de 48 ítems de opción múltiple, que se encuentra dividida en diversas dimensiones relacionadas al conflicto de relaciones interpersonales (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación y conflicto), en cada una de las dimensiones podemos encontrar las gráficas de las preguntas relacionadas y la interpretación de las mismas.

Posteriormente se presenta el análisis cualitativo o interpretación de resultados de las encuestas realizadas toda la muestra, por medio de un diagnóstico detallado en el cual se mencionan las manifestaciones y consecuencias del conflicto de relaciones interpersonales.

5.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS

GENERALIDADES

Tabla 1. *Genero*

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Hombres | 85 | 85% |
| Mujeres | 15 | 15% |
| Total | 100 | 100% |

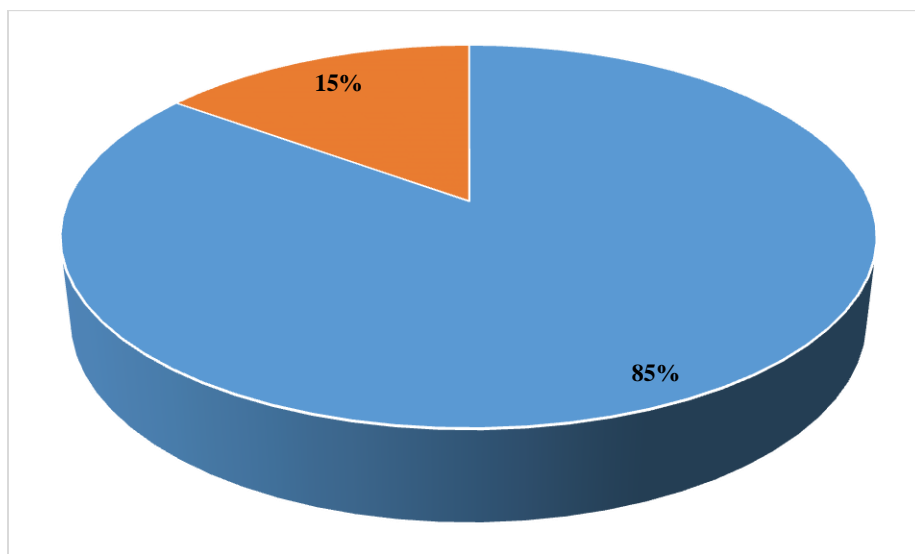


Figura 1.

En la muestra evaluada para la investigación predomina claramente el género masculino siendo 85 hombres, 6 de ellos jefes encargados de área y únicamente 15 mujeres, la muestra es un número exacto de 100 personas.

Tabla 2. Edad (Jefatura)

| Edades | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 31-40 años | 4 | 67% |
| 40-50 años | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |

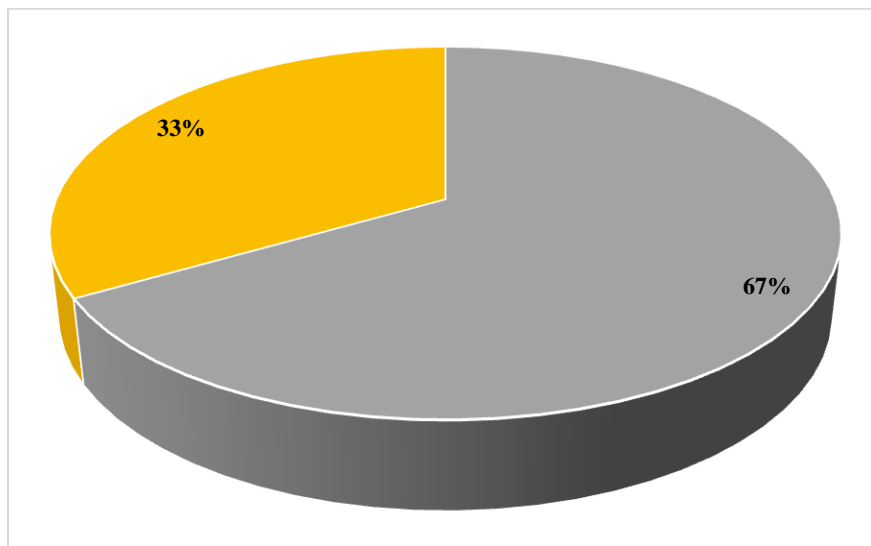


Figura 2.

En la figura se observa que de los rangos de edades en los que se encuentran los seis jefes que fueron entrevistados oscila entre los 31-40, estando cuatro de ellos en este grupo, y entre los 40-50 siendo dos de ellos los que se presentan esta edad, por tanto un 67% de la muestra está en la etapa de la adultez media y un 33% en la adultez madura.

Tabla 3. Edad (Personal Operativo)

| Edades | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 18-20 | 1 | 1% |
| 21-30 | 37 | 39% |
| 31-40 | 32 | 34% |
| 40-50 | 22 | 24% |
| 51-60 | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

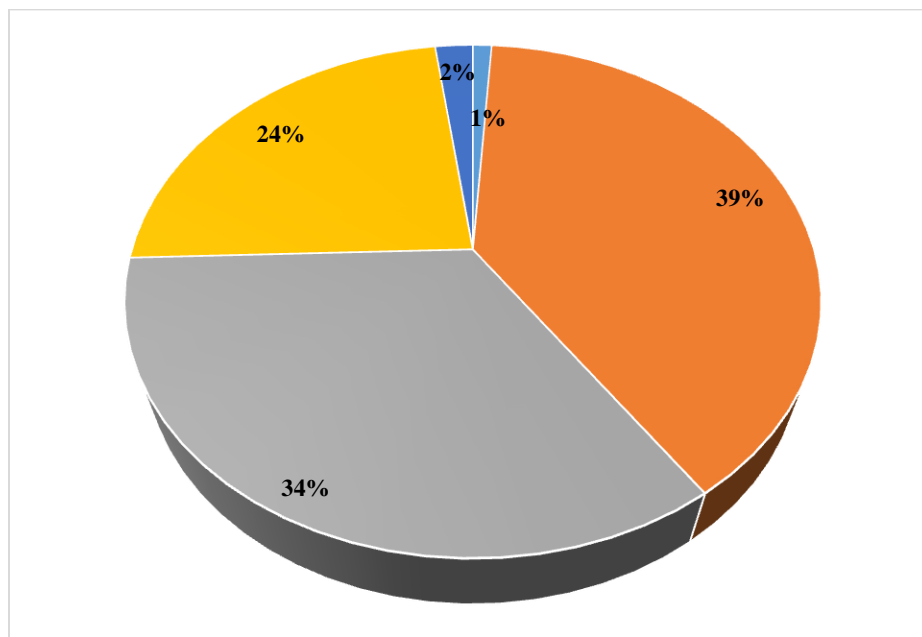


Figura 3.

Las edades de los agentes al ser una muestra más amplia varían en diferentes rangos, el más representativo es el 39% que oscila entre los 21-30 años, seguido del 34% entre los 31-40 y sucesivamente le sigue el rango entre 40-50, para luego reflejar una disminución significativa de un 2% de 51-60 y el menor porcentaje es el 1% de agentes entre 18-20%. Se refleja que un 73% de la muestra está en su etapa adulta joven y adulta media.

Tabla 4. Tiempo laborado en la institución (Jefatura)

| Tiempo Laborado | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 2-10 años | 1 | 17% |
| 11-20 años | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |

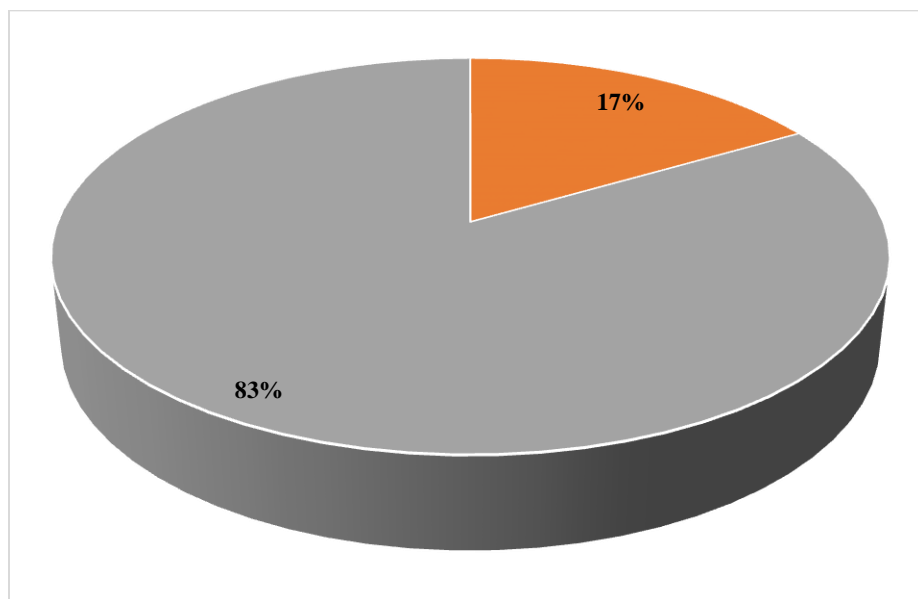


Figura 4.

Los rangos presentados de tiempo laborado en el CAM por los jefes colaboradores fueron uno de ellos que está representado con el 17% en la figura ha laborado entre 2-10 años en la institución mientras que los restantes 5, representados con un 83% han prestado sus servicios por un periodo comprendido entre 11 y 20 años.

Tabla 5. Tiempo laborado en la institución (Personal Operativo)

| Tiempo | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 0-1 años | 16 | 17% |
| 2-10 años | 53 | 57% |
| 11-20 años | 20 | 21% |
| 21-30 años | 5 | 5% |
| Total | 94 | 100% |

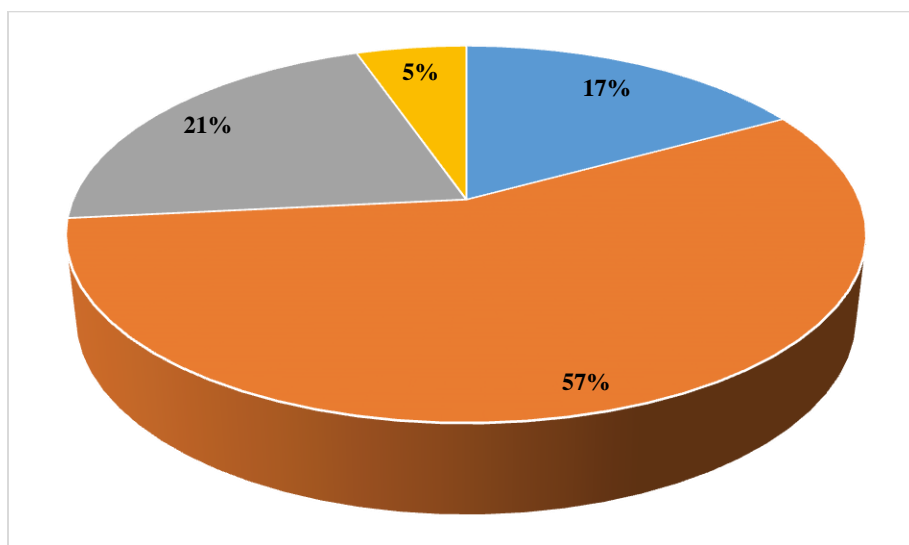


Figura 5.

El tiempo de servicio de los agentes del CAM, se encuentra dividido en 4 rangos de los cuales el mayor es de 2-10 años con un 57% representado en la figura de color naranja, seguido de 11-20 años con un 21% de color gris, de 0-1 año 17% color azul y finalmente un pequeño porcentaje de 5% que oscila entre 21 y 30 años representado de color amarillo reflejando que un 83% de la muestra tiene un tiempo considerable en la institución como para percibir el ambiente laboral del lugar.

Tabla 6. Cargo que desempeñan actualmente (Jefatura)

| Áreas a las que pertenecen | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Unidad de Formación Profesional | 1 | 17% |
| Subdirección de Operaciones | 4 | 66% |
| Subdirección Administrativa | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

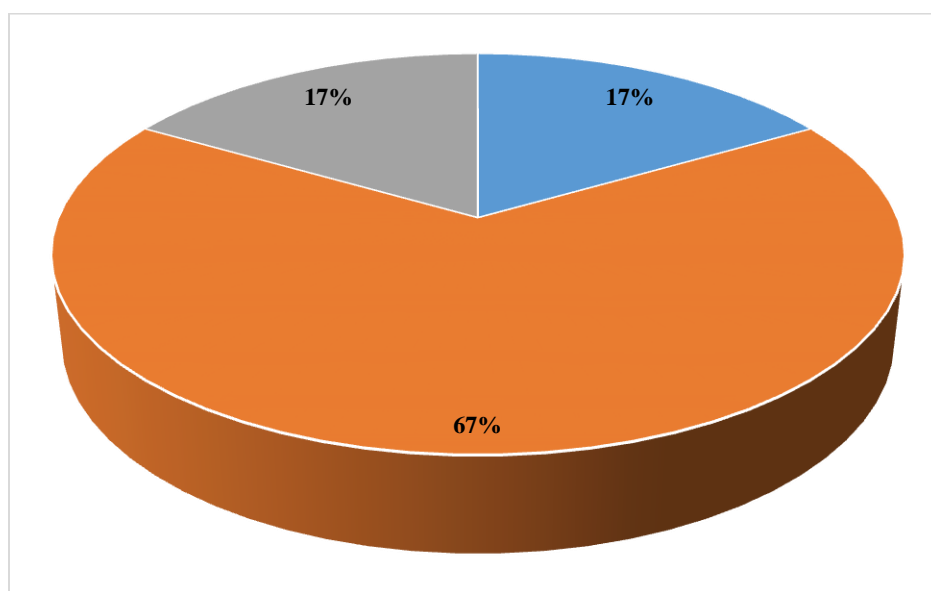


Figura 6.

En cuanto a los cargos que desempeñan los jefes encontramos tres, el mayormente representado en la figura que se encuentra de color naranja con un 66% es el de subdirección de operaciones, seguido de la unidad de formación profesional y la subdirección administrativa respectivamente con un 17% cada uno que se muestran de gris y azul.

Tabla 7. Cargo que desempeñan actualmente (Jefatura)

| Puestos desempeñados | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Agente | 91 | 97% |
| Sargento | 2 | 2% |
| Sub-inspector | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

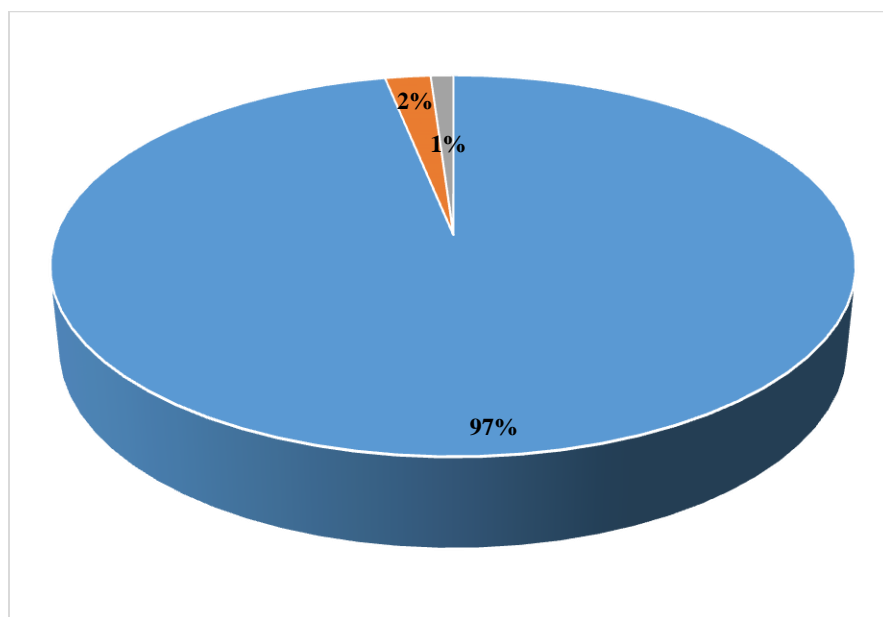


Figura 7.

En cuanto a los cargos desempeñados por la muestra encontramos tres de los cuales el mayormente representado en la figura de azul con un 97% es agente, seguido de un 2% representado en naranja que se desenvuelven como sargentos y un 1% en gris que ejerce la función de sub-inspector.

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES

Tabla 8.

Pregunta 1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| 1-10 | 2 | 33% |
| 11-20 | 0 | 0% |
| 21 en adelante | 4 | 67% |
| Total | 6 | 100% |

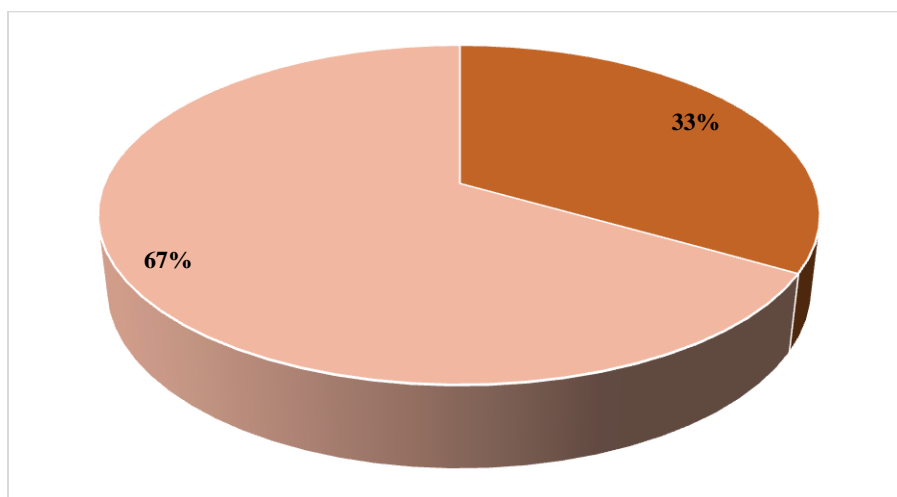


Figura 8.

De la muestra entrevistada un 33% representada en la figura de color naranja manifiesta que tiene bajo su cargo entre 1 y 10 personas, y un considerable 67% en color rosado menciona que tiene un grupo de 21 personas o más como subordinados, mientras que ninguno tiene personas en el lapso intermedio de los anteriormente mencionados.

Tabla 9.

Pregunta 2. ¿Cómo se relaciona con Jefes de otras áreas?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Cercana | 6 | 100% |
| Intermedia | 0 | 0% |
| Lejana | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |

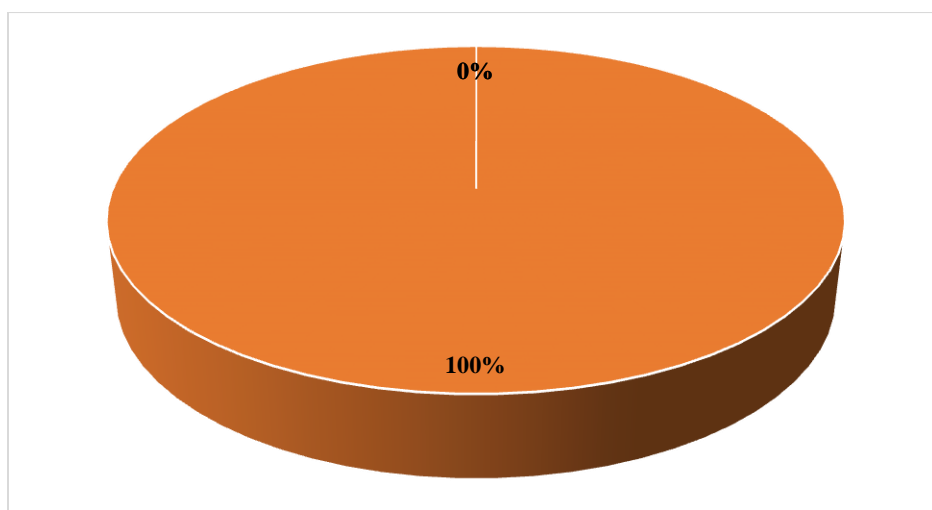


Figura 9.

El 100% de los jefes entrevistados consideran que su relación con otros jefes ya sea de su área o de otras es cercana y de compañerismo, en los cuales pueden apoyarse en cierta medida cuando las situaciones así lo ameriten.

Tabla10.

Pregunta 3. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus colaboradores?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Cercana | 6 | 100% |
| Intermedia | 0 | 0% |
| Lejana | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |

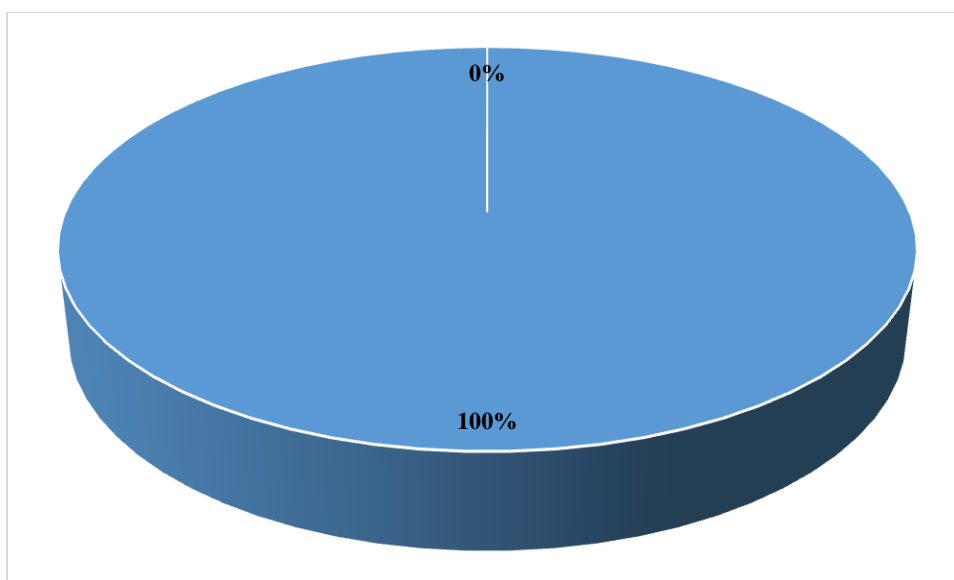


Figura 10.

Al igual que en la interrogante anterior en esta el 100% de la muestra considera que mantiene una relación denominada por ellos como cercana con sus colaboradores inmediatos, por ello la gráfica es totalmente de color azul.

Tabla11.

Pregunta 4. ¿Cómo percibe la relación entre los empleados que están bajo su cargo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Cercana | 3 | 50% |
| Intermedia | 3 | 50% |
| Lejana | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |

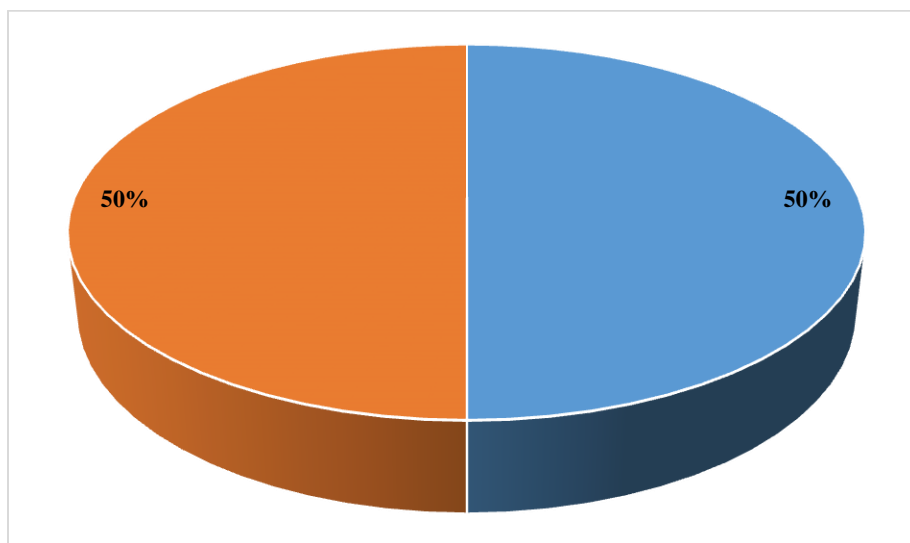


Figura 11.

De los jefes entrevistados un 50% considera que sus subordinados mantienen una relación cercana y el restante 50% manifiesta haber observado una relación intermedia entre ellos, estos están representados de color azul y naranja respectivamente logrando una figura totalmente clara.

Tabla12.

Pregunta 5. ¿Cuándo ocurre un cambio dentro de la institución, de qué manera le informa a los empleados bajo su cargo?

| Forma de comunicación | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Individual | 0 | 0% |
| Escrita | 0 | 0% |
| Reunión | 6 | 100% |
| Total | 6 | 100% |

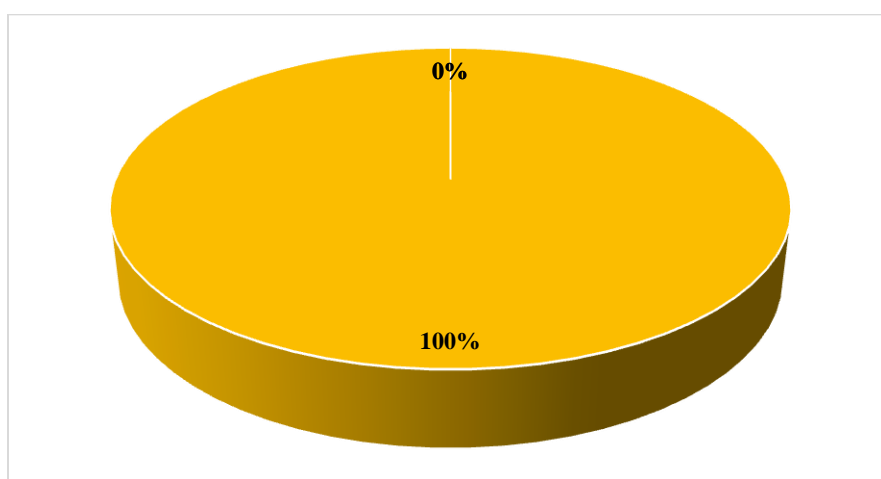


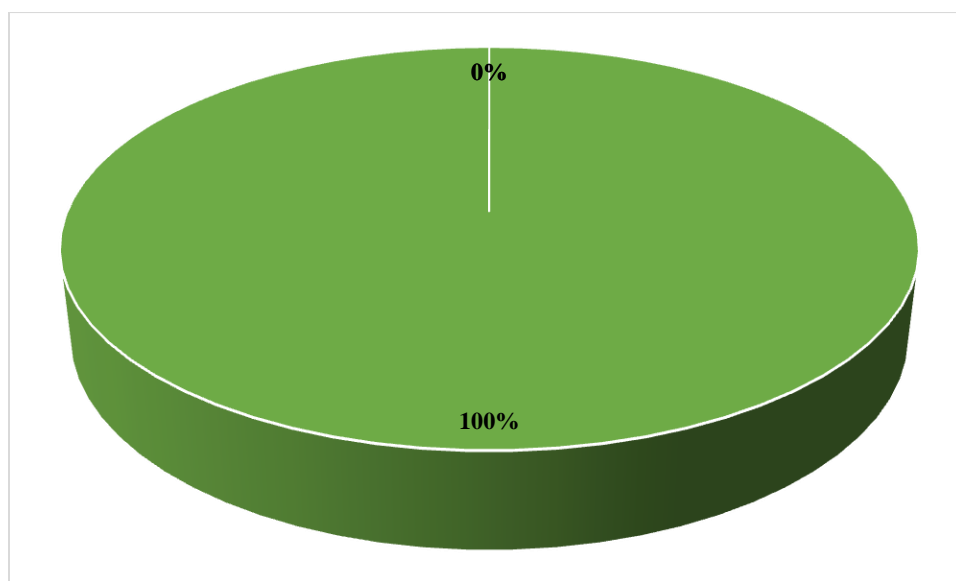
Figura 12.

El 100% de la muestra expresa que sigue el mismo método de comunicación con el personal bajo su cargo cuando se presenta algún cambio y este es por medio de reuniones a nivel grupal, en los cuales se expresan los comunicados correspondientes.

Tabla 13.

Pregunta 6. ¿Cuándo hay cambios importantes en la institución, se toma en cuenta la opinión del empleado?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 6 | 100% |
| Total | 6 | 100% |

**Figura 13.**

La muestra manifestó en un 100% que cuando se presentan cambios de importancia significativa la opinión del empleado no siempre es tomada en cuenta, sin embargo existen ocasiones en que no es pasada por alto.

Tabla14.

Pregunta 7. ¿Cómo es la comunicación con las personas bajo su cargo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Cercana | 6 | 100% |
| Intermedia | 0 | 0% |
| Lejana | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |

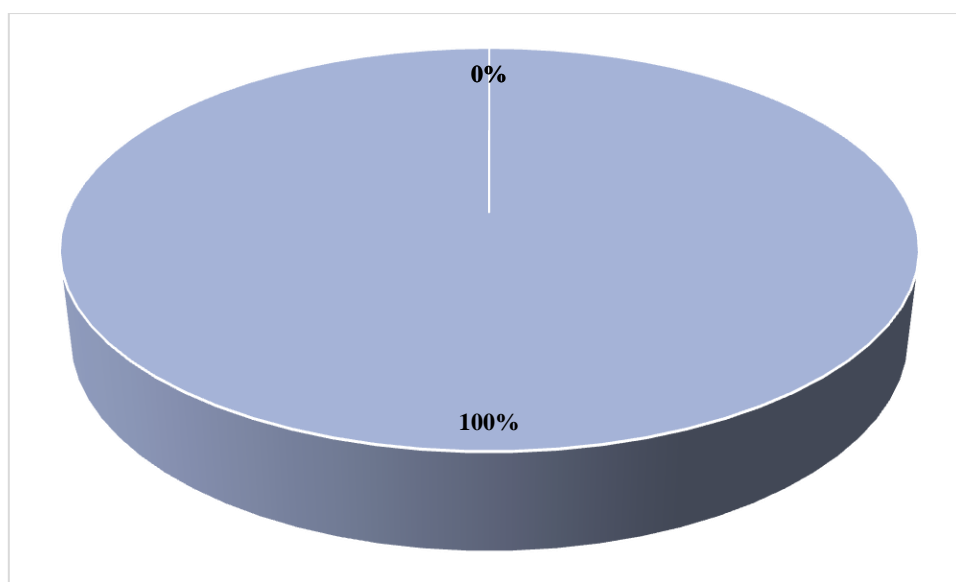


Figura 14.

El 100% de los jefes considera que mantienen una relación cercana con sus subordinados, por lo cual la figura refleja ese porcentaje y se mantiene de único color.

Tabla15.

Pregunta 8. ¿Las actividades que realiza en su lugar de trabajo le permiten su autorrealización?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

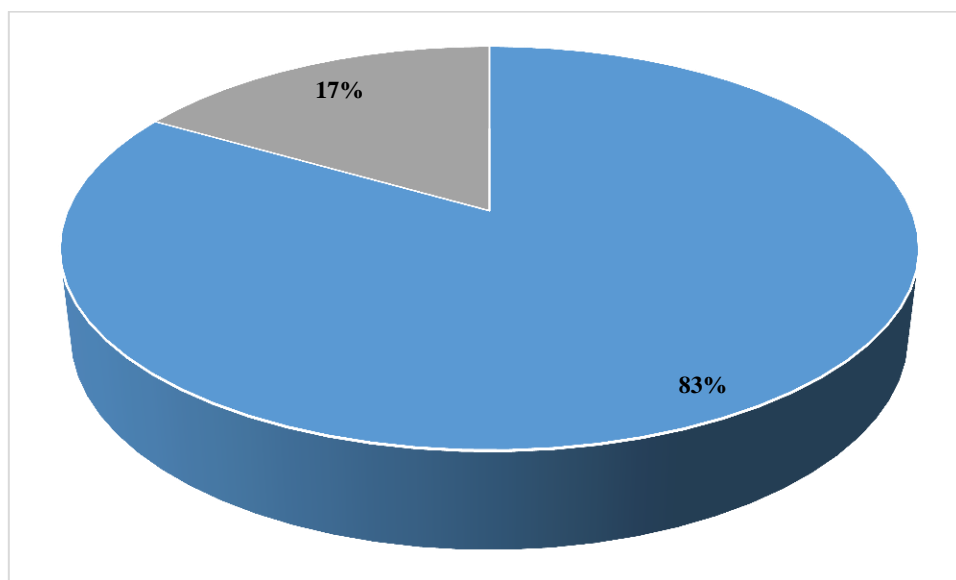


Figura 15.

Un 83% de los jefes percibe que su trabajo le brinda autorrealización todo el tiempo, ellos están representados de color azul en la figura y un 17% es decir uno de los seis jefes considera que si obtiene autorrealización pero esta es ocasional encontrándose representado de color gris.

Tabla16.

Pregunta 9. ¿Sabe cuál es el antecedente de un conflicto?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

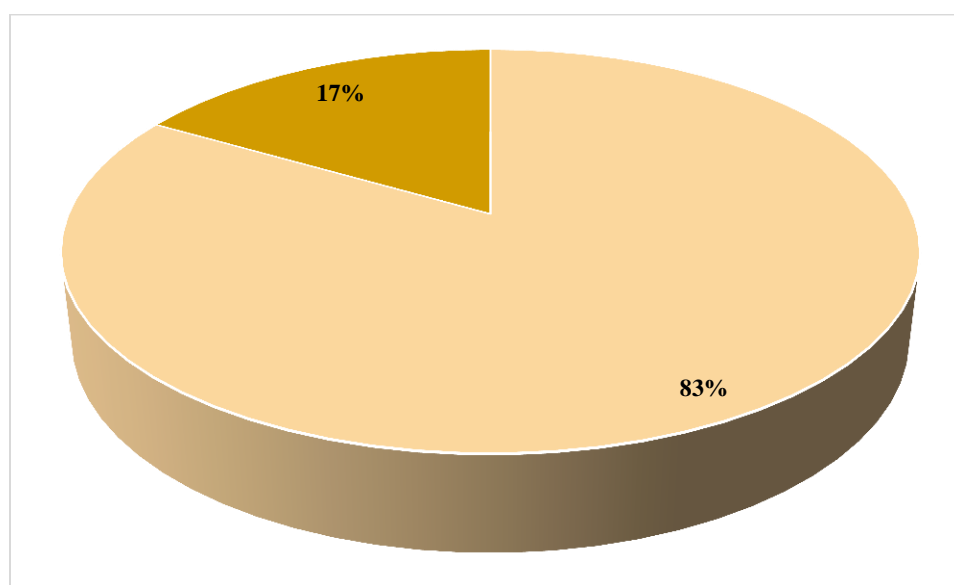


Figura 16.

Un 83% de la muestra representada de color beige en la figura, considera que conoce cuál es el origen o antecedente de un conflicto y el 17% restante manifiesta conocerlo solo en ocasiones este representado de color oro.

Tabla17.

Pregunta 10. ¿Cuándo se presenta un problema en su lugar de trabajo, como lo resuelve?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Conversaciones motivacionales | 1 | 16% |
| Escucha activa | 1 | 17% |
| Abierto al dialogo | 4 | 67% |
| Total | 6 | 100% |

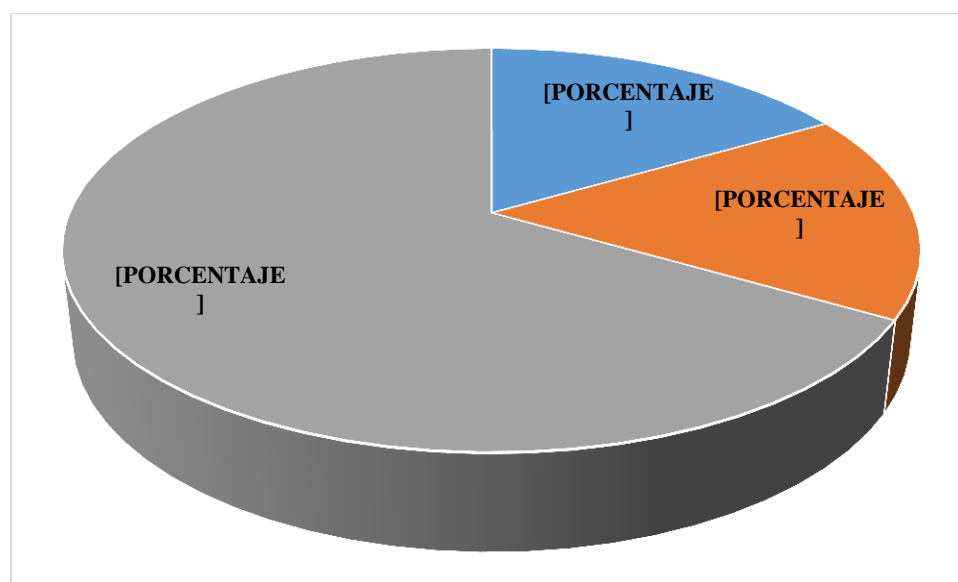


Figura 17.

Un 16% de la muestra expresa que cuando se presenta un problema en su lugar de trabajo busca resolverlo con conversaciones motivacionales, representado de color azul en la figura. Seguidamente un 17% expresa que utiliza la escucha activa en estas situaciones, se encuentra de color naranja y el 67% que de color gris que ocupa un mayor porcentaje en la figura con el 67% dice que el dialogo abierto es su manera de resolución de conflictos.

Tabla18.

Pregunta 11. ¿Cuándo existen problemas entre los empleados a su cargo, que hace para solucionar los conflictos?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Conversaciones individuales | 1 | 17% |
| Conversaciones grupales | 0 | 0% |
| Abierto al dialogo | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |

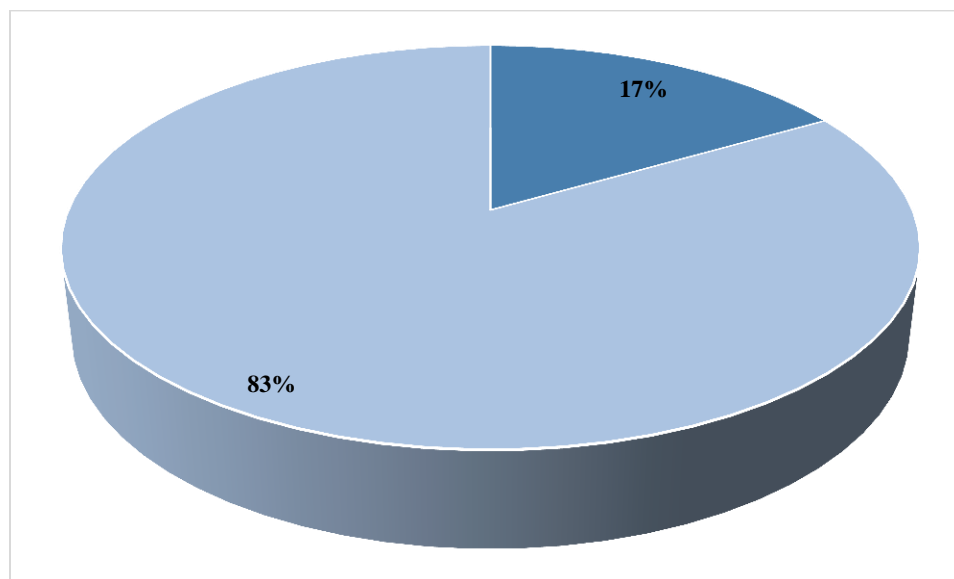


Figura 18.

Un 17% representado de color azul en la figura manifiesta que cuando se presenta alguna situación conflictiva entre el personal que se encuentra a su cargo el conversa individualmente con cada una de las partes. El restante 83% de color celeste manifiesta que el dialogo abierto es la forma en que buscan solucionar los problemas.

Tabla19.

Pregunta 12. ¿Qué estrategias considera que serían pertinentes utilizar para contribuir a disminuir las incomodidades o insatisfacciones de los trabajadores cuando estas se presentan?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Capacitaciones periódicas / Asistencia psicológica | 2 | 34% |
| Mejora en condiciones/prestaciones laborales | 2 | 33% |
| Crear espacios de convivencia entre los empleados | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |

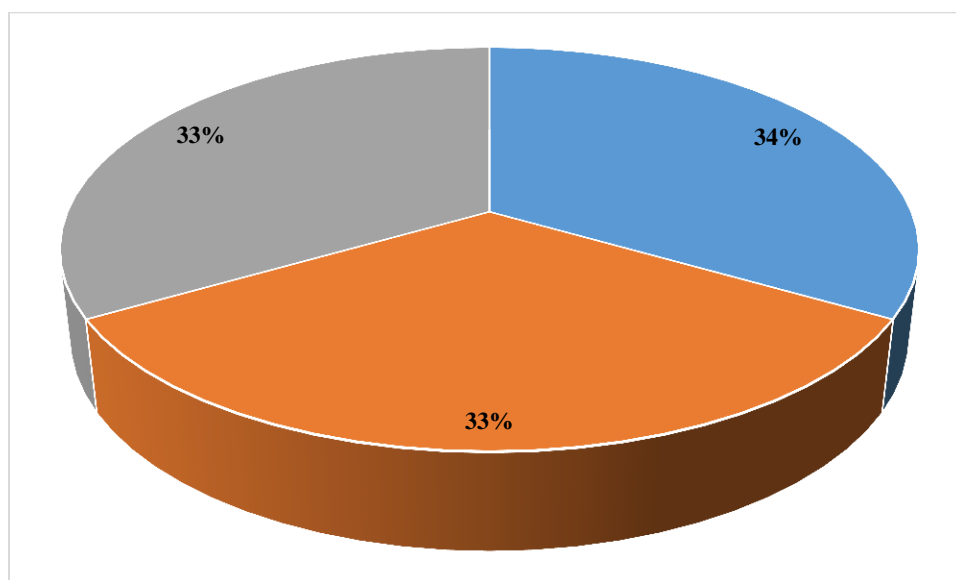


Figura 19.

Respecto a estrategias de mejora en calidad del bienestar de los trabajadores y disminución o adecuado control del conflicto cuando se presenta el 34% que está representado de color azul, manifiesta que las capacitaciones periódicas y la asistencia psicológica serían estrategias adecuadas a llevar a cabo, el 33% de color naranja piensa que una mejora en las prestaciones laborales marcaría un cambio significativo; así mismo el restante 33% de color gris expresa que el crear espacios abiertos de convivencia contribuiría a este mismo fin.

Tabla20.

Pregunta 13. ¿Qué actitud toma usted cuando ocurren cambios en la institución?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Abierto al cambio | 4 | 67% |
| Motivar hacia el cambio | 1 | 16% |
| Vencer la resistencia a los cambios en el personal bajo su cargo | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

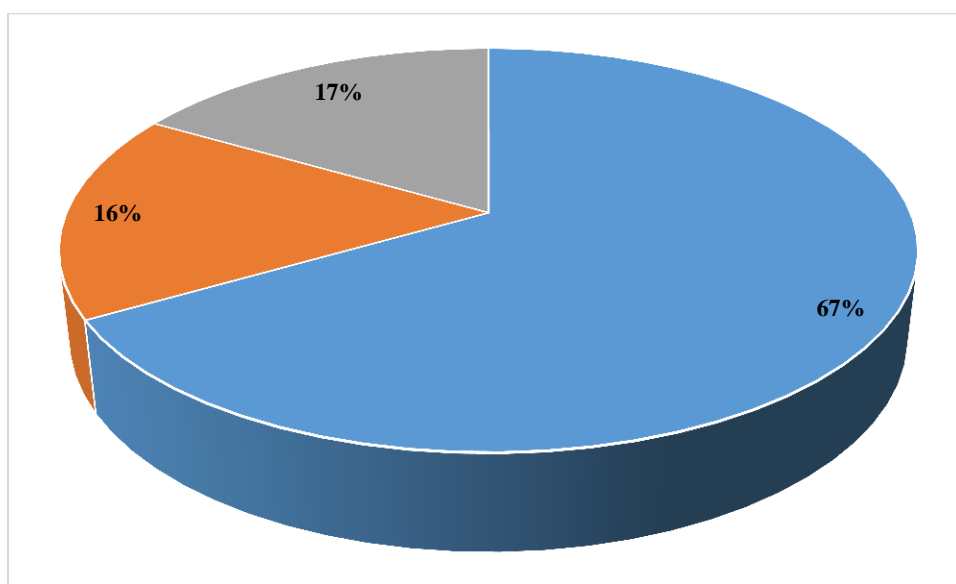


Figura 20.

Un 67% de la muestra manifiesta que mantiene una actitud abierta ante cambios que se presentan, los mismos están representados en la figura de color azul. Un 16% expresa que le agrada motivar hacia el cambio de color naranja y el restante 17% de gris dice que debe vencer la resistencia al cambio que mantiene el personal bajo su cargo.

Tabla21.

Pregunta 14. ¿Cómo hace usted para tomar una decisión con respecto a su puesto de trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Piensa en que es lo mejor para la Institución | 1 | 16% |
| Piensa en que es lo mejor para su unidad | 1 | 17% |
| Piensa en que es lo mejor para el personal bajo su cargo | 4 | 67% |
| Total | 6 | 100% |

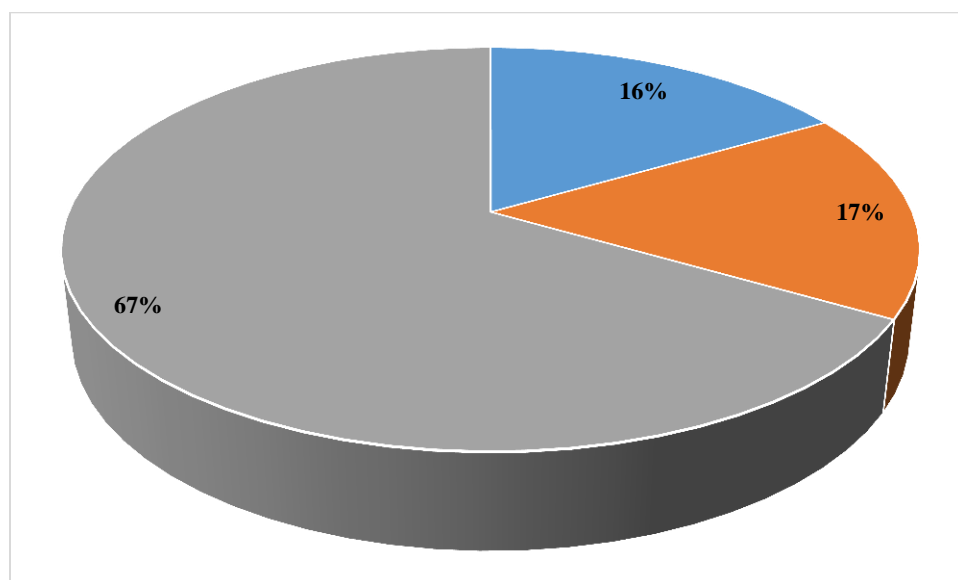


Figura 21.

Respecto a cómo toman las decisiones en su puesto de trabajo el 16% de la muestra representado en azul toma como prioridad lo que beneficiara a la institución en primera instancia. Un 17% representado de naranja piensa en lo mejor para la unidad bajo su mando y el 67% en gris piensa en lo que representará una ventaja para el personal bajo su cargo.

Tabla22.

Pregunta 15. ¿Dentro de la institución existen oportunidades de crecimiento laboral para todos?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 16% |
| No | 4 | 67% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

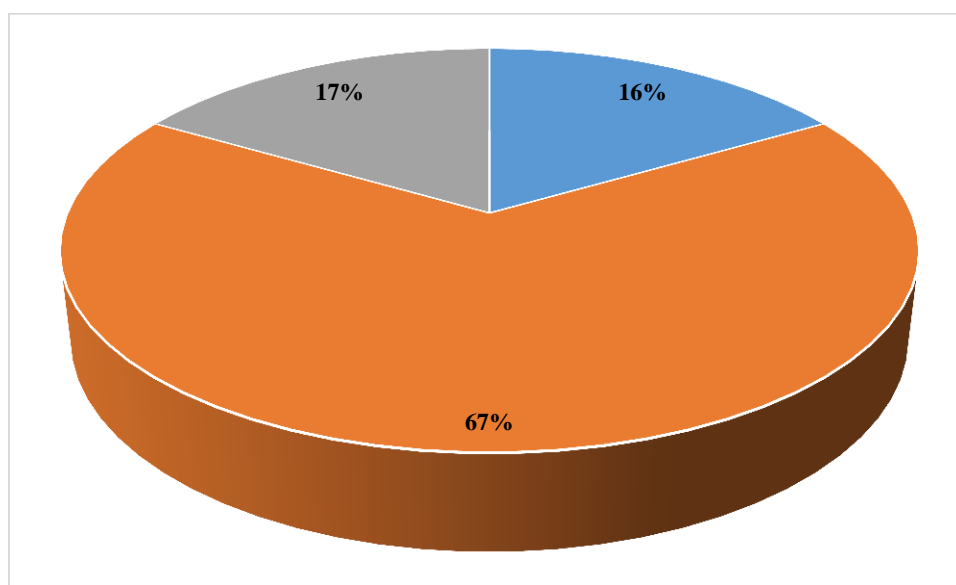


Figura 22.

Un 16% representado en azul en la figura considera que existen oportunidades de crecimiento laboral dentro de la institución, un 17% que está en gris considera que estas oportunidades se dan en ocasiones y en contraste a ellos una mayoría de 67% representado de color naranja manifiesta que no existen oportunidades de crecimiento laboral para todo el personal que labora en el CAM.

Tabla23.

Pregunta 16. ¿Existe una adecuada coordinación con los colaboradores y con otras áreas que tiene relación con su trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

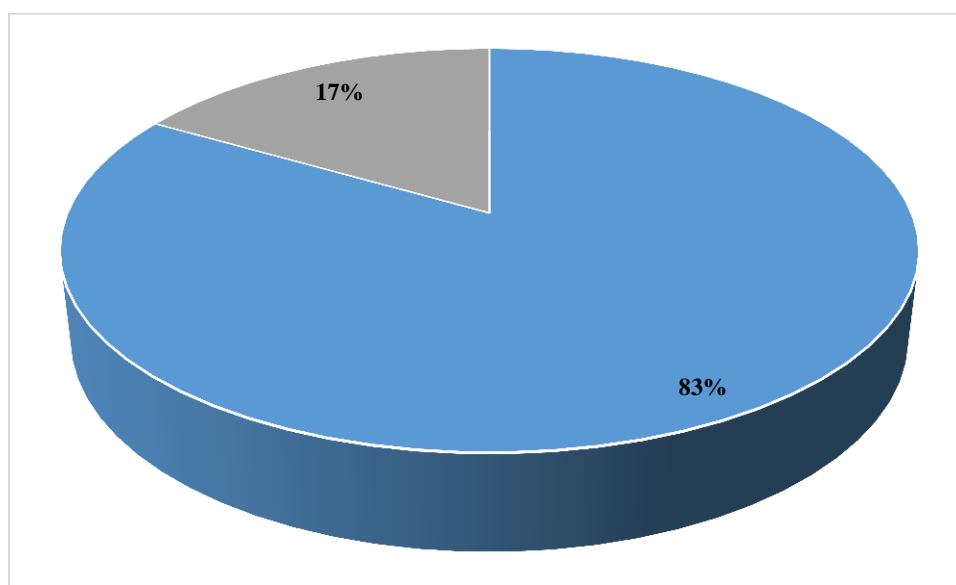


Figura 23.

Al hablar de coordinación entre colaboradores y áreas un 17% de color gris en la figura manifiesta que esta se presenta en ocasiones, y un porcentaje considerable del 83% de color azul dice estar satisfecha con la coordinación existente. No se presentó ningún jefe que manifestase inconformidad con la coordinación y colaboración.

Tabla24.

Pregunta 17. Cuando se le presenta una dificultad que le imposibilita realizar la tarea que se le ha encomendado, ¿Cómo se siente?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Motivado a continuar con la tarea | 5 | 83% |
| Desmotivado a continuar con la tarea | 0 | 0% |
| Indiferente | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

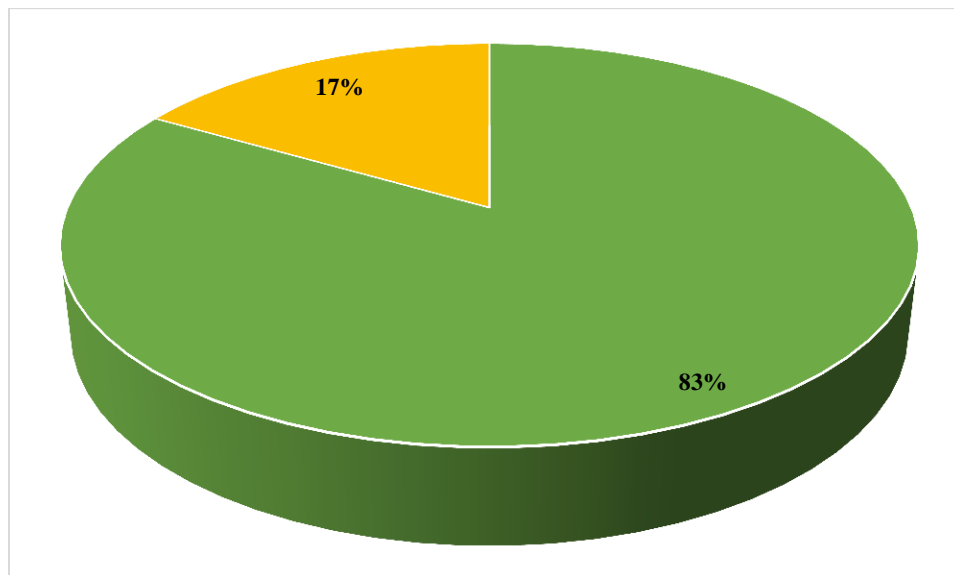


Figura 24.

Los jefes entrevistados manifiestan que cuando se encuentran con dificultades en su camino que dificultan o imposibilitan el cumplimiento de una tarea un 17% representado en la figura de color amarillo se considera indiferente al respecto, y un considerable porcentaje de 83% de color verde dice que estos obstáculos son un motor de empuje que los motiva a continuar con la tarea hasta terminarla. Ningún jefe expresó sentir desmotivación de dejar a medias o incumplir con lo encomendado.

Tabla25.

Pregunta 18. Cuándo trabaja bajo presión. ¿Cuál es la calidad de los resultados obtenidos?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Optima | 2 | 34% |
| Intermedia | 2 | 33% |
| Bajo rendimiento | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |

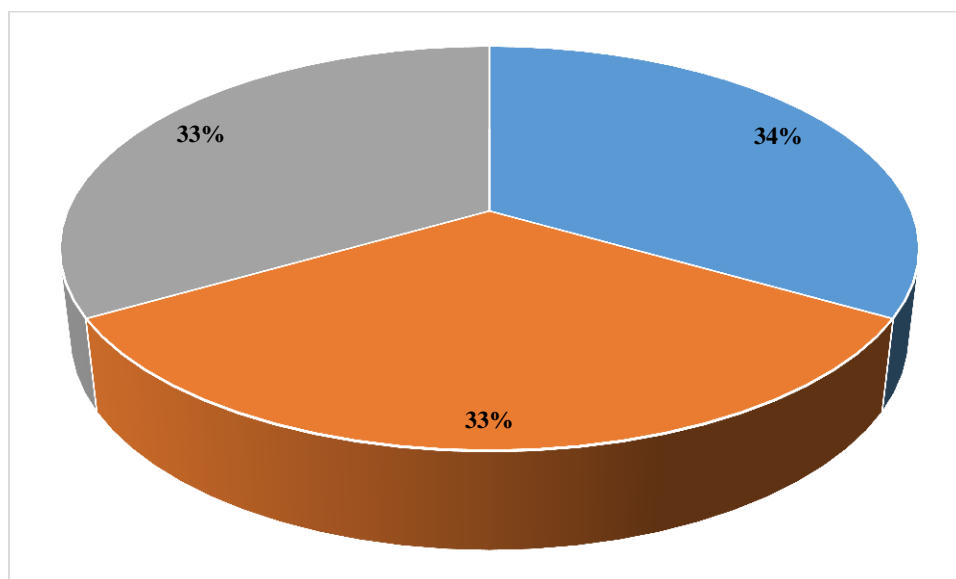


Figura 25.

Esta interrogante posee respuestas de porcentajes equitativos un 34% representado en azul considera que los resultados que obtiene cuando trabaja bajo presión son óptimos, un 33% representado de color naranja cataloga los resultados como promedio o intermedios y un 33% de color gris en la figura considera su rendimiento como bajo al sentirse presionado para rendir.

Tabla26.

Pregunta 19. ¿Cómo considera las condiciones del ambiente en el puesto que desempeña?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Adecuada | 1 | 16% |
| Inadecuada | 1 | 17% |
| Puede mejorar | 4 | 67% |
| Total | 6 | 100% |

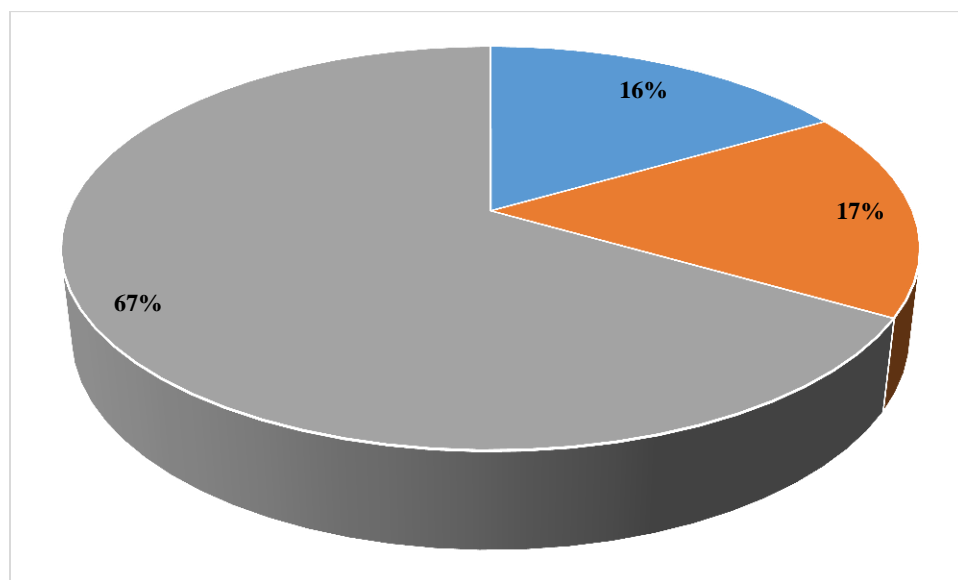


Figura 26.

Un 16% de color azul en la figura considera que las condiciones del ambiente de trabajo son las adecuadas. Un 17% de color naranja manifiesta que dichas condiciones en contraste a los primeros son inadecuadas y un 67% el porcentaje más elevado expresa que las condiciones podrían mejorar, los mismos están representados de color gris.

Tabla27.

Pregunta 20. ¿Considera que posee los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada su puesto de trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 16% |
| Se pueden mejorar | 4 | 67% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

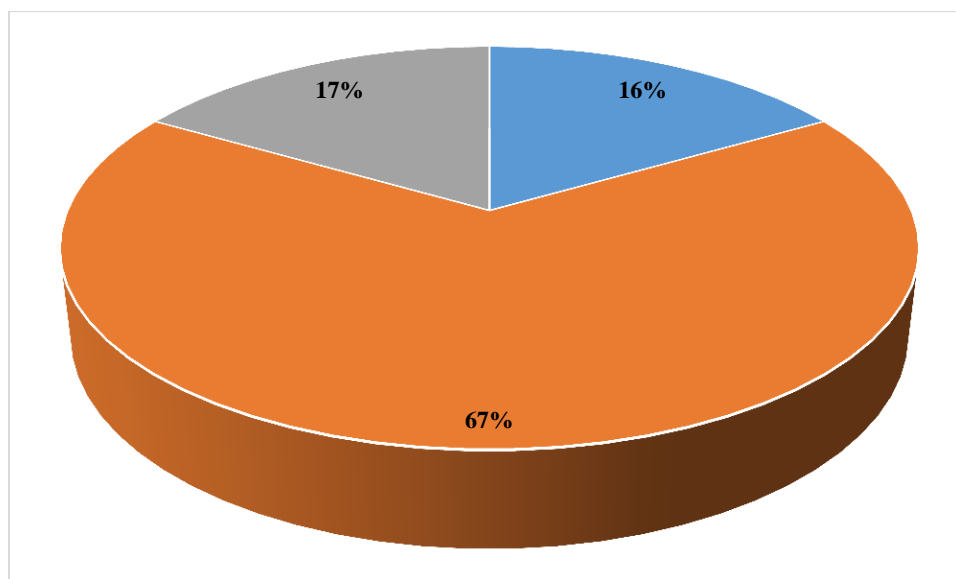


Figura 27.

Un 16% de color azul en la figura considera que posee los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada las funciones que su puesto de trabajo demandan, un 17% de los entrevistados considera que los recursos están presentes ocasionalmente representado de color gris, y un 67% considera que se pueden mejorar sus recursos para optimizar el desempeño de sus labores, estos están reflejados de color naranja.

Tabla28.

Pregunta 21. ¿Se presentan actitudes de competencia entre otras jefaturas de áreas?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 16% |
| No | 4 | 67% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

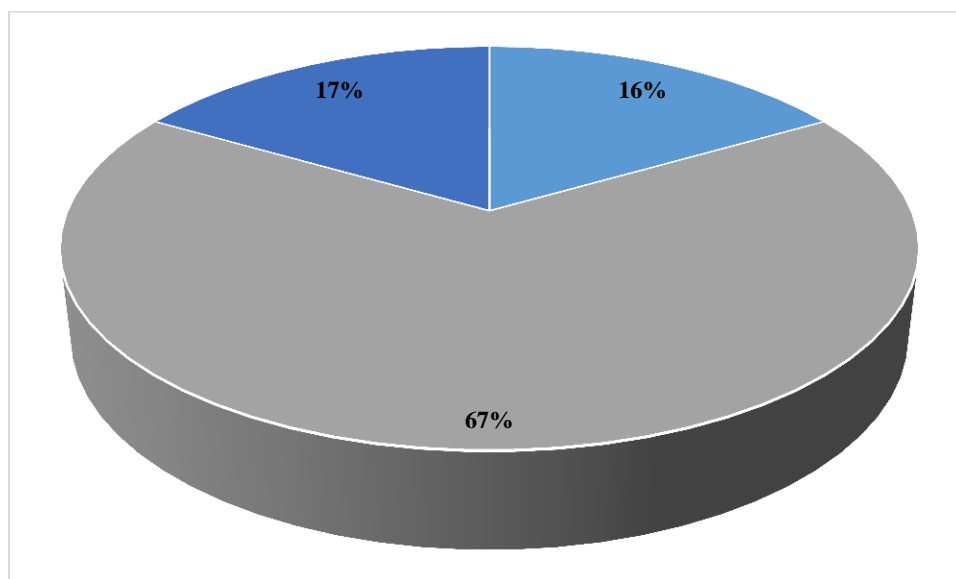


Figura 28.

Respecto a si se presentan actitudes competitivas entre jefaturas un 16% representado de color celeste manifiesta que si ha percibido estas actitudes, un 67% de color gris manifiesta que la competitividad no está presente entre ellos y un 17% de color azul en la figura dice que esto se manifiesta solo ocasionalmente.

Tabla29.

Pregunta 22. ¿Después de tomar una decisión laboral se mantiene firme en ella?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

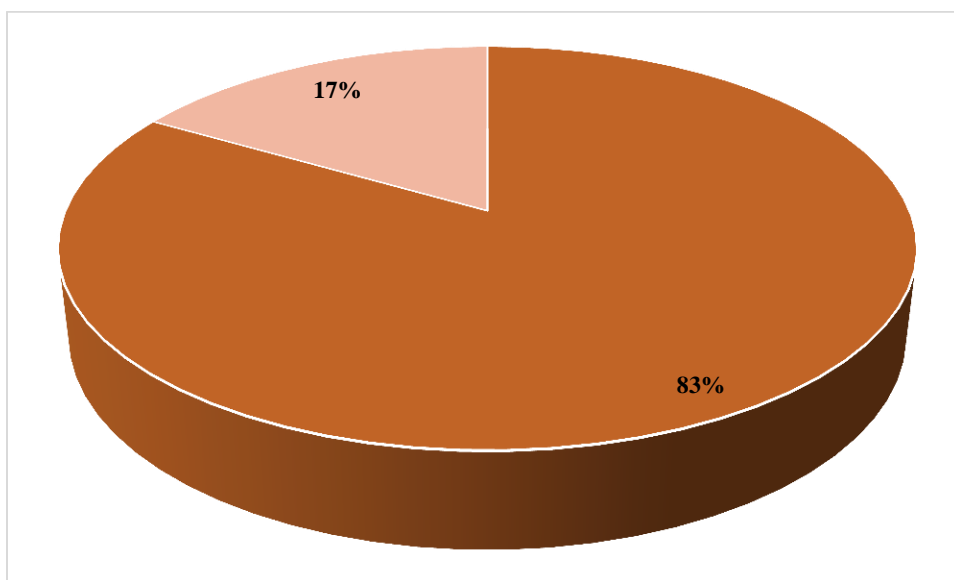


Figura 29.

El 83% de la muestra asegura que se mantiene firme luego de tomar una decisión los mismos están representados de color naranja en la figura. Mientras que un 17% en color rosado pálido manifiesta que se mantiene firme en ocasiones y en otras tiende a cambiar su decisión. Ninguno dijo cambiar siempre de opinión.

Tabla30.

Pregunta 23. ¿Cuándo se siente disgustado por alguna situación laboral, como se lo hace saber a las personas bajo su cargo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------------|-------------------|
| No se los hago saber | 0 | 0% |
| Explico el origen de la situación laboral | 5 | 83% |
| Indiferente | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

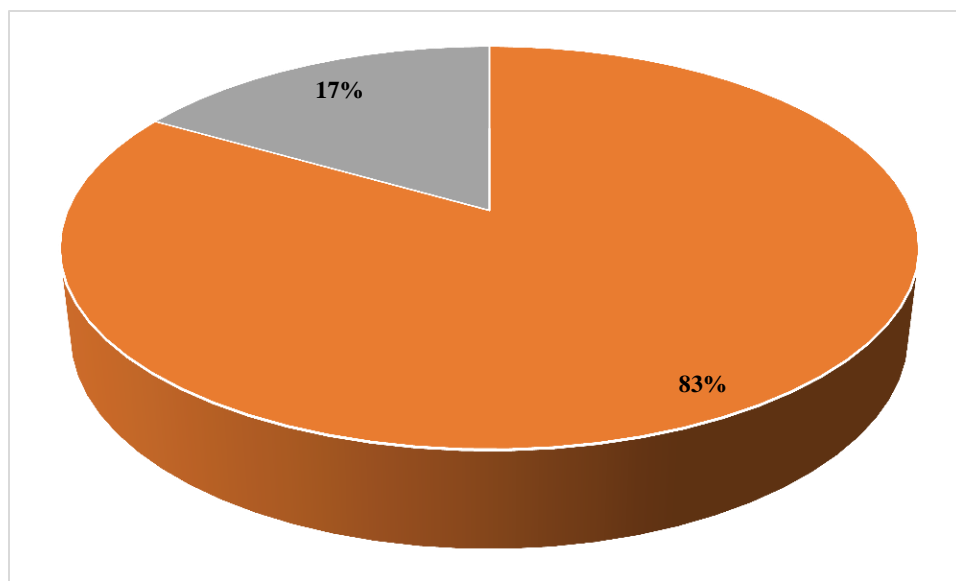


Figura 30.

Un 83% de los jefes entrevistados aseguran que cuando se sienten molestos por alguna situación que se pueda presentar en el trabajo ellos tienden a comunicárselo a las personas bajo su cargo explicándoles el origen de dicha situación, ellos están en color naranja en la figura. No así un 17% representado en gris considera sentirse indiferente ante las situaciones que se presentan.

Tabla31.

Pregunta 24. ¿Si alguien que no falta nunca a su trabajo lo esta haciendo ahora? ¿conoce las razones?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

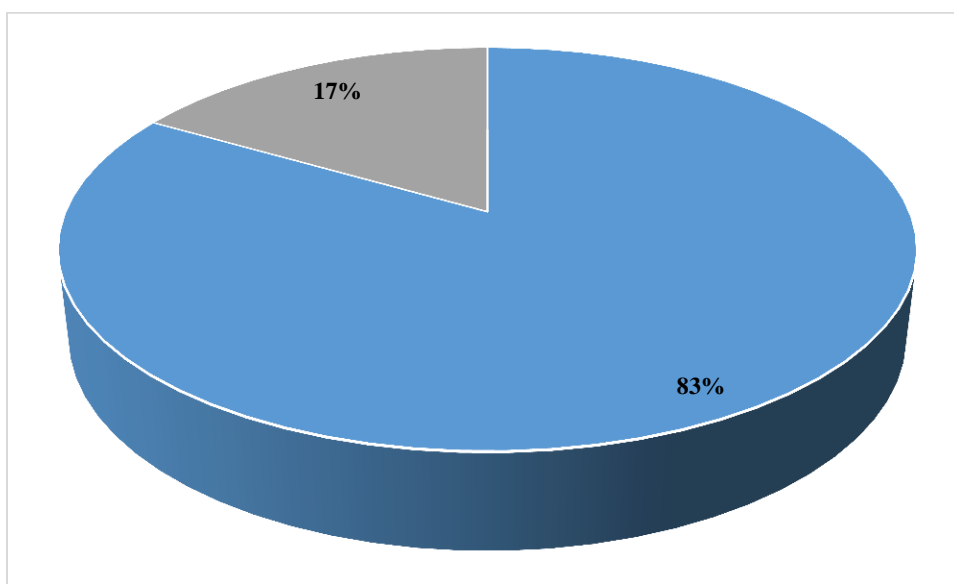


Figura 31.

Un 83% representado de color azul en la gráfica manifiesta que si alguno de sus colaboradores que tiene a ser responsable en cuanto a asistencia empieza a faltar ellos están sabedores de las razones por las cuales lo hacen, en cambio un 17% el cual está de color gris expresa que conoce las razones solo en ocasiones, ninguno manifestó estar totalmente desconectado de sus subordinados en este aspecto.

Tabla32.

Pregunta 25. ¿Los empleados de la institucion reciben adiestramiento por parte de personal especializados para desempeñar su puesto de trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 16% |
| No | 4 | 67% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

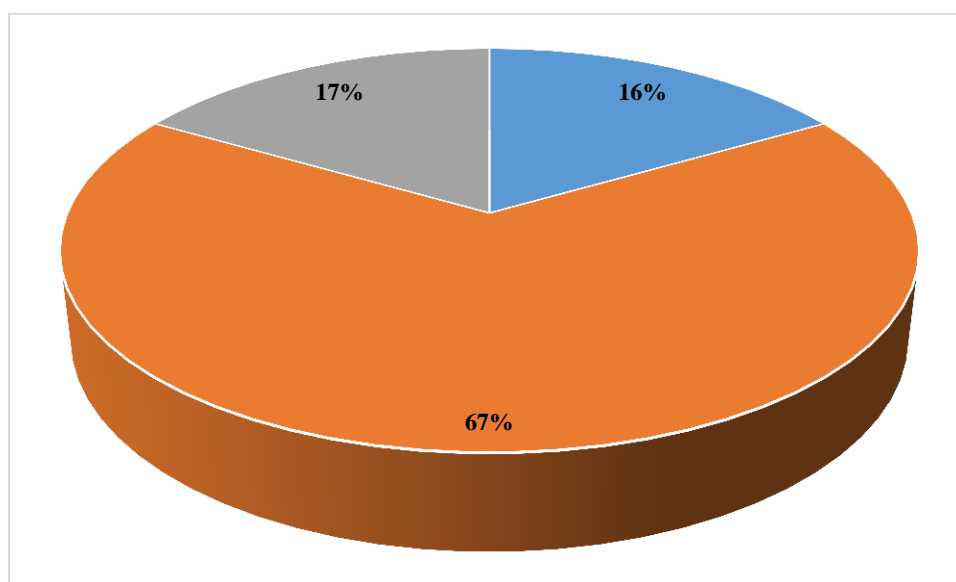


Figura 32.

Al hablar de adiestramiento especializado para el adecuado desempeño de las funciones de los agentes se presenta una opinión dividida en los jefes en la cual un 16% representado en azul en la figura manifiesta que si poseen este recurso, un 17% de color gris expresa que lo tiene en ocasiones y un considerable 67% de color naranja en la gráfica dice que no poseen el adiestramiento adecuado.

Tabla33.

Pregunta 26. ¿Cuando se presenta un conflicto no en su area de trabajo sino en sus funciones como usted contribuye a resolverlo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Busca ayuda en las demás dependencias de la institución | 2 | 33% |
| Buena actitud | 3 | 50% |
| Indiferente | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

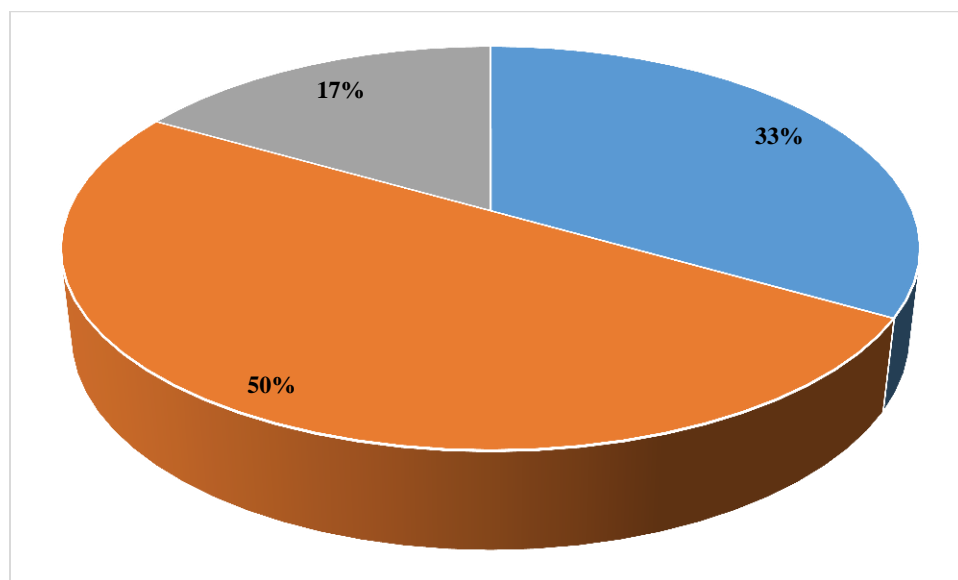


Figura 33.

Un 33% de los entrevistados que están representados de color azul en la figura expresa que cuando se presentan conflictos mientras desarrollan sus funciones ellos buscan ayuda en otras dependencias de la institución, un 17% de color gris expresa sentirse indiferente al presentarse conflictos y un 50% de color naranja dice que la buena actitud es la forma en que ellos se ayudan a sí mismos a encontrar una solución al conflicto.

Tabla34.

Pregunta 27. ¿Considera que las opiniones de los empleados son importantes para usted?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

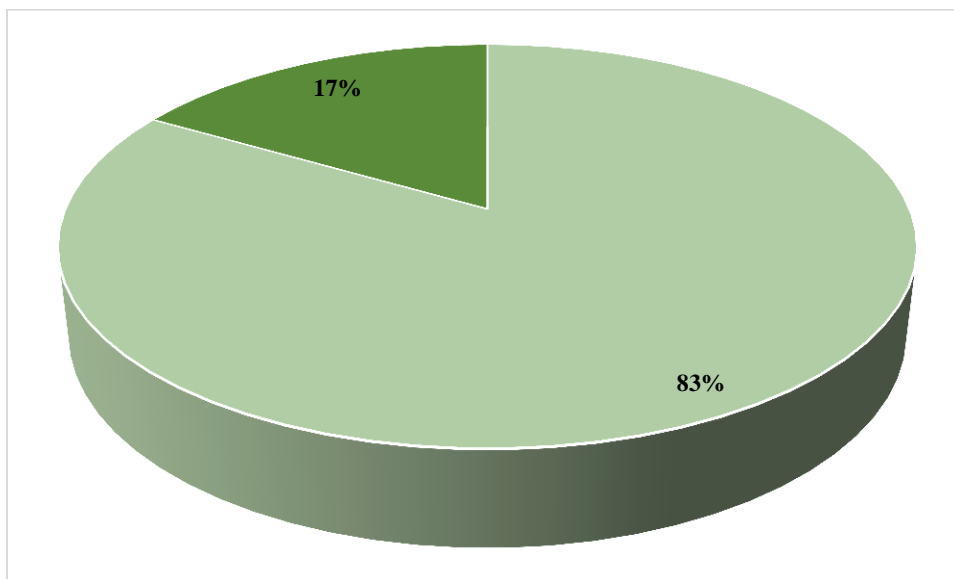


Figura 34.

Un 17% por ciento considera que las opiniones de sus subordinados son importantes en ocasiones este jefe está representado de color verde en la figura. Mientras que un 83% de los entrevistados manifiesta que para ellos si es importante para ellos todo el tiempo ellos están de color verde pálido en la gráfica.

Tabla35.

Pregunta 28. ¿Sabe reconocer cuando ha cometido un error en sus actividades laborales?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 6 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| En ocasiones | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |

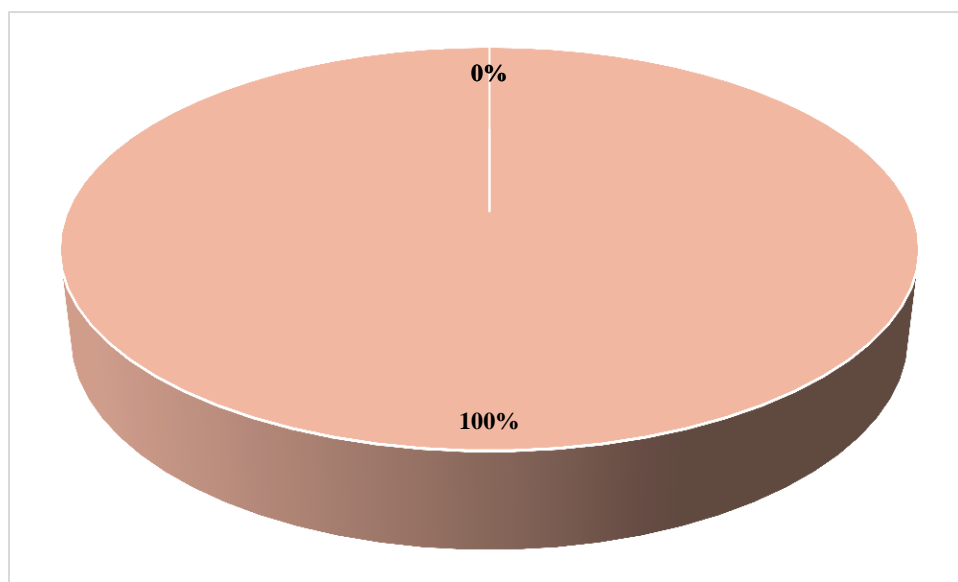


Figura 35.

El 100% de los jefes manifiesta que al cometer un error en el cumplimiento de sus actividades laborales ellos lo reconocen y no buscan encubrirlo de ninguna manera por tanto la figura está en su totalidad de color rosado pálido.

Tabla36.

Pregunta 29. ¿Cuándo no logra alcanzar las metas en una actividad, como se siente?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Motivado a continuar con la tarea | 5 | 83% |
| Desmotivado a continuar con la tarea | 0 | 0% |
| Indiferente | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |

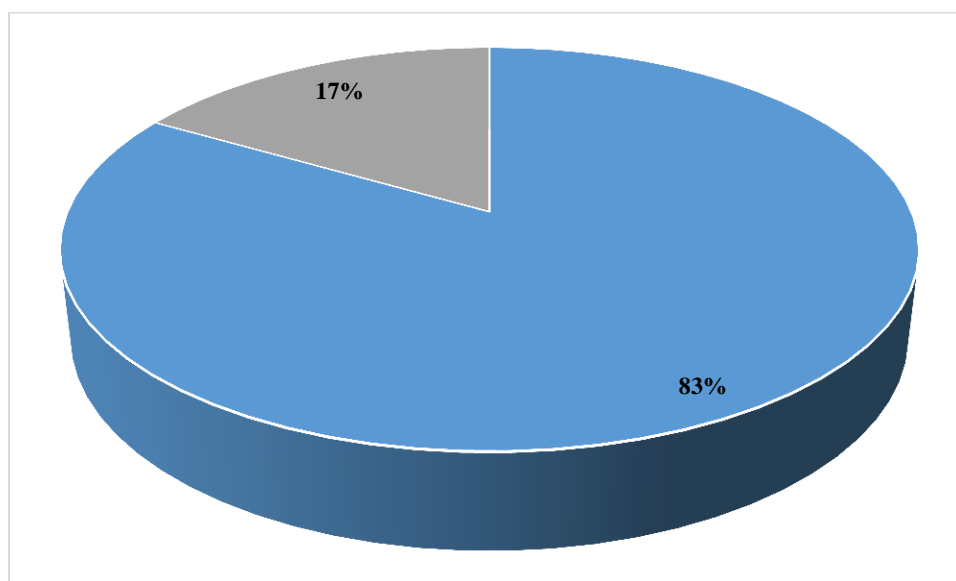


Figura 36.

Un 17% de los entrevistados representado en la figura de color gris expresa que al no lograr alcanzar una meta mientras realiza sus actividades se siente indiferente al respecto, en cambio el 83% restante dice que esto los motiva para continuar la tarea hasta alcanzar el objetivo propuesto, ellos están de color azul en la gráfica.

ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

✚ Dimensión Autonomía (Responsabilidad y Toma de Decisiones)

Tabla37.

Pregunta 1. Tengo la autoridad para tomar decisiones que mejoren la calidad de mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 42 | 45% |
| De acuerdo | 41 | 44% |
| En desacuerdo | 6 | 6% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 3 | 3% |
| Total | 94 | 100% |

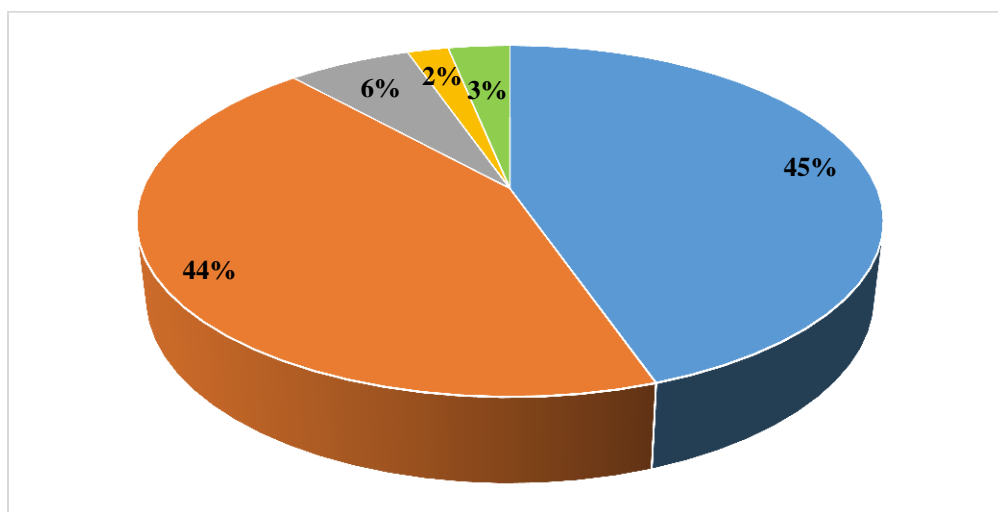


Figura 37.

En la primera pregunta de la encuesta se observa que las dos opciones mayormente seleccionadas fueron totalmente de acuerdo y de acuerdo, sumando ambas un 89%, siendo esto muy significativo reflejando que los agentes consideran que ejercen cierto grado de autonomía respecto las decisiones que toman para mejorar su trabajo y dar lo mejor de sí mismos. Solo un 8% no tiene esta percepción y un 3% que considera no tenerlo claro, considerándose esto un indicio de posible desacuerdo.

Tabla38.

Pregunta 2. Mi superior da lineamientos generales para trabajar, y podemos organizarnos dentro de ellos como queremos

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 25 | 27% |
| De acuerdo | 53 | 56% |
| En desacuerdo | 12 | 13% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

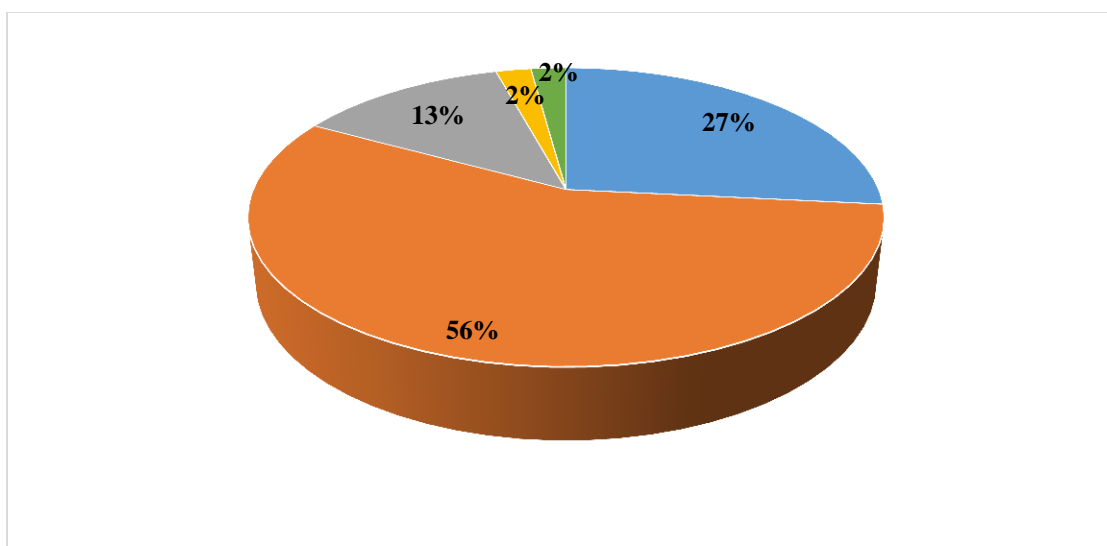


Figura 38.

Las respuestas predominantes a esta cuestión son de acuerdo y totalmente de acuerdo sumando en total el 83% de las respuestas, reflejando que la mayoría de los encuestados consideran que tienen autonomía respecto a los lineamientos que son previamente establecidos y no los siguen mecánicamente. Cabe mencionar que para los agentes es de relevante importancia el seguir las órdenes de sus superiores. Sin embargo perciben poseer cierto grado de responsabilidad por sus acciones sean estas positivas o negativas. Al observar detenidamente se refleja que el grado de desacuerdo es levemente mayor que en la primera pregunta siendo este un 17%.

Tabla39.

Pregunta 3. Mi superior da la oportunidad de proponer y hacer los cambios necesarios para que el trabajo sea efectivo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 33 | 35% |
| De acuerdo | 41 | 44% |
| En desacuerdo | 13 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 6 | 6% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

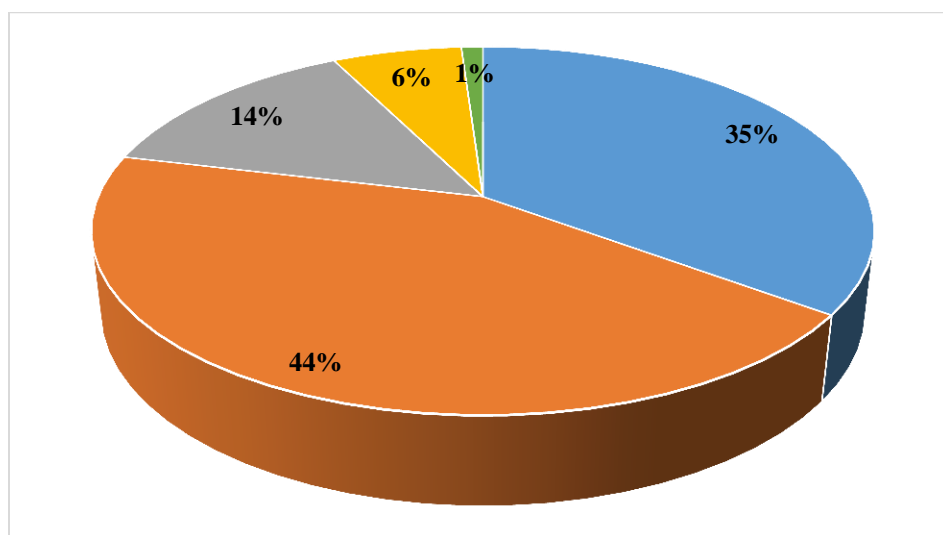


Figura 39.

Respecto a esta interrogante las respuestas concuerdan con las dos anteriores ya que nuevamente de acuerdo y totalmente de acuerdo son las de ponderación más elevada, la primera con un 44% y la segunda un 35% sumando un 79%, sigue siendo predominante; pero es interesante observar que el porcentaje en desacuerdo en comparación a las dos anteriores es mayor siendo 21% (se toma el “no sabe” en esta sumatoria) este leve aumento en la ponderación se puede deber al hecho que en el trabajo que realizan los agentes, no se realizan cambios significativos a no ser que sea una orden del alto mando.

Tabla40.

Pregunta 4. En el trabajo, los procesos y procedimientos a seguir se encuentran definidos por escrito

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 21 | 22% |
| De acuerdo | 47 | 50% |
| En desacuerdo | 15 | 16% |
| Totalmente en desacuerdo | 9 | 10% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

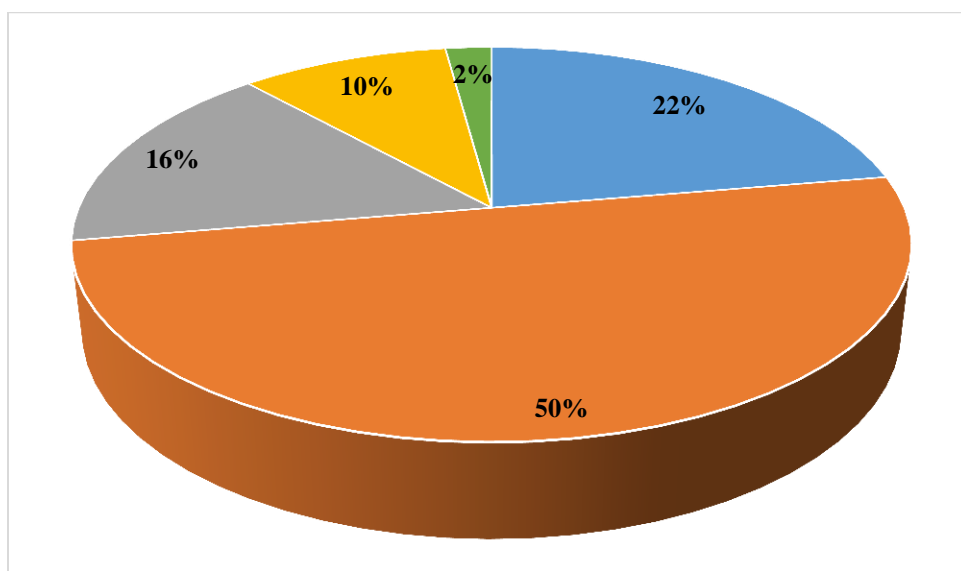


Figura 40.

La predominancia continua en de acuerdo con 47% y totalmente de acuerdo con 22% sumando 69% pero como se observa claramente esto va disminuyendo y el grupo de agentes en desacuerdo dentro de la muestra aumenta con un 28%. Esto se puede deber a que si bien existen estos documentos, no todos tienen acceso a los mismos siendo que algunos desempeñan mayormente trabajo de campo.

Tabla41.

Pregunta 5. ¿El Gobierno de San Salvador se brinda un adecuado servicio al usuario?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 22 | 24% |
| De acuerdo | 45 | 48% |
| En desacuerdo | 19 | 20% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 4% |
| No sabe | 4 | 4% |
| Total | 94 | 100% |

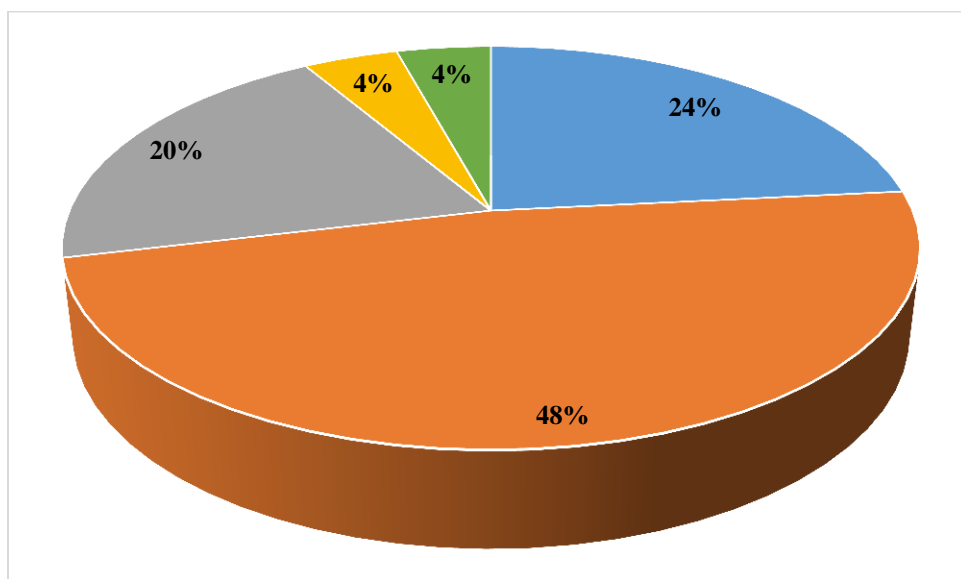


Figura 41.

Se observa un patrón interesante en las cuestiones abordadas en la dimensión autonomía ya que la muestra considera tener responsabilidad en realizar sus labores y cierto grado de libertad en la toma de decisiones, sin embargo cuando se trata de la autonomía y lo que la misma engloba respecto a los servicios que otros brindan, el crédito a estar de acuerdo mostró disminución siendo el 72% y en desacuerdo 28% siendo junto a la pregunta anterior el porcentaje más significativo.

Se concluye que esta dimensión ha sido bien evaluada por la muestra de manera general, principalmente las cuestiones que evaluaban a la persona encuestada y no a sus pares.

✚ Dimensión Cohesión (Relaciones Interpersonales, Comunicación y Cooperación)

Tabla42.

Pregunta 6.¿En mi área laboral se valora el trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 24 | 25% |
| De acuerdo | 32 | 34% |
| En desacuerdo | 25 | 27% |
| Totalmente en desacuerdo | 12 | 13% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

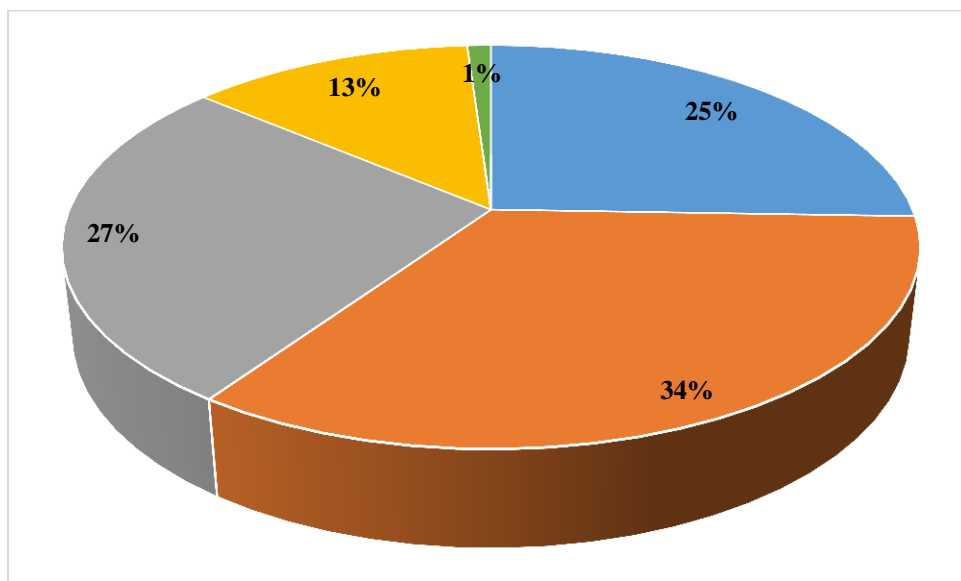


Figura 42.

Un 59% de los agentes perciben que el trabajo que realizan es valorado en el área en que se desenvuelven, en contraste con un 41% que considera que su trabajo no es valorado de la forma que debería, si bien hay un mayor porcentaje de la muestra satisfecha; se observa que los porcentajes por muy poco distan de estar en similitud numérica, por tanto en esta cuestión se infiere que la muestra está dividida, y esto puede generar inconformidades en los trabajadores y verse reflejado en su ambiente laboral.

Tabla43.

Pregunta 7. ¿En mi trabajo se toman en cuenta los diferentes puntos de vista de las personas?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 20 | 21% |
| De acuerdo | 39 | 42% |
| En desacuerdo | 19 | 20% |
| Totalmente en desacuerdo | 12 | 13% |
| No sabe | 4 | 4% |
| Total | 94 | 100% |

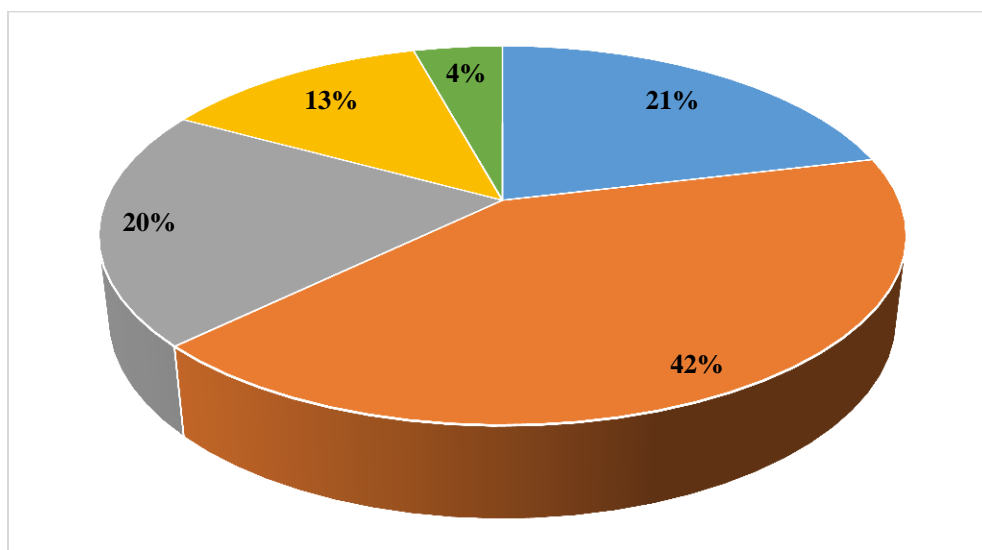


Figura 43.

El mayor porcentaje representado se encuentra de color naranja con 42% que están de acuerdo con que sus opiniones son tomadas en cuenta por las diferentes personas con quienes tienen la oportunidad de interactuar en su trabajo, seguido de un 21% que manifiesta estar totalmente de acuerdo con este enunciado representado en la figura de color azul; sumando en total 63%. Un total de 37% se encuentra en desacuerdo (20%), totalmente de acuerdo (13%) y no saber (4%) si sus opiniones son tomadas en cuenta.

Tabla44.

Pregunta 8. ¿Existe buena comunicación entre mi departamento y las demás áreas de la Institución?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 19 | 20% |
| De acuerdo | 38 | 40% |
| En desacuerdo | 23 | 25% |
| Totalmente en desacuerdo | 12 | 13% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

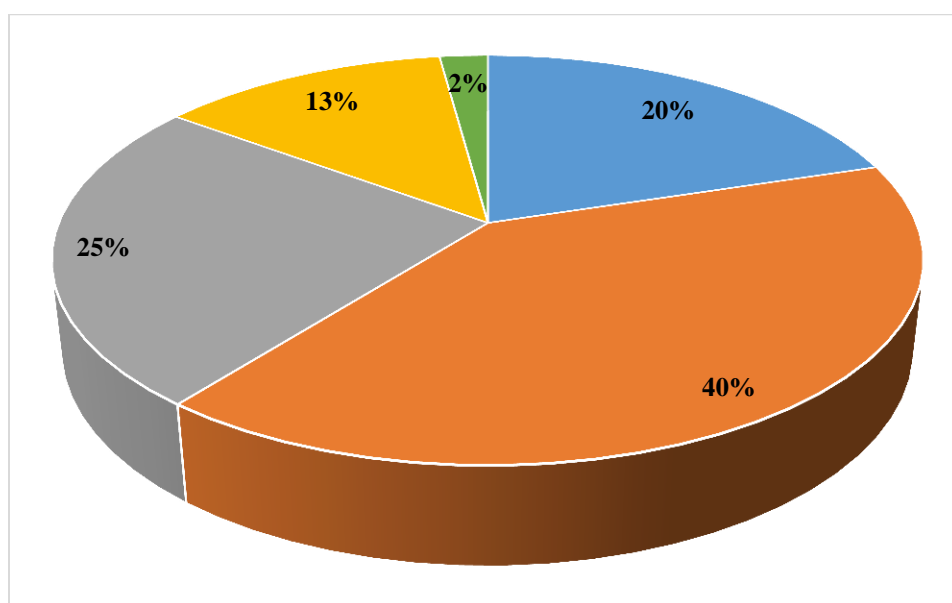


Figura 44.

Un 60% de la muestra se está muy satisfecha con la comunicación que mantiene su departamento con las demás áreas de la alcaldía, de estos un 20% representado en azul están totalmente de acuerdo con el sistema comunicacional que desarrollan actualmente, no así un 25% está en desacuerdo con el mismo, y un 13% manifiesta total inconformidad, sumándole un 2% que no está definido respecto a su evaluación siendo un total de 40% que están representados de color gris, amarillo y verde respectivamente.

Tabla45.

Pregunta 9. En mi trabajo se informa de las actividades a realizar de forma adecuada y a tiempo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 22 | 23% |
| De acuerdo | 40 | 43% |
| En desacuerdo | 18 | 19% |
| Totalmente en desacuerdo | 12 | 13% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

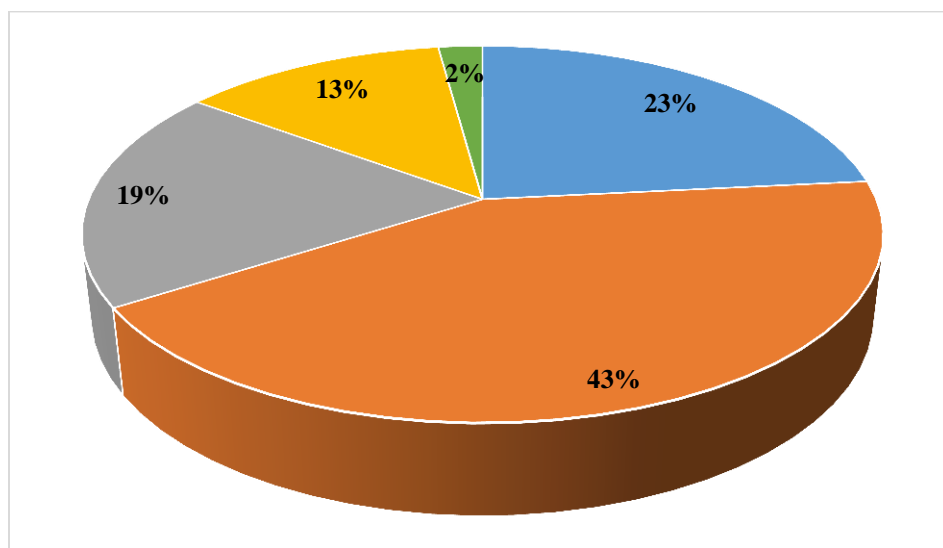


Figura 45.

Un 66% manifiesta que son informados de eficazmente respecto a todas las actividades a realizar como área ligada a la institución, de este porcentaje el más representativo es un 43% que se manifestó de acuerdo el cual se encuentra de color naranja en la figura, seguido de un 23% de color azul está totalmente de acuerdo con el sistema comunicacional. Sin embargo un 34% no está de acuerdo con las vías comunicacionales que se mantienen en su trabajo; lo cual no puede ser ignorado y en la figura es representada de color gris, amarillo y verde los cuales al verlos como un todo forman una parte representativa que no pasa desapercibida.

Tabla46.

Pregunta 10. Las personas en mi trabajo son libres para hablar abiertamente de cualquier tema

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 21 | 22% |
| De acuerdo | 35 | 37% |
| En desacuerdo | 24 | 26% |
| Totalmente en desacuerdo | 13 | 14% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

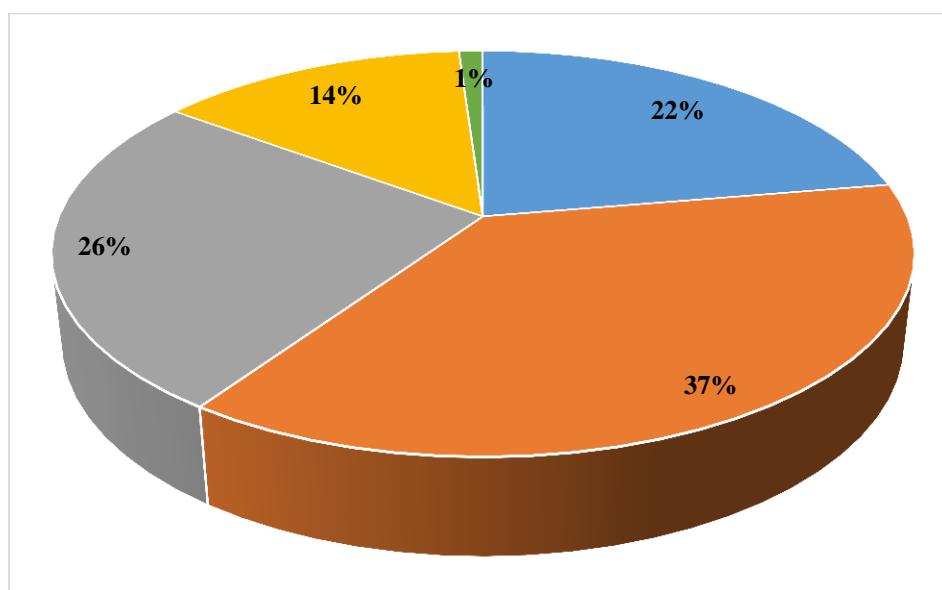


Figura 46.

La opción “de acuerdo” vuelve a ser la respuesta predominante en las interrogantes de esta dimensión la misma está representada de color naranja, aunque esta vez la segunda opción con mayor presencia es “en desacuerdo” con un 26%, de color gris en la figura y “totalmente de acuerdo” pasa a estar en tercer lugar en ponderación con un 22%. Finalmente “totalmente en desacuerdo” se encuentran un 14% y un 1% manifiesta no saber. Por tanto un 59% manifiesta percibir libertad en sus relaciones interpersonales, respecto a hablar de cualquier tema durante sus horas de trabajo, no así un 41% se siente coartado al respecto.

✚ **Dimensión Confianza (Liderazgo y Trabajo en Equipo).**

Tabla47.

Pregunta 11. Las personas en mi trabajo poseen conocimientos y habilidades que satisfacen las necesidades de los usuarios que requieren sus servicios

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 26 | 28% |
| De acuerdo | 46 | 49% |
| En desacuerdo | 15 | 16% |
| Totalmente en desacuerdo | 6 | 6% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

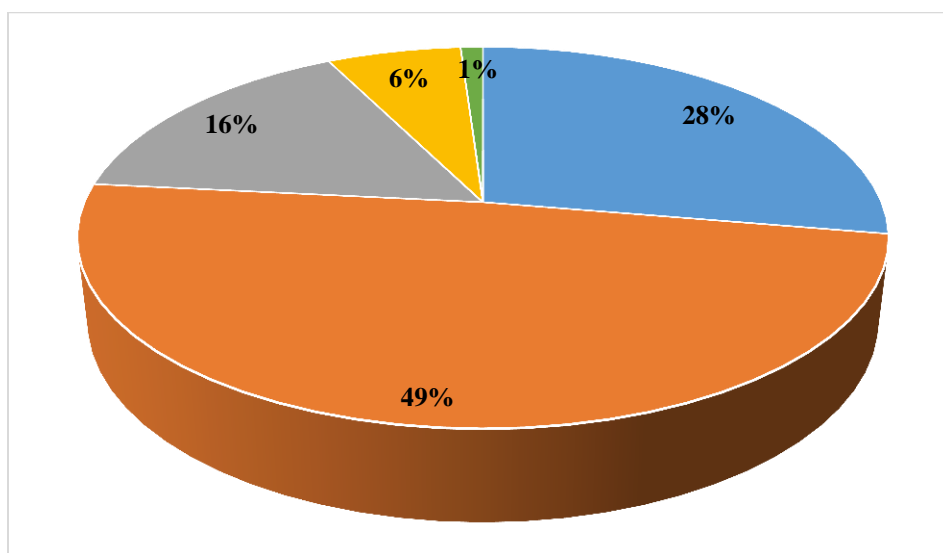


Figura 47.

Un buen porcentaje del 77% de la muestra manifiesta que sus compañeros son agentes capacitados para ejercer sus labores y satisfacer así a la población a la cual prestan sus servicios los que son un 49% está “de acuerdo” y un 28% “totalmente de acuerdo” representados con naranja y azul respectivamente. Así mismo un 23% manifiesta estar en desacuerdo respecto a este enunciado representado con los tres colores restantes.

Tabla48.

Pregunta 12. Las actividades que se realizan en mi trabajo, nos permiten poner en práctica la iniciativa

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 35 | 37% |
| De acuerdo | 46 | 49% |
| En desacuerdo | 9 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 3% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

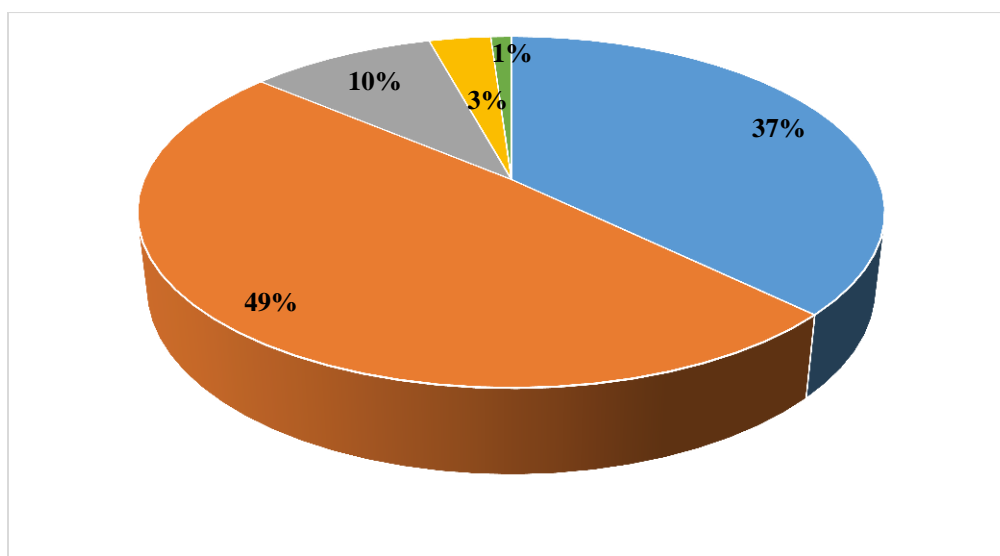


Figura 48.

Un 86% de la muestra, considera que pone en práctica la iniciativa en su trabajo, la opción mayormente seleccionada fue “de acuerdo” con un 49% representado de color naranja, seguida de un 37% representado con azul, que está “totalmente de acuerdo”. No así un 14% considera que no poner en práctica la iniciativa y por lo tanto no tener ciertas libertades. Siendo esta pregunta hasta el momento la que tiene mayor porcentaje de percepción positiva por efecto colateral menor porcentaje negativo.

Tabla49.

Pregunta 13.El trabajo en equipo en mi área de trabajo podría mejorar

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 40 | 43% |
| De acuerdo | 50 | 53% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 4% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

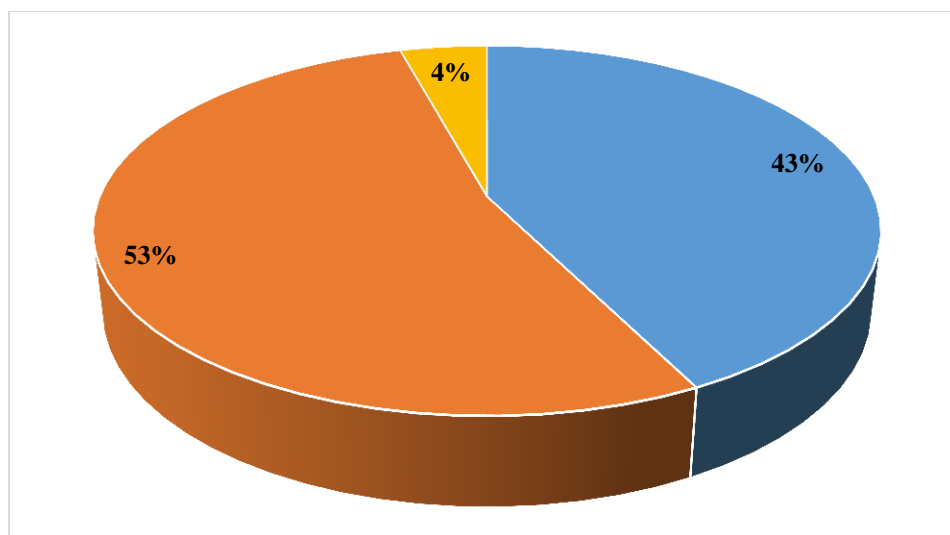


Figura 49.

Un 96% hasta ahora la mayor ponderación presentada por las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, sin embargo en esta interrogante representa algo negativo ya que un 53% representado de naranja y un 43% azul, consideran que el trabajo en equipo en su área de trabajo necesita mejorar, únicamente un 4% de color amarillo en la figura manifiesta que esta el “total desacuerdo” con esto y que es buena la interacción de equipos. Se ve por primera vez que dos opciones no son escogidas por lo tanto no aparecen en con ningún color y estas fueron “en desacuerdo” y “no sabe”.

Tabla50.

Pregunta 14. Mi trabajo permite conocer y fomentar buenas relaciones con las demás personas

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 44 | 47% |
| De acuerdo | 45 | 48% |
| En desacuerdo | 3 | 3% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

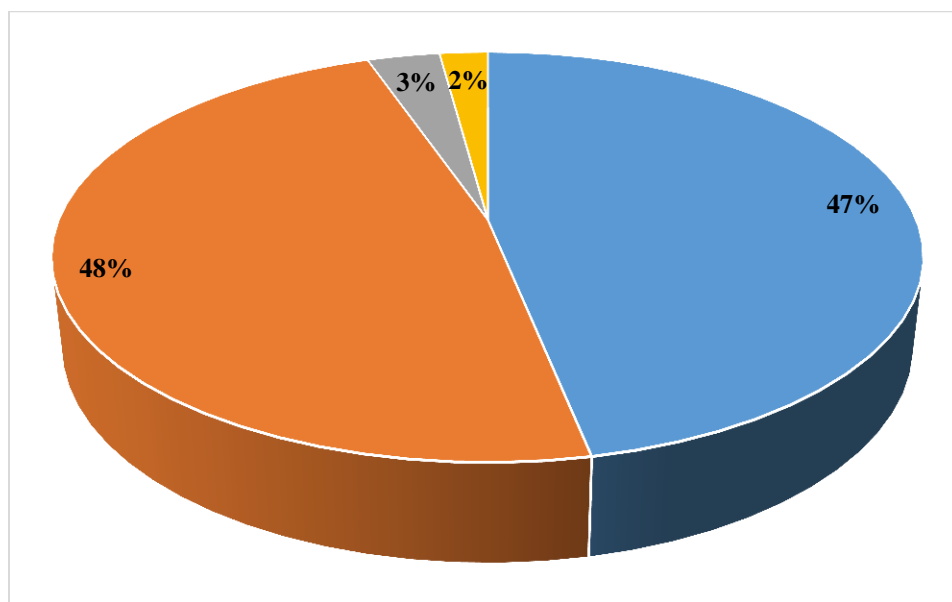


Figura 50.

Un 95% de la muestra, la segunda más alta en lo que va de las cuestiones, manifiesta que su trabajo le permite entablar buenas relaciones con las demás personas sean estos agentes o no, de ellos un 48% está “de acuerdo” y un entusiasta 47% representado de azul dice estar “totalmente de acuerdo” con el enunciado el restante 5% se divide en, un 3% representado de gris que está “en desacuerdo” y un 2% “totalmente en desacuerdo”, y un “no sabe” que no obtuvo ponderación y que por lo tanto muy pocos se sienten inconformes con sus interacciones.

Tabla51.

Pregunta 15. ¿El ambiente en mi trabajo podría ser más agradable?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 48 | 51% |
| De acuerdo | 39 | 42% |
| En desacuerdo | 3 | 3% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

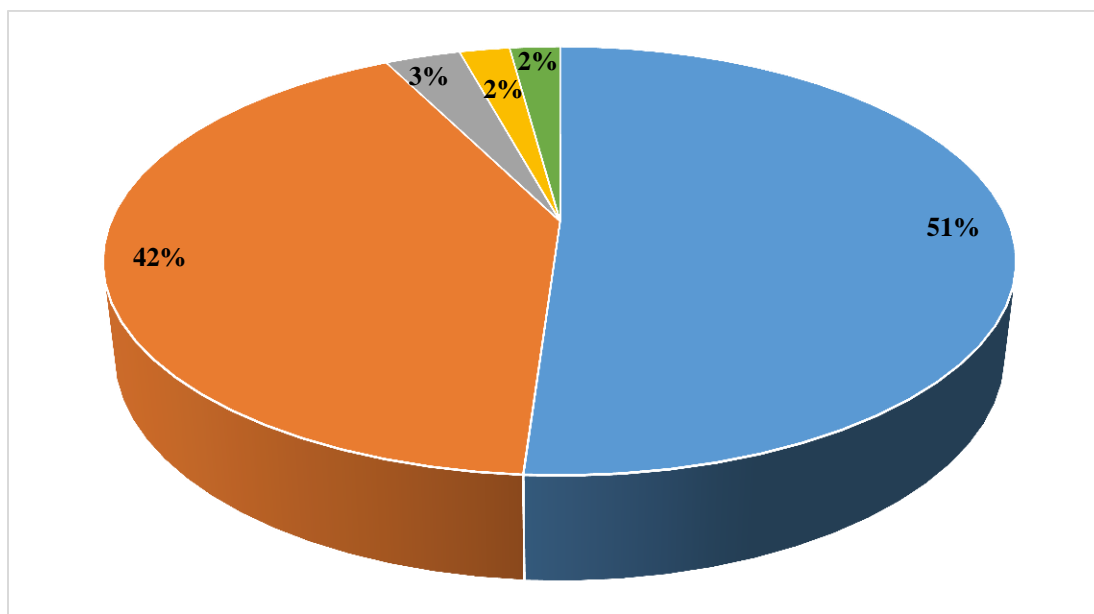


Figura 51.

Un porcentaje alto se vuelve a presentar en esta dimensión y no precisamente como algo loable, ya que un 93% de los cuales un 51% está “totalmente de acuerdo” y un 42% “de acuerdo” consideran que el ambiente durante sus horas laborales podría ser más agradable; esto se puede deber no solamente a la interacción con sus pares sino también a que la muestra realiza trabajos de campo cotidianamente el restante 7% considera que el ambiente es agradable y se sienten a gusto en el mismo.

✚ Dimensión Presión (Estrés, desempeño y productividad).

Tabla52.

Pregunta 16. En ocasiones me siento fatigado en mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 9 | 10% |
| De acuerdo | 42 | 45% |
| En desacuerdo | 36 | 38% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 4% |
| No sabe | 3 | 3% |
| Total | 94 | 100% |

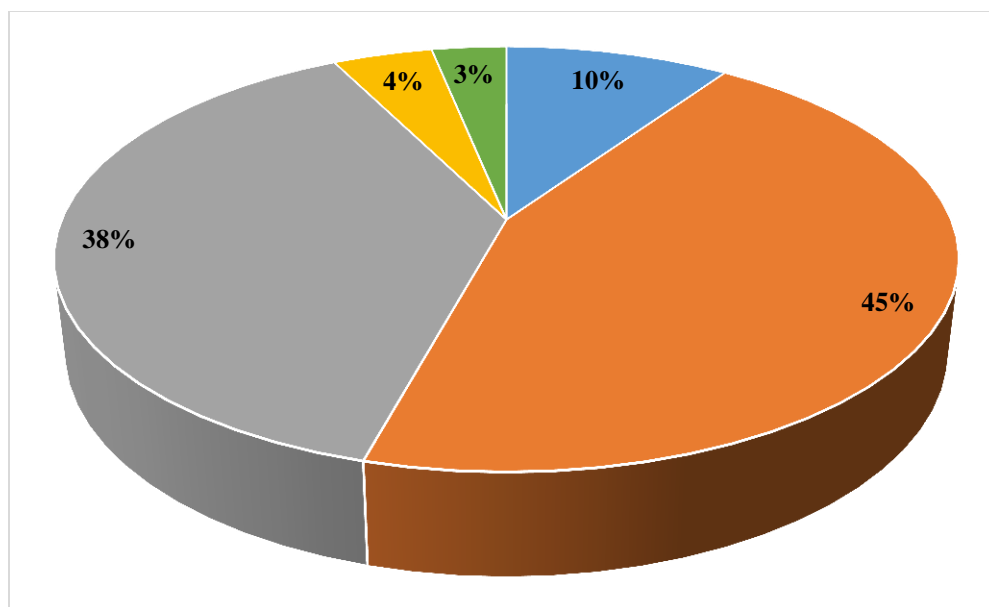


Figura 52.

Un 55% de la muestra manifestó que en ocasiones se sienta fatigado por su trabajo y todas las implicaciones que este conlleva esto se ve representado con la sumatoria del 10% de “totalmente de acuerdo” y el 45% de “ de acuerdo”, sin embargo otra opción que debe tomarse muy en cuenta en la figura es el 38% que está en color gris “en desacuerdo” y considera que se siente con vitalidad y un 4% con total vitalidad, sin olvidar a un 3% que entra en la categoría de los que no consideran su trabajo fatigador.

Tabla53.

Pregunta 17. En mi área de trabajo se influye positivamente en las personas que se atienden

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 20 | 21% |
| De acuerdo | 67 | 71% |
| En desacuerdo | 5 | 6% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

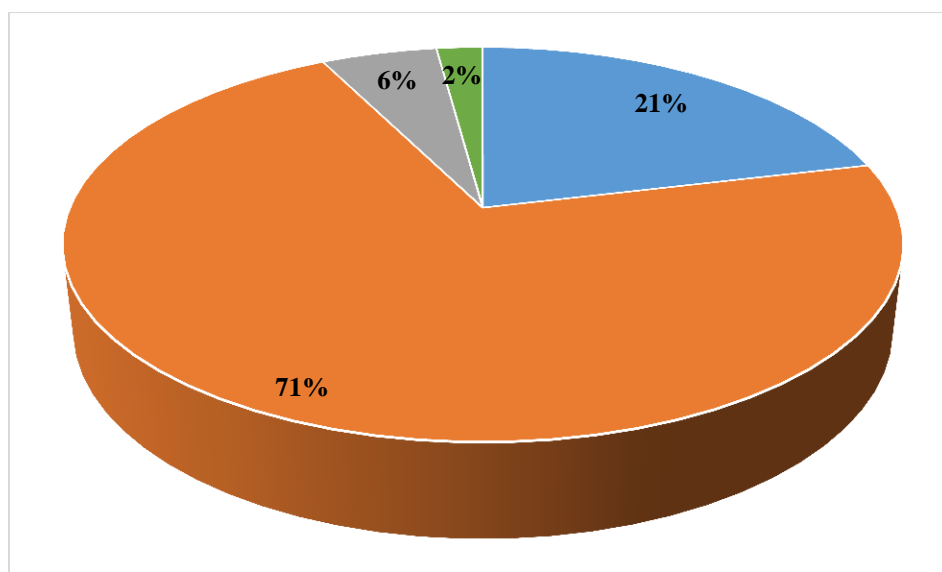


Figura 53.

Un 92% de la muestra considera que con su trabajo se influye positivamente a las personas esto refleja cierto nivel de satisfacción de los agentes en el cumplimiento del deber, de la suma anteriormente mencionada un 71% está “de acuerdo” y un 21% “totalmente de acuerdo”. El restante 8% se distribuye en un 6% de la opción “en desacuerdo” y un 2% que no sabe, dejando la opción “totalmente en desacuerdo” sin ponderación; reflejando así que muy pocos consideran que su trabajo carece de valor para terceros.

Tabla54.

Pregunta 18. Generalmente me siento muy activo en mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 42 | 45% |
| De acuerdo | 37 | 39% |
| En desacuerdo | 6 | 6% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| No sabe | 9 | 10% |
| Total | 94 | 100% |

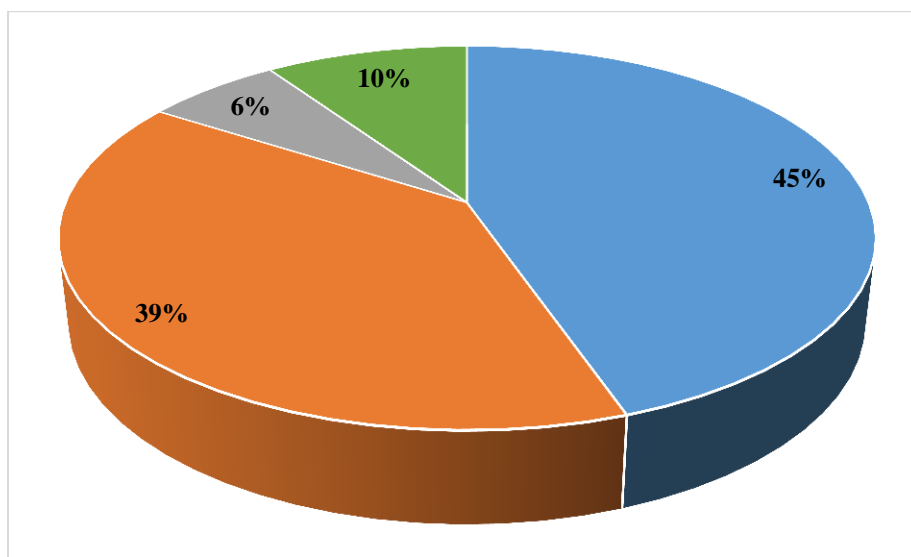


Figura 54.

Un 84% de la muestra, considera que su trabajo le permite estar en constante actividad, no así un 6% manifiesta estar “en desacuerdo” con el enunciado y un 10% escogió la opción “no sabe”, dejando la opción “totalmente en desacuerdo” con un 0%. La predominancia de las personas que están de acuerdo se debe a que los agentes hacen su patrullaje en diferentes lugares y en ocasiones con diferentes compañeros en los turnos.

Tabla55.

Pregunta 19. Mi trabajo en ocasiones me genera insatisfacción

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 19 | 20% |
| De acuerdo | 25 | 27% |
| En desacuerdo | 29 | 31% |
| Totalmente en desacuerdo | 19 | 20% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

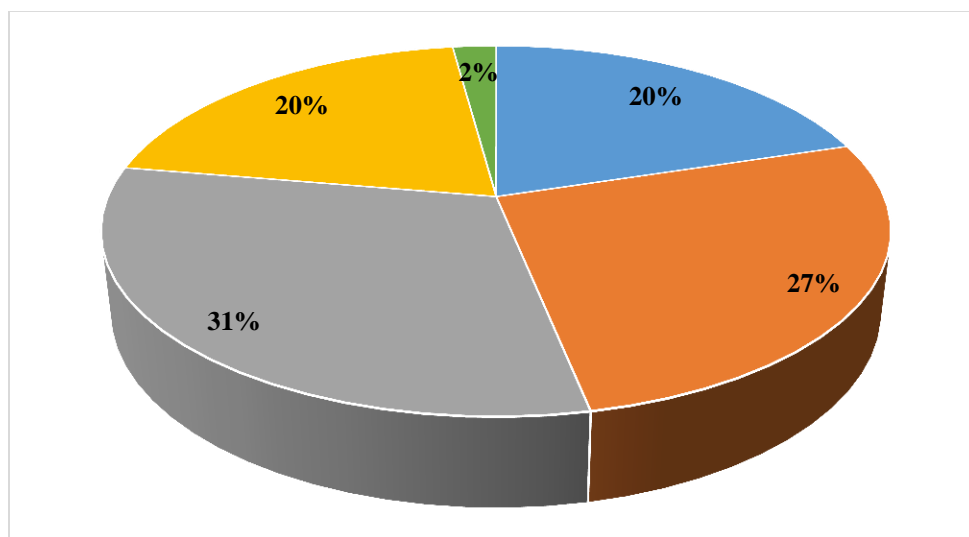


Figura 55.

Un 20% representado de color azul manifestó que en ocasiones se encuentra bastante insatisfecha con su trabajo, un 27% en naranja se encuentra insatisfecha en ocasiones, sumando un 47% que están de acuerdo con el enunciado. Al contrario se manifiesta un 31% que asegura sentirse satisfecho, y un 20% totalmente satisfecho con sus labores este segundo grupo suma un 51% y un pequeño 2% que no sabe cómo interpretar sus trabajo.

✚ Dimensión Apoyo (Estilo Gerencial)

Tabla56.

Pregunta 20. La comunicación con mi jefe es la adecuada

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 27 | 29% |
| De acuerdo | 49 | 52% |
| En desacuerdo | 13 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 5% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

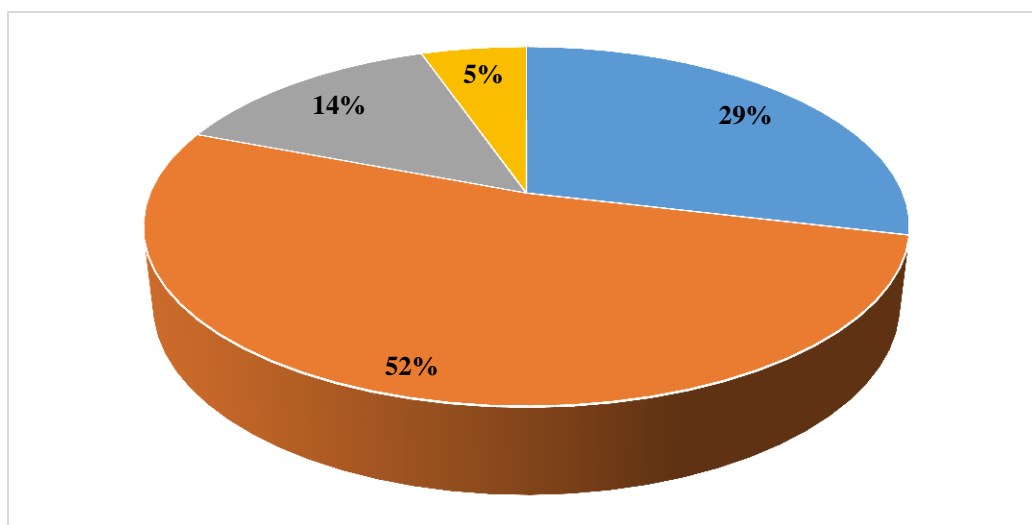


Figura 56.

La respuesta más significativa obtuvo un 52% representado en naranja, los cuales dicen mantener una comunicación adecuada con su jefe, aún más satisfechos al respecto se encuentra un 29%. En contraste encontramos un 14% en desacuerdo sobre como mantiene la comunicación con su superior, y un 5% que está totalmente insatisfecho al respecto, esta vez quedo sin porcentaje la opción de respuesta no sabe. Resumiendo se consideran la comunicación como adecuada un 81% e inadecuada un 19%, haciendo un total del 100%.

Tabla57.

Pregunta 21. En mi trabajo se promueve un ambiente laboral agradable

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 26 | 28% |
| De acuerdo | 47 | 50% |
| En desacuerdo | 21 | 22% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

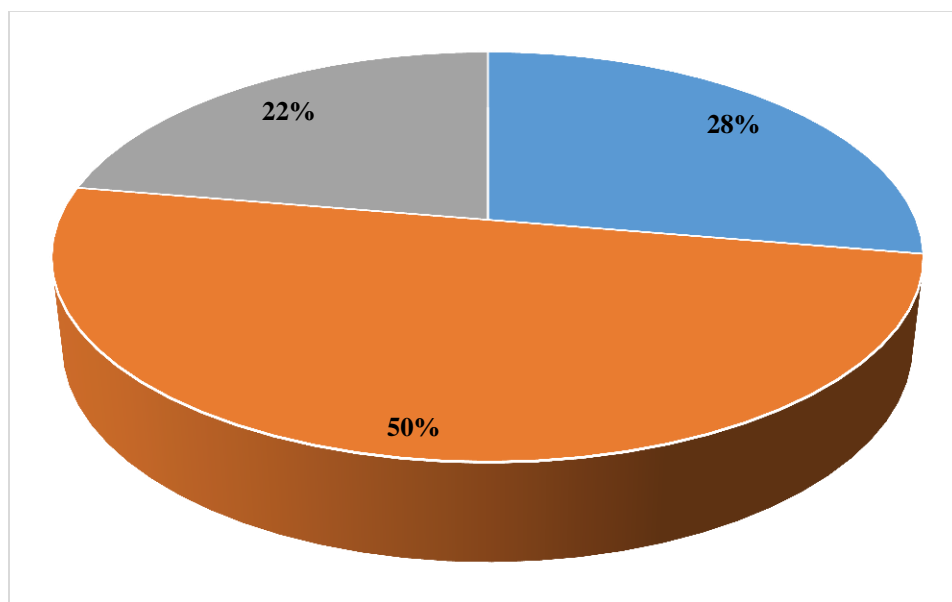


Figura 57.

El 50% de la muestra que se encuentra claramente representada de color naranja en la figura considera su ambiente laboral como agradable, un 28% sumando un total de 78%, en cambio un 22% manifiesta que su ambiente laboral no le parece satisfactorio. Las opciones “totalmente en desacuerdo” y “no sabe” quedaron en blanco así que no consiguieron puntuación en la frecuencia ni porcentaje.

Tabla58.

Pregunta 22. El ambiente de trabajo me permite realizar mis labores de manera adecuada

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 27 | 29% |
| De acuerdo | 48 | 51% |
| En desacuerdo | 18 | 19% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

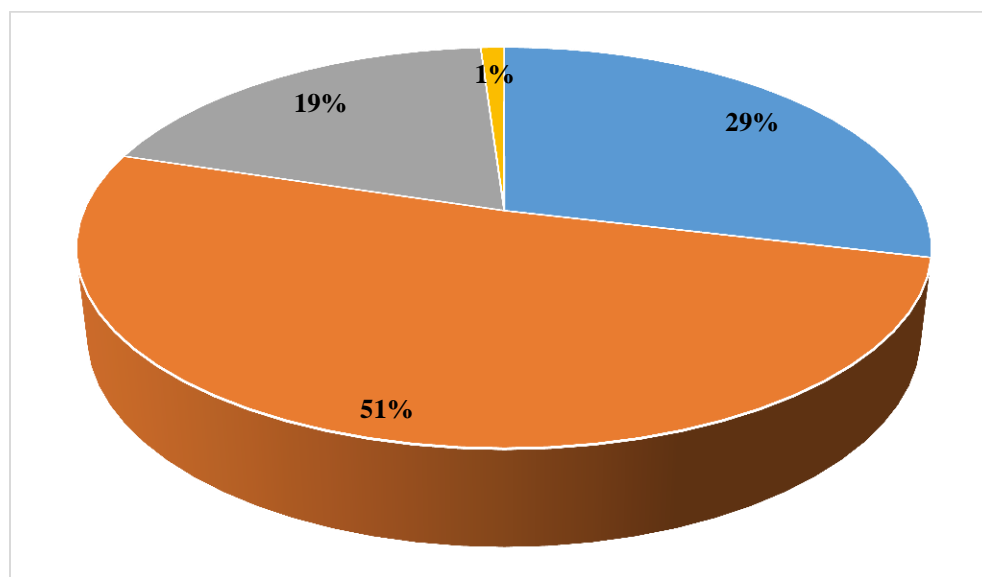


Figura 58.

Totalmente de acuerdo con que el ambiente de trabajo es adecuado y que esto facilita en gran medida la realización de las diversas tareas encomendadas a lo largo de los turnos correspondientes se encuentra un 29%, representado en azul en la figura, “de acuerdo” está un 51%, el mayor porcentaje y se muestra de color naranja; en total suman un 80%. El restante 20% considera lo contrario es decir percibe un ambiente laboral desfavorable lo manifiesta un 19% escogiendo la opción “en desacuerdo” y un 1% “totalmente en desacuerdo”.

Tabla59.

Pregunta 23. Mi jefe reconoce y celebra los logros significativos de los demás

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 19 | 20% |
| De acuerdo | 34 | 36% |
| En desacuerdo | 31 | 33% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 8% |
| No sabe | 3 | 3% |
| Total | 94 | 100% |

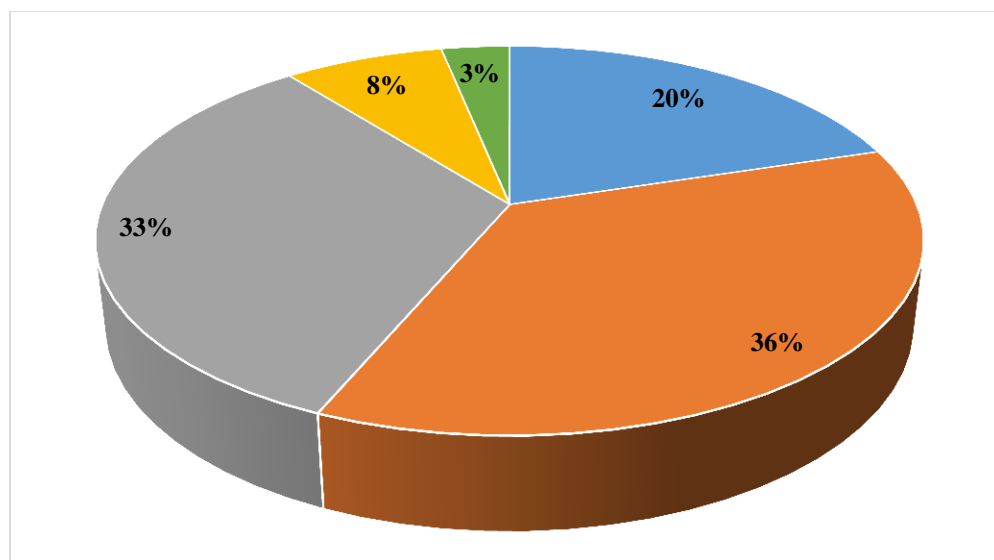


Figura 59.

Los agentes que consideran que son reconocidos tanto ellos como sus compañeros por su jefe en función del buen desempeño de labores son en total 56% de los cuales un 20% se manifiesta totalmente de acuerdo y un 36% de acuerdo, representados con azul y naranja respectivamente. Al contrario los que no consideran ser reconocidos por sus superiores o no observan que se dé tal merito en su área de trabajo son un 44%, se observa que en esta interrogante las opiniones están divididas. Y el rango de distancia entre una y otra es poca están ambas cerca del 50%.

Tabla60.

Pregunta 24. Mi jefe establece metas y objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 25 | 27% |
| De acuerdo | 40 | 43% |
| En desacuerdo | 16 | 17% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 7% |
| No sabe | 6 | 6% |
| Total | 94 | 100% |

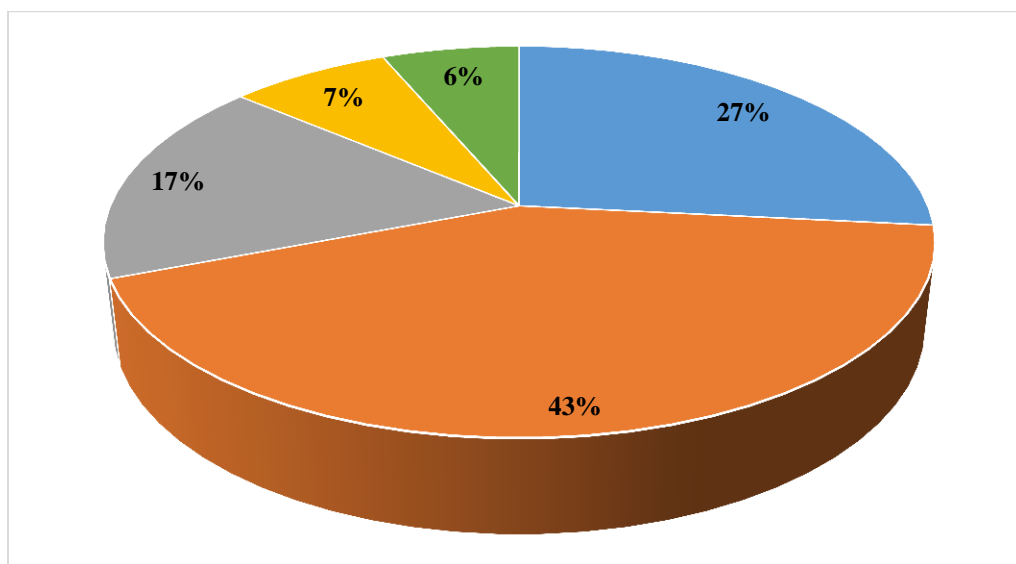


Figura 60.

El porcentaje que considera que su jefe les solicita metas y objetivos desafiantes y por lo tanto estimulantes y que no están fuera de sus capacidades es de un 70% de los cuales un 43% está de acuerdo y un 27% totalmente de acuerdo, al contrario se encuentra el restante 30% que considera o que no se les plantean metas, o que no pueden alcanzarlas, este porcentaje se divide en un 17% en desacuerdo, un 7% totalmente de acuerdo y un en teoría indeterminado 6% no sabe.

Tabla61.

Pregunta 25. En mi trabajo todos contamos con el apoyo de nuestro superior cuando surge algún problema

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 31 | 33% |
| De acuerdo | 38 | 40% |
| En desacuerdo | 9 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 11% |
| No sabe | 6 | 6% |
| Total | 94 | 100% |

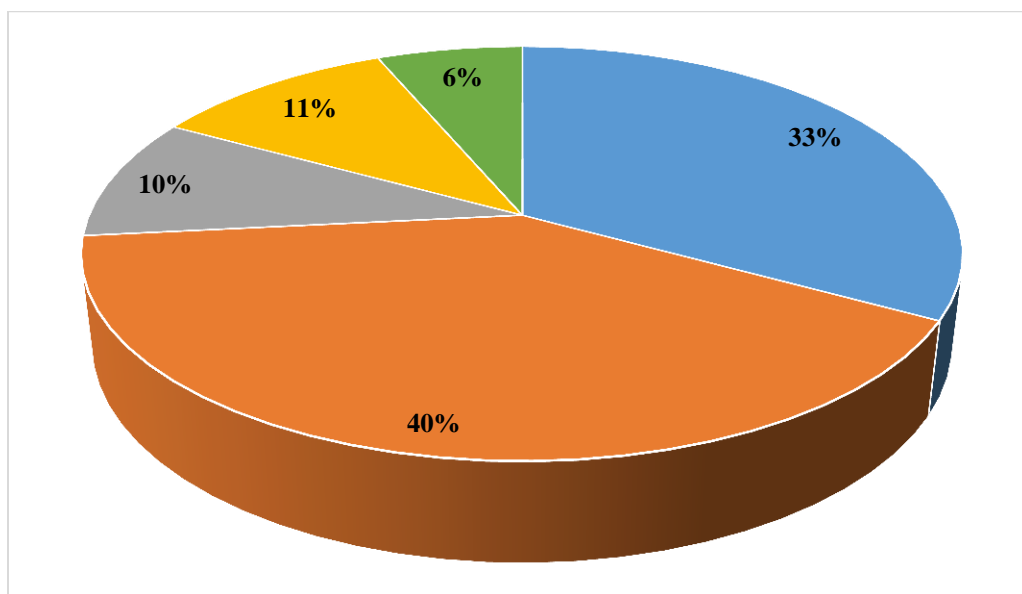


Figura 61.

El porcentaje total que considera que su superior esta para apoyar ante cualquier eventualidad es el 73%, de ellos 33% han tenido la experiencia y por tanto la total satisfacción al respecto en el nivel de satisfacción le sigue un 40% ponderación más alta representada en el figura. Los que creen lo contrario son un 27%, un 10% dice estar en desacuerdo respecto a la accesibilidad de sus jefes, un 11% totalmente en desacuerdo y un 6% no sabe que decir al respecto, sin embargo este se cuenta entre los que se sienten en estado de insatisfacción.

Reconocimiento (Beneficios, compensaciones y motivación)

Tabla62.

Pregunta 26. Recibo un sueldo justo por mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 9 | 9% |
| De acuerdo | 14 | 15% |
| En desacuerdo | 26 | 28% |
| Totalmente en desacuerdo | 41 | 44% |
| No sabe | 4 | 4% |
| Total | 94 | 100% |

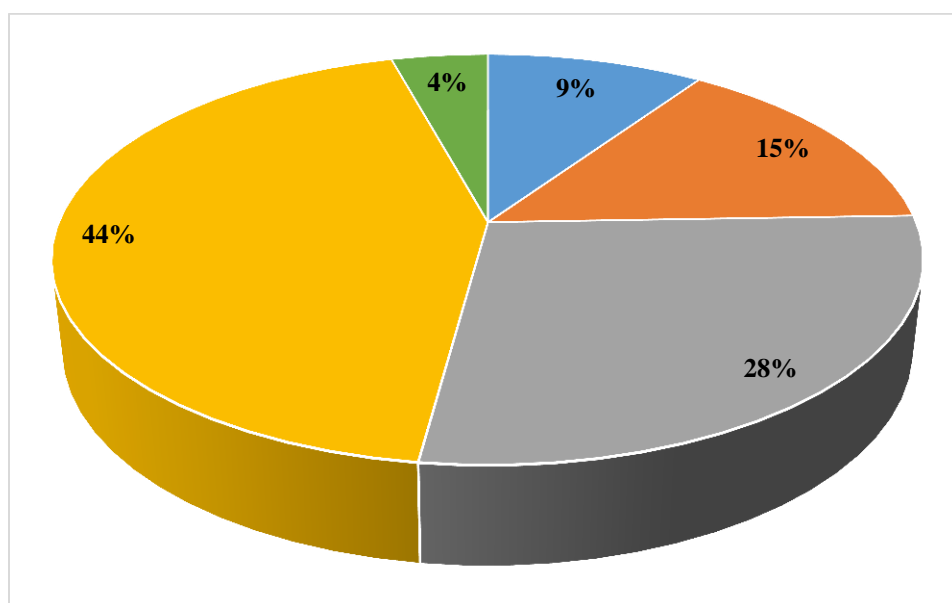


Figura 62.

Respecto al pago recibido por los servicios prestados a la institución y por tanto a la comunidad un 24% considera que sus salarios son justos, de los cuales un 9% está totalmente de acuerdo con los mismos, y el 15% está de acuerdo, no así se refleja un alto porcentaje de agentes satisfechos ya que el 76% considera que su salario no es el que deberían devengar. Entre ellos los que están en desacuerdo son 28%, totalmente en desacuerdo se encuentra un 44% y un 4% considera no saber si su salario es el apropiado.

Tabla63.

Pregunta 27. Tengo claras las condiciones bajas las cuáles estoy contratado

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 49 | 52% |
| De acuerdo | 21 | 22% |
| En desacuerdo | 6 | 6% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 11% |
| No sabe | 8 | 9% |
| Total | 94 | 100% |

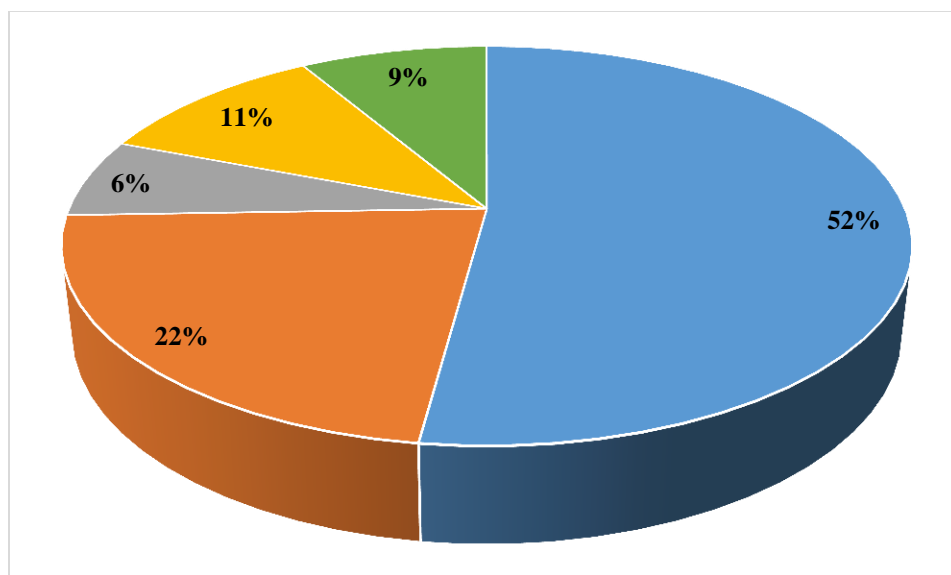


Figura 63.

Un considerable porcentaje de 74% tiene claras las condiciones bajo las cuales fue contratado las cuales les fueron manifiestas en sus respectivos procesos de selección y contratación. Un 52% de estos está totalmente de acuerdo, y un 22% de acuerdo. Al otro extremo se encuentra un 26% que considera no tener total claridad de sus condiciones de contrato. Los cuales se reflejan en color gris un 6%, un 11% de color amarillo y un 9% de color verde.

Tabla64.

Pregunta 28. Las prestaciones y beneficios que otorga la institución son adecuadas

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 18 | 19% |
| De acuerdo | 61 | 65% |
| En desacuerdo | 12 | 13% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

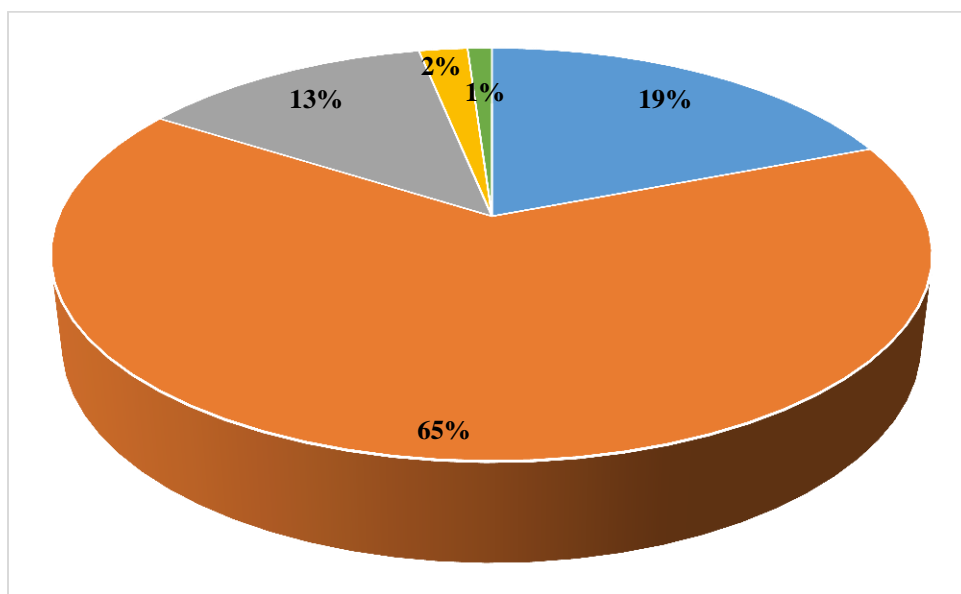


Figura 64.

De la muestra total un 84%, que se obtiene de la suma del 19% que está totalmente de acuerdo representada de azul y un 65% de acuerdo, representado de color naranja en la figura abarcando gran parte de la misma; refleja satisfacción respecto a las prestaciones y benéficos recibidos por parte de la empresa, al contrario de esta idea se encuentra el restante 16% obtenido de la suma del 13% en desacuerdo, 2% totalmente de acuerdo y el 1% que no sabe, representados con los tres colores restantes.

Tabla65.

Pregunta 29. Trato de ver los desafíos de mi trabajo de forma adecuada

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 35 | 37% |
| De acuerdo | 49 | 52% |
| En desacuerdo | 3 | 3% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 8% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

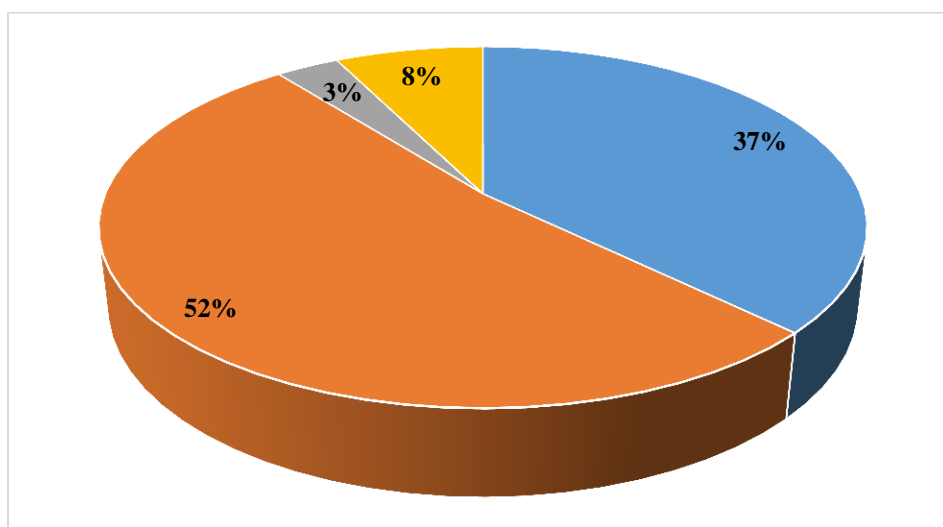


Figura 65.

De la muestra total un 89%, obtenido del 37% totalmente de acuerdo y el 52% de acuerdo manifiesta que busca la manera adecuada de manejar los diversos desafíos que puedan presentarse en su trabajo, mientras que en contraste el restante 11% dividido en un 3% en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo consideran que no logran ver los desafíos como algo estimulante.

Tabla66.

Pregunta 30. En mi área de trabajo las personas cuentan con las capacidades necesarias para realizar las actividades que se les designan

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 23 | 25% |
| De acuerdo | 46 | 49% |
| En desacuerdo | 21 | 22% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 4% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

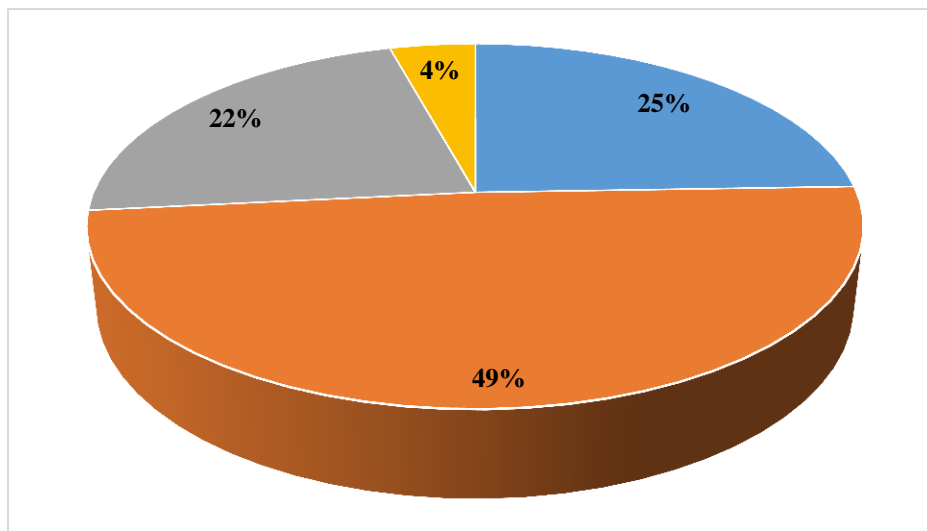


Figura 66.

Un 74% de la muestra de los cuales un 25% está totalmente de acuerdo y un 49% de acuerdo consideran que sus pares en el área de trabajo en la que tiene la oportunidad de desenvolverse tiene capacidades adecuadas para realizar las actividades que se les designan en contraste el restante 26% de los cuales un 22% está en desacuerdo un 4% totalmente en desacuerdo perciben que sus compañeros e incluso ellos mismos no cuentan con las capacidades que deberían para desenvolverse de manera apropiada en su ambiente laboral.

✚ Dimensión Imparcialidad (Promociones)

Tabla67.

Pregunta 31. Existen oportunidades de progresar en mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 15 | 16% |
| De acuerdo | 23 | 24% |
| En desacuerdo | 44 | 47% |
| Totalmente en desacuerdo | 10 | 11% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

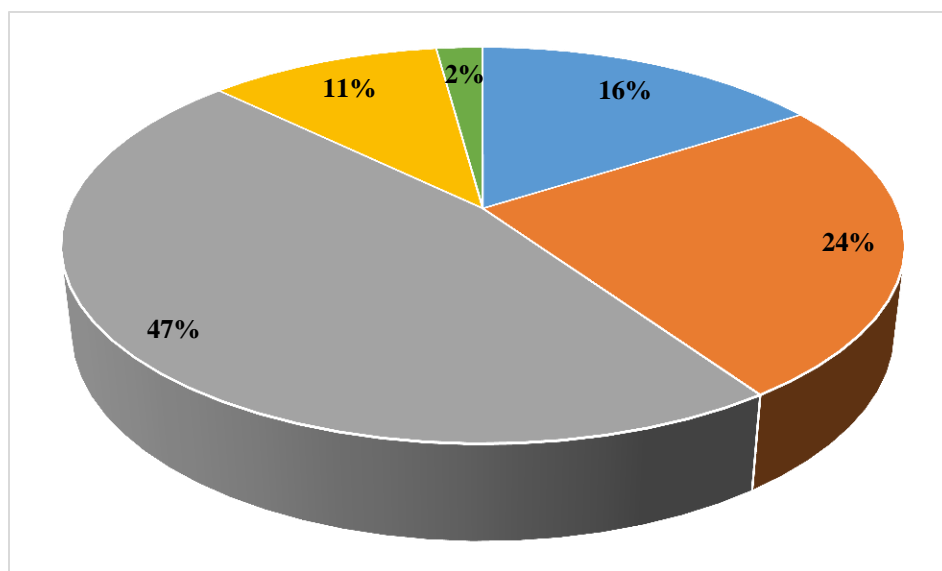


Figura 67.

Un 16% está totalmente de acuerdo con el enunciado que asegura que existen posibilidades de crecimiento laboral en el trabajo, a esto se suma un 24% que se encuentra de acuerdo sumando en total un 24%. En cambio un 47% representado en la figura de color gris es el mayor porcentaje obtenido el mismo expresa desacuerdo con que exista oportunidad de progreso, sumado a él un 11% que está totalmente de acuerdo y un 2% que se encuentra desinformado al respecto.

Tabla68.

Pregunta 32. He recibido la capacitación necesaria para desempeñarme adecuadamente en mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 23 | 24% |
| De acuerdo | 19 | 20% |
| En desacuerdo | 39 | 42% |
| Totalmente en desacuerdo | 13 | 14% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

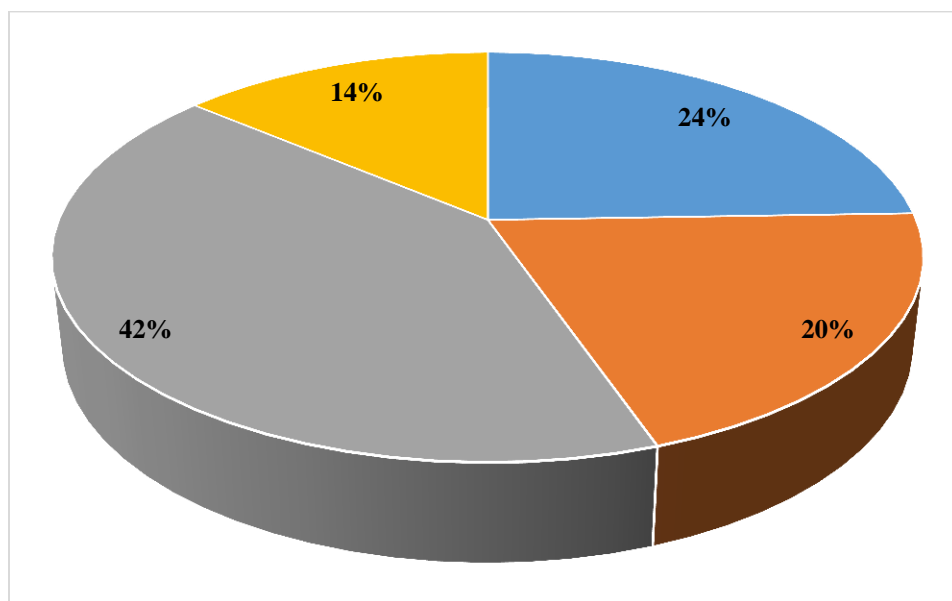


Figura 68.

Un 24% representado de azul y un 20% es decir un total de 44% de la muestra se considera que se encuentra capacitado para desempeñarse en sus labores cotidianas y en los retos que la misma demande. Lo contrario manifiesta el 42% representado de color gris y que es el porcentaje más representativo, este manifiesta estar en desacuerdo con lo que plantea esta cuestión, así mismo el 14% de color amarillo que está totalmente en desacuerdo y considera que necesitan más preparación para un buen desempeño.

Tabla69.

Pregunta 33. Cuando inicie mi trabajo, me orientaron a realizar adecuadamente mis funciones

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 61 | 65% |
| De acuerdo | 23 | 25% |
| En desacuerdo | 5 | 5% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 5% |
| No sabe | 0 | 0% |
| Total | 94 | 100% |

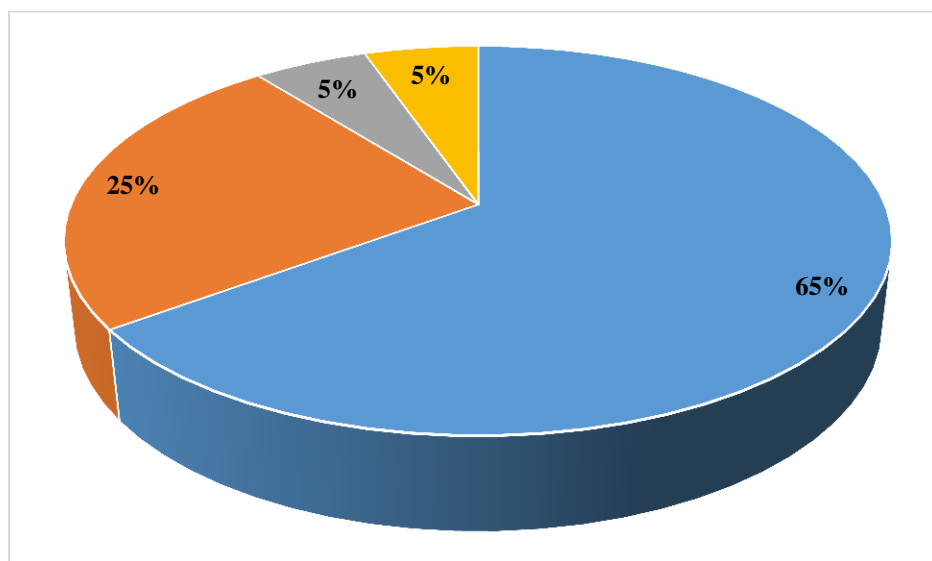


Figura 69.

Al ver la figura claramente se observa que el porcentaje más representativo es el de la opción totalmente de acuerdo representando de color azul con un 65% seguido del color naranja con un 25% ambos suman un porcentaje total de 90% que está satisfecha con la forma en que los orientaron a realizar sus funciones al momento de ingresar a la institución. Al contrario de ellos un pequeño porcentaje del 10% manifiesta no estar satisfecho con la inducción recibida.

Tabla70.

Pregunta 34. Mi trabajo me permite satisfacer mis objetivos personales

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 32% |
| De acuerdo | 49 | 52% |
| En desacuerdo | 5 | 6% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 5% |
| No sabe | 5 | 5% |
| Total | 94 | 100% |

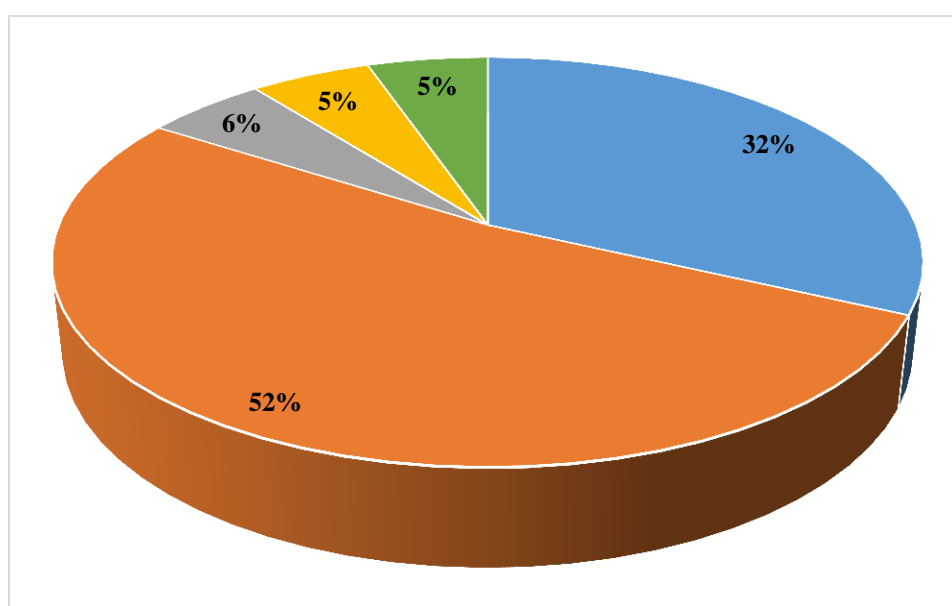


Figura 70.

Un 84% considera que su trabajo le genera satisfacción respecto al logro de objetivos personales esto se obtiene de un 32% que está totalmente de acuerdo al respecto y un 52% representado de naranja que se encuentra de acuerdo. El restante 16% distribuido en 6% en desacuerdo, 5% totalmente en desacuerdo y otro 5% que no sabe no perciben un grado de satisfacción significativo respecto al logro de objetivos.

Tabla71.

Pregunta 35. Me agrada el trabajo que realizo con mis compañeros

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 63 | 67% |
| De acuerdo | 17 | 18% |
| En desacuerdo | 11 | 12% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

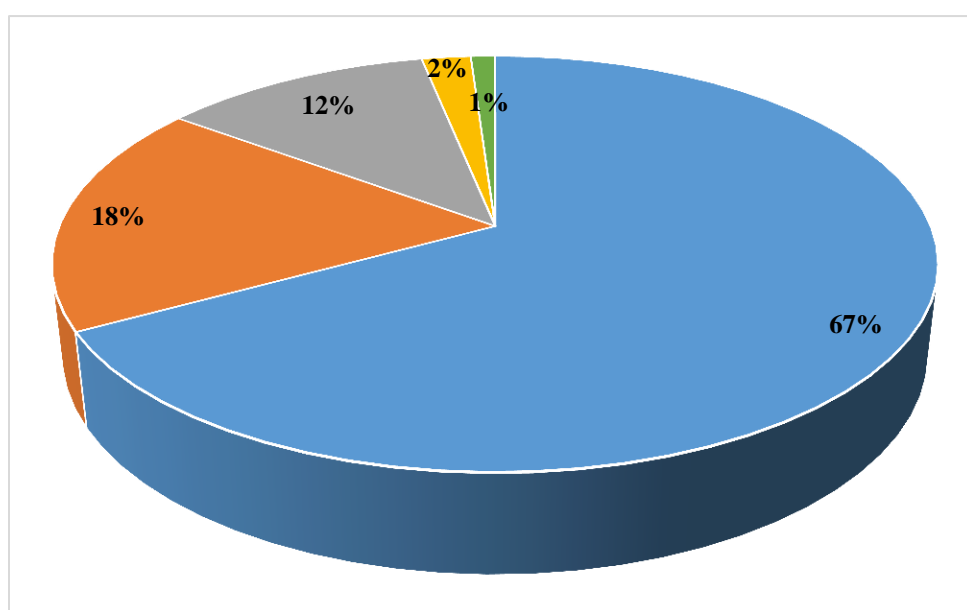


Figura 71.

Un elevado porcentaje de 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo y sentir agrado hacia el trabajo colectivo con sus compañeros de trabajo, los mismos están representados de color azul y ocupan un espacio significativo, a ello se suma el 18% que está de acuerdo, en total un 85% ve esta expresión como positiva. Sin embargo el 15% restante considera que el trabajo que realiza con los demás agentes no le genera agrado, esta muestra se observa en color gris, amarillo y verde en la figura.

✚ Dimensión Innovación (Percepción y Resistencia al Cambio)

Tabla72.

Pregunta 36. Me siento orgulloso/a de mi trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 76 | 81% |
| De acuerdo | 13 | 14% |
| En desacuerdo | 3 | 3% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

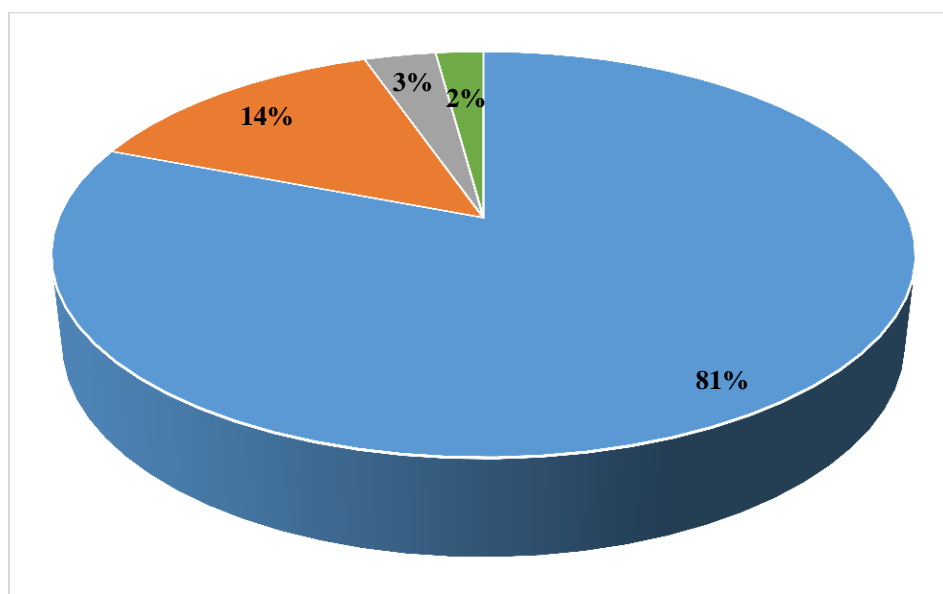


Figura 72.

Un alto porcentaje del 95%, hasta este momento es el mayor que se ha presentado respecto a las interrogantes de la encuesta expresa sentirse orgulloso del trabajo que desempeña un 81% está totalmente de acuerdo con esto y un 14% de acuerdo. Y una pequeña muestra del 5% manifiesta no sentirse satisfecho un por lo cual un 3% se encuentra en desacuerdo con el enunciado y un 2% no sabe.

Tabla73.

Pregunta 37. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 29 | 31% |
| De acuerdo | 47 | 50% |
| En desacuerdo | 1 | 1% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 5% |
| No sabe | 12 | 13% |
| Total | 94 | 100% |

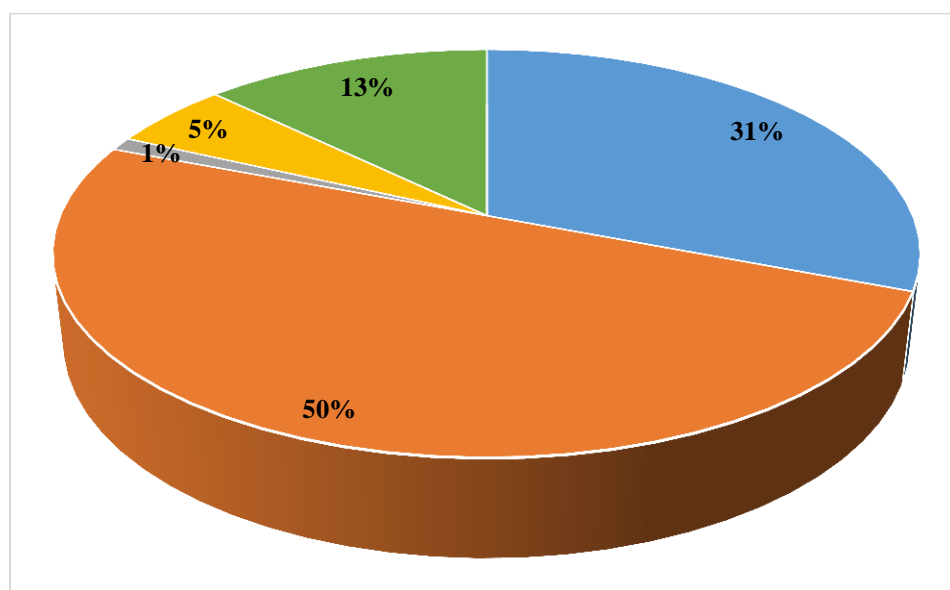


Figura 73.

Un 81% de la muestra manifiesta que en su área de trabajo los problemas que surgen se manejan de la manera correcta, los mismos se subdividen en totalmente de acuerdo con un 31% y de acuerdo con 50%. Lo contrario creen un 19% de los cuales un 1% está en desacuerdo, un 5% totalmente en desacuerdo y un 12% tiene dudas respecto a la gestión de los mismos manifestándolo en un “no sabe”.

Tabla74.

Pregunta 38. La infraestructura de mi cede de trabajo es adecuada

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 20 | 21% |
| De acuerdo | 24 | 26% |
| En desacuerdo | 44 | 47% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 5% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

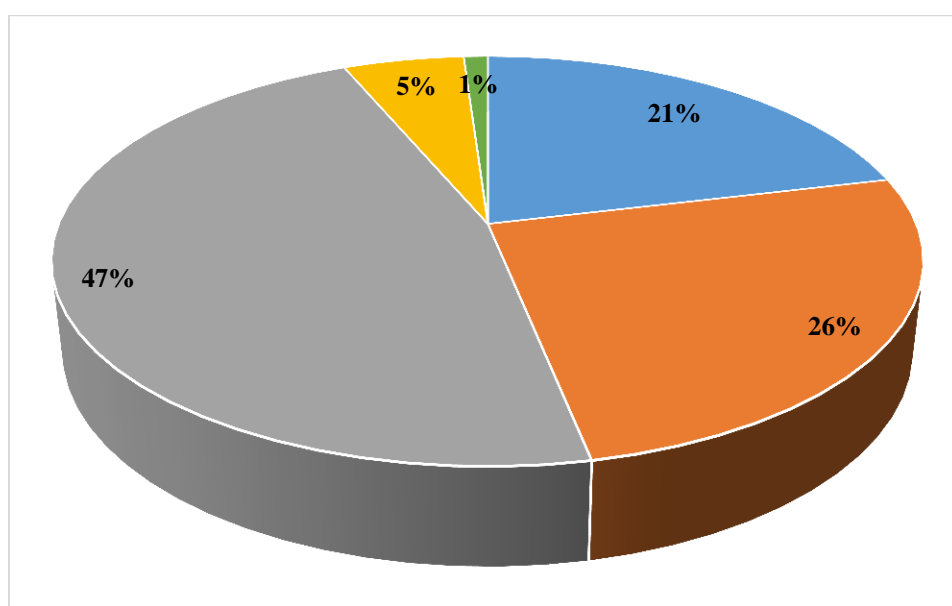


Figura 74.

Respecto a la infraestructura de su lugar de trabajo los agentes se manifiestan un 21% totalmente de acuerdo, y un 26% de acuerdo es decir que un total de 47% de ellos está de acuerdo con las condiciones en las que ejercen sus labores ya sea en la sede o en las áreas a las que les envía. No así un 47% se manifiesta en desacuerdo, un 5% totalmente en desacuerdo y un 1% indicó no saber cómo expresarse al respecto por tanto un total de 54% se encuentra en descontento respecto la interrogante.

Tabla75.

Pregunta 39. En mi trabajo nos relacionamos adecuadamente y aceptamos los cambios que se presentan

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 57 | 61% |
| De acuerdo | 19 | 20% |
| En desacuerdo | 13 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 3% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

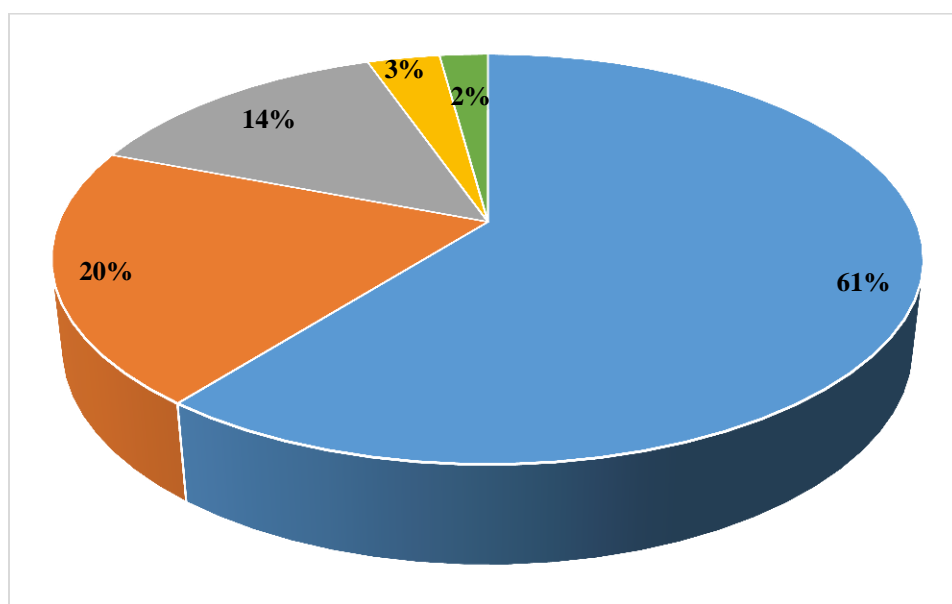


Figura 75.

Un 61% representado de color azul manifiesta que estar totalmente de acuerdo respecto a la forma en que abordan los cambios que se presentan a ellos se suma un 20% que está de acuerdo los mismos representados de color naranja. Al contrario manifiestan que tiene dificultad de relación y resistencia al cambio un 19% dividido en un 14% que expresa estar en desacuerdo, un 3% totalmente en desacuerdo y un 2% que no sabe.

Tabla76.

Pregunta 40. Me gustan los retos que me sacan de la rutina

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 43 | 46% |
| De acuerdo | 29 | 31% |
| En desacuerdo | 7 | 7% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 7% |
| No sabe | 8 | 9% |
| Total | 94 | 100% |

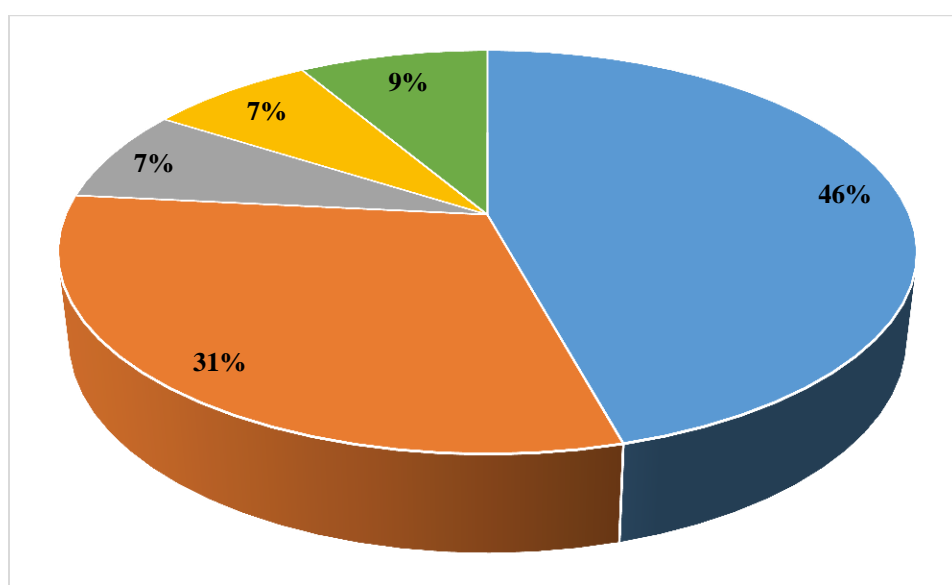


Figura 76.

Un 46% de la muestra está totalmente de acuerdo con los retos y gustan de ellos así mismo un 31% se manifiesta de acuerdo con este grupo, los mismos están representados de color azul y naranja en la figura respectivamente, el total del porcentaje es 77%. Lo contrario expresa el restante 23% de los mismos un 7% está en desacuerdo, un 7% totalmente en desacuerdo y un 9% no sabe.

✚ Dimensión Conflicto

Tabla 77.

Pregunta 41. En mi trabajo las personas se ayudan mutuamente

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 27 | 29% |
| De acuerdo | 52 | 55% |
| En desacuerdo | 9 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 3% |
| No sabe | 3 | 3% |
| Total | 94 | 100% |

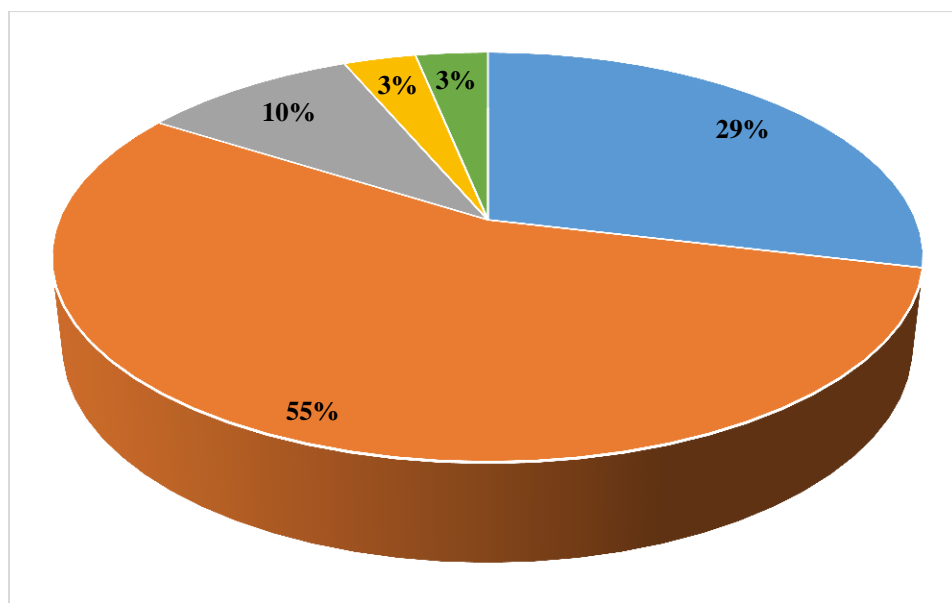


Figura 77.

Un 84% de la muestra considera que las personas en su área de trabajo se ayudan mutuamente de ellos un 29% está totalmente de acuerdo con la aseveración y un 55% de acuerdo. Al contrario encontramos a una pequeña parte de la muestra que esta insatisfecha al respecto un 10% en desacuerdo, un 3% totalmente en desacuerdo y un 3% no sabe, sumando juntos un 16% de inconformes.

Tabla78.

Pregunta 42. Actuó según la necesidad en los problemas de mis compañeros de trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 29 | 31% |
| De acuerdo | 45 | 48% |
| En desacuerdo | 13 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| No sabe | 7 | 7% |
| Total | 94 | 100% |

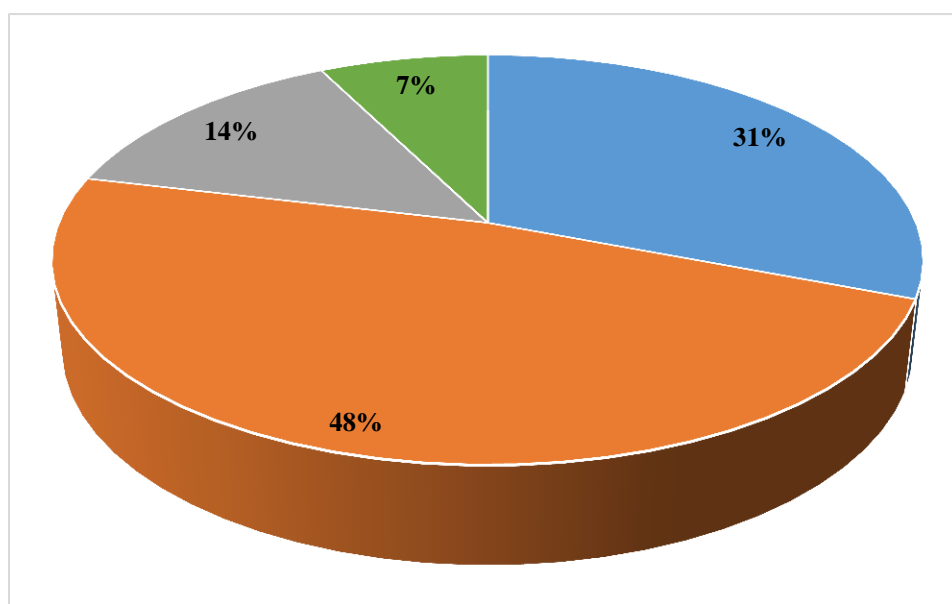


Figura 78.

Respecto a las actitudes de empatía y colaboración con sus compañeros un 31% se considera que lo ejerce en su totalidad y se representa en azul en la figura, un 45% está de acuerdo con que manifiesta estos patrones de conducta representado en color naranja. En desacuerdo se encuentra un 14%, y no saber cómo expresarse al respecto manifiesta un 7% en total son un 21%.

Tabla79.

Pregunta 43. ¿Cuándo trabajamos en equipo, nos resulta fácil ponernos de acuerdo en lo que haremos?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 17 | 18% |
| De acuerdo | 23 | 25% |
| En desacuerdo | 49 | 52% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 3% |
| No sabe | 2 | 2% |
| Total | 94 | 100% |

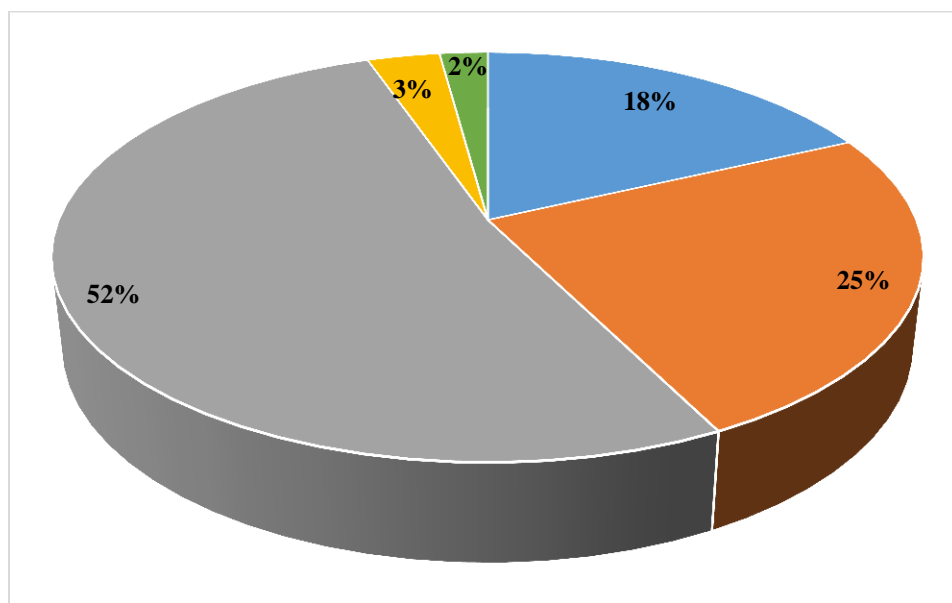


Figura 79.

Un 43% de la muestra de los cuales un 18% está totalmente de acuerdo y un 25% de acuerdo expresan que cuando trabajan en equipo el ponerse de acuerdo no es un problema para ellos lo contrario manifiesta un 57%, que se divide en un 52% el mayor porcentaje representado en la figura de color gris, manifiesta la opción de respuesta en desacuerdo, un 3% totalmente en desacuerdo y un 2% que dice no saber.

Tabla80.

Pregunta 44. ¿Comparto mis ideas respecto a temas laborales con las personas que trabajo?

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Totalmente de acuerdo | 23 | 24% |
| De acuerdo | 29 | 31% |
| En desacuerdo | 27 | 29% |
| Totalmente en desacuerdo | 9 | 10% |
| No sabe | 6 | 6% |
| Total | 94 | 100% |

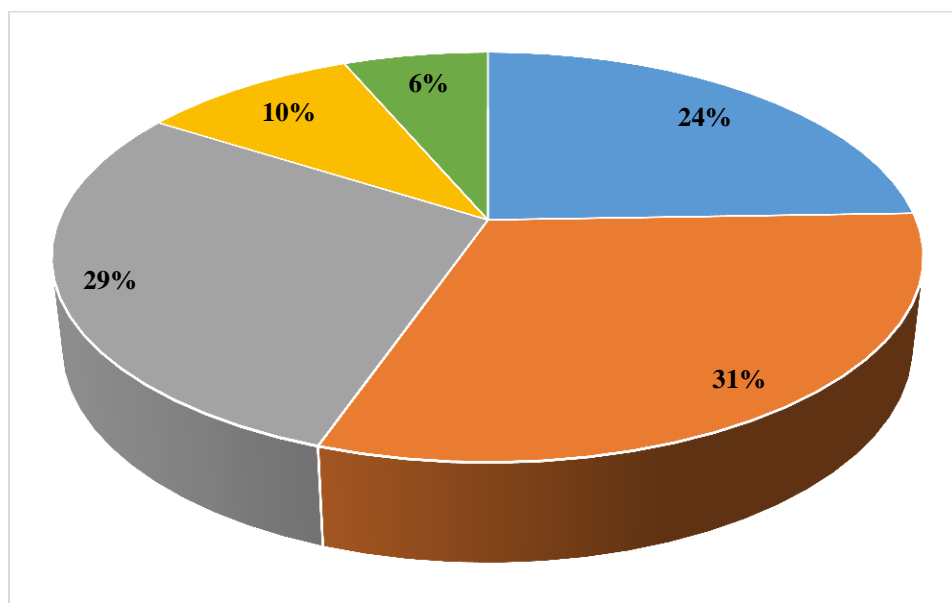


Figura 80.

Un 55% de la muestra manifiesta que puede compartir sus ideas respecto a temas laborales con sus pares de los mismos un 24% está totalmente de acuerdo con esto reflejando así un significativo nivel de satisfacción de su parte, seguidamente esta un 31% que está de acuerdo con ellos. Al contrario están los que consideran que no tienen esa libertad y ligereza de hablar de temas laborales y estos son un total de 45% divididos en un 29% en desacuerdo, un 10% totalmente en desacuerdo y un 6% que no sabe. La opción más representativa es de acuerdo representada de color naranja.

Tabla81.

Pregunta 45. Considero que tengo ideas comunes con las personas que trabajo

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 24 | 26% |
| De acuerdo | 38 | 40% |
| En desacuerdo | 18 | 19% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 3% |
| No sabe | 11 | 12% |
| Total | 94 | 100% |

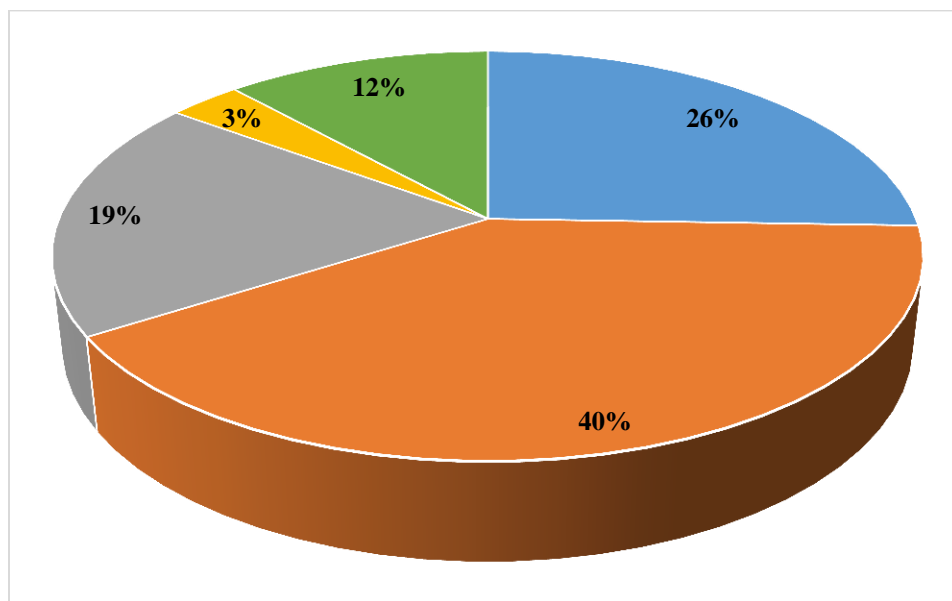


Figura 81.

Un 66% considera que comparte ideas con sus pares de ellos un 26% está totalmente de acuerdo con esto, seguidamente un 40% de acuerdo, esta opción fue la que ponderó más alto y representada en color naranja en la figura. Piensan que no tienen ideas comunes con los demás un 22% de la población de los cuales 19% esta desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo y un interesante 12% que no sabe si tiene ideas comunes con sus pares esto se puede deber a falta de comunicación o interacción con compañeros.

Tabla82.

Pregunta 46. Es agradable trabajar con personas de ambos sexos

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 46 | 49% |
| De acuerdo | 41 | 44% |
| En desacuerdo | 5 | 5% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1% |
| No sabe | 1 | 1% |
| Total | 94 | 100% |

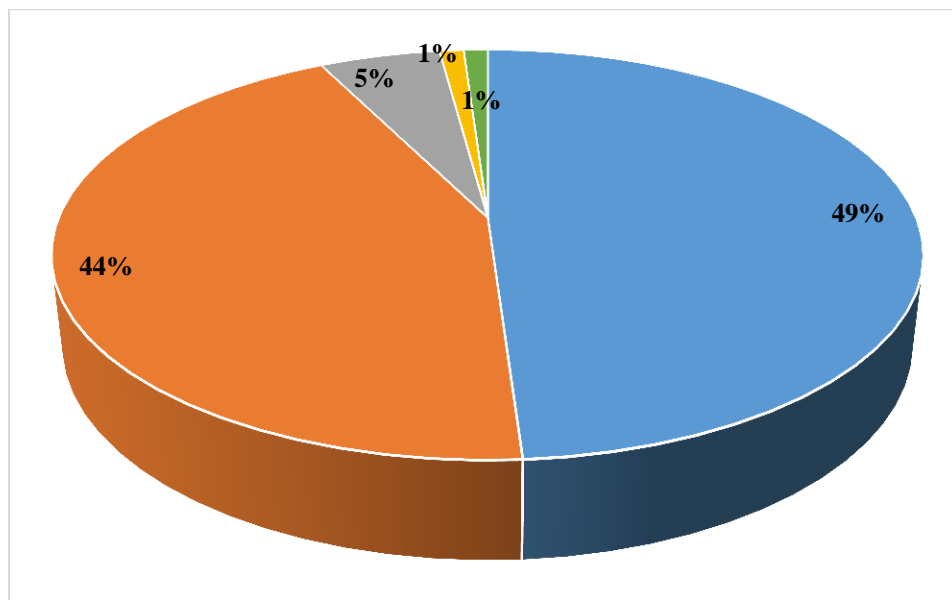


Figura 82.

Un considerable porcentaje mira con buenos ojos el hecho de trabajar con personas de ambos sexos (hombres y mujeres), un 49% se manifiesta totalmente de acuerdo con esta inclusión a los cuales se suma un 44% que está de acuerdo, esto se observa claramente en la figura ambos porcentajes representados de azul y naranja respectivamente. Un pequeño porcentaje de 7% difiere que este enunciado.

Tabla83.

Pregunta 47. En mi trabajo hay diferencias de ideas y estas generan problemas

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 12 | 13% |
| De acuerdo | 17 | 18% |
| En desacuerdo | 43 | 46% |
| Totalmente en desacuerdo | 14 | 15% |
| No sabe | 8 | 8% |
| Total | 94 | 100% |

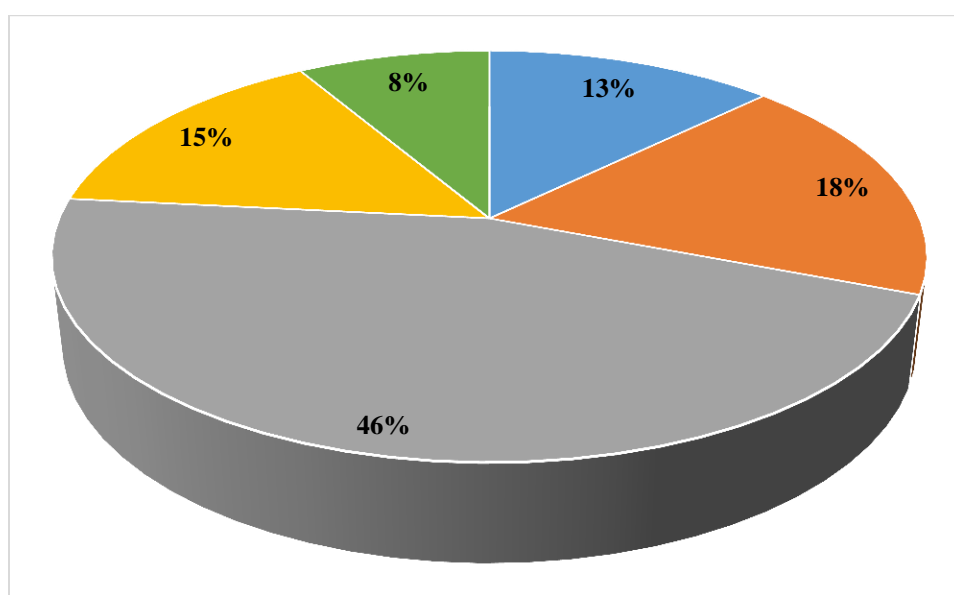


Figura 83.

Un 31% de los encuestados considera que en su trabajo existen ciertas diferencias que dificultan el trabajo, de ellos un 13% está totalmente de acuerdo con esto y un 18% de acuerdo. Al contrario tiene una percepción diferente de a la diversidad de ideas un 61% dividido en un 46% en desacuerdo representado de color gris en la figura, y un 15% totalmente de acuerdo, que piensan que si bien hay diversidad esta es buena y lo sobrellevan sin generar mayor problema, un pequeño porcentaje de 8% aún no sabe que percepción tener respecto a la interrogante.

Tabla84.

Pregunta 48. En mi área de trabajo existen pequeños grupos formados y todos se llevan bien entre sí

| Opciones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Totalmente de acuerdo | 33 | 35% |
| De acuerdo | 17 | 18% |
| En desacuerdo | 19 | 20% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 4% |
| No sabe | 21 | 23% |
| Total | 94 | 100% |

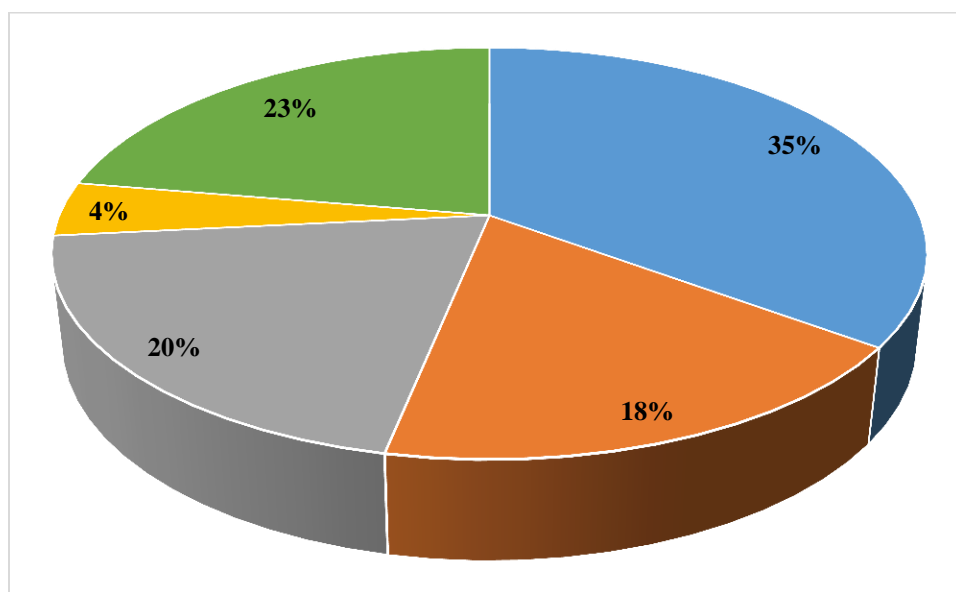


Figura 84.

Consideran totalmente que en su trabajo existen grupos formados (coaliciones) que se llevan bien entre ellos un 35%, sumado a ello un 18% de acuerdo con haber percibido esto, siendo un total de 53%. Contrario piensa un 20% que está en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo con la existencia de este fenómeno y un considerable 23% no sabe o tiene duda al respecto.

5.2. RESULTADOS CUALITATIVOS

DIAGNÓSTICO

El Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), es una institución con 131 años de existencia, periodo en el cual ha formado parte fundamental en el desarrollo y cuidado del área metropolitana del Gran San Salvador, debido a que El Gobierno local capitalino, por delegación Constitucional, es el responsable de velar por el desarrollo y convivencia de sus habitantes.

Dicha responsabilidad supone entre otros aspectos: crear las condiciones de seguridad y paz social; teniendo como instrumento auxiliar para ese objetivo, el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

Esto ha generado que su crecimiento como institución permita la diversificación de actividades, que en un primer momento su atribución primordial fue velar por la seguridad del patrimonio y funcionarios municipales.

En relación con la seguridad del patrimonio municipal y de la ciudadanía, a partir de la celebración de los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, en 1992, queda marcada la vida política del municipio, en lo que se refiere al rol de la entonces Policía Municipal, (ahora CAM) ya que la materia de **seguridad pública** pasa a ser responsabilidad exclusiva de la Policía Nacional Civil (PNC).

A la fecha, en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), se concentra el 27.5% de la población total del país; al revisar la distribución de la población por los municipios que la forman se observa que sólo San Salvador y Soyapango concentran el 34.9% de 1,773,436 de habitantes reportados. La densidad poblacional del AMSS, se estimó en 2,903 habitantes por km².

Aunado a ello están las problemáticas sociales, antropológicas y psicológicas en el país y por ende en su capital unido a variables como: el incremento de la migración de la población rural al departamento de San Salvador, escasas oportunidades de acceso a trabajos formales y educación; así como la incidencia de la violencia y delincuencia, formar parte del CAM implica que ciertas áreas tanto personales como laborales deben estar siempre en constante atención para su posterior mitigación o intervención.

A continuación los hallazgos más representativos de la investigación:

El análisis cualitativo, sobre el instrumento “Guía de Entrevista a Jefes” fue socializado en las áreas de Formación Profesional, Subdirección de Operaciones y en la Subdirección Administrativa bajo las siguientes dimensiones:

DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

La muestra manifiesta que como **líderes están abiertos al diálogo** sobre temas laborales y que cuando surgen dificultades se empeñan en solventarlos incentivándolos a que **den lo mejor en su trabajo**, sin embargo por el tiempo asignado a sus tareas, su vinculación parece estar catalizada exclusivamente por aspectos laborales.

Como jefes van solventando de forma “empírica” situaciones programadas como emergentes, (dificultades sentimentales y familiares, desgaste emocional, adicciones al alcohol, dificultades por un manejo inadecuado de tarjetas de crédito y préstamos personales entre los mencionados) en el personal bajo su cargo, este sistema ha procurado resultados, sin embargo consideran que se debe de trabajar de forma multidisciplinaria y sería adecuado que ellos pudieran remitir a un especialista en salud mental.

En la muestra objeto de este estudio se perciben aspectos fundamentales para la gestión del talento humano:

✚ **Autoconciencia:** Los líderes con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticos ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismos y con los demás.

✚ **Motivación:** Los líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos y guiar al personal bajo su cargo para que se enorgullezcan del trabajo de y lo realicen de la mejor forma.

✚ **Conocimiento profundo del funcionamiento del CAM:** Años de trayectoria operativa, interrelación con el personal de diferentes áreas de trabajo y la responsabilidad de salvaguardar la salud mental y laboral del personal bajo su cargo; así como sus análisis situacionales de la coyuntura socio-política; acerca a la muestra a un nivel amplio de empatía a los hechos de larga data del CAM.

✚ **DIMENSIÓN DE GESTIÓN EMOCIONAL**

Consideran que las áreas a fortalecer en el personal bajo su cargo mediante la capacitación a nivel psicológico son:

Componentes de la inteligencia emocional:

Empatía: Enfocada en considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes no solo a nivel laboral sino también a nivel personal.

Habilidades Sociales: Enfocada en la suposición de que en el área laboral se pueden desarrollar actividades y resultados individuales que deben sumarse a resultados en equipo y que en ocasiones actitudes deficientes basadas en relaciones interpersonales que predisponen de forma inadecuada al personal, generan actitudes de confrontación permanente que enlentecen resultados.

Autoestima: La importancia de una autoestima saludable no puede ser ignorada. Es importante porque produce un impacto en la vida y las decisiones. La autoestima es la fuente de la salud mental.

DIMENSIÓN DE BIENESTAR DE PERSONAL

La muestra considera que se debe de revitalizar la Unidad de Bienestar de Personal, y la Clínica de Salud Mental, pues a la fecha solo asiste un practicante de psicología determinadas horas a la semana, tiempo que no cubre la demanda de atención psicológica; que dada la naturaleza del CAM no logra dar un seguimiento a casos y el acompañamiento en la generación de proyecto de vida del empleado.

DIMENSIÓN DE FORMACIÓN DE PERSONAL

Según los entrevistados mejorar la calidad del servicio de un buen Agente involucra tres aspectos fundamentales:

Física: Por la naturaleza inminentemente operativa del CAM, la cuota de estrés laboral, puede aumentar el riesgo de que sus empleados padezcan hipertensión o un ataque al corazón entre los más destacados.

Teórica: Brindada por los instructores principalmente en cursos para nuevo ingreso.

Médica: Asistencia médica y dental mediante jornadas de salud que incluyan al grupo familiar del CAM.

DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURAL

Falta de actualización de equipo tecnológico existente

Interfiere en alguna medida en el desarrollo efectivo de las labores de los trabajadores y los obliga a depender de herramientas no aptas, que como efecto colateral ocasiona una caída en los niveles de productividad de los empleados administrativos en comparación con personal de otras instituciones que poseen equipo actualizado.

Falta de confirmación en recibimiento de anteproyecto de mejora en infraestructura de Base Central del CAM

Parte de la muestra comenta que hace un tiempo (no especificado) fue entregado un anteproyecto donde se planteaba mejoras infraestructurales en la Base Central del CAM, en donde se contemplaba la creación de una bóveda en el área cercana a una cancha improvisada que colinda con un río de agua sucia y la petición de un espacio para gimnasio así como su probable equipamiento.

Áreas de descanso “Cuadras” en condiciones inadecuadas

Aunque el equipo de investigación no pudo observar directamente las “cuadras” estas son descritas como inapropiadas, catres descuidados y áreas sin ventilación e iluminación acorde a la conglomeración de personal de turno.

DIMENSIÓN DE OPORTUNIDADES DE ASCENSOS: PARA LA MEJORA SALARIAL

Esto se torna un área de mucha sensibilidad para la muestra objeto de la presente investigación, pues a la fecha expresan que no existe un Reglamento/estatuto/Ley orgánica de ascensos que les permita en su calidad de “AGENTE” oportunidades de mejoras salariales por sus grados de agente a cabo, cabo a sargento, sargento a oficial y ascensos a Jefes y Oficiales.

Pues su permanencia en la institución supedita sus opciones de mejora salarial a la Ley de la Carrera “Administrativa” Municipal, algo que la muestra considera inadecuado porque el personal que labora en el CAM como Agente desempeña un trabajo diferente que involucra conocimientos, destrezas y habilidades muy específicas y diferenciadas al perfil por el regulado en la ley antes mencionada.

Luego del análisis de la jefatura tanto su forma de ejercer sus funciones como su visión global de sus colaboradores, a continuación se presentan los resultados sobre el **PERSONAL OPERATIVO**, respecto a las dimensiones investigadas en la escala.

DIMENSIÓN AUTONOMÍA (RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES)

La muestra manifestó que existe un margen que el empleado posee para tomar decisiones que mejoren la calidad de en sus resultados laborales, así mismo expresa que

su encargado de área da lineamientos laborales pero que generalmente se proporciona la oportunidad de hacer cambios si son necesarios para que su trabajo sea efectivo, y que tiene en claro ciertos procedimientos por escrito, aunque al indagar si se brinda un adecuado servicio al usuario hay una percepción de un 20% que no, lo cual da indicios sobre percepciones personales e individuales de falta de adecuada atención al usuario por parte de compañeros de trabajo.

DIMENSIÓN COHESIÓN (RELACIONES INTERPERSONALES, COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN)

La muestra presenta **indicios de una percepción negativa** sobre si en su área laboral se valora el trabajo posiblemente porque sus valoraciones de recarga de trabajo institucional, prestaciones a destiempo y no de acuerdo a la necesidad del personal, limitaciones de equipo, infraestructura o el tiempo de respuesta ante procesos que ellos le llevan en seguimiento no coinciden; pese a tales limitantes tratan de desempeñar con esmero sus responsabilidades.

Otro aspecto que se torna sensitivo en este apartado para los sujetos, es si existe una buena comunicación el área o departamento de trabajo de ellos con los demás que conforman el CAM, la muestra en un 25% expresa descontento lo cual denotar que aunque se articulen esfuerzos de unión laboral cada departamento se encuentra enfocado en sus propios resultados y procesos.

En esta dimensión **surge la primera contradicción** en el ítem que pregunta si son libres para hablar abiertamente de cualquier por que surge un 26% en desacuerdo lo cual indica que pese a esfuerzos de acercamiento del jefe u otro colega de trabajo **el empleado**

necesita a alguien más enfocado en proporcionarle ayuda de índole Psicológico, o un acompañamiento más especializado en alguna situación personal que le está causando dificultades.

DIMENSIÓN CONFIANZA (LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO)

Los participantes expresan que ellos frecuentemente trabajan en equipo, al preguntar sobre si las personas que trabajan con ellos (compañeros de trabajo) **poseen conocimientos y habilidades que satisfacen las necesidades de sus usuarios, la muestra está de acuerdo, esto se traduce** que a nivel interpersonal existe un conocimiento mínimo sobre el colega y sus aportes o si poseer un conocimiento del repertorio de sus respuestas predispone positivamente al compañero. Al indagar sobre si el **ambiente de trabajo** podría ser más agradable, la muestra está de acuerdo lo cual posiblemente predispone de forma positiva al personal a cambios, procesos de formación personal e inclusive una tendencia a la empatía.

DIMENSIÓN PRESIÓN (ESTRÉS, DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD)

Al conocer sobre posibles indicios de fatiga en el trabajo un 38% se siente energizado un porcentaje significativo si reflexionamos sobre la naturaleza de ser un Agente del CAM, a esto contribuye el hecho que la mayoría de la muestra se encuentra en la etapa adulta temprana y madura donde las facultades físicas en el primer caso se encuentran en su punto clave y el segundo apenas empieza una leve disminución poco significativa.

A demás la muestra percibe que en su trabajo se influye positivamente en las personas que se atienden y que generalmente se sienten muy activos en sus turnos, que no se sienten insatisfechos en sus puestos de trabajo.

DIMENSIÓN APOYO (ESTILO GERENCIAL)

La muestra manifiesta que la comunicación con sus superiores es adecuada, pero la segunda contradicción surge cuando el personal operativo expresa satisfacción con la relación laboral con sus jefes inmediatos pero en el apartado de “clima laboral” manifiestan una percepción de clima inadecuado en su lugar de trabajo.

Un hallazgo que podría traducirse en que al interior del CAM probables grupos de compañeros predisponen negativamente a otros mediante comentarios, actitudes e inclusive omisiones.

Según la muestra objeto de la presente investigación se debe retomar “Crear espacios de convivencia entre los empleados” pues consideran que a la fecha no se cuenta con estrategias y políticas que fomenten un **ambiente de trabajo adecuado** (Clima Organizacional).

Un aspecto a tomar en cuenta es que la muestra percibe un salario abajo de sus expectativas versus sus labores realizadas, siendo un 44% de los sujetos que considera que no recibe un salario justo y acorde a su puesto de trabajo y el tiempo de pertenecer a la institución.

Un dato interesante es que la muestra manifiesta tener en claro sus condiciones de contrato de trabajo así como sus prestaciones y beneficios institucionales generalmente

enfocados en ver los desafíos de su trabajo de forma adecuada acotando que en sus áreas de trabajo sus colegas cuentan con las capacidades necesarias para realizar las actividades designadas.

DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD (PROMOCIONES)

Esta dimensión arroja que un 47% de los sujetos considera que no existen oportunidades de progreso laboral, y que un 42% manifiesta que no han recibido la capacitación necesaria para desempeñar sus labores de forma adecuada pero que al ingresar a la institución recibieron un proceso de inducción que de forma inicial les permitió solventar sus procesos de unión y acomodación pero ha sido de forma empírica su formación ya en el campo de trabajo práctico.

Pese a indicios de inconformidad salarial a muestra genera percepciones de sentido de pertenencia manifestado en sentimientos de orgullo al desempeñar sus labores cotidianas, un aspecto que cabe resaltar es que cuando surgen dificultades se trata de solventar de forma pronta y conversando con los posibles implicados.

Un aspecto muy sensitivo es que un 47 % de los sujetos expresa que la infraestructura es inadecuada y podría no cumplir con los requisitos mínimos de ergonomía física ni cognitiva.

DIMENSIÓN CONFLICTO

Al preguntar sobre el manejo adecuado de **posibles problemas/dificultades laborales se vislumbra la tercera contradicción** la muestra ofrece respuestas neutras así mismo sus respuestas se mantienen neutrales al indagar sobre si cuando el empleado se ve inmerso en algún tipo de dificultad laboral y se le pregunta si considera que cuenta

con algún tipo de ayuda por parte de sus compañeros de trabajo y considerarlos como amigos; no proporciona información.

GUIA DE OBSERVACIÓN: Ambiente de trabajo y sujeto entrevistado

Condiciones del ambiente

La entrada a la Base Central del CAM se denota limpia y ubicados en la entrada principal se encuentra el personal de turno al ingresar en las instalaciones se observan indicadores de humedad así como iluminación y ventilación artificial, las áreas de trabajo están diseñadas con tabla roca la cual ha sido pintada, al interior de las unidades de trabajo se observan estaciones hacinadas y supeditadas a que si se avería un bombillo eléctrico o un aire acondicionado la incomodidad de la emanación de dióxido de carbono, polvo, y concentración de calor podrían influir negativamente en el personal menguando su productividad por las dificultades de un ambiente laboral físico inapropiado.

En el área trasera de la instalación se observan materiales considerados como chatarra que otrora fueron incautados en algún operativo de recuperación de espacios públicos pero que a la fecha no son reciclados en un puesto específico sino que han sido colocados provisionalmente.

Conductas: Lenguaje Gestual, verbal, corporal y estado físico de los sujetos

Los participantes se muestran con actitud colaboradora, hacen y responden preguntas de forma respetuosa, dan la mano al saludar y se encuentran ubicados en tiempo y espacio.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

FORTALEZAS INSTITUCIONALES

A nivel Administración Municipal:

Se dieron avances fundamentales en la modernización del Cuerpo de Agentes Metropolitanos:

- Equipar al Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), un dato fundamentalmente significativo era que en administraciones anteriores los agentes “tenían 2 armas para 10 agentes” a la fecha cada miembro del CAM operativo en su turno le es entregada su propia arma de equipo.
- Estabilidad laboral.

A nivel de jefatura:

- Los jefes que participaron en la presente investigación provienen de las áreas de Formación Profesional, Subdirección de Operaciones y en la Subdirección Administrativa donde un común denominador es como **líderes están abiertos al dialogo.**
- En la muestra objeto de este estudio se perciben aspectos fundamentales para la gestión del talento humano: **Autoconciencia, Motivación, Conocimiento profundo del funcionamiento del CAM.**

 *A nivel Operativo:*

Factores que intervienen positivamente en el Clima Laboral Institucional

- Sentido de pertenencia
- Fomento del trabajo en equipo
- Liderazgo

Áreas coincidentes entre los Jefes y personal Operativo a fortalecer:

- Existe una vinculación en la percepción de áreas institucionales a fortalecer entre los mandos medios y el personal operativo: coincidiendo en las áreas de **Cima Organizacional y Relaciones Interpersonales.**

OPORTUNIDADES DE MEJORA INSTITUCIONAL

 *A nivel de Jefatura*

Los temas que la muestra consideran áreas a reforzar a nivel psicológico:

Componentes de la inteligencia emocional:

- **Empatía.**
 - **Habilidades Sociales.**
 - **Autoestima.**
- Se debe de revitalizar la Unidad de Bienestar de Personal, y la Clínica de Salud Mental para invertir en la calidad de vida de los miembros del CAM.

- Prestar atención a la no existencia de un Reglamento/estatuto/Ley orgánica de ascensos que les permita en su calidad de “AGENTE” oportunidades de mejora salarial y no supeditarlos a la Ley de la Carrera “Administrativa” Municipal.

A nivel Operativo

Factores que intervienen negativamente en el Clima Laboral Institucional:

- **El empleado no cuenta con un acompañamiento integral en su proceso de ingreso y permanencia como miembro del CAM.**

- Percepción de estancamiento en los procesos de ascensos.
- En el Cuerpo de Agentes Metropolitanos existen deficientes relaciones interpersonales que predisponen de forma inadecuada al personal, generando actitudes que abonan a un clima laboral negativo.

- Los niveles de motivación y satisfacción laboral pudieran estar catalizados por aspectos de carácter personal que interfieren en la productividad.

- Se deben de priorizar los procesos de formación profesional (Capacitaciones Psicológicas o Jornadas de Desarrollo Profesional) para incentivar la mejora continua de talentos humanos de la institución que es el activo más importante del CAM.

Respecto al diagnóstico se elaboró una propuesta de capacitación que se puede ver en

Anexo 4.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Existen deficientes relaciones interpersonales que interfieren en una percepción negativa en clima organizacional del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

- Todo conflicto conlleva en si fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, a la reflexión y la empatía por ello su existencia en la institución genera espacios de diálogo y negociación.

- La presente investigación es muy valiosa para el personal administrativo y operativo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, ya que responde a un problemática existente como lo son sus relaciones interpersonales, como se manifiestan y sus consecuencias en el clima laboral de la institución.

- Ante los hallazgos de la presente investigación se ha diseñado un programa de intervención psicoterapéutica para fortalecer las relaciones interpersonales en el Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, el cual deberá ser implementado por la Sub-Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

Recomendaciones

- Es necesario recalcar que el conflicto de relaciones interpersonales limita en alguna medida el desarrollo de las actividades, sin embargo también es un motor que impulsan a la búsqueda de alternativas que promuevan el crecimiento de los trabajadores y la institución en general.

- Para mejorar la percepción de un clima laboral positivo la Alcaldía Municipal de San Salvador, debe de asignar un presupuesto destinado a actividades de recreación que incremente la integración del personal, que le desarrolle el sentido de pertenecía y permita de forma integral la integración a su grupo familiar en actividades culturales, sociales, deportivas y la organización de los días festivos del CAM como efemérides, cumpleaños y conmemoración de las profesiones y oficios.

- Invertir en la gestión emocional del personal auxiliándose de la modalidad de Capacitaciones en temas que mejoren la convivencia con los empleados se convierte en una herramienta de mejora e inversión en una percepción más favorable en el clima laboral en la institución.

EPÍLOGO

La investigación “El Conflicto de Relaciones Interpersonales, sus manifestaciones y consecuencias en el Clima Laboral el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de La Alcaldía Municipal de San Salvador”.

Ha dado a luz importantes hallazgos, uno de ellos fue que la ausencia de conflicto significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto se presenta porque existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan a menudo. Así desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

Todo conflicto conlleva en si fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición.

Por ello conocer sus manifestaciones como un clima laboral con deficientes relaciones interpersonales en donde la habilidades comunicacionales están catalizadas por acciones concretas de trabajo se tornan un interesante objeto de estudio pues encontrar sus causas y manifestaciones y proponer un plan psicoterapéutico donde se brinde respuesta en alguna medida es una herramienta no solo de formación sino de aprendizaje.

Los empleados necesitan de una atmósfera sana para trabajar, ya que un clima tóxico no solo perjudica a la productividad o rendimiento de la institución, sino también a la salud física y mental de los profesionales, llegando incluso a afectar a la vida personal.

Las diferencias de opiniones en los puestos de trabajo son inevitables y hay que aceptarlas como parte natural de la vida laboral. No obstante, la forma en la que tanto

empleados como responsables deben plantear sus ideas debe hacerse siempre desde el respeto y la tolerancia hacia los demás. ¿Y si no ocurre así? ¿Y si tenemos en nuestras filas a un miembro del equipo que menosprecia o muestra simple indiferencia hacia sus compañeros? ¿O si las formas en las que se dirigen unos con otros no son las adecuadas? Entonces la adecuada gestión de los recursos humanos se vuelve fundamental.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agulló, S. & Kramer, T. (2002). *Calidad de vida laboral hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social*. Paidós, Madrid, España.
- Alcover, C. M. (2004). La atribución de responsabilidad. En I. Hoyo (coord.) *Introducción a la psicología del Derecho*. Dykinson. (pp. 77-103). Madrid, España.
- Alcover de laHera, C. Bilbao R, Mazo F. Iñigo D.(2004).*Introduccion a la psicologia del trabajo*. Mac Graw Hill, Madrid, España.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. Gesbiblo S.L, España.
- Bennis, Warren y Burt Nanus. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York..
- Blanch, J. (2014). Calidad de vida laboral en hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del psicólogo*, 40-47.
- Bravo, G. P. (2002). Calidad de vida laboral. *Tratado de Psicología del Trabajo*, 161-186.
- Bruno, F. J. (1997). *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. Paidós Studio. Barcelona, España.
- Cadarso, L. y L. Pedro. (2001). *Fundamentos Teóricos del Conflicto Social*. (S. X. S.A, Ed.) Madrid.

- Casamayor, G. "*Tipología de conflictos*". En G. Casamayor (coord.) y otros. *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Grao Barcelona 1998 págs 11-28.
- Coser, L. (1956). *Las funciones del conflicto social*. México: FCE, 1970.
- Daft, Richard L. *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición
- Dahrendorf, R. (1959). *Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial*. Rialp, 1979.Madrid.
- Dávalos, J. (1997). *Instituciones de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* (1ra ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, D.F., México.
- Dunnette & L.M. Houg (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2°ed.) Vol. 3, (pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Fontana, Nava y Ortega. (2011). *Los Conflictos Sociales en America Latina*.Plural.Bolivia.
- Gavidia, F. (1958). *Historia moderna de El Salvador* (Vol. 1). Ministerio de Cultura, Departamento Editorial.
- Getzkow, H. y Gyr, J. (1954).An análisis of conflict in decision-making groups.Human Relations, 7, 367-381.
- González-Roma, V., Peiró. J.M, Lloret, S. y Zornora, A. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 269-285.

- Grasa, R. *"Vivir el conflicto"*. Cuadernos de Pedagogía, 150. 1987.
- Hernández Prados, M. A. *Reflexiones sobre la educación en el siglo XXI*. La agresividad en la escuela. Ponencia presentada al Congreso Internacional Virtual de Educación 2002. Universidad de las Islas Baleares, 2002.
- Iklé, F.C. (1964). *How Nations Negotiate*. Harper and Row. Nueva York.
- Jehn, K. A. (1994). *Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*. International Journal of conflict Management, 5, 223-238.
- Krieger, P. Mario (2001). *"Sociología de las organizaciones"*. Buenos Aires, Argentina.
- Lewicki, R. J, Saunders, M. y Minton, J. W. (1999) *Negotiation*. Irwin/McGraw-Hill. Boston Burr Ridge.
- Llorens Montes, FJ., Fuentes Fuentes, MM. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- López, Luis Alberto. *Kaizen Team Building, 2016. Team Building y Liderazgo. "En busca del líder perdido"*.
- Mañas, M. A., González-Roma, V. y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Servicio de publicaciones de la Universidad de Almería.
- Morley, I. E. Y Stephenson, G. M. (1977). *The social psychology of bargaining*. George Allen & Unwin. Londres.

- Munguía, E. G. Alonso. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Umbral. México.
- Nadle A. David, Hackman Richard J. y Lawler III, Edward E. (1983). *Comportamento Organizacional*. Campus. Rio de Janeiro, Brazil.
- Parsons, T. (1951). *El Sistema Social*. Alianza, 1988. Madrid, España.
- Parsons, T. (1953). *Apuntes sobre la teoría de la acción*. Amorroutu, 1970. Buenos Aires, Argentina.
- Perez, B. E. (1960). *Curso de Derecho del Trabajo*. España.
- Pérez Porto, Julián y Gardey. Ana. (2008). *Cultura Organizacional*. México.
- Putnam, L. y Poole, M. (1987). Conflict and Negotiation, en F. Jablin, L. Putnam, K.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict: The International Journal of conflict management, 13, 206-235.
- Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp- 5-39). Jossey- Bass. San Francisco, Estados Unidos.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración.*, Prentice Hall. México.
- Roberts y L. Porter (Eds.), *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective* (pp.549-599). Sage. Newbury Park.
- Rubin, J. Z.(1993). Conflict from a psychological perspective. En L. Hall (Ed.) *Negotiation, strategies for mutual gain* (pp.123-137). Sage. Newbury Park CA.

Santos, A. H. (1991). Conflictos de Trabajo. En *Diccionario Jurídico Mexicano* Porrúa-UNAM. (4ta ed.). México.

Santos, M. y Palacios, F. (2005), *Conflictos Laborales Colectivos de Carácter Económico (Etapas y Consecuencias del Incumplimiento)*. San Salvador, El Salvador.

Schermerhorn, J. J. John R. (1995). *Basic Organizational Behavior*. John Wiley & Sons. Nueva York.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D.

Velarde Jurado, E. y. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud Pública de México*, 349-361.

Walton, R. E. (1969): *Interpersonal pacemaking: Confrontations and third party consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Código de Trabajo de la República Dominicana [Const.] (1992) Artículo 395 [Libro Sexto].

Recuperado de:

http://www.sipi.siteal.org/sites/default/files/sipi_normativa/codigo_de_trabajo_republica_dominicana.pdf.

Comunicación Organizacional. Consultado el 1 de marzo de 2017 de

<http://es.shvoong.com/business-management/1751650-modelo-sistema-mico-la-comunicacion-organizacional/>.

Comunicación Organizacional. Consultado el 1 de marzo de 2017 de

http://html.rincondelvago.com/comunicacion-organizacional_4.html.

Comunicación Organizacional. Modificada por última vez el 28 ene 2017, consultado el 1 de marzo de 2017, de https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional.

Constitución de la Republica de El Salvador [Const.] (1983), Artículo 39 [Sección Segunda].

Recuperado de: <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/ElSal/constitucion2003.pdf>

Díaz, Cintia. (2003). *Comunicación Organizacional*. Consultado el 1 de marzo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos86/la-comunicacion-organizacional/la-comunicacion-organizacional.shtml#ixzz4YDKgCEzH>

Historia del Gobierno Municipal de San Salvador. (2015, 28 de mayo) Consultado el 08 de marzo de 2017, de <http://www.sansalvador.gob.sv/2015-05-28-03-54-20/gobierno-ss/gobierno/historia-y-datos-del-municipio.html>

Martínez, E. (2010). *Conflictos Familiares*. Consultado el 9 de marzo de 2017. De <http://psicologiaencoapa.blogspot.com/2010/09/conflictos-familiares.html>.

Pantoja, A. (2005). *La Gestión de Conflictos en el Aula. Factores determinantes y propuestas de intervención*. Recuperado de https://www4.ujaen.es/~apantoja/mis_libros/gestion_confli_05.pdf

Población y Vivienda, estimación y proyección. (2016, 16 de octubre) Consultado el 08 de marzo de 2017, de <http://http://www.digestyc.gob.sv/>.

ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento Aplicado a Jefes



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



Guía de Entrevista dirigida a Jefes.

La presente Guía de Entrevista tiene como objetivo principal recolectar información acerca del clima organizacional que se presentan entre los empleados del Gobierno de San Salvador.

Indicaciones: Responda de la manera más sincera a los cuestionamientos que se le plantean a continuación. Esta información será tratada de manera confidencial y estrictamente con fines de investigación académica. De antemano le agradecemos su participación.

DATOS GENERALES.

Edad: _____ Género: _____ Fecha: _____

Tiempo laborando dentro de la Institución: _____

Tiempo laborando en su actual área de trabajo: _____

Cargo que desempeña actualmente: _____

Grado académico / Profesión: _____

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

2. ¿Cómo se relaciona con Jefes de otras áreas?

3. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus colaboradores?

4. ¿Cómo percibe la relación entre los empleados que están bajo su cargo?

5. ¿Cuándo ocurre un cambio dentro de la institución, de qué manera le informa a los empleados bajo su cargo?

6. ¿Cuándo hay cambios importantes en la institución, se toma en cuenta la opinión del empleado?

7. ¿Cómo es la comunicación con las personas bajo su cargo?

| Hacia usted | Entre ellos |
|-------------|-------------|
| | |

8. ¿Las actividades que realiza en su lugar de trabajo le permiten su autorrealización?

9. ¿Sabe cuál es el antecedente de un conflicto?

10. ¿Cuándo se presenta un problema en su lugar de trabajo, como lo resuelve?

11. ¿Cuándo existen problemas entre los empleados a su cargo, que hace para solucionar los conflictos?

12. ¿Qué estrategias considera que serían pertinentes utilizar para contribuir a disminuir las incomodidades o insatisfacciones de los trabajadores cuando estas se presentan?

13. ¿Qué actitud toma usted cuando ocurren cambios en la institución?

14. ¿Cómo hace usted para tomar una decisión con respecto a su puesto de trabajo

15. ¿Dentro de la institución existen oportunidades de crecimiento laboral para todos?

16. ¿Existe una adecuada coordinación con los colaboradores y con otras áreas que tiene relación con su trabajo?

17. Cuando se le presenta una dificultad que le imposibilita realizar la tarea que se le ha encomendado, ¿Cómo se siente?

18. Cuándo trabaja bajo presión. ¿Cuál es la calidad de los resultados obtenidos?

19. ¿Cómo considera las condiciones del ambiente en el puesto que desempeña?

20. ¿Considera que posee los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada su puesto de trabajo?

21. ¿Se presentan actitudes de competencia entre otras jefaturas de áreas?

22. ¿Después de tomar una decisión se mantiene firme en ella?

23. ¿Cuándo se siente disgustado, como se lo hace saber a las personas bajo su cargo?

24. ¿Si alguien que no falta nunca a su trabajo lo esta haciendo ahora? ¿conoce las razones?

25. ¿Los empleados de la institucion reciben adiestramiento por parte de personal especializados para desempeñar su puesto de trabajo?

26. ¿Cuando se presenta un conflicto no en su area de trabajo sino en sus funciones como usted contribuye a resolverlo?

27. ¿Considera que las opiniones de los empleados son importantes para usted?

28. ¿Sabe reconocer cuando ha cometido un error en sus actividades laborales?

29. ¿Cuándo no logra alcanzar las metas en una actividad, como se siente?

ANEXO 2. Instrumento aplicado a Personal Operativo

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

***Encuesta dirigida a Empleados.***

Objetivo: Recolectar información acerca de los factores relacionados al conflicto laboral entre los empleados del Gobierno de San Salvador.

Indicaciones: Responda de la manera más sincera a los cuestionamientos que se le plantean a continuación, marque con una “X” según considere conveniente y puede consultar si surge alguna interrogante. Esta información será tratada de manera confidencial y estrictamente con fines de investigación académica. De antemano le agradecemos su participación.

DATOS GENERALES.

Edad: _____ Género: _____ Fecha: _____

Tiempo laborando dentro de la Institución: _____

Cargo que desempeña actualmente: _____

| <i>N</i> <i>•</i> | <i>PREGUNTAS</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>De acuerdo</i> | <i>En desacuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>No sabe</i> |
|----------------------|--|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 1 | Tengo la facilidad para tomar decisiones que mejoren la calidad de mi trabajo. | | | | | |
| 2 | Mi superior da lineamientos generales para trabajar, y podemos organizarnos dentro de ellos como queremos. | | | | | |
| 3 | Mi superior da la oportunidad de proponer y hacer los cambios necesarios para que el trabajo sea efectivo. | | | | | |
| 4 | En el trabajo, los procesos y procedimientos a seguir se encuentran definidos por escrito. | | | | | |

| <i>Nº</i> | <i>PREGUNTAS</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>De Acuerdo</i> | <i>En Desacuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>No sabe</i> |
|-----------|---|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 5 | ¿El Gobierno de San Salvador se brinda un adecuado servicio al usuario? | | | | | |
| 6 | ¿En mi área laboral se valora el trabajo? | | | | | |
| 7 | ¿En mi trabajo se toman en cuenta los diferentes puntos de vista de las personas? | | | | | |
| 8 | ¿Existe buena comunicación entre mi departamento y las demás áreas de la Institución? | | | | | |
| 9 | En mi trabajo se informa de las actividades a realizar de forma adecuada y a tiempo. | | | | | |
| 10 | Las personas en mi trabajo son libres para hablar abiertamente de cualquier tema. | | | | | |
| 11 | Las personas en mi trabajo poseen conocimientos y habilidades que satisfacen las necesidades de los usuarios que requieren sus servicios. | | | | | |
| 12 | Las actividades que se realizan en mi trabajo, nos permiten poner en práctica la iniciativa. | | | | | |
| 13 | El trabajo en equipo en mi área de trabajo podría mejorar | | | | | |
| 14 | Mi trabajo permite conocer y fomentar buenas relaciones con las demás personas. | | | | | |
| 15 | ¿El ambiente en mi trabajo podría ser más agradable? | | | | | |

| <i>Nº</i> | <i>PREGUNTAS</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>De Acuerdo</i> | <i>En Desacuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>No sabe</i> |
|-----------|--|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 16 | En ocasiones me siento fatigado en mi trabajo. | | | | | |
| 17 | En mi área de trabajo se influye positivamente en las personas que se atienden. | | | | | |
| 18 | Generalmente me siento muy activo en mi trabajo. | | | | | |
| 19 | Mi trabajo en ocasiones me genera insatisfacción. | | | | | |
| 20 | La comunicación con mi jefe es la adecuada. | | | | | |
| 21 | En mi trabajo se promueve un ambiente laboral agradable. | | | | | |
| 22 | El ambiente de trabajo me permite realizar mis labores de manera adecuada. | | | | | |
| 23 | Mi jefe reconoce y celebra los logros significativos de los demás | | | | | |
| 24 | Mi jefe establece metas y objetivos desafiantes, pero al mismo tiempo alcanzables. | | | | | |
| 25 | En mi trabajo todos contamos con el apoyo de nuestro superior cuando surge algún problema. | | | | | |
| 26 | Recibo un sueldo justo por mi trabajo. | | | | | |
| 27 | Tengo claras las condiciones bajas las cuáles estoy contratado. | | | | | |
| 28 | Las prestaciones y beneficios que otorga la institución son adecuadas. | | | | | |

| <i>N°</i> | <i>PREGUNTAS</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>De Acuerdo</i> | <i>En Desacuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>No sabe</i> |
|-----------|--|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 29 | Trato de ver los desafíos de mi trabajo de forma adecuada. | | | | | |
| 30 | En mi área de trabajo las personas cuentan con las capacidades necesarias para realizar las actividades que se les designan. | | | | | |
| 31 | Existen oportunidades de progresar en mi trabajo. | | | | | |
| 32 | He recibido la capacitación necesaria para desempeñarme adecuadamente en mi trabajo. | | | | | |
| 33 | Cuando inicie mi trabajo, me orientaron a realizar adecuadamente mis funciones. | | | | | |
| 34 | Mi trabajo me permite satisfacer mis objetivos personales. | | | | | |
| 35 | Me agrada el trabajo que realizo con mis compañeros. | | | | | |
| 36 | Me siento orgulloso/a de mi trabajo. | | | | | |
| 37 | En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan. | | | | | |
| 38 | La infraestructura de mi sede de trabajo es adecuada. | | | | | |
| 39 | En mi trabajo nos relacionamos adecuadamente y aceptamos los cambios que se presentan. | | | | | |
| 40 | Me gustan los retos que me sacan de la rutina. | | | | | |

| <i>N°</i> | <i>PREGUNTAS</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>De Acuerdo</i> | <i>En Desacuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>No sabe</i> |
|-----------|---|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|----------------|
| 41 | En mi trabajo las personas se ayudan mutuamente. | | | | | |
| 42 | Actuó según la necesidad en los problemas de mis compañeros de trabajo. | | | | | |
| 43 | ¿Cuándo trabajamos en equipo, nos resulta fácil ponernos de acuerdo en lo que haremos? | | | | | |
| 44 | ¿Comparto mis ideas respecto a temas laborales con las personas que trabajo? | | | | | |
| 45 | Considero que tengo ideas comunes con las personas que trabajo. | | | | | |
| 46 | Es agradable trabajar con personas de ambos sexos. | | | | | |
| 47 | En mi trabajo hay diferencias de ideas y estas generan problemas. | | | | | |
| 48 | En mi área de trabajo existen pequeños grupos formados y todos se llevan bien entre sí. | | | | | |

POR FAVOR REVISE QUE HAYA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION!!!

Anexo 3. Instrumento de Observación

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

**GUÍA DE OBSERVACIÓN****Objetivo:**

Indicaciones: Marque con una “X” según corresponda la conducta o situación, y redacte sus observaciones según considere conveniente. Esta información será tratada de manera confidencial y estrictamente con fines de investigación académica.

Sujeto N°. _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Sexo: M

F

Edad: _____

Puesto que desempeña: _____ Antigüedad en el puesto _____

| CONDICIONES DEL AMBIENTE | SI | NO | OBSERVACIONES |
|---|----|----|---------------|
| 1. Área de trabajo limpia. | | | |
| 2. Espacio de trabajo apropiado para el personal. | | | |
| 3. Cuenta con las herramientas necesarias para la realización adecuada de su trabajo. | | | |
| 4. Adecuada ventilación del lugar de trabajo. | | | |
| 5. Apropiada iluminación. | | | |
| 6. Ruidos internos y/o externos que podrían entorpecer el trabajo. | | | |

| CONDUCTAS | SI | NO | OBSERVACIONES. |
|--|----|----|----------------|
| Lenguaje Gestual | | | |
| 7. Comprende con facilidad las indicaciones. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 8. Cambia de expresión por alguna de las preguntas. | | | |
| 9. Muestra incomodidad por alguna interrogante. | | | |
| 10. Evita alguna de las preguntas. | | | |

| CONDUCTAS Lenguaje verbal | SI | NO | OBSERVACIONES. |
|--|-----------|-----------|-----------------------|
| 11. Se le dificulta expresar sus respuestas | | | |
| 12. Se muestra colaborador | | | |
| 13. Pregunta cuando tiene dudas | | | |
| 14. Manifiesta incomodidad por la interrupción de su(s) tarea(s) | | | |

| CONDUCTAS Lenguaje corporal | SI | NO | OBSERVACIONES. |
|--|-----------|-----------|-----------------------|
| 15. Mantiene contacto visual | | | |
| 16. Movimientos de pies y manos | | | |
| 17. Balanceo corporal | | | |
| 18. Posición erguida | | | |
| 19. Coordinación visomotora | | | |

| CONDUCTAS Estado físico del individuo | SI | NO | OBSERVACIONES. |
|---|-----------|-----------|-----------------------|
| 20. Su vestuario es limpio, ordenado y armónico | | | |
| 21. Su cabello luce recortado/bien peinado | | | |
| 22. Sonrisa agradable | | | |
| 23. Biotipo del sujeto: a. Endomorfo b. Mesomorfo c. Ectomorfo | | | |

ANEXO 4

PROGRAMA DE

CAPACITACIÓN CON

ENFOQUE

PSICOTERAPÉUTICO



**Programa de Capacitación con enfoque
Psicoterapéutico para el fortalecimiento de las
Relaciones Interpersonales en el Cuerpo de Agentes
Metropolitanos CAM**

Alcaldía Municipal de San Salvador

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO I | III |
| JUSTIFICACIÓN | III |
| CAPÍTULO II | VI |
| OBJETIVOS | VI |
| CAPÍTULO III | 7 |
| POLITICAS Y NORMAS DEL USO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN | 7 |
| 3.1 POLÍTICAS DE USO | 7 |
| 3.2 NORMAS DE USO | 8 |
| 3.3 ÁMBITO DE USO | 10 |
| CAPITULO IV | 11 |
| METODOLOGIA | 11 |
| 4.1. SUJETOS | 11 |
| 4.2. TÉCNICAS | 11 |
| 4.3. RECURSOS | 12 |
| CAPÍTULO V | 13 |
| CONTENIDO DEL PROGRAMA | 13 |
| 5.1. INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA | 13 |
| 5.2. CONCEPTUALIZACIONES | 13 |
| 5.2.1 HABILIDADES DIRECTIVAS | 13 |
| 5.2.2 HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 1) | 14 |
| 5.2.3. HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 2) | 16 |
| 5.2.4. HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 3) | 17 |
| 5.2.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL | 19 |
| 5.2.6. EL ESTRÉS | 20 |
| 5.2.7. TOMA DE DECISIONES | 21 |
| 5.2.8. DISCRIMINACIÓN | 22 |
| Plan operativo # 1..... | 23 |
| Tema: Habilidades Directivas | 23 |
| Plan operativo # 2..... | 26 |
| Tema: 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo 1 | 26 |

| | |
|--|-----------|
| Plan operativo # 3..... | 29 |
| Tema: Habilidades directivas para un trabajo efectivo 2 | 29 |
| Plan operativo # 4..... | 32 |
| Tema: 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo 3 | 32 |
| Plan operativo # 5..... | 35 |
| Tema: “Inteligencia Emocional”..... | 35 |
| Plan operativo # 6..... | 38 |
| Tema: Estrés | 38 |
| Plan operativo # 7..... | 42 |
| Tema: “Toma de decisiones”..... | 42 |
| Plan operativo #8..... | 45 |
| Tema: Discriminación..... | 45 |
| CAPÍTULO VI..... | 48 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 48 |
| <i>Conclusiones.....</i> | <i>48</i> |
| <i>Recomendaciones</i> | <i>49</i> |
| ANEXOS..... | 50 |
| PLAN OPERATIVO #1..... | 51 |
| HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 51 |
| PLAN OPERATIVO #2..... | 53 |
| HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 53 |
| PLAN OPERATIVO #3..... | 55 |
| HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 55 |
| PLAN OPERATIVO #4..... | 56 |
| HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 56 |
| PLAN OPERATIVO #5..... | 58 |
| “INTELIGENCIA EMOCIONAL” | 58 |
| PLAN OPERATIVO #6 “ESTRÉS” | 62 |
| PLAN OPERATIVO #7 “TOMA DE DECISIONES” | 65 |
| PLAN OPERATIVO #8 “DISCRIMINACIÓN” | 67 |

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN

La capacitación es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. La aptitud es la potencialidad del individuo para aprender condiciones o serie de características que le permiten adquirir mediante algún entrenamiento específico un conocimiento o una habilidad.

Los programas o planes de capacitación son un recurso valioso de las actividades de Recursos Humanos, surge de las necesidades que se presentan a partir del Diagnóstico Institucional que tiene como objeto detectar las fortalezas y oportunidades de mejora de las empresas, organizaciones e instituciones. El desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para empleados como para la organización, ya que a los primeros les ayuda a incrementar conocimientos, habilidades o cualidades; y a la organización les favorece al incrementar los costos-beneficios volviéndola más fuerte y productiva.

Los inicios de la capacitación tienen lugar desde la era de piedra donde el hombre fue capaz de inventar sus armas, ropa, vivienda y lenguaje dando importancia a la transmisión de conocimientos y habilidades de unos hacia otros. Si pudiéramos dar respuesta de cuando el hombre empezó almacenar y manejar conocimientos podríamos responder que lo hizo a principios de esta época de piedra pero es más específico con el surgimiento de la Revolución Industrial, quienes muchos teóricos sitúan en el año de 1750, año en que se considera terminada una primera etapa de acumulación de aprendizaje del hombre.

La capacitación es necesaria ya que contribuye al fortalecimiento de los sectores económicos del país es por eso que requiere más personal especializado que pueda responder a cambios futuros para explicar esta importancia se debe retomar las referencias históricas en nuestro país. Al inicio de 1950 surgen las necesidades de capacitación para la industria manufacturera en El Salvador, y es en esta época donde se comienza a notar el interés del Estado en fortalecerla y desarrollarla a través de los planes de Gobierno en los cuales se establece una infraestructura de capacitación Industrial y agrícola a nivel nacional.

En la década de los 70's el Ministerio de Trabajo concentro su labor en la Formación Profesional Acelerada sin muy buenos resultados; aun así se creó el Instituto de Capacitación Profesional, apoyado por el Ministerio de Educación, teniendo como finalidad enseñar un oficio a todo aquel que lo requiera. Por otra parte el Ministerio de Agricultura y Ganadería interesado en proporcionar capacitación a la mano de obra agrícola creo en 1976 el Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria (CENCAP).

Dada la necesidad de los cambios sistematizados del sector estatal y a la modernización de los controles financieros y económicos, se creó en 1982 el Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda (CECAMH) con el compromiso de capacitar al personal de instituciones de Gobierno. En el año 1994 se creó el Instituto Salvadoreño de Formación (INSAFORP) debido a la fuga de mano de obra calificada y a las múltiples necesidades de formar técnicos y profesionales en diferentes ramas de la educación.

Consideramos que el tema de capacitación para las empresas e instituciones es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la

vez que ofrecen grandes beneficios a las empresas e instituciones. La capacitación de personal es una cuestión de suma importancia para las organizaciones, los trabajadores y empleados así como para la economía del país.

En la actualidad las empresas e instituciones necesitan capacitar a su personal para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo algunas veces se suele olvidar su importancia y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los empleados, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo las organizaciones deben realizar actividades para que los empleados logren superarse dentro de las empresas e instituciones.

Tomando en cuenta las oportunidades de mejora presentadas en el diagnóstico institucional se establece la importancia de la implementación de un Programa de Capacitación donde se lograra dar respuesta a una necesidad manifiesta en los empleados entre las cuales están las habilidades directivas, inteligencia emocional (empatía, relaciones interpersonales), estrés, toma de decisiones, y discriminación con la finalidad de fortalecer y mejorar el desempeño de sus funciones de manera eficiente.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

General:

- Diseñar y entregar un Programa de Capacitación para el personal administrativo y operativo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuanto a las oportunidades de mejora encontradas en el proceso de investigación con la finalidad de desarrollar, fortalecer y mejorar las aptitudes de los empleados para el desempeño eficiente de las funciones específicas en las unidades de trabajo.

Específicos:

- Diseñar un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) de la Alcaldía Municipal de San Salvador en cuanto a las oportunidades de mejora detectadas.
- Entregar un programa de capacitación al personal administrativo y operativo del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM) con la finalidad de desarrollar, fortalecer y mejorar las aptitudes de los empleados.

CAPÍTULO III

POLITICAS Y NORMAS DEL USO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

3.1 POLÍTICAS DE USO

1. Todo empleado/a, independientemente del nivel funcional o situación con respecto a la actividad desarrollada, tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
2. El programa podrá ser desarrollado por los empleados de la Subgerencia de Talento Humano de la institución.
3. El presente programa de capacitación está sujeto a la evaluación posterior a su aplicación
4. A partir del desarrollo de la capacitación los empleados orientarán su actuar en las actividades productivas hacia la eficiencia colectiva.
5. Las fuentes primarias para la evaluación de este manual serán los cambios de actitud, formas de producción e interacción de los empleados de la empresa.
6. El cuidado íntegro del presente manual estará encargado al área de personal de la institución ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.
7. Cuando un empleado solicite el presente manual, éste podrá ser prestado por un periodo de 2 horas, siempre que se haya realizado una solicitud de préstamo.
8. La planificación realizada en el presente manual podrá ser revisada, evaluada y modificada por los empleados del área de personal de la Subgerencia de Talento Humano.

9. Para la revisión y adecuación del presente documento, se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.
10. En caso de pérdida o deterioro del presente manual se reportará inmediatamente al encargado de sección o área de su custodia.

3.2 NORMAS DE USO

1. El departamento de personal de la institución, deberá seleccionar a los empleados que participarán en las capacitaciones o programas de desarrollo.
2. La realización del programa presentado en este manual deberá ser responsabilidad de la Subgerencia de Talento Humano.
3. Deberá realizarse una evaluación de la efectividad del programa, posterior a su realización.
4. Es necesario que los empleados que han sido capacitados cambien en forma positiva y actúen conforme a lo aprendido en dicha jornada.
5. Deberá evaluarse la efectividad del programa basándose en los cambios objetivos de los empleados sometidos a dicho proceso.
6. Es de carácter obligatorio que el área o sección de personal de la Subgerencia de Talento Humano mantenga la custodia exclusiva y el cuidado integral del presente programa.
7. La prestación del manual deberá ser estrictamente regulada y se realizará única y exclusivamente a empleados de Subgerencia de Talento Humano con previa solicitud formal y con fines de mejoramiento.

8. La revisión, evaluación y modificación deberá ser obligación del Subgerencia de Talento Humano.
9. Será de carácter obligatorio la participación de las jefaturas inmediatas para su evaluación.
10. En caso de deterioro del manual se deberá informar inmediatamente a la instancia encargada de su custodia, y serán responsables en caso de extravío.

3.3 ÁMBITO DE USO

El presente Programa de Capacitación ha sido diseñado para fortalecer las áreas con oportunidad de mejorar en el personal administrativo y operativo del Cuerpo de Agente Metropolitanos CAM, de la Alcaldía Municipal de San Salvador, y será entregada una copia a **la Sub-Gerencia de Talento Humano y otra a la Unidad de Formación Profesional.**

- ✓ El programa de capacitación estará vigente en un periodo de un año; el cual será implementado por la Sub-Gerencia de Talento Humano acompañado por la Unidad de Formación Profesional del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

El presente programa de capacitación ha sido diseñado para fortalecer áreas identificadas con potencial de crecimiento en el Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM de la Alcaldía Municipal de San Salvador. A continuación se describe el proceso metodológico a seguir para desarrollar la propuesta antes mencionada:

4.1. SUJETOS

El programa se diseñó para ser aplicado a personal del sexo masculino y femenino de los niveles administrativos y operativos y hacia las unidades de que la Dirección del CAM, estime conveniente.

4.2. TÉCNICAS

DINAMICAS DE PRESENTACIÓN: Por medios de juegos o interacciones participativas, se logrará el acercamiento entre facilitadores y participantes.

DINAMICAS DE ANIMACIÓN: Mediante juegos se promoverá la participación del grupo y se generará dinamismo en la realización de tareas determinadas en un tiempo.

LLUVIA DE IDEAS: Se promueve la interacción de los participantes para que expongan sus ideas y conocimientos previos de las temáticas.

DISCUSIÓN DE GRUPOS: Intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de equipos de trabajo.

CHARLAS EXPOSITIVAS-PARTICIPATIVA: Presentación oral y participativa de un tema que el equipo facilitador hace ante un grupo de personas.

MONITOREO Y EVALUACIÓN: Apoyo teórico, planes de acción, hojas de trabajo, presentaciones, hojas de registro, guías de evaluación, hojas de asistencia.

4.3. RECURSOS

HUMANOS: Equipo facilitador, personal que labora en áreas operativas y administrativas.

MATERIALES: Salón de capacitación, equipo multimedia, papelería.

FINANCIEROS: Los que el proceso de capacitación demande.

TIEMPO: Dos jornadas semanales, con un tiempo máximo de dos horas.

CAPÍTULO V

CONTENIDO DEL PROGRAMA

5.1. INTRODUCCIÓN DEL PROGRAMA

La Investigación estuvo encaminada hacia la Realización de un Diagnóstico Institucional de la ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR, específicamente del Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), advierte de las problemáticas que subyacen en el ambiente laboral, tanto grupal como individualmente. La existencia de estas implica consecuencias para el trabajador en el ámbito laboral, así como en su vida personal.

A continuación desglosaremos las temáticas que se incluyeron en el presente Programa de Capacitación recabadas con base en los resultados del proceso diagnóstico institucional realizado en los meses de Febrero a Junio.

5.2. CONCEPTUALIZACIONES

5.2.1 HABILIDADES DIRECTIVAS

Conceptualización

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades Directivas:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos, etc.

Temática

- ✓ Habilidades Directivas

Subtemas

- ✓ Antecedentes
- ✓ Mitos y realidades sobre las habilidades directivas

- ✓ **Técnicas**
- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.

Dinámicas

- ✓ Pasado y presente
- ✓ El Bum

5.2.2 HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 1)

Conceptualización

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades Directivas:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos, etc.

Temática

- ✓ 10 Habilidades Directivas

Subtemas

- ✓ Dirección o enfoque estratégico
- ✓ Comunicaciones interpersonales
- ✓ Estrategias y técnicas de comunicación
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo y motivación
- ✓ Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
- ✓ Administración del tiempo y delegación
- ✓ Reuniones productivas
- ✓ Gerencia del cambio

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas

- ✓ evaluación.

Dinámicas:

- ✓ En una palabra
- ✓ 3 momentos cumbre en tu trabajo

5.2.3. HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 2)

Conceptualización

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades Directivas:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos, etc.

Temática

- ✓ 10 Habilidades Directivas

Subtemas

- ✓ Dirección o enfoque estratégico
- ✓ Comunicaciones interpersonales

- ✓ Estrategias y técnicas de comunicación
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo y motivación
- ✓ Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
- ✓ Administración del tiempo y delegación
- ✓ Reuniones productivas
- ✓ Gerencia del cambio

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.

Dinámicas:

- ✓ 10 cosas en común
- ✓ Reunión Express

5.2.4. HABILIDADES DIRECTIVAS (Parte 3)

Conceptualización

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades Directivas:

Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas.

Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos, etc.

Temática

- ✓ 10 Habilidades Directivas

Subtemas

- ✓ Dirección o enfoque estratégico
- ✓ Comunicaciones interpersonales
- ✓ Estrategias y técnicas de comunicación
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo y motivación
- ✓ Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
- ✓ Administración del tiempo y delegación
- ✓ Reuniones productivas
- ✓ Gerencia del cambio

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.

Dinámicas:

- ✓ Preguntas vigorizantes
- ✓ El momentazo

5.2.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Conceptualización

Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La **persona**, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.

Temática

- ✓ Inteligencia emocional clave para el éxito laboral

Subtemas

- ✓ Habilidades de la inteligencia emocional.
- ✓ Beneficios de la inteligencia emocional en la empresa.
- ✓ Consecuencias de no poseer inteligencia emocional

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.

Dinámicas

- ✓ “Los refranes ”
- ✓ “La liga del saber”

5.2.6. EL ESTRÉS

Conceptualización

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado le parece incierto e importante”. En psicología se hace referencia a ciertos acontecimientos en los cuales nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

Temática

- ✓ El estrés laboral

Subtemas

- ✓ Estrés
- ✓ Estrés laboral
- ✓ Sintomatología del estrés laboral
- ✓ Consecuencias del estrés laboral
- ✓ Factores psicosociales que inciden en el desarrollo del estrés laboral.

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.

Dinámicas

- ✓ Digámoslo con canciones
- ✓ Abanico
- ✓ Bola de olivo

5.2.7. TOMA DE DECISIONES

Conceptualización

Según los resultados de la “Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes”, es la disponibilidad o iniciativa del trabajador para poder elegir la planificación y el desarrollo de su trabajo, logrando cierto control sobre sus propias tareas.

Temática

- ✓ Toma de decisiones en la organización

Subtemas

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Consecuencias de la falta de autonomía
- ✓ Factores psicosociales que inciden en la autonomía

Técnicas

- ✓ Colectivas
- ✓ Participación

Dinámicas

- ✓ La telaraña
- ✓ La Diana
- ✓ Los manteles
- ✓ “¿Con que emoción te encuentras más identificado ahora?”

5.2.8. DISCRIMINACIÓN

Conceptualización

de dos trabajadores con la misma capacidad productiva pero que difieren en alguna característica personal no relacionada con esta, uno recibe un trato inferior en cuanto a posibilidades de obtener empleo, condiciones de trabajo o educación.

Temática

- ✓ Discriminación Laboral

Sub-temas

- ✓ Definición de Discriminación
- ✓ Tipos de discriminación
- ✓ Consecuencias

Técnicas

- ✓ Presentación
- ✓ Animación
- ✓ Participativas
- ✓ Expositivas
- ✓ evaluación.
- ✓ Auto-observación

Dinámicas

- ✓ Pasando el papel
- ✓ Ver, oír y juzgar



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Plan operativo # 1

Tema: Habilidades Directivas

Objetivo general: Desarrollar la temática de las Habilidades Directivas de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, conozcan cuales son las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo efectivo.

Lugar y fecha: Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM,

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---------------------------------|--|---|--|------------|---|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Presentación y Animación | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación | 15 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Dos hojas de papel bond por cada |

| | | | | | |
|--|---|---|---|-------------------|--|
| | | <p>capacitación. Seguidamente se dirá a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “Pasado y presente.</p> <p>(Anexo 1 “A”)</p> | <p>activa en la dinámica.</p> | | <p>participante, huacal con agua.</p> |
| <p>1. Desarrollar la temática: “Habilidades Directivas”</p> <p><i>a) Técnica:</i></p> <p>“Charla Expositiva”</p> | <p>Desarrollar el tema del Habilidades Directivas precisar lo que hacen los encargados de áreas y a partir de eso determinar lo que necesitan para hacerlo mejor.</p> | <p>Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas respecto a las Habilidades Directivas por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”.</p> <p>Temas a abordar en Anexo 1”B”</p> | <p>-Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de leer, reflexionar y discutir sobre los diversos temas.</p> | <p>20 minutos</p> | <p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes</p> <p>Materiales: Material didáctico. Lápiz.</p> |
| <p><i>a) Dinámica:</i></p> <p>El “Bum”</p> | <p>Realizar una dinámica que genere un ambiente</p> | <p>Los facilitadores les indicaran a los participantes que se</p> | <p>- Los usuarios deberán atender a las indicaciones del</p> | <p>30 minutos</p> | <p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes</p> |

| | | | | | |
|---|---|--|---|------------|--|
| | ameno en medio de la jornada, para predisponer de manera positiva a los participantes. | dará paso a una nueva actividad. Denominada “El Bum”(Anexo 1 “C”) | facilitador y tener una participación activa al momento crear sus grupos y buscar respuestas a las interrogantes que se planteen. | | |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada. | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar. | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio |
| a) Evaluación Técnica: “Preguntas y respuestas”. | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “Preguntas y respuestas”. | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Papel Bond Lapiceros |



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Plan operativo # 2

Tema: 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo 1

Objetivo general: Desarrollar la temática de 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, conozcan cuales son las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo efectivo.

Lugar y fecha: Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM,

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---------------------------------|--|--|---|------------|--|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Presentación y Animación | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | 15 minutos | <u>Humanos:</u> Participantes Facilitadoras <u>Materiales</u> |

| | | | | | |
|---|--|---|---|------------|--|
| | | a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “En una palabra”. (Anexo 2 “A”) | | | Lapiceros papel |
| <p>2. Desarrollar la temática: 10 Habilidades Directivas</p> <p><i>Técnica:</i> “Charla expositiva”</p> | Desarrollar el tema del Habilidades Directivas precisar lo que hacen los encargados de áreas y a partir de eso determinar lo que necesitan para hacerlo mejor. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas de inteligencia emocional por medio de una actividad denominada “Charla expositiva” | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de leer, reflexionar y discutir sobre los diversos temas. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Material didáctico. Lápiz. |
| <p><i>b) Dinámica:</i> “3 momentos cumbre en tu trabajo”</p> | Reforzar de forma divertida e interactiva lo previamente aprendido y discutido en la mesa redonda dando ejemplos más | Los facilitadores les indicaran a los participantes que se dará paso a una nueva actividad. Denominada “3 momentos cumbre en tu trabajo” (Anexo 2 | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento crear sus grupos y buscar respuestas a | 30 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes |

| | | | | | |
|---|---|---|---|------------|--|
| | concretos de la vida real así mismo reforzando el trabajo en equipo. | “B”) | las interrogantes que se planteen. | | |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada. | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar. | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio |
| b) Evaluación Técnica: “Preguntas y respuestas”. | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “Preguntas y respuestas | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Papel Bond Lapiceros |



*Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología*



Plan operativo # 3

Tema: Habilidades directivas para un trabajo efectivo 2

Objetivo general: *Desarrollar la temática de las Habilidades Directivas de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, conozcan cuales son las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo efectivo.*

Lugar y fecha: *Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM,*

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---------------------------------|--|--|---|------------|---|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Presentación y Animación | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | 15 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Papel y lápiz. |

| | | | | | |
|---|--|--|---|------------|--|
| | | a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “10 cosas en común” (Anexo 3 “A”) | | | |
| 3. Desarrollar la temática: “Habilidades Directivas” <i>b) Técnica:</i> “Charla Expositiva” | Desarrollar el tema del Habilidades Directivas precisar lo que hacen los encargados de áreas y a partir de eso determinar lo que necesitan para hacerlo mejor. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas respecto a las Habilidades Directivas por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”. Temas a abordar en Anexo 1”B” | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de leer, reflexionar y discutir sobre los diversos temas. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Material didáctico. Lápiz. |
| <i>c) Dinámica:</i> “Reunión express” | Realizar una dinámica que genere un ambiente ameno en medio de la jornada, para | Los facilitadores les indicaran a los participantes que se dará paso a una nueva actividad. | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación | 30 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: |

| | | | | | |
|---|---|--|---|------------|--|
| | predisponer de manera positiva a los participantes. | Denominada “Reunión express” ”(Anexo 3 “B”) | activa al momento crear sus grupos y buscar respuestas a las interrogantes que se planteen. | | Tarjetas |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada. | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar. | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio |
| c) Evaluación Técnica: “Preguntas y respuestas”. | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “Preguntas y respuestas”. | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Papel Bond Lapiceros |



*Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología*



Plan operativo # 4

Tema: 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo 3

Objetivo general: *Desarrollar la temática de 10 Habilidades directivas para un trabajo efectivo de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, conozcan cuales son las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo efectivo.*

Lugar y fecha: *Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM*

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---------------------------------|--|---|---|------------|--|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Presentación y Animación | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la | 15 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Lapiceros |

| | | | | | |
|---|--|--|---|------------|--|
| | | Seguidamente se dirá a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “Preguntas vigorizantes” (Anexo 4 “A”) | dinámica. | | papel |
| 4. Desarrollar la temática: “Habilidades Directivas” c) <i>Técnica:</i> “Charla Expositiva” | Desarrollar el tema del Habilidades Directivas precisar lo que hacen los encargados de áreas y a partir de eso determinar lo que necesitan para hacerlo mejor. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas respecto a las Habilidades Directivas por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”. Temas a abordar en Anexo 1”B” | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de leer, reflexionar y discutir sobre los diversos temas. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Material didáctico. Lápiz. |
| d) <i>Dinámica:</i> “El Momento” | Realizar una dinámica que genere un ambiente ameno en medio de | Los facilitadores les indicaran a los participantes que se dará paso a una | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener | 30 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes |

| | | | | | |
|---|---|---|---|------------|--|
| | la jornada, para predisponer de manera positiva a los participantes. | nueva actividad. Denominada “El Momento” (Anexo 4 “B”) | una participación activa. | | Materiales: Papel y lápiz |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada. | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar. | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio |
| d) Evaluación Técnica: “Preguntas y respuestas”. | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “Preguntas y respuestas”. | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Papel Bond Lapiceros |



*Universidad de el Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología*



Plan operativo # 5

Tema: “Inteligencia Emocional”

Objetivo General: : Desarrollar la temática de inteligencia emocional de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, busquen combatir y disminuir los sentimientos y pensamientos asociados a ella, permitiéndoles desempeñar un trabajo efectivo en la institución.

Lugar: Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|--|--|--|---|------------|---|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Presentación y Animación “Los Refranes”. | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | 15 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Tarjetas de papel. |

| | | | | | |
|--|--|---|---|------------|--|
| | | a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “Los Refranes”. (Anexo 5 “A”) | | | |
| 5. Desarrollar la temática: “Inteligencia Emocional” <i>d) Técnica:</i> “Mesa Redonda” | Abordar las temáticas de inteligencia emocional que competen de una forma dinámica para que los participantes la internalicen la puedan aplicar a sus vidas diarias. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas de inteligencia emocional por medio de una actividad denominada “Mesa Redonda”. (Anexo 5 “B”) | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de leer, reflexionar y discutir sobre los diversos temas. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Material didáctico. Lápiz. |
| <i>e) Dinámica:</i> “La liga del saber” | Reforzar de forma divertida e interactiva lo previamente aprendido y discutido en la mesa redonda dando | Los facilitadores les indicaran a los participantes que se dará paso a una nueva actividad. Denominada “La liga del Saber”. (Anexo 5 | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento crear sus grupos y | 30 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes |

| | | | | | |
|---|---|---|---|------------|--|
| | ejemplos más concretos de la vida real así mismo reforzando el trabajo en equipo. | “C”) | buscar respuestas a las interrogantes que se planteen. | | |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada. | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar. | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio |
| a) Acto reflexivo Técnica participativa: “¿Que sabemos?” | Reflexionar con un caso personal acerca de lo desarrollado durante la jornada. | Se les dirá a los participantes que se realizara una actividad de aplicación personal llamada “¿Qué sabemos? (Anexo 5 “D”). | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Páginas de papel bond Lápiz. |
| e) Evaluación Técnica: “El Semáforo” | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “El Semáforo”(Anexo 5 | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Páginas con dibujos de semáforos. |

“E”).

Lápices de colores.



Universidad de el Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Plan operativo # 6

Tema: Estrés

Objetivo general: *Desarrollar la temática de estrés de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, busquen combatir y disminuir los sentimientos y pensamientos asociados a ella, permitiéndoles desempeñar un trabajo efectivo en la institución.*

Lugar: *Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM*

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|--|---|--|--|------------|---|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Apertura de la jornada y animación “La Tempestad” | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: |

| | | | | | |
|---|--|---|--|------------|---|
| | jornada. | continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá a los participantes que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “La Tempestad” (Anexo 6 “A”) | facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | | Sillas |
| 6. Desarrollar la temática: “Estrés” e) Técnica: “Charla Expositiva” | Desarrollar el tema del estrés laboral, abordando los conceptos que permita la obtención de conocimiento y detección de este, para llegar a contrarrestar el estrés. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas del estrés por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”. (Anexo 6 “B”) | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de escuchar la charla y hacer lo posible por opinar cuando se pida colaboración. | 20 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Carteles |

| | | | | | |
|---|---|---|---|-------------------|---|
| <p><i>f) Dinámica:</i> “El abanico”</p> | <p>Fomentar la actitud positiva durante la jornada por medio de una actividad para reforzar el autoestima y la cohesión grupal.</p> | <p>Los facilitadores les indicaran a los participantes que se dará paso a una nueva actividad. Denominada “El abanico” (Anexo 6 “C”)</p> | <p>- Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador, tener una participación activa y actitud positiva al momento de escribir cualidades a sus compañeros.</p> | <p>30 minutos</p> | <p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Páginas de papel bond y lapiceros.</p> |
| <p>Receso</p> | <p>Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto de la jornada.</p> | <p>Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y descansar.</p> | <p>Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos.</p> | <p>10 minutos</p> | <p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Refrigerio</p> |
| <p><i>b) Acto reflexivo</i> <i>c) Técnica:</i> “Mesa Redonda”</p> | <p>Reflexionar con un caso personal acerca de lo desarrollado durante la jornada, por medio de ejemplos y</p> | <p>Se les dirá a los participantes que se realizara una actividad de aplicación personal llamada “¿Mesa Redonda?”</p> | <p>- Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa.</p> | <p>20 minutos</p> | <p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Páginas de papel bond</p> |

| | | | | | |
|--|----------------------------------|---|---|------------|---|
| | ejercicios prácticos. | (Anexo 6 “D”) | | | Lápiz. |
| <i>f) Evaluación</i> Técnica: “La bola de Olivo” | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “La bola de Olivo”(Anexo 6 “E”) | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Bollo de lana. |



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología
Plan operativo # 7



Tema: “Toma de decisiones”

Objetivo General: *Desarrollar capacitación sobre la temática de “Toma de decisiones en la organización” de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, busquen combatir y disminuir los sentimientos y pensamientos asociados a ella, permitiéndoles desempeñar un trabajo efectivo en la institución.*

Lugar: *Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM*

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---|--|--|---|------------|--|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Apertura de la jornada y animación “La Telaraña” | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá a los participantes | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Bollo de Lana |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| | | que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “La Telaraña” (Anexo 7 “A”) | | | |
| Desarrollar la temática: “Toma de Decisiones en la organización” <i>f) Técnica:</i> “Charla Expositiva” | Desarrollar el tema de toma de decisiones en la organización, abordando los conceptos que desarrollen en cierta medida la autonomía. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordaran diversos temas de la toma de decisiones por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”. (Anexo 7 “B”) | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de escuchar la charla y hacer lo posible por opinar cuando se pida colaboración. | 40 minutos (los cuales se dividirán en 20 y 20 como se explica en el anexo 7 “B”) | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Carteles |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: |



| | | | | | |
|--|----------------------------------|--|---|------------|---|
| | de la jornada. | descansar. | | | Refrigerio |
| g) Evaluación Técnica: “El Telegrama” | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “El Telegrama”(Anexo 7“C”) | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Bollo de lana. |



Universidad de El Salvador

*Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología*

Plan operativo #8

Tema: Discriminación

Objetivo General: *Desarrollar la temática de discriminación de forma concreta, dinámica e interactiva buscando que los participantes internalicen aspectos importantes de la misma, busquen combatir y disminuir los sentimientos y pensamientos asociados a ella, permitiéndoles desempeñar un trabajo efectivo en la empresa.*

Lugar: Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM

Fecha: _____

| ACTIVIDAD | OBJETIVO | PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO | | TIEMPO | RECURSOS MATERIALES |
|---|--|--|---|------------|--|
| | | Facilitador | Usuario | | |
| Apertura de la jornada y animación “Guiñando el ojo” | Lograr que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada. | El facilitador dará la bienvenida a los participantes, agradeciendo por su puntualidad y su esmero en la continuidad de las jornadas de capacitación. Seguidamente se dirá a los participantes | Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa en la dinámica. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| | | que se realizara la respectiva dinámica de animación la cual se titula “Guiñando el ojo” (Anexo 8 “A”) | | | |
| 7. Desarrollar la temática: “Discriminación” g) Técnica: “Charla Expositiva” | Desarrollar el tema de la discriminación, abordando los conceptos que permita la obtención de conocimiento y hacer conciencia de las consecuencias de esta. | Los facilitadores explicaran a los participantes que en esta sesión se abordara el tema de la discriminación por medio de una actividad denominada “Charla Expositiva”. (Anexo 8 “B”) | -Los participantes pondrán atención a los facilitadores. - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa al momento de escuchar la charla y hacer lo posible por opinar cuando se pida colaboración. | 40 minutos (los cuales se dividirán en 20 y 20 como se explica en el anexo 8 “B”) | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Carteles |
| Receso | Descansar de las actividades de la capacitación y tomar un refrigerio para mejorar la disposición al resto | Se les indicara a los participantes que pueden pasar a tomar su refrigerio y | Procederán a tomar su refrigerio descansar e interactuar con sus contemporáneos. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: |

| | | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|------------|---|
| | de la jornada. | descansar. | | | Refrigerio |
| <i>h) Evaluación</i> Técnica: “El Termómetro” | Evaluar la jornada desarrollada. | Los facilitadores indicaran que se evaluara el desarrollo de la jornada en general a través de la actividad “El Termómetro”(Anexo 8“C”) | - Los usuarios deberán atender a las indicaciones del facilitador y tener una participación activa. | 10 minutos | Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: Bollo de lana. |

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ Es importante la implementación de un programa de capacitación que surja como resultado de un proceso diagnóstico cuyos resultados brinden respuesta a las necesidades de los empleados administrativos y operativos del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM, de la Alcaldía de San Salvador.
- ✓ Que la capacitación se convierte en un eje fundamental en el desarrollo de la institución objeto de estudio y se fomente la inversión en el talento humano del Cuerpo de Agentes Metropolitanos de La Alcaldía Municipal de San Salvador.
- ✓ La capacitación debe basarse en un diagnóstico preciso de las necesidades de capacitación de tipo psicológica y en base a ello conjugar aspectos de preparación técnica con inversión en el talento humano logrando de forma integral el desarrollo humano.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la Alcaldía Municipal de San Salvador, incluir en sus políticas institucionales un presupuesto anual asignado a actividades que fomenten la salud mental en El Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM.
- ✓ Que se implemente el presente programa de capacitación orientado a recoger beneficios tales como mejoras en las relaciones interpersonales, clima laboral positivo, habilidades directivas etc. Que vendrán a mejorar los niveles de productividad y competitividad en la institución.
- ✓ Los programas de capacitación deben ser implementados y actualizados cada año de esta forma se fomentan las adecuadas relaciones interpersonales e interacciones laborales que potencien el crecimiento integral de los empleados del Cuerpo de Agentes Metropolitanos CAM de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

ANEXOS

PLAN OPERATIVO #1

HABILIDADES DIRECTIVAS

ANEXO 1 “A”

PASADO Y PRESENTE

Objetivo: Realizar un proceso introspectivo sobre comportamientos, acciones y/o decisiones que configuraron nuestro pasado y que repercutieron en nuestro presente.

Materiales: Dos hojas de papel bond por cada participante, huacal con agua

Procedimiento:

1. Todo el grupo tiene dos hojas de papel bond las cuales introducirá en un huacal con agua al estar completamente mojadas las unirá transcurridos unos segundos deberá tratar de separarlas sin romperlas.
2. Posteriormente se hará la ronda de preguntas como una estrategia de retroalimentación entorno a la temática aludida.

ANEXO 1 “B”

10 Habilidades Gerenciales a desarrollar:

- ✓ Dirección o enfoque estratégico
- ✓ Comunicaciones interpersonales
- ✓ Estrategias y técnicas de comunicación
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo y motivación
- ✓ Diagnóstico de problemas y toma de decisiones
- ✓ Administración del tiempo y delegación
- ✓ Reuniones productivas
- ✓ Gerencia del cambio

ANEXO 1 “C”

EL BUM

Objetivos: Animación, concentración.

Materiales: Recursos humano

Procedimiento:

Todos los participantes se sientan en círculo, se dice que vamos a numerarnos en voz alta y que todos a los que les toque un múltiplo de tres (3-6-9-12, etc.) o un número que termina en tres (13-23-33, etc.) debe decir ¡BUM! en lugar del número; el que sigue debe continuar la numeración. Ejemplo: se empieza, UNO, el siguiente DOS, al que le corresponde decir TRES dice BUM, el siguiente dice CUATRO, etc.

Pierde el juego el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.

NOTAS: La numeración debe irse diciendo rápidamente; si un compañero tarda mucho también queda descalificado, (5 segundos máximos). Los dos últimos jugadores son los que ganan. El juego puede hacerse más complejo utilizando múltiplos de números mayores, o combinando múltiplos de cinco por ejemplo.

PLAN OPERATIVO #2

HABILIDADES DIRECTIVAS

ANEXO 2 “A”

EN UNA PALABRA

Objetivo: Presentación y animación.

Procedimiento:

1. Formar grupos de 4-5 personas aleatoriamente (de ese modo evitarás que las personas que ya se conocen se pongan juntas)
2. Decir a los grupos que su tarea consiste en pensar durante un minuto qué palabra describe mejor un tema común relacionado con su trabajo. Ejemplos: cultura organizacional de la empresa, productividad del departamento, etc.
3. Animarles a que compartan la palabra con el resto del grupo. Surgirá una conversación entre los participantes de cada equipo que puede dar lugar a un primer acercamiento muy interesante.
4. Reunir a todos los grupos para la puesta en común de las palabras sugeridas. Para esto lo habitual es pedir voluntarios a cada grupo: lo bueno es que como solamente son portavoces y no tienen que “defender” las palabras elegidas, incluso las personas más tímidas no suelen tener ningún problema en intervenir en este punto.
5. Después de que todos los asistentes hayan escuchado las palabras, se formulan una serie de preguntas a los grupos sobre el tema elegido para el que propusieron las palabras. En el ejemplo de la cultura organizacional, se les puede sondear acerca de si creen que es eficaz, si están cómodos con ella, etc.
6. Puesta en común de las reflexiones surgidas en los equipos con todos los participantes.

ANEXO 2 “B”

3 MOMENTOS CUMBRE EN TU TRABAJO

Objetivo: Fortalecer la confianza entre los participantes.

Procedimiento:

1. Hacer grupos de 4 personas numerándolos aleatoriamente.
2. Decir a los grupos que su tarea consiste en repasar mentalmente su vida laboral y encontrar tres eventos, actividades, logros, colaboraciones o momentos especiales de reconocimiento que fueron importantes para ellos.
3. Dales unos 10 minutos para pensarlo y ordenar sus ideas antes de pedirles que lo compartan con su grupo. Si alguno de los participantes es nuevo, puedes proponerle que elija sus momentos de su periodo de estudiante, en trabajos en prácticas o de voluntariado.
4. Dales un tiempo para ponerlo en común con el resto del grupo. Lo ideal es hacer turnos: se van tomando la palabra para compartir el “primer momento”, después el segundo y por último el tercero. De ese modo nadie acapara la conversación. Es bueno proponerles que busquen puntos que sus experiencias tienen en común.
5. Decir a los grupos que elijan una sola historia de cada participante para que la cuente a todos los asistentes, si es que se sienten cómodos haciéndolo.
6. Para terminar, pregunta a los participantes cómo se han sentido al contar sus propias historias y escuchar las de los demás. Y por último, pregúntales si creen que las historias tenían algo en común, como la temática o cómo se sintieron.

PLAN OPERATIVO #3

HABILIDADES DIRECTIVAS

ANEXO 3 “A”

“10 COSAS EN COMÚN”

Objetivo: Fortalecer la confianza de los participantes incentivando la cohesión grupal.

Procedimiento:

1. Hacer grupos de 4-5 personas aleatoriamente.
2. Proponer a cada grupo que encuentren diez cosas que tienen en común con cada una de las personas del equipo con una condición: que no tengan que ver con trabajo, ni anatomía (“todos tenemos brazos”) ni ropa (“todos llevamos zapatos”).
3. Decir a cada grupo que una persona debe tomar notas y estar preparada para leer la lista después de que hayan terminado.
4. Puesta en común de las listas de cada grupo.

ANEXO 3 “B”

REUNIÓN EXPRESS

Objetivo: Fortalecer la confianza entre los miembros del grupo.

Procedimiento:

1. Dividir a los asistentes en dos grupos.
2. Sentarlos por parejas frente a frente por periodos de 2 minutos.

3. Pedir a los participantes que se presenten a la persona que tienen enfrente. Puedes proponer algunos temas básicos: cómo se llaman, a qué se dedican y por qué han asistido al evento. Puedes escribirlos en una pizarra o entregárselos en tarjetas.

Cada 2 minutos, tocar un timbre o dar algún tipo de señal para que roten las parejas

PLAN OPERATIVO #4

HABILIDADES DIRECTIVAS

ANEXO 4 “A”

PREGUNTAS VIGORIZANTES

Objetivo: Fortalecer la confianza entre los miembros del grupo.

Procedimiento:

1. Dividir a los participantes en grupos de 4-5 personas aleatoriamente.
2. Presentar la “pregunta vigorizante”. Algunos ejemplos de este tipo de preguntas:
 - ¿Qué te motiva?
 - ¿De qué se quejan los empleados de tu organización?
 - ¿Qué es lo que más te preocupa del trabajo este mes?
 - ¿Qué es lo que más valoras en un compañero de trabajo?
 - ¿Qué es lo que más te molesta en un compañero de trabajo?
 - ¿Qué es lo que más te ilusiona de tu trabajo este año?
 - ¿Qué palabra te gustaría oírle decir a tu jefe?
3. Decir a los grupos que cada participante puede tomarse 5 minutos en pensar la respuesta y después deberán ponerlas en común dentro de su grupo. Subrayar que el propósito de la pregunta es motivar comentarios y debates.

4. Tras la primera discusión, pide voluntarios para compartir los resultados con todos los asistentes. Si ninguno se ofrece, les puedes interpelar directamente con la pregunta: “Oye Carlos, ¿qué es lo que más te molesta en un compañero de trabajo?”
5. A continuación se les pueden exponer más preguntas.

ANEXO 4 “B”

EL MOMENTO

Objetivo: Fortalecer la confianza entre los miembros del grupo.

Procedimiento:

1. Entrega una hoja de instrucciones a cada participante y haz grupos de 4-5 personas aleatoriamente.
2. Pídeles que piensen en su trayectoria profesional y que escojan un momento en el que todas sus cualidades funcionaron al 100%. Quizá fue conseguir un cliente grande, o persuadir a uno descontento para que no se fuera, o acabar un trabajo difícil.
Nota: Adapta los ejemplos al tipo de grupo al que estás haciendo el team building.
3. Di a tus grupos que seguramente la mejor elección es el primer momento que se les ha venido a la cabeza durante tus explicaciones del ejercicio. Dales unos 10 minutos para que escojan su “momento” y luego pídeles que lo compartan con los miembros de su grupo.

PLAN OPERATIVO #5

“INTELIGENCIA EMOCIONAL”

ANEXO 5 “A”

LOS REFRANES

Objetivos: Presentación y animación.

Materiales: Tarjetas en las que previamente se han escrito fragmentos de refranes populares; es decir que cada refrán se escribe en 2 tarjetas, el comienzo en una de ellas y su complemento en otra. Ejemplo: " No por mucho madrugar"... "amanece más temprano".

Procedimiento:

1. Se reparten las tarjetas entre los asistentes y se les indica que busquen a la persona que tiene el complemento de su refrán, al hacerlo ellos deberán conversar y encontrar al menos tres cosas que tengan en común.
2. Seguidamente se dará un pequeño lapso de tiempo para que compartan con el resto de los asistentes las cosas que tiene en común.
3. Esto servirá para que los participantes de integren aún más al grupo y se vayan conociendo mutuamente.

ANEXO 5 “B”

MESA REDONDA

Objetivo:

Presentar a los participantes el tema de inteligencia emocional y los subtemas de la misma enfocados al área laboral y al contexto en que ellos se encuentran, a través de este recurso didáctico de presentación de información y de participación de ambas partes.

Materiales: Material didáctico, bolígrafos, lápices y marcadores.

Procedimiento:

1. Los facilitadores indicaran a los participantes que se realizara una actividad de discusión y exposición llamada “mesa redonda” para la cual deben ubicarse alrededor de una mesa.
2. Seguidamente se les entregara a los usuarios material didáctico en el cual se encuentra material de discusión para poder desarrollar la actividad.
3. Se les dará un estimado de tiempo para leer la el contenido del material y a continuación de discutirá el mismo.

ANEXO 5 “C” **LA LIGA DEL SABER****Objetivo:**

Reforzar el aprendizaje de un tema.

Evaluar la comprensión de un tema.

Materiales: Preguntas previamente desarrolladas.

Procedimiento:

1. El Facilitador debe preparar previamente una serie de preguntas sobre el tema que desea reforzar o evaluar.
2. El Facilitador forma subgrupos según el número de participantes.
3. Se establece el orden de participación de los subgrupos; asimismo cada subgrupo establece el orden de participación de sus integrantes.
4. El Facilitador inicia con una de las preguntas que tiene elaborada.
5. Tendrá que responder el miembro del subgrupo que le corresponda en el orden de participación. En caso que no pueda responder, los demás miembros del subgrupo tienen posibilidad de discutir entre sí para dar la respuesta.

6. Cada subgrupo tiene tiempo límite para responder de 1 minuto.
7. Cada respuesta correcta significa: dos puntos cuando es contestada por la persona que le correspondía en el subgrupo, y de un punto cuando es respondida en la segunda oportunidad del subgrupo.
8. En caso que el subgrupo que le corresponda no contestara correctamente, cualquiera de los otros subgrupos (el que lo solicite primero), lo puede hacer y de contestarla correctamente se gana un punto.
9. El subgrupo que tenga el mayor número de puntos es el que gana.
10. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

ANEXO 5 “D”

¿QUÉ SABEMOS?

Objetivo: Reflexionar con un caso personal acerca de lo desarrollado durante la jornada, logrando así una mayor internalización.

Materiales: Páginas de papel bond

Lapiceros o lápices.

Procedimiento:

1. Se le entregara a cada participante una página de papel bond y un lapicero.
2. Se les indicara que piensen en alguna situación que han vivido en el ámbito laboral en la cual actuaron de manera adecuada o con inteligencia emocional y una en la que actuaron totalmente lo contrario y que en esta última se replanteen la situación de como debieron actuar.
3. Se le pedirá a algunos compartir su experiencia y se les agradecerá por su valioso aporte.

ANEXO 5 “E”

EL SEMÁFORO

Objetivo: Evaluar la jornada desarrollada para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en las mismas.

Materiales: Páginas con dibujos del semáforos, lápices de colores.

Procedimiento:

1. Se le entregara a cada participante una hoja con semáforos dibujados y lápices de color verde, amarillo y rojo.
2. Los participantes encontraran en la hoja las siguientes preguntas: ¿Cómo evalúa la jornada de hoy? ¿Su nivel de aprendizaje de hoy fue? ¿Cómo evalúa el desempeño de los facilitadores? Y al final un espacio para escribir comentarios.
3. Respecto a las preguntas si la apreciación es positiva los participantes deberán tomar el color verde y pintar el círculo de arriba. Si la apreciación e intermedia y con necesidad de mejora, deberán tomar el tomar el color amarillo y pintar el circulo de en medio del semáforo y si la evaluación es negativa el color rojo y el ultimo circulo serán los correspondientes.

PLAN OPERATIVO #6 “ESTRÉS”

ANEXO 6 “A”

LA TEMPESTAD

Objetivo: Animar y dar inicio a la jornada, logrando que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada.

Materiales: Sillas y recurso humano.

Procedimiento:

1. Los facilitadores le indicaran a los participantes que formen un círculo con las sillas en las que se encuentran sentados.
2. Seguidamente se les dará la siguiente consigna:

“Un barco en medio del mar, viaja a un rumbo desconocido” y se indica que cuando se diga OLA A LA DERECHA todos deberán levantarse de sus sillas y sentarse en la silla de su derecha, cuando la facilitadora diga OLA A LA IZQUIERDA todos se levantaran y se sentaran en la silla de su lado izquierdo y cuando escuchen TEMPESTAD todos deberán cambiarse de lugar al más lejano sin orden específico.

ANEXO 6 “B”

CHARLA EXPOSITIVA

Objetivo: Animar y dar inicio a la jornada, logrando que los participantes se identifiquen con los facilitadores y crear un ambiente ameno introductorio a la jornada.

Materiales: Sillas y recurso humano.

Procedimiento:

1. Los facilitadores procederán a desarrollar las diversas temáticas del estrés a modo de charla, sin embargo esta actividad no será unilateral ya que a medida se desarrollen los temas se ira planteando preguntas y espacios de opinión para que los usuarios se sientan integrados e internalice la información.

ANEXO 6 “C”

EL ABANICO

Objetivo:

- Comprobar los efectos que tienen los halagos en nosotros mismos y en los demás.
- Darse cuenta de que estamos centrados en los errores y en las críticas a nosotros mismos y a los demás.
- Fomentar la cohesión y las emociones positivas en el grupo.

Materiales: Páginas de papel y lapiceros.

Procedimiento:

1. Los participantes deberán formar un círculo con sus respectivos asientos ya que deberán escribir.
2. Se les entrega a cada participante una hoja de papel y un bolígrafo.
3. Se les indica que le pongan su nombre a la hoja.
4. Se les da la indicación que deberán pasar la hoja a la persona que tienen a su derecha y escribir una característica de esta persona que les guste, puede ser algo físico, de personalidad, o de habilidades que se les den muy bien.
5. Seguidamente a la señal del facilitador pasaran la página a la persona que tiene a su derecha y cada quien escribirá algo y esperará a que se les de la señal nuevamente, así sucesivamente hasta que la hoja regrese a su dueño.
6. A continuación se pedirá que algunos voluntarios que lean lo que les escribieron y como se sienten al respecto.
7. Los facilitadores cerrarán con una reflexión la actividad.

ANEXO 6 “D”

MESA REDONDA

Objetivo:

Discutir con los a los participantes lo aprendido hasta el momento respecto al estrés y los subtemas del mismo enfocados al área laboral y al contexto en que ellos se encuentran, a través de este recurso didáctico de presentación de información y de participación de ambas partes.

Materiales: Material didáctico, bolígrafos, lápices y marcadores.

Procedimiento:

1. Los facilitadores indicaran a los participantes que se realizara una actividad de discusión y exposición llamada “mesa redonda” para la cual deben ubicarse alrededor de una mesa.
2. Seguidamente se les entregara a los usuarios material didáctico en el cual se encuentra material de discusión para poder desarrollar la actividad.
3. Se les dará un estimado de tiempo para leer la el contenido del material y a continuación de discutirá el mismo.

ANEXO 6 “E”

LA BOLA DE OLIVO

Objetivo:

Cerrar la jornada y evaluar la misma a través de una dinámica interactiva.

Materiales: Bola de lana y recurso humano.

Procedimiento:

1. Los facilitadores indicaran que se cerrara la jornada con una actividad de reflexión y evaluación y que para ello se utilizara una bola de lana.
2. Se pasara la bola de lana a uno de los participantes y se le hará una pregunta evaluativa respecto a la jornada para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la misma.
3. Cuando la persona que tiene la bola de lana de su opinión, este la pasara a alguien mas, así sucesivamente hasta que todos hayan participado.

PLAN OPERATIVO #7 “TOMA DE DECISIONES”**ANEXO 7 “A”**** LA TELARAÑA****Objetivos:** Presentación y animación.**Materiales:** Bollo de lana y recursos humano**Procedimiento:**

1. Todas las personas formaran un círculo, el facilitador se amarrara el extremo del bollo de lana al dedo y seguidamente al azar pasara el bollo. Antes de pasarlo deberá de dar el ejemplo de lo que el resto hará.
2. La persona que tenga el bollo deberá decir que al menos una cosa que ha aprendido en cualquiera de las jornadas hasta ahora desarrolladas y si lo ha aplicado en su contexto diario, luego pasara el bollo y así sucesivamente hasta que pasen todos o que el tiempo se acabe.

ANEXO 7 “B”

CHARLA EXPOSITIVA

Objetivos: Desarrollar el tema de toma de decisiones en la organización, abordando los conceptos que desarrollen en cierta medida la autonomía.

Materiales: Diapositivas de preferencia, de no estar disponible rotafolio o carteles.

Procedimiento:

1. Los facilitadores procederán a desarrollar las diversas temáticas de la toma de decisiones modo de charla, sin embargo esta actividad no será unilateral ya que a medida se desarrollen los temas se irán planteando preguntas y espacios de opinión para que los usuarios se sientan integrados e internalice la información.
2. Se hará un pequeño receso en el cual los usuarios podrán tomar un refrigerio. Por lo tanto la temática se desarrollará en dos partes pero siempre con la misma actividad de charla expositiva participativa.
3. En la segunda parte de la actividad se abordarán casos prácticos y en grupos plantearán propuestas de solución que luego se discutirán en general.

ANEXO 7 “C”

EL TELEGRAMA

Objetivos: Resaltar lo que más ha llamado la atención dentro del grupo, durante la jornada desarrollada, para observar aspectos positivos y oportunidades de mejora de la misma.

Materiales: Una hoja que dará el animador (Hoja para rellenar un telegrama) y un bolígrafo.

Procedimiento: La persona que este facilitando repartirá la hoja para rellenar el telegrama, y explicará que se debe poner: la fecha, dirigido a, número de palabras, nombre y apellidos del expedidor, y, por último, el texto en el cual se tendrá que poner lo que más me ha llamado la atención de la jornada.

PLAN OPERATIVO #8 “DISCRIMINACIÓN”

ANEXO 8 “A”

GUIÑANDO EL OJO

OBJETIVOS: Animación.

MATERIALES: Sillas en número que corresponda a la mitad de los participantes más uno.

Procedimiento:

1. Se dividen los participantes en dos grupos. (El segundo grupo con un participante más).
2. El primer grupo representa a los “prisioneros”, los cuales están sentados en las sillas. Hay una silla que queda vacía. El segundo grupo representa a los “guardianes” que deberán estar de pie, atrás de cada silla.
3. La silla vacía tiene un “guardián”. Este guardián debe guiñarle el ojo a cualquiera de los prisioneros, el cual tiene que salir rápidamente de su silla a ocupar la silla sin ser tocado por su “guardián”. Si es tocado debe permanecer en su lugar. Si el prisionero logra salir, el guardián que se quede con la silla vacía es al que le toca guiñar el ojo a otro prisionero.

NOTAS: Debe hacerse con rapidez.

ANEXO 8 “B”

CHARLA EXPOSITIVA

Objetivos: Desarrollar el tema de Discriminación en la organización, y buscando hacer conciencia de las consecuencias del mismo.

Materiales: Diapositivas de preferencia, de no estar disponible rotafolio o carteles.

Procedimiento:

1. Los facilitadores procederán a desarrollar las diversas temáticas de la discriminación modo de charla, sin embargo esta actividad no será unilateral ya que a medida se desarrollen los temas se irá planteando preguntas y espacios de opinión para que los usuarios se sientan integrados e internalice la información.
2. Se hará un pequeño receso en el cual los usuarios podrán tomar un refrigerio. Por lo tanto la temática se desarrollará en dos partes pero siempre con la misma actividad de charla expositiva participativa.
3. En la segunda parte de la actividad se abordaran casos de la realidad en la que viven, se les pedirá a los participantes que piensen en ocasiones en las que han logrado presenciar este tipo de situaciones discriminativas o si tiene la confianza si alguna vez la han perpetrado o han sido víctimas de esto.
4. Se busca hacer conciencia de que este tipo de prácticas debe disminuir.

ANEXO 8 “C”

EL TERMÓMETRO

Objetivos:

- Ver cómo se sitúa el rendimiento individual dentro del grupo.
- Evaluar el proceso del grupo.

Materiales: Páginas con termómetros dibujados, bolígrafos.

Procedimiento:

1. El animador reparte una hoja, en la cual tiene dibujado un termómetro.
2. En primer lugar cada persona tendrá que numerarlo del 10 al 100.
3. En segundo lugar se valorará como integrante del grupo, en relación a la escala producida. Así mismo valorará la jornada y las actividades desarrolladas.
4. Por último se comentará entre todos y se dará cierre a la jornada.