

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



**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“INFLUENCIA DEL SÍNDROME DE CRONOS EN LA AUTOESTIMA DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA TROPIGAS S.A.”

**AUTORES**

Abarca López Concepción Del Transito..... AL12047  
Aparicio Soto María Jenifer.....AS11041  
López Mancía Mirna Paola.....LM10087

**DOCENTE ASESOR**

MSC. Vladimir Ernesto Flamenco

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO**

LIC. Mauricio Evaristo Morales

CIUDAD UNVERSITARIA, OCTUBRE DEL 2018

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



**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“INFLUENCIA DEL SINDROME DE CRONOS EN LA AUTOESTIMA DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA TROPIGAS S.A.”

**AUTORES**

Abarca López Concepción Del Transito..... AL12047  
Aparicio Soto María Jenifer.....AS11041  
López Mancía Mirna Paola.....LM10087

**DOCENTE ASESOR**

MSC. Vladimir Ernesto Flamenco

**COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO**

LIC. Mauricio Evaristo Morales

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE DEL 2018

## **AUTORIDADES**

### ➤ **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias

**Vicerrector (a) académica:** Dr. Manuel de Jesús Joya

**Rector (a) Administrativo:** Ing. Bernabé Granados

**Secretario (a) General:** Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

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

**Decano (a):** Licenciado José Vicente Cuchillas

**Vice-decano (a):** MTI Edgar Nicolás Ayala

**Secretario (a) de la facultad:** Msc. Héctor Daniel Carballo

### ➤ **AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**Jefe del departamento:** Lic. Wilber Alfredo Hernández

**Docente Asesor:** MSC. Vladimir Ernesto Flamenco Córdova

**Coordinador del proceso de grado:** Lic. Mauricio Evaristo Morales

## **AGRADECIMIENTOS**

Es incontable la cantidad de personas que aportaron su granito de arena para ayudarme a alcanzar la meta. Pero es Dios quien merece encabezar dichos agradecimientos por sus respuestas oportunas en momentos de desesperación.

A mi madre Margoth López quien es mi más grande amor y orgullo, por su apoyo incondicional, por ser mi paño de lágrimas, por su amor, comprensión, protección y paciencia, por tener la palabra justa, por estar siempre, incluso cuando no quedaba nadie, soy consciente que de no ser por ella el camino habría sido más álgido.

A mis tres hermanos, Luis Abarca, Ricardo Abarca y Erick Abarca quienes son los tres principales hombres de mi vida por encontrar siempre la forma de apoyarme.

A mis compañeras de tesis, a quienes con mucho orgullo puedo llamar amigas, porque sé que nuestra profesión no es lo único que nos une y este proceso solo abono a fortalecer el vínculo de amistad. Agradezco su paciencia y comprensión.

A mi madrina Julia Yolanda, quien siempre ha tenido los mejores deseos hacia mí y encontró las palabras exactas en momentos difíciles.

A mi asesor de tesis Vladimir Córdova, por asumir el reto, por su compromiso, dedicación y constante apoyo.

A mis catedráticos, por despertar en mí el amor hacia esta hermosa profesión y hacerla de cierta forma, un estilo de vida.

A los que en su momento no creyeron en mí, dijeron no, o me abandonaron en el proceso, porque fue entonces cuando descubrí mi fortaleza y capacidad.

***Concepción del Transito Abarca López***

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi gratitud principalmente a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios, por guiar mi camino día a día sin excepción alguna, por ayudarme a desarrollar la perseverancia y muchos más elementos que han sido esenciales para alcanzar este logro tan importante, que me permite ser ahora una persona acreditada para poder ayudar a los demás, y esa es mi verdadera satisfacción.

Valoro y doy gracias a mis padres Luciano Aparicio y Rosa Soto, por todo el apoyo que me han brindado con mucho esfuerzo y por motivarme a ser mejor persona cada día. A mis 3 hermanos, por animarme a seguir adelante y aprovechar cada oportunidad de la vida para superarme, en general a toda mi familia, por su colaboración y palabras de aliento cuando los obstáculos aparecieron.

A mis amigos y amigas, mis más sinceros agradecimientos por su apoyo incondicional, sin ser mencionados/as cada uno/a de ellos/as estoy segura que sabrán identificarse en este apartado, GRACIAS por estar conmigo haciendo más llevaderas las cargas, por poner su hombro ante el cansancio, por ser luz en momentos de obscuridad, POR EXISTIR EN MI VIDA.

A mis compañeras y amigas, Concepción Abarca y Paola López, por su paciencia, tolerancia, comprensión y en general, por su enorme aporte para la culminación de esta etapa. Al Lic. Vladimir Córdova, por compartir sus conocimientos y de esa manera contribuir al crecimiento profesional. A todos/as los/as licenciados/as que a lo largo de mi formación académica desarrollaron en mi tantas herramientas con el fin de desempeñar la profesión de la mejor manera posible.

Durante toda la carrera universitaria también es necesaria la ayuda de instituciones que nos abren las puertas para crecer profesionalmente, ante ello, agradezco a sus respectivas autoridades: directores, psicólogos/as, doctores/as maestros/as y demás profesionales, así como a la población en general, que colaboró en este proceso, desde el inicio hasta el final.

***María Jenifer Aparicio Soto***

## **AGRADECIMIENTOS**

Después de un largo camino recorrido para llegar a redactar los agradecimientos de mi trabajo de grado, puedo expresar que todo lo que uno se propone en la vida con fe, esfuerzo, dedicación, disciplina se puede alcanzar, han sido 6 años en este proceso lleno de diversidades que en algún momento me hicieron flaquear en abandonar esta meta, pero agradezco a Dios por estar en esos momentos dándome la fuerza para seguir adelante y haber derramado en mi persona sabiduría y entendimiento para poder escalar cada ciclo y estar en este momento dedicando mis agradecimientos.

A mi abuelita Mercedes Mancía y mi madre Teresa de Jesús Mancía por ser esos pilares que me iluminaron, motivaron, brindaron palabras de aliento en los momentos más difíciles de esta etapa de mi vida y a cada uno de mis familiares que creyeron en mí y demostraron siempre su apoyo.

A mi novio Marcelino Chica por estar siempre apoyándome incondicionalmente, siendo una de las personas que me motivo a seguir adelante cuando las cosas en este camino se ponían gris y gracias a sus consejos y su amor he alcanzado este triunfo.

A mis compañeras de tesis, Concepción López, Jenifer Aparicio, por tener la misma determinación y haber logrado culminar este proceso juntas. A nuestro asesor, Licenciado Vladimir Córdova por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Agradecer también a cada uno de los catedráticos que me hicieron crecer como persona y que de corazón y por amor a su profesión me formaron en este largo y arduo camino para ser de las mejores profesionalmente.

***Mirna Paola López Mancía***

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. ....	XI
1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Situación actual. ....	13
1.2. Enunciado del Problema. ....	16
1.3. Objetivos de la investigación. ....	17
1.3.1. Objetivo general. ....	17
1.3.2. Objetivos específicos. ....	17
1.4. Justificación del estudio. ....	17
1.5. Delimitaciones. ....	18
1.5.1. Espacial. ....	18
1.5.2. Social. ....	19
1.5.3. Temporal. ....	19
1.6. Alcances y limitaciones. ....	19
1.6.1. Alcances. ....	19
1.6.2. Limitaciones. ....	20
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	21
2.1. Antecedentes. ....	21
2.1.1. Estudios organizacionales. ....	21
2.1.2. La teoría de las necesidades de David McClelland.....	23
2.2. Conceptos claves. ....	26
2.2.1. Definición del Síndrome de Cronos. ....	28
2.2.2. Características del Síndrome de Cronos. ....	28
2.2.3. Síntomas generales del Síndrome de Cronos.....	30
2.2.4. Fases del Síndrome de Cronos.....	31
2.2.4.1. Fase de Seducción.....	32
2.2.4.1.1. La seducción dirigida al entorno.....	32
2.2.4.1.2. La seducción dirigida a la víctima.....	32
2.2.4.2. Fase de Conflicto.....	34
2.2.4.3. Fase de acoso.....	35

2.2.5. Causas del Síndrome de Cronos.....	38
2.2.5.1. Personalidad. ....	38
2.2.5.2. Temperamento. ....	42
2.2.5.3. Inteligencia Emocional. ....	45
2.2.6. Consecuencias del Síndrome de Cronos. ....	46
2.2.6.1. La autoestima. ....	46
2.2.6.1.1. Definición de autoestima.....	47
2.2.6.1.2. Tipos de autoestima. ....	47
2.2.6.1.3. Componentes de la autoestima. ....	50
2.2.6.1.4. Factores relacionados en el desarrollo de la autoestima.....	51
2.2.6.1.5. La autoestima en relación con la influencia del Síndrome de Cronos en las víctimas y victimarios.....	59
2.2.6.2. Rendimiento laboral.....	60
2.2.6.3. Desempeño laboral. ....	60
2.2.6.4. Competitividad.....	61
2.2.6.5. Motivación y satisfacción laboral. ....	61
2.2.6.6. Trabajo en equipo. ....	61
2.2.6.7. Relaciones interpersonales. ....	61
2.2.6.8. Estilos de liderazgos. ....	61
2.2.6.8.1. Liderazgo autoritario. ....	62
2.2.6.8.2. Liderazgo democrático. ....	62
2.2.6.8.3. Liderazgo de “dejar hacer” (permisivo). ....	62
2.2.7. Prevención Psicológica del Síndrome de Cronos. ....	63
3. CAPITULO III. METODOLOGIA. ....	64
3.1. Tipo de investigación. ....	64
3.2. Población y muestra. ....	64
3.3. Métodos y técnicas. ....	65
3.4. Procedimiento. ....	67
3.4.1. Cronograma de actividades. ....	68
4. CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69



4.1. ANALISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA EMPRESA TROPIGAS DE EL SALVADOR, S.A.....	69
4.1.1. Perfil e inventario de personalidad PPG-IPG (empleados operarios y administrativos). ....	69
4.1.2. Análisis integral de los resultados cuantitativos de los puntajes adecuados e inadecuados del perfil e inventario de personalidad PPG-IPG. ....	71
4.1.3. Cuestionario dirigido a empleados operarios y administrativos.....	73
4.1.4. Análisis integral de las diferentes áreas que contiene el cuestionario...	76
4.1.5. Guía de observación dirigida a empleados operarios y administrativos. ....	77
4.1.6. Análisis integral de guía de observación a empleados operarios y administrativos. ....	79
4.1.7. Perfil e inventario de personalidad PPG-IPG (jefes).....	80
4.1.8. Análisis integral de los resultados cuantitativos de los puntajes adecuados e inadecuados del perfil e inventario de personalidad PPG-IPG.....	81
4.1.9. Entrevista dirigida a jefes. ....	84
4.1.10. Análisis integral de los resultados en la entrevista a jefes.....	85
4.1.11. Guía de observación dirigida a jefes.....	86
4.1.12. Análisis integral de los resultados de la guía de observación aplicada a jefes. ....	87
4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS CUALITATIVOS.....	88
4.2.1. Síntesis de Perfil e inventario de personalidad PPG-IPG.....	88
4.2.2. Síntesis de cuestionario dirigido a empleados operarios y administrativos.....	89
4.2.3. Síntesis de guía de entrevista dirigida a jefes.....	90
4.2.4. Síntesis de guía de observación dirigida a jefes y empleados operarios - administrativos. ....	90
4.2.5. Diagnóstico. ....	91
5. CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92

5.1. Conclusiones. ....	92
5.2. Recomendaciones. ....	93
6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PSICOTERAPÉUTICA.....	94
Portada.....	95
6.1. Título del programa.....	96
6.2. Descripción del programa.....	97
6.3. Justificación del programa.....	98
6.4. Objetivos del programa.....	99
6.5. Políticas y normas del programa.....	100
6.6. Ámbito de uso.....	102
6.7. Metas y logros.....	103
6.8. Beneficiarios del programa.....	104
6.9. Localización física y cobertura espacial.....	104
6.10. Planes operativos o de actividades.....	105
6.11. Estudio de factibilidad, seguimiento y evaluación del programa.....	144
7. CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	146
ANEXOS.....	148
INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	149
ANEXO 1. GUIA DE OBSERVACIÓN.....	150
ANEXO 2. ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES.....	152
ANEXO 3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS.....	156
ANEXO 4. FICHA TÉCNICA: TEST PEG – IPG.....	159
ANEXO 5. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	160
ANEXO 6. MANUAL DE FACILITADOR.....	162
ANEXO 7. MANUAL DE USUARIO.....	214
ANEXOS DEL 8 AL 56. SOBRE PLANES OPERATIVOS.....	232
ANEXO 57. FOTOGRAFÍAS.....	295

## INTRODUCCIÓN

Desde antaño las empresas públicas y privadas se han visto afectadas por diversas limitaciones o condiciones que repercuten significativamente en el clima organizacional de las mismas, desencadenando una serie de situaciones que dificultan su adecuado funcionamiento.

En esta ocasión se hace mención especial al Síndrome de Cronos, “Temor a ser desplazado del poder”, fenómeno al que se le ha restado importancia a pesar de las diversas consecuencias que genera a la empresa, afectando principalmente la autoestima de los empleados e inherente a ello su productividad, de forma tal que se hace notar la importancia de desarrollar una investigación del fenómeno en cuestión, a la que se denomina “INFLUENCIA DEL SÍNDROME DE CRONOS EN LA AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TROPIGAS S.A.” con la finalidad de realizar un estudio diagnóstico con método exploratorio, que brinde una propuesta de intervención basada en la disminución o eliminación de los niveles con que se presente la problemática.

En síntesis, con el propósito de facilitar la comprensión del estudio, se desglosan los ejes principales de la investigación:

El presente documento contiene en un primer momento las autoridades respectivas de la universidad de El Salvador precedido de los agradecimientos por cada una de las estudiantes. De manera continua se presenta el índice con la finalidad de facilitar la ubicación de los contenidos desarrollados.

La introducción justifica la necesidad de la investigación y familiariza al lector con los apartados comprendidos en la investigación.

El capítulo I. planteamiento del problema permite una relación de la teoría con la descripción de la situación actual del fenómeno.

El siguiente apartado corresponde a presentar el enunciado del problema.

Se presenta también un objetivo general referido a la investigación en general, y tres objetivos específicos, el primero orientado a la revisión bibliográfica pertinente, el segundo al diseño de instrumentos y el tercero a la creación de una propuesta de intervención.

La justificación pretende explicar la importancia de realizar dicha investigación enfatizando en sus dos variables. Se describen también, alcances y limitaciones necesarios en todo proceso investigativo para determinar los obstáculos que se pueden presentar.

El capítulo II. Marco teórico, comprende en un primer momento investigaciones previas del fenómeno en estudio y una base teórica que fundamenta la investigación.

El capítulo III. Metodología, describe procedimientos, características de los sujetos, métodos utilizados, así como las técnicas e instrumentos.

El capítulo IV. presentación y análisis de resultados contiene en un primer momento los resultados cuantitativos de operarios y administrativos respecto al perfil e inventario de personalidad PPG-IPG, cuestionario y guía de observación, seguidamente se presentan los datos cuantitativos de jefes respecto a perfil e inventario de personalidad PPG-IPG, guía de entrevista y guía de observación. Le precede la presentación de resultados cualitativos y finalmente el diagnóstico.

Se dedica también, el capítulo V. a conclusiones producto de toda la investigación y recomendaciones dirigidas principalmente a la empresa.

El capítulo VI contiene una propuesta de intervención; en donde se plantean los objetivos de la misma, la población a la que va dirigida, la forma de operativizar y evaluar.

También se consideró conveniente dedicar un capítulo a las referencias bibliográficas pues en gran medida estas evidencian la fiabilidad y calidad de una investigación. Finalmente los anexos correspondientes a la investigación.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Situación actual**

Los estudios de clima laboral estan a la orden del dia, en los gabinetes de Prevencion de Riesgos laborales, dando cada vez mas importancia a los factores psicosociales que repercuten en la insatisfacción laboral. Pero los nuevos cambios organizacionales emergidos tras la actual crisis laboral y financiera del pais, han generado desafios que desencadenan una serie de amenazas manifestadas mediante tensiones y conflictos que dan como resultado nuevas “enfermedades psicosociales” en el entorno empresarial.

Al no ser dicha crisis percibida como una oportunidad de crecimiento organizacional, se presenta en el ambiente laboral complicaciones tales como: deficiencias en las relaciones de productividad, la motivación, satisfacción, deterioro de relaciones interpersonales e intrapersonales y estilos de liderazgos inadecuados.

Entre otros factores, principalmente producto de inadecuados estilos de liderazgo se origina el Síndrome de Cronos, el cual hace referencia al temor de algunos trabajadores y profesionales (especialmente gerencias) de ser desplazados de sus respectivos puestos de trabajo por compañeros o subordinados más jóvenes, razón que lleva a que dichos trabajadores realicen ciertas conductas que “contaminan” a la compañía y desmotiva a los empleados que trabajan bajo sus órdenes.

Resultado de este Síndrome, el jefe que lo padece manifiesta diferentes conductas entre ellas: evita expresar emociones, exhibir sus carencias, hablar de sus temores ante sus subordinados, delegar responsabilidades, para disuadirlos de atentar contra su estabilidad en su puesto, que en la mayoría de las ocasiones es irreal.

Se atenta contra los cinco principios de la gerencia del capital humano: productividad, comunicación, identificación, conducta y motivación. Al ser un estilo

de liderazgo basado en el miedo, afecta el estilo de mando y la calidad gerencial, impidiendo un correcto estilo directivo, orientado a ofrecer bienestar y desarrollo de todos los integrantes de la organización. Cuando existen personas con el Síndrome de Cronos, la gestión administrativa afecta la productividad y rendimiento, y por el estrés que genera, influye negativamente en la autoestima y salud de los trabajadores. Por otro lado, este Síndrome lo presentan principalmente todos aquellos empleados que ejercen algún tipo de poder sobre otros (puestos gerenciales), son personas con autoestima poco saludable, resistentes al cambio, inseguras, inflexibles, ansiosas y autoritarias.

Entre las principales conductas que muestran contra sus subordinados están: burlas, insultos, regaños, desconfianza, poca tolerancia y poca disposición para ayudar, malos tratos; perturbando significativamente en los subalternados la falta de seguridad en las tareas que realizan, pérdida de interés por su trabajo, dignidad, e integridad, establecimiento de relaciones interpersonales, (jefe, empleados), comunicación, Así también la productividad de la empresa se ve afectada al manifestarse principalmente algunos de estos signos:

**Desempeño:** Por lo general trabajan bajo la presión de obtener resultados en términos de cifras; su filosofía es el control de costos y la reducción de las estructuras organizacionales se logra eliminando los niveles jerárquicos. Tienen poca adecuación a los avances tecnológicos, una calidad de vida personal baja y un sistema laboral monótono, autoritario y basado en el control.

**Temor a delegar:** La pérdida del control constituye, para ellos, una posibilidad de perder el puesto y estatus que ocupan en la Institución, por lo tanto, intentan acaparar responsabilidades, proyectos y tareas; son incapaces de enseñar, asumen como obligaciones gran cantidad de funciones. Son capaces de delegar el trabajo que no quieren hacer o que prevén que no tendrá los resultados esperados, pero no delegan responsabilidad y autoridad a personas competentes.

**Relaciones sociales patológicas:** De su estrategia directiva basada en el control, se derivan relaciones con sus subalternos basadas en la sumisión y el

acatamiento, no siempre mostrando un comportamiento ejemplar o ético. Al suprimir la comunicación y la fluidez de las relaciones interpersonales, se fomenta el miedo, el ausentismo, el conflicto interno y la rumorología.

**Egocentrismo:** La relación con los demás pasa por un filtro de comparación que lo impulsa a buscar ser el mejor, actuando de manera egocéntrica, y la necesidad de sentirse seguro lo lleva a rodearse de empleados menos capaces o incompetentes. La razón de ello es que son estas personas las que utiliza para tener forma de realizar, sin que se le pueda inculpar directamente, las acciones que no puede o no se atreve a hacer personalmente, por temor o por sentimientos de culpa. No tolera la más leve crítica, ante la que reacciona agresivamente.

Además de hacer sufrir a los demás, también sufre él mismo, ya que es incapaz de reconocer sus errores, y los éxitos y cualidades ajenas suscitan su envidia desmedida. Al principio lo pueden seguir personas con talento, pero que van siendo rechazadas si disienten.

**Autoengaño:** Originado en el énfasis en obstaculizar el talento de sus subalternos, a la larga no es viable, y la evidencia del propio error acaba imponiéndose. Es fácil que cuando sus defensas ya no sirvan para desviar la frustración, esta se traduzca en agresión o en manifestaciones de huida que puedan llevar a situaciones gravemente patológicas para el individuo.

**Desarrollo limitado:** Se presenta con mayor facilidad en aquellas organizaciones donde las posibilidades de desarrollo en posiciones o niveles de conocimiento son muy escasas, por lo que el individuo tiende a celar su territorio para evitar mostrar sus debilidades, carencias, temores o perder su poder delante de quienes se lo han otorgado.

Según Pavón (2010) “el Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica e incluso mortal que afecta a más del 50% de las organizaciones en el mundo”.<sup>1</sup> Está directamente relacionado con otro tipo de trastornos laborales asociados a la

---

<sup>1</sup> Yohana Pavón, (octubre, diciembre 2010), Licenciada y doctora en Psicología del trabajo, “La maldición de cronos”.

cultura organizacional, que cronifique los síntomas de insatisfacción laboral, situaciones que reducen la salud psicológica y física de sus víctimas y afectan negativamente su bienestar y la eficiencia de otros trabajadores, al mismo tiempo que da pie a la negligencia por parte de los empleados en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y un aumento de permisos e incapacidades médicas, como ocurre con el *mobbing* (acoso laboral), la adicción laboral, que no es más que la excesiva dedicación a trabajar más horas de las necesarias, asimismo el presentismo laboral que es estar presente en el puesto de trabajo, pero dedicando parte de la jornada laboral a otras funciones que no son propias del trabajo. Entre estas funciones podemos encontrar:

- conectarse a redes sociales
- consultar páginas web
- realizar llamadas

Actualmente, al ser el Síndrome de Cronos un fenómeno poco estudiado en El Salvador, se ve disminuido el grado de importancia que las instituciones le asignan, no percatándose de las serias consecuencias que puede generar en el clima laboral, por lo tanto, se carece de estudios científicos referidos a solucionar el problema en cuestión.

## **1.2. Enunciado del problema**

¿Influirá el Síndrome de Cronos en la autoestima de los trabajadores de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.?



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

#### **1.3.1. Objetivo General**

- ✚ Determinar la influencia del Síndrome de Cronos en la autoestima de los empleados de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✚ Identificar las características, causas y consecuencias del Síndrome de Cronos en los empleados de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.
- ✚ Crear instrumentos para la recolección de datos que permitan obtener una contrastación objetiva entre teoría y realidad que viven los trabajadores de Tropigas de El Salvador S.A, sobre el síndrome.
- ✚ Diseñar una propuesta de intervención que permita dar solución a la problemática que presenta la empresa Tropigas de El Salvador S.A y lograr con ello la modificación de las conductas posiblemente inadecuadas que presentan los trabajadores.

### **1.4. Justificación del estudio**

Es muy habitual que hoy día en la empresa Salvadoreña, tanto pública como privada, se presenten casos en donde se refleje el Síndrome de Cronos, principalmente en las altas gerencias producto de la competitividad que las caracteriza, generando así inseguridades en sus empleados.

Lo antes mencionado repercute de manera directa tanto en la autoestima de la persona que presenta el síndrome como de aquellos que están supeditados al

mando del primero; al ser esta variable (autoestima) un componente del clima organizacional resulta inevitable que este no se vea contaminado.

Dicha situación se evidencia en el desempeño laboral de los mismos que se caracteriza por una notable falta de motivación y satisfacción y por consecuencia en la calidad de los servicios brindados por la empresa. Es esta la principal razón por la cual el estudio de este fenómeno se vuelve una necesidad importante a solventar.

Desde el siglo XXI, las organizaciones hacen referencia a esta mitología griega en donde Cronos (Saturno) era el más joven de los Titanes, hijos de la Madre Tierra y Urano (la tierra y el cielo). Urano, odiaba a sus hijos y los escondió en la Madre Tierra causándole gran dolor. Como venganza la madre tierra fabricó una hoz para Cronos y le convenció de que diese muerte a su padre. Cuando cumplió sus deseos, se desposó con su hermana Rea, pero temeroso de que sus propios hijos se levantasen en su contra, se los tragaba en cuanto nacían.

Este fenómeno se identifica como una enfermedad gerencial del temor de algunos trabajadores y profesionales de ser desplazados de sus respectivos puestos de trabajo por compañeros o subordinados habitualmente más jóvenes, razón que lleva a que dichos trabajadores recurran a una serie de acciones que “contaminan” la compañía y desmotiva a los empleados que trabajan bajo sus órdenes.

De forma tal que el estudio que se realizó pretendía elaborar un diagnóstico objetivo de la problemática, el cual sirvió de base para diseñar una propuesta de intervención, propiciando una solución a la latente necesidad y favorecer significativamente a la empresa Tropicigas De El Salvador S.A, contribuyendo a un mejor clima organizacional y desempeño de la organización y sus empleados.

## **1.5. Delimitación**

### **1.5.1. Espacial**

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, ubicada en el Boulevard del ejército kilómetro 4 ½ calle Monte Carmelo del municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador, El Salvador contando con ello con las diferentes plantas distribuidoras donde se encontraban laborando la población muestra.

### **1.5.2. Social**

El estudio contó con una población/muestra de 102 empleados oscilante entre las edades de los 18 a 65 años de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, con los cuales se identificaron en primer lugar si se presentaba el Síndrome de Cronos en ellos y posteriormente la influencia que este tiene en su autoestima, proporcionando en base a estos resultados una propuesta para solventar estas necesidades de clima laboral y fortalecer la productividad de la empresa mediante el establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas.

### **1.5.3. Temporal**

La investigación se realizó en el periodo de marzo a noviembre del año 2018.

## **1.6. Alcances y limitaciones**

### **1.6.1. Alcances**

- Presentación de una primera investigación que incluya las variables del Síndrome de Cronos y autoestima, generando un diagnóstico preciso y conciso de como el fenómeno puede generar consecuencias a la productividad de la empresa.
  
- La comorbilidad que el Síndrome de Cronos tiene con los trastornos de: Mobbing, Síndrome de Estocolmo y Burnout.

- La investigación se realizó en las plantas de Soyapango, San Salvador, y San Juan Opico, recabando así diferentes opiniones, referente al sentir y pensar respecto al síndrome de cronos en trabajadores pertenecientes a la misma organización.
- Dentro de nueve meses se realizó un estudio que permitió diagnosticar de manera idónea la variable de autoestima en los trabajadores de Tropigas de El Salvador S.A y de esta manera brindar una propuesta de intervención que contribuya a potencializar el clima laboral que predomina en la institución.
- Siendo el Síndrome de Cronos, un fenómeno poco percibido por las empresas, se realizó una investigación que promovió la importancia del estudio e intervención de este, basándose en las consecuencias que se generan al no ser intervenido de manera pertinente, ya que la autoestima es uno de los principales factores que inciden en el desarrollo y mantenimiento de un saludable clima organizacional, factor que puede verse afectado por este Síndrome.

### **1.6.2. Limitaciones**

- Ningún estudio realizado anteriormente que correlacione las dos variables del Síndrome de Cronos y autoestima, lo cual restringió la aplicabilidad nacional e internacional de los antecedentes.
- La comorbilidad que el Síndrome de Cronos tiene con otros trastornos a excepción de los mencionados en los alcances.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Estudios de organizaciones:

La organización como objeto de estudio ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y, a la par de ello, se han ido generando nuevos enfoques que desde el punto de vista ontológico y epistemológico buscan conocerla, explicarla o comprenderla. De acuerdo con algunos autores, dichos enfoques complementan, vinculan y sobre todo mejoran las posibilidades de entender y transformar a las organizaciones humanas, apoyados en los cimientos de los estudios de la administración, que constituyen una sólida disciplina que ha aportado por décadas a la sistematización de las mejores prácticas para conducir el desarrollo de las empresas.

Las organizaciones han existido desde hace mucho, pero no fue hasta comienzos del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización, tratando de incorporar nuevas formas de análisis. Dado que existe una proliferación de enfoques o paradigmas que estudian a la organización, ésta no constituye un objeto teórico bien determinado que obedezca a leyes simples y tampoco se ha logrado establecer un acuerdo entre los estudiosos del campo respecto a su objeto de estudio. Sin embargo, el consenso establecido es la consideración de la organización como un fenómeno complejo que encuentra, en dicha complejidad, la naturaleza del diseño de sus estructuras formales. En este sentido, (Montaño 2004:5). Apunta que “la organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. Las fronteras –físicas y legales–, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano

que nos brinda la experiencia; de ahí la importancia del esfuerzo académico por hacerlo inteligible” En su argumentación, Montañó hace referencia a que parte de la complejidad de los estudios organizacionales tiene que ver con que su objeto de estudio abarca lo visible y observable, así como lo invisible e inobservable, esto es la subjetividad de los actores implicados en la organización y las relaciones de control, liderazgo, subordinación, entre otras, que establecen entre sí.

Reconocer la complejidad de los problemas de las organizaciones humanas que desbordan las parcelas institucionalizadas del conocimiento, plantea la necesidad de estudiarlas en términos de espacios multidisciplinarios y transdisciplinarios, en donde los diversos enfoques, teorías y métodos traten de explicar a las organizaciones a partir de sus estructuras, de las personas que las conforman, de sus estrategias y de su cultura.

El estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones. Más allá de estudiar procesos y formas para mejorarlos, se busca analizar fenómenos de carácter social que tienen lugar al interior de las organizaciones y son el resultado de las redes de relaciones que se entablan entre los diversos miembros que las conforman y que afectan y se ven afectados por éstas relaciones, dado que los grupos sociales, por la naturaleza misma de los individuos que los conforman, reflejan todos aquellos elementos del entorno (cultura, tradiciones, creencias, conflictos, etc.), que se recontextualizan y manifiestan en las organizaciones.

Es por ello que se estudiará la teoría de las tres necesidades de McClelland<sup>2</sup>, modelo basado en la psicología humanista, que reivindica la tendencia al crecimiento personal de los seres humanos en las organizaciones.

---

2. David Clarence McClelland (Mt. Vernon, Estado de Nueva York, 20 de mayo de 1917 – 27 de marzo de 1998), psicólogo. Se destacó por su labor en la teoría de la necesidad.

### 2.1.2. La teoría de las necesidades de David McClelland

Es uno de los modelos psicológicos sobre las necesidades humanas más conocidos, especialmente en el ámbito empresarial y de las organizaciones. Se fundamenta en tres tipos de necesidades las que a su vez sirven como motivación: la de afiliación, la de logro y la de poder.

- **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y, por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; les molesta tener éxito por la suerte, prefieren trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad del éxito o fracaso. Es decir, su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

La tercera necesidad es la de poder, las personas disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

Por otro lado, en base al estudio realizado por McClelland, Socorro sostiene que la necesidad de poder es la causante principal del Síndrome de Cronos, en donde el individuo con la finalidad de satisfacer dicha necesidad esta pensando siempre en cómo mantener su influencia, de forma insana para manipular y controlar el comportamiento de sus subordinados.

“El ser humano es complejo e impredecible y a lo largo de la historia ha ofrecido innumerables muestras de lo que es capaz de hacer por satisfacer su necesidad de poder. McClelland señala que el individuo presenta una necesidad de poder, asegurando que aquellas personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia que tienen sobre otros y cómo pueden utilizarla para cambiar el comportamiento de sus subordinados son las que más lo demuestran, agregando que se satisfacen manipulando y controlando a sus subalternos.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Socorro, Félix, (2007), Master en Ciencias Gerenciales, Estudio sobre el síndrome de Cronos.



En las organizaciones el poder se obtiene en la medida que se asciende de cargo, y una vez alcanzado es difícil aceptar que puede perderse, por lo que en algunos casos se presenta el deseo de aferrarse a él de una manera enfermiza, la cual conlleva al individuo a realizar cualquier cosa para evitar ser desplazado. Tal podría ser la razón que motiva a los gerentes a evitar que sus subordinados se desarrollen y terminen ocupando su lugar, quedando opacado por el brillo de las nuevas ideas o a causa de un mejor perfil académico; y a la vez podría ser la causa que justifica la presencia de personal casi inamovible de sus cargos.

Esa necesidad de mantenerse seguro y no ser alcanzado por alguien que atente contra él, evitando a cualquier costo la posibilidad de ser desplazado, puede compararse con un relato presente en la mitología griega. Se cuenta que Cronos tenía tanta sed de poder que atentó contra su padre Urano con la intención de ocupar su lugar, ya que éste era el amo y señor del universo. Urano mal herido, le maldijo a experimentar la misma suerte en manos de sus hijos, por lo que Cronos decidió devorarlos al nacer, no obstante, y gracias a la astucia de la diosa Era, uno de sus hijos, Zeus, logró salvarse de tan cruel destino dando cumplimiento años más tarde a la maldición.

Si bien es cierto que en la gerencia contemporánea resultaría absurdo imaginar a un supervisor devorándose a un subordinado, literalmente hablando, no es menos cierto que algunas prácticas podrían ser fácilmente consideradas muy cercanas a tal situación, en estos casos se haría referencia a las constantes explicaciones y excusas que se ofrecen a los empleados para justificar la ausencia de incrementos salariales, ascensos, traslados o cualquier otro tipo de mejora que lo acerque o iguale a su superior.

Aunque no en todos los casos está presente el temor a ser desplazado por el subordinado, en aquellos donde la actuación del gerente se inclina a impedir el crecimiento de sus trabajadores podría decirse que se está en presencia del ahora llamado **Síndrome de Cronos**.

## 2.2. CONCEPTOS CLAVES

Para contextualizar al estudio de esta problemática, habría que revisar algunas definiciones de los diferentes conceptos que se utilizaran en el desarrollo de la investigación:

**Patología:** Derivado del griego (λογ?α, logía), estudio del sufrimiento o daño - (π?θος, mani;o pathos)— es la parte de la medicina encargada del estudio de las enfermedades en su más amplio sentido, es decir, como procesos o estados anormales de causas conocidas o desconocidas.

**Síntoma:** Del lat. Tardío symptōma, y este del griego σύμπτωμα sýmptōma. Manifestación reveladora de una enfermedad o señal de indicio de algo que está sucediendo o va a suceder.

**Síndrome:** (Derivado del griego, concurso) es un grupo de signos y síntomas que se presentan juntos y caracterizan una anomalía o condición particular.

**Síndrome de Cronos:** Es el miedo patológico de la persona que ocupa un puesto superior, de promover a sus subalternos por temor a ser desplazado o sustituido, y de él se deriva una exagerada necesidad de mantenerse seguro en el puesto que ocupa, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee. (Félix Socorro, 2007).

**Temor:** (Del latín timor) Es una pasión del ánimo que lleva a un sujeto a tratar de escapar de aquello que considera arriesgado, peligroso o dañoso para su persona. El temor, por lo tanto, es una presunción, una sospecha o el recelo de un daño futuro.

**Miedo:** (Del lat. *metus*). m. Se refiere al sentimiento de desconfianza de que pueda ocurrir algo malo, recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea.

**Víctima:** Persona que sufre un daño por culpa ajena o por causa fortuita.

**Victimario:** Persona que ejerce daño o mal sobre otra por satisfacción propia.

**Autoestima:** Derivado del vocablo griego “autos” cuyo significado es “por sí mismo” y la palabra latina “aestima” que significa valorar o evaluar. Es la autovaloración de uno mismo, que puede ser saludable o poco saludable, e influirá en todas las conductas del individuo, en su forma de ver el mundo, de valorar a los demás, y en sus emociones.

**Liderazgo:** Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

**Mobbing:** Es una palabra del inglés que significa ‘acoso laboral’. Es una práctica que consiste en el trato humillante, descalificador o intimidatorio por parte de una persona o un grupo de personas hacia otra persona en ambientes de trabajo, y que se produce de forma sistemática y recurrente durante un periodo de tiempo prolongado. Es una forma de violencia psicológica como rumores o burlas, la ofensa verbal, la descalificación pública, la humillación, e incluso la violencia física. (Riquelme, 2006).

**Síndrome de Burnout:** El término inglés burnout significa estar quemado. Es una respuesta al estrés laboral crónico caracterizado por la desmotivación, el desinterés, el malestar interno o la insatisfacción laboral que parece afectar en mayor o menor medida a un colectivo profesional importante. (Navarro, 2002).

**Síndrome de Estocolmo:** Este se presenta cuando el empleado se aferra a permanecer en un empleo donde el ambiente es hostil, donde a diferencia del síndrome clásico, aquí la víctima no es forzada a estar en algún lugar, sino que lo hace por su propia voluntad (Ramírez., 2013).

### **2.2.1. DEFINICIÓN DEL SÍNDROME DE CRONOS:**

Para tratar el fenómeno de estudio, conviene revisar la definición del mismo:

El psicólogo estadounidense David Clarence McClelland, plantea que el Síndrome de Cronos *es la situación en la que una persona experimenta temor a ser desplazado por un compañero o compañera de trabajo que demuestra tener iguales o más evidentes habilidades y capacidades para ocupar el puesto que él desempeña, lo que desencadena una serie de acciones que perjudican o perturban el ejercicio de sus labores logrando finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo para liberarse de la amenaza que esta representa.*

El Doctor Félix Socorro quien identifico por primera vez el Síndrome de Cronos lo define *como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando crecimiento de los colaboradores en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.*

Para Flores –Sandí, el Síndrome de Cronos *es el miedo patológico, del individuo que ocupa un cargo jerárquico, a ser desplazado. Siente una excesiva necesidad de mantenerse seguro en el puesto, impidiendo el crecimiento de sus subalternos. La persona con poder tiende a aferrarse a su cargo de forma enfermiza, creando dentro de la organización puestos inamovibles.*

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SÍNDROME DE CRONOS**

Los autores Socorro, Félix., 2003 Flores-Sandí, g., 2011, opinan que para identificar el desarrollo del Síndrome de Cronos es importante tener presente una serie de características las cuales se presentan a continuación:

- El Síndrome de Cronos se presenta en cualquier empresa u organización, sin importar su tamaño o productividad, aunque con mayor frecuencia o facilidad en aquellas organizaciones donde las posibilidades de desarrollo

en posiciones o niveles de conocimiento son muy escasas, por lo que el individuo tiende a celar su territorio para evitar mostrar sus debilidades, carencias, temores o perder su poder delante de quienes se lo han otorgado, no siempre demostrando un comportamiento ejemplar o ético, orientando su administración a evitar el perfilamiento de algunos individuos que puedan atentar en contra de la estabilidad de su cargo.

- El Síndrome de Cronos es practicado por personas que poseen un cargo de relativa importancia en la empresa, como mandos intermedios o directivos, no importa la edad, sexo o condición de quien lo practica, aunque usualmente suele ocurrir en personas con carencia de conocimientos académicos y que presentan mayor antigüedad en la institución o algún tipo de poder.
- El Síndrome de Cronos, enmarcado en los riesgos psicosociales de salud laboral, el Cronos, no es en sí mismo una enfermedad, de lo que se trata es de una serie de conductas de Violencia psicológica que acaban afectando la salud de las víctimas y los victimarios. No busca el daño por el daño. Dichas conductas que surgen en la persona que ha tomado el rol de esta figura mitológica busca que el daño a terceros genere un resultado que le beneficie.
- Suele estar presente en empresas donde se acostumbra premiar de manera individual los logros alcanzados, usualmente en la figura del responsable o líder formal. Además, puede relacionarse con empresas donde el supervisor es el único en tener acceso a los niveles más altos de la organización. No necesariamente se requiere ser supervisor para mostrar la conducta, aunque suele ser más común en niveles gerenciales asimismo parece estar vinculada a personas con escasos valores éticos y mentalidad oportunista.

- Se observa en cualquier tipo de empresa, pero suele ser más común en las organizaciones donde la línea de mando es vertical.
- El Síndrome de Cronos suele ser una conducta modelada por personas influyentes en la empresa o en el entorno de la misma.

### **2.2.3. SÍNTOMAS GENERALES DEL SÍNDROME DE CRONOS**

El Síndrome de Cronos suele empezar de forma insignificante, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona que ha adoptado el rol de Cronos comienza a realizar críticas a sus colaboradores o compañeros de trabajo por la forma de realizar sus actividades.

Al principio, las víctimas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima porque no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa, si está realizando bien su trabajo, entregando lo mejor de sí. No comprende que se está emergiendo en un sistema que si no identifica a tiempo puede costarle el trabajo y su salud física y mental.

**Los síntomas más habituales del Síndrome de Cronos según Campos, Guzmán y Rivera (2008) en su tesis “Influencia psicológica del síndrome de cronos en jefes y colaboradores en instituciones públicas y privadas del área metropolitana de San Salvador son las siguientes:**

- ✚ La resistencia a delegar o a confiar en otros.
- ✚ La negativa reiterada de un ascenso a alguien que lo merece claramente.
- ✚ Un exceso de agresividad o exigencia con determinadas personas.
- ✚ Hostilidad inmediata hacia cualquier posible rival.
- ✚ Oponerse a los cambios y desdeñar las novedades.

El Síndrome Cronos se produce en el ámbito laboral de manera continuada y reiterada, premeditada y consciente.

#### **2.2.4. FASES DEL SÍNDROME DE CRONOS**

Para describir las fases es necesario aclarar algunos aspectos que son relevantes en el desarrollo de este Síndrome. Es importante tomar en cuenta que quien ejerce el Síndrome de Cronos es una persona muy astuta, controladora y manipuladora situación que no se evidencia en sus primeras fases. Por lo general se percibe a quien ejerce cronos como alguien de confianza, amable, empático y dedicado que para llevar a cabo su propósito usa la comunicación como herramienta de manipulación del lenguaje, ya que la intención de este por un lado es ocultar el ejercicio de la violencia y por otro utiliza información privilegiada para dañar a su víctima. Es preciso comprender su poder seductor para evitar ser presa fácil de quien ejerce Cronos.

En el desarrollo de la comunicación perversa, el victimario pretende impedir que el otro (víctima) piense, comprenda y actúe.

En la comunicación que el victimario utiliza engaña con calumnias. El lenguaje se pervierte; cada palabra oculta un malentendido que se vuelve contra la víctima elegida. Cabe mencionar que el maltrato o acoso que recibe la víctima tiende a desarrollarse progresivamente, por lo que quien ejerce el Síndrome de Cronos para llevar a cabo su plan de destrucción de la persona designada como víctima necesita manipular a los que la rodean a fin de que le ayuden a conseguir su objetivo o bien de que no le pongan trabas.

La seducción del entorno tiene lugar a través de ir creando relaciones de doble vínculo con compañeros de trabajo y con mandos todos ellos cercanos a la persona designada como víctima, con la finalidad que le ayuden en su estrategia de destrucción. El victimario se convierte en promotor de una campaña de descrédito y en unión de sus aliados, que se han convertido en quienes ejercen el Síndrome de Cronos, formando un clan de acoso hacia la víctima.

Para mantener cohesionados a sus aliados el victimario necesita acallar al entorno, para que no evidencie la violencia que se ejerce sobre la víctima. Si el

entorno manifestara su queja frente a la violencia ejercida, los aliados podrían darse cuenta de lo que están haciendo y quien ejerce el síndrome de cronos principal perdería su impunidad. La finalidad del victimario es que *el entorno no haga nada*, para ello extiende rumores que denigran a la víctima.

**Según Campos, Guzmán y Rivera (2008) en su tesis “Influencia psicológica del síndrome de cronos en jefes y colaboradores en instituciones públicas y privadas del área metropolitana de San Salvador son las siguientes:**

**2.2.4.1. Fase de seducción:**

En esta primera fase el que teme ser desplazado al igual que el que ejerce Mobbing aún no ha manifestado su gran potencial violento, por lo que la fase de seducción puede quedar encubierta.

Como se mencionó anteriormente el victimario utiliza su astucia y su poder seductor ejerciendo dos formas de seducir en las cuales tiene diferentes objetivos; pero no por ello ambas dejan de ser importantes.

**2.2.4.1.1. La seducción dirigida al entorno:** Tiene como objetivo convertirlo en aliado de quien ejerce el síndrome de cronos.

**2.2.4.1.2. La seducción dirigida a la víctima:** Tiene como finalidad apropiarse de algo que le pertenece. Ese algo de más, puede ser una cualidad personal, un proyecto, o bien contactos sociales.

En esta fase el victimario hará creer que le importa mucho la víctima ya sea a través de la adulación o bien a través de la compasión. Es una estrategia encaminada al conocimiento de las debilidades de la futura víctima y cuyo objetivo es la absorción de "algo" que tiene de más la víctima. Todo lo anterior con la finalidad de crear desprestigio externo y personal de la víctima porque se desea de esta su cualidad, su eficacia frente al ámbito familiar, su prestigio en las relaciones sociales, su autoría de la propiedad intelectual, el esfuerzo dedicado al



proyecto, la autenticidad de su trabajo. Para ello se inicia un periodo de críticas personales desestabilizadoras, de rumores contra ella (víctima).

El entorno se cree los rumores, que se dicen a espaldas de la víctima, porque el victimario aún se hace pasar por amigo de la víctima. En presencia de ella, el adúlador se comporta, todavía, como amigo. Pero a medida que pasa el tiempo se van verbalizando pequeñas "bromas" humillantes y críticas a su persona. La víctima apenas sabe reaccionar a esa sutil violencia, y cada vez se desestabiliza más y se instaura en una situación de indefensión.

En la fase de seducción; los mecanismos de negación de la realidad funcionan a pleno rendimiento. La desvalorización de la agresión tiene como finalidad seguir vinculado a quien ejerce el Síndrome de Cronos. Otras veces, el mecanismo de negación, se instaura fuertemente, para negar que uno esté sometido a acoso, para borrarlo de la mente, para no reconocerse como víctima. Las secuelas de la negación de la agresión recibida se concretan en que aparecen alteraciones del comportamiento, actitudes caracterízales que parecen inexplicables.

➤ **La comunicación en esta fase:**

En el proceso de seducción, para captar la voluntad del otro, el victimario, utiliza una forma de comunicación especial: la del doble vínculo, basada en dos pilares: relación intensa e imposibilidad de salir de ella. En primer lugar, el victimario, establece una relación intensa con la futura víctima. Para mantener a la víctima inconsciente de la contradicción el victimario utiliza dos tipos de estrategias:

1. No hablar sobre ello (dar a entender que cualquier cuestionamiento es un ataque personal, o bien que hablar de ello es una falta de lealtad, o que el receptor es algo susceptible).

2. La reserva personal (hacerse el ofendido por alguna cosa, dar a entender que uno tiene muchos problemas que le mantienen ocupado, no devolver las llamadas telefónicas, mantenerse serio, ceñudo, malhumorado).

#### **2.2.4.2. Fase de conflicto:**

A igual que en el Mobbing el tipo de relación se basa en el "juego sin fin" y se manifiesta a través de la manipulación del lenguaje.

Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al temor a ser desplazado. Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el temor a ser desplazado" del "acoso laboral o Mobbing" que ambos se solapan.

El temor a ser desplazado casi siempre está ligado a un cuestionamiento de la capacidad intelectual de la autoridad por parte de la víctima y del mismo victimario. El que teme ser desplazado se da cuenta que esa persona (la víctima) es un estorbo para él, porque considera que su sola presencia genera comparaciones que lo desvalorizan como líder situación que suele deberse a la escasa preparación académica, o por tener una edad mayor que el del supuesto/a rival.

Es muy natural que en el trabajo existan discusiones entre jefes y colaboradores e incluso entre los mismos compañeros, sin que esto pueda ser crítico. La situación empezará a ser crítica cuando las hostilidades se repitan o cuando una persona es ignorada de forma progresiva e indeterminada. Observando más detenidamente los incidentes que puedan manifestar unas conductas que sólo pueden describirse como: infantiles, ridículas, antisociales y poco civilizadas. De tal modo que, a decir verdad, estas personas más bien tendrían que avergonzarse de su comportamiento, en vez de estar orgullosos de ello, como ocurre con mucha frecuencia.

➤ **La comunicación en esta fase:**

El tipo de comunicación que tiene lugar durante esta fase es a dos bandas, hacia la víctima y hacia el entorno. Hacia la víctima el tipo de relación que se instaura es la del “juego sin fin” en la cual se llega a un acuerdo claro de no comunicación. Es decir que no existe comunicación directa entre víctima y victimario. En muchas ocasiones se da la comunicación en forma escrita o a través de un tercero. Cabe mencionar que en esta fase el victimario evita por todos los medios el contacto (físico, visual entre otros), evadiendo en ocasiones o casi siempre circular por la misma ruta o pasillos que su víctima, todo ello porque existe en el victimario una notable desvalorización personal llamada en psicología baja autoestima, además de una exagerada inseguridad latente que atenta contra su estabilidad emocional activando como mecanismo de defensa la agresión y el acoso hacia la persona que considera una amenaza.

**2.2.4.3. Fase de acoso:**

En esta fase el instigador se ha revelado y la relación establecida se vuelve patológica. Según Watzlawick y otros en su libro “teorías de la comunicación” las relaciones entre los seres humanos pueden ser de dos tipos:

- **Relaciones simétricas:** Basadas en la igualdad, pero en ellas existe, siempre, el peligro de la competencia. Existen relaciones equilibradas sanas y otras enfermizas; y las pautas de comunicación en ambas van a diferir. Una relación simétrica sana, se caracteriza por: Aceptar al otro, tal y como es, respetarse mutuamente, confiar en el otro, ser uno mismo, ser sincero y reconocer las habilidades y cualidades de los demás. En cambio, las pautas de comunicación en una relación simétrica enfermiza se caracterizan por la existencia de una guerra más o menos abierta.
- **Relaciones complementarias:** Basadas en la adecuación de cada participante a un rol específico y complementario”. Son las que se

establecen entre dos individuos, quedando muy definido el rol que cada uno desempeña en la relación y siendo estos roles interdependientes.

Las relaciones complementarias pueden ser sanas o enfermizas. Las pautas de comunicación en las relaciones complementarias sanas se basan en el reconocimiento recíproco y es "la confirmación recíproca, sana y positiva, entre los individuos" (Watzlawick y otros).

Las pautas de comunicación en las relaciones complementarias enfermizas, se basan en que cada individuo en su rol desconfirma al otro; es decir: "equivalen a desconfirmaciones antes que a rechazos del "self" del otro" (Teoría de la Comunicación). Cuando en las relaciones complementarias se instauran este tipo de desconfirmaciones tal y como ocurre en el Mobbing y en el Síndrome de Cronos, se observa un sentimiento progresivo de frustración y desesperanza en los dos participantes o en uno de ellos. Se manifiesta la presencia de sentimientos atemorizantes de despersonalización, y de apatía. Cuando un jefe hostiga a un empleado, con el consentimiento del resto. Son ejemplos de relaciones complementarias desequilibradas y en ambos casos se manifiesta la desconfirmación del rol del otro, frustración, desesperanza, temor, extrañamiento, despersonalización y negligencia.

- **Para reconocer que se está frente al Síndrome de Cronos, existen tres elementos determinantes.**
2. **Existe un rechazo a la comunicación directa con la víctima:** Similar al explicado en la fase anterior, pero con mayor intensidad (se le niega el saludo, no se le habla, no se le responden las llamadas, no se escucha el contenido de sus mensajes) Se le trata como una persona "contagiada".
  3. **Se busca su aislamiento con la finalidad de poder:** Se consigue o bien no dándole trabajo o negándole los medios para hacerlo bien, con sobrecarga de trabajo, ignorándolo en las capacitaciones; es decir quitándole privilegios que

los demás colaboradores tienen y también aparece un aumento de la calumnia y de la difamación por la espalda afirmando en ocasiones que la víctima es una persona desobediente, orgullosa e incapaz, situación que el victimario utiliza para justificar su actitud ante los demás y a la vez conseguir la aprobación de los colaboradores que por los comentarios del que ejerce el síndrome perciben también a la víctima como la villana de la organización . Asimismo, a la destrucción de la persona se suman los ataques íntimos e individuales, como bromas, injurias, y humillaciones; todo lo anterior lo realizan con la intención de:

4. **Lograr el objetivo, que es la destrucción de la víctima:** En el Síndrome de Cronos al igual que en el Mobbing o acoso moral existe siempre un abuso. El abuso puede manifestarse como un abuso de poder o bien como un abuso de confianza. Cuando el acoso es promovido por la jerarquía (es más frecuente) habrá mayores manifestaciones de abuso de poder. En cambio, cuando el origen del acoso es entre compañeros, habrá mayores manifestaciones de abuso de confianza.

Ambos tipos de acoso, a pesar de tener un origen diferente, se convierten en uno solo; ya que jerarquía y compañeros se alían en contra de la víctima con el fin de desesperarla u hostigarla para que esta por si misma abandone el cargo en la empresa. El abuso sea cualquiera por lo general suelen alcanzar niveles más elevados convirtiéndose estos más que en abusos de poder o de confianza en acoso y/o abuso sexual.

➤ **La comunicación en esta fase:**

En esta fase la comunicación es puramente nula, o por terceros, no haya comunicación directa con la victima pues se trata de ignorarla.

### **2.2.5. CAUSAS DEL SÍNDROME DE CRONOS**

Es muy importante puntualizar que existen causas que generan el desarrollo del Síndrome de Cronos entre ellas podemos hacer referencia a: Personalidad, temperamento e inteligencia emocional, las cuales se describen a continuación:

#### **2.2.5.1. Personalidad**

Como parte fundamental del ser humano la personalidad permite explicar factores que intervienen en el desarrollo de esta patología organizacional, es por ello que se debe ahondar en la definición de personalidad, para ello requiere mención especial Gordon Allport (1961) quien propuso que *la "Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamientos y sentimientos"*. Esta definición al parecer es la que más se acerca a lo que es la personalidad, pero se puede decir que la personalidad es el conjunto de características, cualidades que nos distinguen a las personas; es decir las diferencias que tenemos cada uno lo hace único e irrepetible.

Todo lo anterior es lo que se denomina personalidad. El carácter, la actitud, las cualidades físicas, los sentimientos, pensamientos, temperamento, habilidades etc. Es lo que define a las personas.

El hombre es un ser social; ya que, algunos de los elementos mencionados se desarrollan a través de las relaciones establecidas con los demás, se aprenden valores, normas y formas de comportarnos. Partiendo de esta premisa se puede decir que, el ser humano busca formar parte de un grupo, por tal motivo es que esta tendiente a ser parte activo de una organización o institución a través de la actividad laboral. Situación que contribuye a que el individuo sea miembro de un todo.

Se ha definido el concepto de personalidad y a partir de este se profundizará en el análisis de algunos componentes de la personalidad que pueden influir en nuestro

comportamiento y explícitamente en el desarrollo del Síndrome de Cronos. Es por ello que se presenta a continuación el perfil psicológico del victimario y víctima:

➤ **Perfil psicológico del victimario:**

El Síndrome de Cronos encuentra un hábitat idóneo en aquellas culturas empresariales en las que prevalece un sentido paternalista en el que se premia la lealtad y obediencia en detrimento de la eficacia. El directivo Cronos quien generalmente no es consciente del daño psicológico que ejerce y no conoce el término equidad. Muestra una serie de conductas hacia sus colaboradores o iguales:

- ✚ El jefe Cronos siempre está buscando la gloria de ser el mejor, esto se puede observar cuando un subordinado brinda sus ideas a él, y este las rechaza, pero luego la presenta como suyas lo que lo lleva a tener éxito siempre dentro de la empresa.
- ✚ La necesidad de sentirse seguro le lleva a rodearse siempre de mediocres sumisos a quienes utiliza en su favor.
- ✚ El jefe Cronos no permite que sus colaboradores desarrollen sus habilidades por temor a perder su estatus y poder. Busca por todos los medios “parecer joven” y con ideas novedosas, a costa de aquellos trabajadores verdaderamente jóvenes.
- ✚ Los jefes que ejercen Cronos siempre se muestran ocupados y carentes de tiempo. No organizan ni administran el tiempo, no establecen prioridades y considera que todo es urgente.
- ✚ No comprenden ni valoran las necesidades de su equipo y no son conscientes del agotamiento mental y físico de sus colaboradores. Para ellos son necesarios los días de 36 horas por lo que exigen un triple

esfuerzo a sus colaboradores sin que le importen los riesgos de salud que esto implique.

- ✚ Son personas que se muestran seguros ante sus colaboradores, pero nerviosos ante sus supervisores. No conocen sus operaciones a detalle y son incapaces de defender sus alegatos y posiciones con explicaciones sólidas e irrefutables. Este tipo de dirigente grita, vocifera ante sus colaboradores.
- ✚ No delegan funciones, ante una situación inesperada, son incapaces de tomar las riendas de cualquier parte del proceso para que este no se detenga. Justifican los resultados deficientes con la ausencia de buenos colaboradores.
- ✚ Son aduladores, serviles y exhibicionistas con sus superiores: necesitan promocionarse dentro de la empresa. La calidad de sus resultados y el ambiente que produce su gestión carente de importancia para ser valorado por quienes lo supervisan. Se auto ameritan el triunfo colectivo como resultado del trabajo en equipo. De allí que el servilismo se convierte en un arma para ganar indulgencia.
- ✚ Para ellos siempre hay una crisis, no buscan el equilibrio entre la empresa y sus colaboradores porque no son capaces de reconocer que solo así se podrán cosechar buenos frutos. Piensan que hay crisis y no oportunidades para aprender y trabajar mejor.
- ✚ Son necios y obstinados, carecen de habilidad para manejar el estrés y no ponen en práctica la inteligencia emocional, no escucha recomendaciones.
- ✚ Suelen ser muy hábiles con la palabra, en el montaje de escenarios que les favorezcan, dando una buena impresión a las personas que los desconocen o no son de área.



- ✚ Son personas que estudian a fondo las expectativas que sus superiores poseen con respecto a resultados, porque se las ingenian para quedar bien frente a ellos, sin importar el costo en el capital humano que ello implique.
- ✚ Conocen sus limitaciones, en su mayoría, aunque no las aceptan, por lo que se valen de mañas, para alejarse con las personas que puedan ofrecerles soluciones o ideas, las cuales posteriormente mostraran como el fruto de su experiencia y reflexiones.

➤ **Perfil psicológico de la víctima:**

Los subordinados, ante el clima-cronos, empiezan a manifestar conductas orientadas al desinterés ya que observan que su crecimiento profesional está siendo estancado y por ende reaccionan de dos formas:

- Expresando su descontento, aunque eso implique la consecuente pérdida de su trabajo.
- Limitándose a comunicar lo estrictamente necesario, en espera de alguna oportunidad donde pueda desligarse de su supervisor.

Se presentan unos indicadores que reflejan el perfil de la víctima:

- ✚ Por lo general la víctima es más joven que el victimario y por ende la experiencia que posee puede ser menor que esta última, pero el conocimiento teórico bien podría nivelar en la carencia del conocimiento empírico.
- ✚ La víctima suele ser tendiente a la sumisión, como consecuencia de algunos factores, como: origen, estatus económico, religión, entre otros.
- ✚ Necesidad económica puede estar muy ligada a la víctima, ya que por esta razón puede ser que tome la decisión de soportar lo que la persona que ejerce el crono haga en su contra. Por temor a ser despedido, consciente de que no puede dejar de trabajar por la creciente necesidad económica.

- ✚ El desconocimiento de los derechos laborales que le amparen hace que la víctima no busque ayuda porque considera que el victimario, tiene más derechos que él en la empresa en que trabajan.
- ✚ Personas con mucha preparación académica o con probabilidades de éxito, son presa fácil de la persona que ejerce el Síndrome de Cronos, ya que en su mayoría por la poca preparación académica que poseen tiende a celar su territorio considerando como amenaza a todo aquel que creen que puede desplazarlos.

#### **2.2.5.2. Temperamento**

El temperamento es parte de la personalidad y está constituido por los aspectos motivacionales y emotivos del individuo, en gran parte determinados por factores biológicos propios de la constitución individual. El término proviene del latín *temperamentum*, que significa medida.

Hipócrates elaboró la Teoría de los cuatro humores, entendiendo que los “humores” son cualquiera de los líquidos del cuerpo humano. La suposición básica era que el predominio de uno de los humores daba lugar a un temperamento determinado.

Teofrasto, discípulo de Aristóteles, elaboró una relación entre los humores y el carácter de las personas. Así, aquellos individuos con mucha sangre eran sociables, aquellos con mucha flema eran calmados, aquellos con mucha bilis amarilla o blanca eran coléricos, y aquellos con mucha bilis negra eran melancólicos. Debido a que mucha gente pensaba que existía una cantidad infinita de humores en el organismo, era común la creencia de que la pérdida de fluidos era una forma de muerte.

Médicos de la antigüedad como el médico griego Hipócrates (460-370 a c) y el médico griego Galeno (129-200) distinguían cuatro tipos de temperamentos,

considerados como emanación del alma por la interrelación de los diferentes humores del cuerpo:

- Ψ **Sanguíneos:** Las personas sociables, pero con un humor muy variable.
- Ψ **Melancólicos:** Personas tristes y soñadoras, con predominio de bilis negra.
- Ψ **Coléricos:** Personas cuyo humor se caracteriza por una voluntad fuerte y unos sentimientos impulsivos, en los que predomina la bilis amarilla y blanca.
- Ψ **Flemáticos:** Personas que se demoran en la toma de decisiones, suelen ser apáticas, a veces con mucha sangre fría, en las cuales la flema era el componente predominante de los humores del cuerpo.

El temperamento es la manera natural con que un ser humano interactúa con el entorno. Puede ser hereditario y en él no influyen factores externos. Es la naturaleza general de la personalidad de un individuo, basada en las características del tipo de sistema nervioso, y está relacionado con la influencia endocrina, que se debe a los genes, y que se manifiesta en determinados rasgos físicos y psicológicos.

Cuando se habla de los temperamentos en términos generales, se hace referencia a la combinación de rasgos que han sido heredados de los progenitores en el momento de la composición de genes que se da en la concepción; es lo que determina el temperamento básico, este es el responsable en gran medida de acciones, respuestas emocionales y en mayor o menor grado de todo lo que un individuo hace.

En realidad, nadie sabe dónde vive, pero entre las particularidades psicológicas que hacen a cada individuo diferente de los demás ocupa un lugar fundamental, pues este permite que unas personas sean abiertas y extrovertidas y otras que sean tímidas e introvertidas.

En la actualidad la mayoría de las personas no tienen conciencia alguna de la existencia de esta influencia extremadamente poderosa sobre el comportamiento.

En efecto, en lugar de cooperar con ella y de valerse de ella entran en conflicto con este poder interior y con frecuencia intentan hacer de sí mismos algo para lo cual no estaban destinados o dotados en absoluto. Esto no solamente los limita personalmente, sino que afecta a la familia que los rodea y a menudo arruina otras relaciones interpersonales (como las que se establecen en el ámbito laboral). Esta es una de las razones por las que se considera que el Síndrome de Cronos puede estar influenciado por el tipo de temperamento tanto de la persona que lo ejerce (victimario) como de la víctima, ya que la influencia del temperamento hace que muchas personas se reprobren a sí mismas o no puedan aceptarse tal y como son.

El temperamento del individuo se forma sobre la base de algunas particularidades psicológicas características para él. El individuo vivo, movable, que procura cambiar con frecuencia de impresiones, que reacciona con rapidez a los acontecimientos del medio ambiente, que soporta con relativa facilidad los fracasos y contratiempos, se le llama sanguíneo. Los rasgos y características propias de este temperamento es lo que permite ser asociado con el Síndrome de Cronos como uno de las particularidades de la persona que ejerce este fenómeno.

Por otra parte, el individuo lento, inmovible, con tendencias y carácter constantes cuyos estados de ánimo los manifiesta poco al exterior, es el denominado temperamento flemático sus características nos conceden relacionarlo con el Síndrome de Cronos como parte del perfil que posee la persona que ejerce el Síndrome.

El individuo rápido, explosivo, capaz de entregarse a un asunto con extraordinaria pasión, pero desequilibrado, con tendencia a las reacciones emocionales hostiles, con cambios bruscos del estado de ánimo se le llama colérico. Por sus características este tipo de temperamento se relaciona con la víctima y el victimario del Síndrome de Cronos. Ambos pueden poseer este tipo de temperamento ya que estos no son puros en su totalidad y la prevalencia del

mismo en este tipo de persona va a depender de las características más predominantes.

El que con facilidad se ofende, con tendencia a sentir los acontecimientos más insignificantes, pero que al exterior reacciona con mucha debilidad es el que llamamos melancólico que por sus características propias permite ser asociado con el Síndrome de Cronos como uno de las particularidades de la persona que ejerce este síndrome.

En todas las personas se pueden distribuir los cuatro temperamentos. En la mayoría de la gente se observa la combinación de los rasgos de un temperamento con los de otro. Sin embargo, se pueden encontrar rasgos característicos de cada temperamento, situación que depende de los rasgos dominantes en el individuo.

Con base a lo anterior cabe aclarar que la conducta de las personas no se determina por el temperamento, si no por las condiciones sociales de vida, por el sistema de relaciones del individuo con la realidad; es decir el temperamento se manifiesta en la conducta y en la actividad del individuo, pero no las determina porque un mismo individuo puede reaccionar de manera diferente ante las diversas situaciones que se le presenten en la vida. Hay que tener en cuenta que el temperamento es una premisa para el desarrollo de las cualidades más importantes de la personalidad que constituyen el carácter del hombre.

Es importante mencionar que nuestra manera de actuar forma parte de las actitudes que es la predisposición a la acción. Cualquier temperamento es propicio para desarrollar el Síndrome de Cronos, ya que el problema no radica en el tipo de temperamento sino en que las personas no pueden auto controlar sus debilidades, por lo que se les hace más fácil atacar a los más débiles que ellos, para lograr su objetivo de no ser desplazados por sus colaboradores.

### **2.2.5.3. Inteligencia emocional**

Es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones comportan

importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida.

Según Daniel Goleman (psicólogo y periodista) la inteligencia emocional se refiere a: *“la habilidad de las personas para reconocer sentimientos propios y ajenos, saber manejarlos, crear una motivación propia y ser capaz de gestionar relaciones interpersonales con éxito”*.

Al hablar de la inteligencia emocional aplicada al trabajo, quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Caso contrario de quienes ejercen el Síndrome de Cronos (victimario) carecen de esta habilidad ya que se muestran líderes autoritarios, egoísta en compartir conocimientos respecto a su trabajo, no establecen relaciones con todo el personal, sino que muestran preferencia por algunos de subordinados ya que están conscientes de que estos no pueden desplazarlos de su puesto de trabajo, Son jefes que no reconocen el esfuerzo de los empleados en cuanto a su desempeño laboral, no saben trabajar en equipo, ni delegar, porque no confían en nadie y no precisamente porque no crean en las capacidades de los demás, sino en las suyas, se suelen mostrar malhumorados de manera permanente. Todo lo expresado anteriormente son indicadores principales del perfil del victimario de Cronos.

## **2.2.6. CONSECUENCIAS DEL SÍNDROME DE CRONOS**

La presencia del Síndrome de Cronos deja efectos en diferentes áreas, tanto a nivel personal, como organizacional, por lo que se detallan a continuación cada una de ellas:

### **2.2.6.1. LA AUTOESTIMA**

Autoestima puede ser considerado como uno de los conceptos más antiguos de la psicología científica. El término fue introducido por William James en 1890 (James,

1890) y desde entonces ha sido objeto de numerosas formulaciones teóricas y estudios empíricos. Se la puede definir como una actitud acerca del sí mismo que está relacionada con las creencias personales sobre las propias habilidades, las relaciones sociales y los logros futuros (Hewit, 2002).

**2.2.6.1.1. Definición:** Bonet (1997), define la autoestima como la valoración que tiene el ser humano de sí mismo, de la propia personalidad, la actitud que manifiesta hacia sí mismo, la forma habitual de pensar, de sentir, de comportarse consigo mismo.

#### ➤ **Autoestima laboral**

Según Ganster y Schaubroeck (1995), es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y la trascendencia. La autoestima laboral, es de vital importancia, ya que ayuda a que la persona pueda lograr las metas que se proponga, y desempeñarse efectivamente en su trabajo, pero para esto es necesario que el empleado se sienta apto de poder lograr todo lo que se proponga y de saber que la labor que desempeña es valiosa e importante tanto para la empresa como para sí mismo, además facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y a saber afrontar los procesos de cambio.

#### **2.2.6.1.2. Tipos de autoestima:**

##### **Autoestima saludable:**

Un empleado con una autoestima saludable está mucho más dispuesto a establecer relaciones sanas con otras personas que aquel que sienta culpa crónica o está lleno de sentimientos de inferioridad, además las relaciones entre compañeros son mejores cuando las personas que integran el círculo de trabajo

son conscientes del aporte que cada uno representa para la empresa y que en lugar de verse como rivales se ven como personas competentes, con grandes ideas y capacidades que posibilitan obtener mejores resultados grupales que a la vez involucran resultados positivos a nivel individual.

Las personas con autoestima saludable tienen seguridad y se sienten elementos importantes en su lugar de trabajo, por tanto, desempeñan con gusto sus labores, se sienten satisfechos con lo que hacen e identificados con los fines de la organización, comprometidos con resultados a corto y a largo plazo. Es por ello que, al presentarse el Síndrome Cronos, en este tipo de autoestima no afecta en las relaciones interpersonales que establecen jefes y colaboradores.

❖ **Características de las personas con autoestima saludable (Campos y Muñoz 1992)**

- ✓ Saben qué cosas pueden hacer bien, qué pueden manejar.
- ✓ Se sienten bien consigo mismas.
- ✓ Expresan su opinión.
- ✓ No temen hablar con las personas.
- ✓ Saben identificar y expresar sus emociones a otras personas.
- ✓ Participan en las actividades que se desarrollan en su trabajo.
- ✓ Se valen por sí mismas en las situaciones de la vida, lo que implica dar y pedir apoyo.
- ✓ Les gustan los retos no les temen.
- ✓ Son creativas y originales, inventan cosas, se interesan por realizar tareas desconocidas, aprenden actividades nuevas.
- ✓ Luchan por alcanzar lo que quieren.
- ✓ Preguntan cuándo algo no lo saben.
- ✓ Defienden su posición ante los demás.
- ✓ Reconocen cuando se equivocan.
- ✓ Conocen sus cualidades y tratan de sobreponerse a sus defectos.
- ✓ Son responsables de sus acciones.
- ✓ Son líderes naturales.



### ✚ **Autoestima poco saludable:**

La autoestima poco saludable en los trabajadores los hace reprimir sus ideas, por temor a ser ridiculizados o porque no sean tomados en cuenta; los hace vulnerables a las presiones del entorno laboral y a los cambios demandantes en las organizaciones de hoy en día. Este tipo de autoestima es la que el Síndrome Cronos genera mayormente en los subordinados ya que ellos al estar bajo hostigamiento por el victimario tienden a realizar sus labores con altos niveles de ansiedad y con inseguridad, lo que puede provocar en ellos una barrera que les impida pensar en nuevos proyectos o nuevas y mejores formas de hacer las cosas en sus puestos de trabajos. Pero, también se presenta una autoestima poco saludable en quien ejerce el Síndrome de Cronos, ya que se muestran como jefes autosuficientes y piensan que no hay nadie mejor que él/ella; creen tener siempre la razón y que no se equivocan; se sienten seguros de sí mismos en extremo y no ven los riesgos de sus acciones.

#### ❖ **Características de las personas con autoestima poco saludable.**

- ✓ Son indecisos, por ende, se les dificulta tomar decisiones.
- ✓ Tienen miedo exagerado a equivocarse.
- ✓ Solo toman una decisión cuando tienen seguridad al 100% de que obtendrán los resultados esperados.
- ✓ Piensan que no pueden o no saben nada.
- ✓ No valoran sus talentos.
- ✓ Tienen miedo a lo nuevo y evitan riesgos.
- ✓ Son pasivos y evitan tomar la iniciativa.
- ✓ No les gusta compartir con otras personas.
- ✓ Evitan participar en las actividades que realizan en su trabajo.
- ✓ Temen hablar con otras personas.
- ✓ Dependen mucho de otras personas para hacer sus tareas.
- ✓ Se dan por vencidas antes de realizar cualquier actividad.
- ✓ No están satisfechas consigo mismas, piensan que no hacen nada bien.
- ✓ No conocen sus emociones, por lo que no pueden expresarlas.

- ✓ Debido a que no tienen valor, les cuesta aceptar que las critiquen.
- ✓ Les cuesta reconocer cuando se equivocan.
- ✓ Manejan muchos sentimientos de culpa cuando algo sale mal.
- ✓ En resultados negativos culpan a otros
- ✓ Creen que son los ignorantes.
- ✓ Son pesimistas, creen que todo les saldrá mal.
- ✓ Creen que son personas poco interesantes.

### **2.2.6.1.3. Componentes de la autoestima:**

Mauro Rodríguez y Georgina Pellicer (1988) en el libro: Autoestima, clave del éxito, exponen una serie de pasos necesarios para el desarrollo de la autoestima, a este conjunto le denominan: "escalera de la autoestima" y se describen en el siguiente orden progresivo:

- ❖ Autoconocimiento: " Cuando aprendemos a conocernos, en verdad vivimos" Consideran que el autoconocimiento es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades, los papeles que vive el individuo y a través de los cuales está; conocer por qué y cómo actúa, y como siente. Al conocer todos sus elementos, que no funcionan por separado, sino que se entrelazan para apoyarse uno al otro, el individuo logrará tener una personalidad fuerte y unificada; si una de estas partes funciona de manera deficiente, las otras se verán afectadas y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y desvaloración.
- ❖ Autoconcepto: " Dale al hombre una autoimagen pobre y acabará siendo un siervo". El autoconcepto es una serie de creencias acerca de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree tonto, actuará como tonto.
- ❖ Autoevaluación: "El sentirse devaluado o indeseable es, en la mayoría de los casos, la base de los problemas humanos.

La autoevaluación refleja la capacidad interna de evaluar las cosas como buenas si lo son para el individuo, le satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, le hacen sentir bien, y le permiten crecer y aprender; y considerarlas como malas si lo son para la persona, no le satisfacen, carecen de interés, le hacen daño y no le permiten crecer.

- ❖ Autoaceptación: " La actitud del individuo hacia sí mismo y el aprecio de su propio valer, juegan un papel de primer orden en el proceso creador". La autoaceptación es admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que sólo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.
- ❖ Autorrespeto: " La autoestima es un silencioso respeto por sí mismo" Para estos autores, el autorrespeto es atender y satisfacer las propias necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacer daño ni culparse, buscar y valorar todo aquello que lo haga a uno sentirse orgulloso de sí mismo.
- ❖ Autoestima: "Solo podemos amar cuando nos hemos amado a nosotros mismos". La autoestima es la síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escalera de valores y desarrolla sus capacidades; si se acepta y respeta, tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, tiene un concepto pobre de sí misma, no se acepta ni respeta, entonces no tendrá autoestima.

#### **2.2.6.1.4. Factores relacionados con el desarrollo de la autoestima:**

Para analizar algunos factores relacionados con la formación de la autoestima, citaremos algunas reflexiones que hace Voli, (1994) al respecto.

### ❖ **Responsabilidad de los padres, familiares y maestros en la formación de la autoestima:**

Voli considera que la situación familiar contribuye a generar la falta o insuficiencia de autoestima, o la existencia de una autoestima alta. Los padres son la figura más representativa, motivadora e importante para los hijos. Por consiguiente, si no se preocupan de crear un ambiente generador de autoestima en su hogar y en su entorno, sean cual sean las situaciones económicas y culturales, se tienen que enfrentar a una gran responsabilidad.

En otras investigaciones, se ha llegado a conclusiones parecidas:

Erikson (1982) afirma que la aceptación de sí, el poder y control, las virtudes morales y la competencia tienen sus raíces en edades tempranas.

Estudios con niños han revelado que el estilo utilizado por los padres durante los primeros tres o cuatro años determinan la cantidad de autoestima con la cual un individuo comienza (McKay & Fanning, 1987). Estos autores afirman que la autoestima determina las circunstancias, lo que significa que si se desarrolla la autoestima positiva las circunstancias mejorarán.

Bednar (1992), señala también que los sentimientos de valía personal están altamente relacionados con las retroalimentaciones constantes, recibidas, ya sea por el ambiente social o por las propias autoevaluaciones. Por esto es importante que cada quien asuma la responsabilidad que le corresponde.

En esta línea, Voli señala que existe una gran tendencia a minimizar esta responsabilidad. Se argumenta que se ha vivido por siglos sin que se enseñe la autoestima o se utilizaran formas de educación encaminadas hacia la autoestima. Los padres aceptan una realidad que no les gusta, como algo que no pueden cambiar. Esperan que el cambio venga de afuera y se inmovilizan frente a la toma de su responsabilidad al respecto. (Voli, 1994).

Cada padre, afirma Voli, puede contribuir desde su propia actuación. Y se extiende esta responsabilidad a maestros y profesores. Reasoner (1991) afirma que los

profesores y maestros poseen un gran impacto sobre los estudiantes e influyen en las actitudes que estos desarrollan acerca de sí mismos.

Plantea que la mayoría de nosotros, puede recordar a un maestro particular que elevó nuestra autoestima o más bien nos hizo sentir inadecuado, avergonzado o inferior ya sea intencionalmente o no. Un adulto puede continuar durante su vida sintiéndose insuficiente o incompetente en el arte, la música, las matemáticas, o en lectura, debido a comentarios realizados por un maestro o profesor. De igual forma, los profesores o maestros pueden motivar a los estudiantes para que alcancen sus metas y niveles de rendimiento jamás antes imaginados.

Muchas veces, maestros y profesores con las mejores intenciones fallan en fortalecer la autoestima de sus estudiantes por no contar con los conocimientos necesarios. (Reasoner & Dusa, 1991) Es importante que los educadores, padres y maestros se motiven a buscar dentro de sí mismos, los valores que les permitan transmitir y proyectar en sus hijos y alumnos, una motivación de vida, autorrealización y autosuperación.

#### ❖ **Factores deformantes de la educación:**

Se asevera que los educadores, ya sean padres, familiares, o maestros, ejercen gran influencia en el desarrollo del concepto que cada quien posee de sí mismo. Consecuencia de la forma como se educa a los seres humanos y del entorno en el que se crece, es posible interrumpir la propia maduración. (Voli, 1994).

Se ha considerado importante mencionar algunos aspectos generales que influyen negativamente en la educación de los individuos, ejerciendo menguas en el desarrollo de la autoestima. Franco Voli (1994), en su citada obra " Autoestima para Padres", expone algunos de estos factores y a su vez afirma que el educador, como ser humano también posee patrones aprendidos que de alguna forma participan en su proceso al educar. Algunas de estas actitudes que interrumpen el proceso educativo hacia la formación de personas libres e integradas son las siguientes:

- Vergüenza Tóxica: Es la actitud de las personas que han sido sometidos desde la infancia a mensajes continuos de que eran mediocres, que realizaban las tareas mal y de que eran tontos o inútiles. Estas personas acaban sintiéndose avergonzadas de sí mismas y con una insuficiencia crónica en momentos de su vida. Adquieren lo que se llama un "sentimiento" de inferioridad y se autolimitan por el miedo a mostrar públicamente esta vergüenza. Detrás de estas máscaras, actúan como creen que la sociedad les exige, hasta llegar a olvidarse de lo que son o de lo que podrían ser. Se acostumbran a actuar a base de roles que piensan que les pueden procurar la aceptación, la consideración y la aprobación. Estas personas se convierten en modelos negativos, que repiten los patrones aprendidos y pueden afectar negativamente a los demás en su formación.
- El miedo: Otra de las prácticas utilizadas en la educación perniciosa es el miedo. Con el miedo, a menudo, conseguimos que los demás actúen como queremos que actúen. Este autor describe que para despertar esta sensación de miedo se utilizan las amenazas directas o indirectas con los castigos, penalidades, retiro de nuestro afecto, con el chantaje de nuestro sufrimiento por su causa y hasta con castigos corporales.

El miedo entra en el organismo de la persona como una enfermedad que deforma la realidad y llega a menudo a paralizar su actuación vivencial. Este es uno de los motores por el que se termina actuando dentro de unos roles distintos a los auténticos y se pierde el contacto con la propia identidad, sobre todo, con la capacidad de superación.

- La culpa: Este es otro de los sentimientos utilizados por la pedagogía perniciosa para conseguir resultados educativos y formativos. El sentimiento de culpa es uno de los instrumentos que más se utilizan en la educación y uno de los factores que intervienen con más frecuencia en la

formación del mecanismo de supervivencia. El sentirse culpable puede servir para facilitarnos la corrección de comportamientos y errores en determinadas circunstancias. Este tipo de sentido de culpa es el automotivado por nuestro propio código ético y nos ayuda a asumir la responsabilidad de nuestras acciones, a aprender y cambiar actitudes y comportamientos hacia la convivencia.

La utilización de la culpa como mecanismo de control del comportamiento de los demás es algo que causa un malestar interior por haber hecho algo que no corresponde a las expectativas de los demás o a unas normas que posiblemente no se comprenden. Esto hace que se incremente la falta de confianza en sí mismos, en la capacidad de actuar de forma correcta y de motivarnos para aprender. Este autor plantea que el sentimiento de culpa limita al estudiante en muchas de sus posibilidades de acción y de crecimiento a lo largo de su vida.

- Resentimiento: La reacción anímica emocional de mucha gente al darse cuenta de que sus padres o maestros no les educaron bien, refleja un fuerte resentimiento hacia ellos y hacia su entorno. Es un sentimiento que llevan dentro sin atreverse a ventilárselo a ellos mismos. Por un lado, se encuentra la necesidad de aprecio y de respeto por parte de los padres y maestros, por otro la realización de las consecuencias en ellos mismos de la educación recibida en términos de maduración anímica personal. Esto inhibe el acceso al autoconocimiento y se queda en situaciones personales de limitación vivencial y victimismo. Victimismo y resentimiento hacia los demás y hacia nosotros mismos van muy unidos, por eso son uno de los frenos más importantes para alcanzar el éxito, la efectividad y la evolución de la vida.
- La ira: Manifestar ira contra los padres, profesores o maestros, es una de las cosas que todavía causa una reacción disciplinaria inmediata. Mientras

no admiten las manifestaciones de ira de los menores, los adultos se dejan llevar ellos mismos por la ira en las situaciones más variadas y dando un ejemplo de comportamiento contradictorio a los niños y jóvenes que los presencian. No pudiendo expresar así, abiertamente su ira, los niños acaban incluyendo en su mecanismo de supervivencia la represión de la ira durante la infancia o la exteriorización excesiva de la misma de una forma violenta una vez que son adultos, con el consiguiente sentimiento de culpa o de incomodidad.

- **Perfeccionismo** Excesivas exigencias a las cuales se someten a las personas desde su infancia puede ser causa de que éstas vivan un rol de víctimas de que no puede o que no es capaz. Para que se les quiera y se les acepte sienten que necesitan hacer las cosas mejor que cualquier otra persona, no importa el contexto ni el fin. Al querer perfección nuestra el ciclo y continuamos exigiéndosele a los demás.
- **Codependencia** Por codependencia se entiende las esperanzas por conseguir determinados resultados que no dependen directamente de nosotros, en nuestras relaciones con otras personas. Las personas codependientes necesitan para su satisfacción que los demás actúen de la forma que ellos consideran adecuada. Si no consiguen que estos cumplan sus expectativas, se encuentran insatisfechas, frustradas, ofendidas y más.

En este deseo por analizar la conducta de las personas que están cerca, en su desarrollo en general y tratar de comprender la influencia positiva o negativa que estos ejercen en el desarrollo de la autoestima. Franco Voli (1994), quien se ha dedicado por años a la investigación de este tema, sugiere algunas condiciones necesarias para los educadores en su deseo de elevar la autoestima de sí mismos y la de los demás:

1. Aceptación de sí mismos y de los demás tal como son.
2. Comprometerse en la acción.



3. Amor incondicional hacia sí mismo y hacia los demás.
4. Validación de sentimientos y emociones.
5. Alabanzas específicas.
6. Dejar que el niño cometa sus errores.
7. Motivar y reforzar en lugar de moldear y corregir.
8. Crítica constructiva.
9. Búsqueda de mejores normas de convivencia.
10. Fe en sí mismos y en los demás.
11. Comunicación.
12. Escucha activa.
13. Empatía.

#### ❖ **Relaciones intrapersonales y autoestima**

Dependiendo de la historia de cada uno y según el nivel de autoestima que hayamos desarrollado, necesitamos ir desactivando miedos y motivarnos a asumir nuestra responsabilidad para analizar cualquier situación difícil desde una interpretación para la solución. McKay & Fanning (1987), obra "Stop Letting your life lend you, master your own destiny through self esteem" mencionan la Crítica Patológica, refiriéndose a la "voz interior negativa", que ataca y juzga a las personas. Todos tenemos esta voz interior, pero las personas con baja autoestima tienden a desarrollar altos niveles de crítica patológica.

La crítica hace que se comparen con los demás, con sus logros y habilidades. La crítica establece estándares imposibles de perfección para luego culparse por los errores aún más pequeños. Esta crítica recuerda claramente los fracasos, pero no los éxitos y destrezas. Esta pone etiquetas como "incompetente, feo, bruto, etc," y hace que se crean que todas estas son ciertas. La crítica patológica está influyendo la vida todos los días de la vida, esta crítica puede resonar como la voz de la madre, del padre o la propia voz. Esta crítica patológica está muy cerca de

los "deberes" para juzgar cuando la conducta no sigue estas pautas esperadas. Para estos autores, la crítica nace durante las primeras experiencias de socialización, a través de los padres.

A través de la infancia, los padres enseñan a sus hijos lo que es adecuado y lo que no, lo que es peligroso, moralmente inaceptable, etc. Ellos hacen esto aplaudiendo la conducta deseada y castigando la inadecuada. Al recibir mensajes a través de los cuales se les dice a los niños que son "malos", éstos lo sienten profundamente, ya que la sensación de ser malos conlleva la terrible posibilidad de perder el amor de sus únicos soportes. (McKay & Fanning, 1987). Estos autores consideran que todos los niños crecen con residuos emocionales de sus primeras relaciones. Mantienen consciente o inconscientemente memorias de todos aquellos momentos en los cuales se han sentido mal o malos. Estos recuerdos influyen en la formación de la autoestima.

En estas experiencias es donde la crítica comienza a trabajar con sus mensajes tempranos de insatisfacción. Existe una parte significativa en los individuos en crecimiento que les dice que son malos cuando alguien se molesta con ellos, o cuando cometen un error, o cuando no se alcanza una meta; es en estos sentimientos de inadecuación donde la crítica toma fuerza ya que es sobre lo que los individuos piensan de sí mismos. Pero esta voz ya no viene de afuera sino de adentro de ellos mismos, y se basa en las distorsiones cognitivas para funcionar.

Propone cinco factores que determinan la fuerza de los sentimientos de insatisfacción desarrollados por los individuos: 1. El grado a través del cual las necesidades personales y los juicios, eran establecidos como imperativos morales. 2. El grado a través del cual los padres fallan en distinguir la conducta de identidad. 3. La frecuencia de los mensajes negativos. 4. La consistencia de las normas establecidas. 5. La frecuencia con la que los padres acompañan sus críticas con su actitud molesta y de retiro de afecto.

### ❖ Relaciones interpersonales y autoestima

"En la medida en la cual entramos en contacto con el otro, nos vamos conociendo mejor a nosotros mismos" Leiro (1995). La autoestima adquiere forma en la medida en la cual las personas interactúan con los demás, (Curry & Johnson, 1991). Mauro Rodríguez (1988) sostiene que esa habilidad que las personas poseen para hacer amigos puede reflejar su autoestima, y que el contacto con el otro puede contribuir a que se redefinan los sentimientos que se tienen acerca de sí mismos. "Nadie se realiza solo, sino a través de otro, de razones frente a otro y con otro".

(M. Rodríguez, 1988) Robert Reasoner (1991), sustenta que, según la autoestima, así van a ser las relaciones con los demás; ya que autoestimarse lleva a estimar a los demás. "La persona que se conoce y está consciente de su proceso no va por el mundo criticando a los demás". Asumir la propia responsabilidad en nuestras relaciones interpersonales significa damos cuenta de que las mismas dependen, en primer lugar, de nosotros y no, como a menudo interpretamos, de los demás y de su comportamiento.

Es claro que los demás ejercen una influencia muy importante en la formación de estas ideas y percepciones sobre sí mismos que poseen los individuos. Sin embargo, nuestra interpretación y nuestra reacción al comportamiento de los demás es decisión y actuación nuestra. Cuando el ser humano puede respetarse a sí mismo, entonces podrá respetar al otro en cuanto a sus necesidades y valores.

#### **2.2.6.1.5. La autoestima en relación o influencia del Síndrome de Cronos en las víctimas y victimarios:**

**En los victimarios:** La autoestima, es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Pero, también todos tenemos en el interior, sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos.

Los sentimientos ocultos de dolor generado por el Síndrome de Cronos en los jefes, suele convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos y contra las demás personas con quienes compartimos en la empresa y generalmente con los más débiles, dando así lugar a la depresión.

Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, a los demás, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, desconfianza de los quienes les rodean, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

**En la víctima:** Si el Síndrome de Cronos no es tratado a tiempo, la víctima puede llegar a dudar de sus capacidades, de sus conocimientos y hasta de sí mismo, creyendo que él es el problema, atribuyéndose que es el causante de los conflictos dentro de su departamento y hasta de la empresa.

Empieza a crear una incertidumbre sobre lo que hace, dice y hacia quienes lo rodean a tal grado que prefiere aislarse de todo el grupo y vivir una vida solitaria, por el mismo temor de que puede ser atacado por su jefe que lo acosa o por sus compañeros que son sus aliados.

#### **2.2.6.2. Rendimiento laboral**

Ante la presencia del Síndrome de Cronos el personal responde de manera rutinaria y repetitiva ante la labor, evita agregar valor por la ausencia de reconocimiento, por cuanto los cambios ocurren por la ejecución de una orden y no por iniciativa propia.

#### **2.2.6.3. Desempeño laboral**

Aumenta el número de horas perdidas por efecto de permisos médicos, además y como consecuencia del ausentismo, aumenta la rotación y con ella las necesidades de formación de las nuevas incorporaciones a lo que hay que sumar

el coste del tiempo de adaptación necesario al nuevo puesto de trabajo. Afecta negativamente la imagen y la credibilidad social.

#### **2.2.6.4. Competitividad**

Limita el crecimiento e inhibe al individuo, ya sea de manera tradicional o en niveles de conocimiento; es sencillamente una afección gerencial, la cual se debe identificar, combatir y erradicar.

#### **2.2.6.5. Motivación y satisfacción laboral**

Genera apatía y desinterés, desestima la iniciativa individual y produce resentimientos con la organización por permitir que se den este tipo de situaciones, lo cual afecta el desempeño del empleado y su identificación con la empresa ya que es puesta a prueba la premisa de la mutua lealtad.

#### **2.2.6.6. Trabajo en equipo**

Cuando el reconocimiento se da sólo al representante formal o líder de un equipo y se obvia al autor o autores de una iniciativa se pierde el interés por los equipos y ello merma considerablemente el desempeño de estos, se generaliza la idea de que el esfuerzo o los aportes que se ofrezcan serán simplemente sumados a los méritos de un tercero que poco o nada tuvo que ver con él.

#### **2.2.6.7. Relaciones interpersonales**

La comunicación entre los empleados de la organización se ve perturbada porque se produce desconfianza y cuidado al momento de generarse una idea, la cual suele omitirse por temor a que sea obviada o motivo de burla por no haber sido presentada a través de los “canales regulares” o también puede ser distorsionada con intereses personales. Esto afecta el clima organizacional y las relaciones interpersonales.

#### **2.2.6.8. Estilos de liderazgos**

**Concepto de Líder:** El líder orienta y conduce al grupo hacia unos objetivos determinados manteniendo al grupo cohesionado.

## **Tipos de liderazgo (líder):**

### **2.2.6.8.1. Liderazgo autoritario:**

Las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo son tomadas únicamente por el responsable (jefe). Las decisiones no son justificadas en relación con una progresión. Los criterios de evaluación utilizados por el jefe no son conocidos. Éste permanece separado de la vida del grupo interviniendo en casos en que las tareas necesiten demostración por su grado de dificultad.

Se cree que este tipo de personas posee un carácter muy fuerte, pero en realidad son personas que carecen de confianza en sí mismos por lo que deben “asustar” a los demás para sentirse respetados y ejercer su rol de liderazgo (Henderson, 2010).

### **2.2.6.8.2. Liderazgo democrático:**

Las decisiones son producto de discusiones provocadas por el líder teniendo en cuenta la opinión del grupo. En la progresión, cada etapa es situada y finalizada con claridad. El líder expone los juicios que hace y los justifica. Ante un problema, el líder plantea varias soluciones y el grupo debe elegir la que considere más beneficiosa. El líder se esfuerza por integrarse en la vida del grupo.

### **2.2.6.8.3. Liderazgo de “dejar hacer” (Permisivo):**

El jefe adopta un comportamiento pasivo. El grupo goza de una completa libertad, pero saben que pueden recurrir al responsable.

El jefe no juzga ni evalúa. Su presencia es amistosa, sin iniciativa y su intervención es a petición, solamente. No queda mal con nadie. Normalmente se apoya de un “padrino” al que le rinde pleitesía y siempre tiende a culpar a otros (Henderson, 2010).

### **2.2.7. PREVENCIÓN PSICOLÓGICA DEL SÍNDROME DE CRONOS**

Para prevenir el comportamiento patológico, como el Síndrome de Cronos, dentro de las organizaciones es importante tomar en cuenta los pasos que se presentan a continuación:

1. Evaluar el estado de ánimo del personal de la organización.
2. Evaluar el nivel de compromiso del personal hacia la organización.
3. Capacitar y motivar al personal.
4. Eliminar cualquier comportamiento patológico dentro de la organización.
5. Incentivar el trabajo en equipo.
6. Practicar la prevención de riesgos laborales (salud ocupacional)
7. El personal de la organización debe conocer la visión y misión de la organización.
8. Promover la comunicación entre los miembros de la organización.
9. Evaluar y controlar el desempeño de todos los miembros, sin excepción.

Si las personas que ejercen los cargos directivos entendieran que entre mejor preparados estén sus subalternos, mejor parados estarán ellos ante cualquier eventualidad, toda vez que en determinadas situaciones, uno cualquiera de quienes están bajo su dirección puede representarlo tan bien o mejor que lo que el mismo pudiera hacerlo y no por ello, debe sentir temor, por el contrario, debe sentirse orgulloso que como cabeza visible de una organización, ha contribuido a desarrollar el talento humano para darle ese empuje que necesita la misma, generando una ventaja competitiva sin precedentes frente a su competencia.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA

A continuación, en este apartado se describe cada uno de los elementos que se utilizaron para la investigación, está compuesto por el tipo de investigación, sujetos, métodos para la obtención de información (instrumentos), recursos, materiales, y procedimiento.

### ❖ Método de investigación:

#### **Cuantitativo- exploratorio:**

El presente estudio es de tipo cuantitativo ya que se recopiló y analizó los datos obtenidos de las diversas fuentes, haciendo uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener los resultados. Y al ser un objeto de estudio poco conocido o estudiado se vuelve además una investigación de tipo exploratoria. (Sellriz, 1980)

#### **3.1. Tipo de investigación:**

**Diagnóstica:** Con la investigación se pretendía identificar la influencia del Síndrome de Cronos en la autoestima de los trabajadores de Tropicigas de El Salvador S.A, además se buscaba determinar cuáles son sus características e implicaciones, para poder generar una idea global del contexto en el que este tiene lugar y así permitir tomar decisiones en función de esta información recopilada y analizada.

#### **3.2. Población y muestra:**

**Población:** La empresa Tropicigas de El Salvador S.A, cuenta con un total de 1,100 empleados entre mandos altos, medios y bajos, en su mayoría del género masculino.

**Muestra:** De la totalidad de la población se retomó una muestra de 102 sujetos del género masculino y femenino, oscilantes entre las edades de los 18 a 65 años. 100 para la investigación distribuidos entre gerencias, administrativos y operarios



desempeñando los cargos de mecánicos, auxiliares de planta, soldadores, guardias de seguridad, motoristas, auxiliares contables, digitadores, auxiliares de mecánico, asistentes administrativos, auxiliares de bodegas, auxiliares de archivos, auxiliares de auditoria, encargados de nóminas,, supervisores de ventas, jefaturas de taller, jefaturas de auditoria, jefaturas de archivo, jefaturas de ventas, entre otros, con un intervalo de 1 mes a 23 años de laborar en la empresa, y 2 profesionales de psicología organizacional para la validación de instrumentos. Respecto al género, 5 eran femenino y 97 masculino.

### **3.3. Métodos y técnicas**

#### **Métodos a utilizar**

**La Observación:** Esta técnica permitió la recolección de datos e información consistente en utilizar los sentidos para observar los hechos y realidades presentes, y actores sociales en el contexto real (físico, social, cultural, laboral, etc.) en donde desarrollan normalmente sus actividades.

**La Entrevista:** Esta técnica permitió una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no fragmentada y segmentada.

- **Técnicas**

**La observación dirigida:** Mediante esta técnica se buscaba obtener información perceptible de las condiciones de la empresa.

**La entrevista dirigida:** Mediante esta técnica se obtuvo información necesaria para poder detectar aquellos factores que influyen en el Síndrome de Cronos y su influencia en la autoestima de los trabajadores.

### ▪ Instrumentos

**Guía de observación:** Este instrumento se utilizó con el objetivo de recolectar información visible acerca del comportamiento o conducta del sujeto y su vinculación con el fenómeno en estudio. (Ver anexo1).

**Guía de entrevista:** Con dicho instrumento se pretendió profundizar en los efectos del Síndrome de Cronos en la autoestima de los trabajadores de manera directa a partir de la información proporcionada por la muestra. (Ver anexo 2).

**Cuestionario:** A través de este instrumento se obtuvo información sobre la influencia del Síndrome de Cronos en la autoestima del personal, de una manera directa y concisa. (Ver anexo 3).

### Pruebas psicológicas:


- **PPG IPG,** Con esta prueba se buscó identificar las características de personalidad y autoestima presentes en los empleados/as de la organización. (Ver anexo 4).

### ▪ Recursos

HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo investigador.</li> <li>✓ Docente asesor.</li> <li>✓ Coordinador general del proceso de grado.</li> <li>✓ Trabajadores de Tropigas S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora.</li> <li>Impresora.</li> <li>Bolígrafos.</li> <li>Celulares.</li> <li>Papelería.</li> <li>Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los que el proyecto demande.</li> </ul>

### 3.4. Procedimiento

- Conformar el equipo de trabajo.
- Búsqueda y aceptación del asesor.
- Revisión bibliográfica, Propuestas y discusión para la elección del tema a investigar.
- Revisión bibliográfica.
- Presentación del tema a investigar al asesor.
- Búsqueda de la organización y oferta de los servicios psicológicos.
- Asesoría para obtener lineamientos sobre el perfil del proyecto.
- Revisión bibliográfica y reunión de equipo para el diseño del perfil del proyecto.
- Asesoría para revisión del anteproyecto.
- Corrección del anteproyecto.
- Reunión general con coordinador del proceso de grado.
- Entrega y aprobación del anteproyecto.
- Revisión bibliográfica y diseño de instrumentos.
- Asesoría para revisión del proyecto.
- Entrega y aprobación del proyecto de tesis
- Validación de instrumentos. (Ver anexo 4)
- Aplicación de instrumentos.
- Vaciado de datos.
- Análisis y presentación de resultados.
- Asesoría para revisión de análisis y presentación de resultados.
- Creación de propuesta de intervención.
- Asesoría para revisión de propuesta de intervención.
- Presentación del informe final.
- Asesoría par revisión de informe final.
- Entrega de informe final al coordinador general de proceso de grado
- Defensa de tesis.

 **Actividades** (ver cronograma)

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	DURACIÓN	FEB			MAR			ABR			MAY			JUN			JUL			AGO			SEP			OCT			NOV			DIC
				2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Conformar equipo de trabajo.	14/02/2018	16/02/2018	2	■	■																													
propuesta y discusión para la elección del tema a investigar.	19/02/2018	25/02/2018	6	■	■	■																												
3. Búsqueda y aceptación de asesor.	16/02/2018	05/03/2018	17	■	■	■	■																											
4. Revisión bibliografica y presentación al asesor del tema a investigar.	12/03/2018	16/03/2018	4				■	■	■	■																								
5. Búsqueda de la empresa y oferta de los servicios psicologicos.	28/02/2018	15/03/2018	15		■	■	■	■	■	■																								
aprobación del anteproyecto.	12/03/2018	26/03/2018	14				■	■	■	■	■																							
7. Diseño y validación de instrumentos.	04/03/2018	04/04/2018	31				■	■	■	■	■	■																						
corrección, presentación y aprobación del proyecto de tesis.	28/03/2018	25/05/2018	59							■	■	■	■	■	■	■	■																	
9. Aplicación de presentación y analisis de resultados y su aprobación.	04/06/2018	31/07/2018	57																															
11. Creación de propuesta de aprobación de informe final.	20/09/2018	22/10/2018	29																															
13. Defensa de tesis.	04/12/2018	04/12/2018	0																															



## CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos con la presente investigación, dicha información es presentada en un primer momento, de manera cuantitativa, haciendo uso de tablas y gráficos, de forma tal que facilite la comprensión del contenido, los primeros datos corresponden a los resultados de operarios y administrativos, en el orden siguiente: Perfil e inventario de personalidad PPG-IPG, cuestionario y finalmente guía de observación, en un segundo momento se muestra la información obtenida a partir de jefes, en el orden siguiente: Perfil e inventario de personalidad PPG-IPG, guía de entrevista y su respectiva guía de observación. Finalmente se hace una interpretación de los datos concretos de la información.

### 4. 1. ANALISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA EMPRESA TROPIGAS DE EL SALVADOR, S.A.

#### OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS

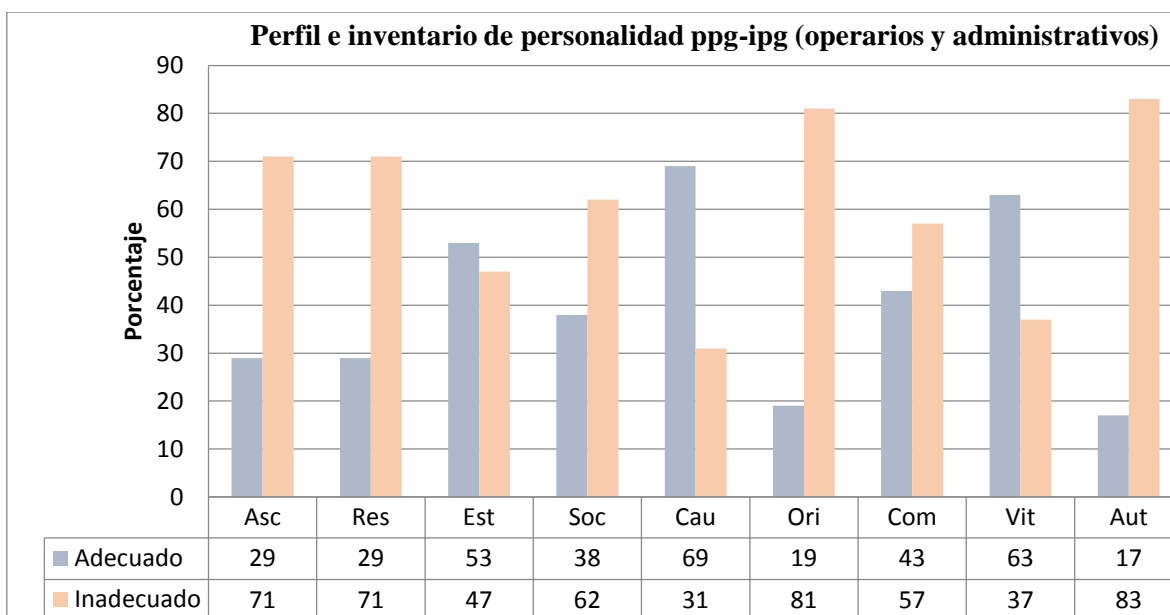
##### 4.1.1 PERFIL E INVENTARIO DE PERSONALIDAD PPG-IPG (Empleados operarios y Administrativos)

**Tabla 1.** La presente tabla contiene resultados que se clasifican en los rangos de adecuado e inadecuado, obtenidos con la aplicación del perfil e inventario de personalidad PPG-IPG a operarios y administrativos de la empresa Tropicigas de El Salvador, S.A.

Variable	Promedio	Nº de sujetos	Porcentaje	Porcentaje total
Ascendencia	Adecuado	22	29%	100%
	Inadecuado	53	71%	
Responsabilidad	Adecuado	24	29%	100%
	Inadecuado	51	71%	
Estabilidad emocional	Adecuado	40	53%	100%
	Inadecuado	35	47%	

Sociabilidad	Adecuado	28	38%	100%
	Inadecuado	47	62%	
Cautela	Adecuado	52	69%	100%
	Inadecuado	23	31%	
Originalidad	Adecuado	14	19%	100%
	Inadecuado	61	81%	
Compresión	Adecuado	32	43%	100%
	Inadecuado	43	57%	
Vitalidad	Adecuado	47	63%	100%
	Inadecuado	28	37%	
Autoestima	Adecuado	13	17%	100%
	Inadecuado	62	83%	

Los puntajes en rango adecuado representados con color azul demuestran características básicas que poseen los sujetos en cuanto a toma de decisiones, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, responsabilidad e iniciativa, seguridad en sí mismos, perseverancia, control emocional, vigor y energía. Los puntajes en rango inadecuado presentados con color rosa reflejan características que necesitan ser fortalecidas tales como: trabajo en equipo, sociabilidad, autoestima, escucha activa, responsabilidad, estabilidad emocional.



**Gráfico 1.** Demuestra los porcentajes adecuados e inadecuados de la prueba perfil e inventario de personalidad PPG-IPG a partir de los resultados presentados en la tabla.

#### 4.1.2. Análisis integral de los resultados cuantitativos de los puntajes adecuados e inadecuados del perfil e inventario de personalidad PPG-IPG.

Se puede percibir en la variable de **Ascendencia**, que de los 75 evaluados, un 29% igual a 22 sujetos se situaron en un rango adecuado, posiblemente sean personas que les gusta tomar la iniciativa en el grupo de trabajo, es decir al asignarles una tarea sean ellos los que orientan a los demás para trabajar en equipo, además a la hora de tomar una decisión respecto a su trabajo se sienten seguros de sí mismos, podría decirse que son muy autoafirmativos en las relaciones con los demás, suelen expresar sus puntos de vista respetando los derechos de otros.

Por otra parte, el 71% que equivale a 53 operarios y administrativos se ubica en un rango inadecuado, seguramente adoptan un rol pasivo a la hora de trabajar en grupo, no se sienten seguros de sus habilidades y por ende suelen ser influenciados fácilmente por sus compañeros o jefes.

En base a los resultados obtenidos se puede identificar que en la variable de **Responsabilidad**, de los 75 examinados, el 29% que pertenece a 24 sujetos se coloca en promedio alto, seguramente sean responsables y perseverantes en las tareas que se les asignan, aunque no sean funciones propias de su puesto de trabajo, por los que los jefes tienden a confiar en ellos al asignárselas, mientras que el 71% igual a 51 personas se ubica en un promedio bajo, lo que refleja que no tienen responsabilidad e interés en desarrollar las actividades laborales, por lo que trabajan a un ritmo lento y su desempeño no es eficaz.

En cuanto a la variable de **Estabilidad emocional**, de los 75 evaluados el 53% equivale a 40 personas se ubica en un rango adecuado, percibiéndose que tienen un equilibrio emocionalmente adecuado, saben cómo manejar la frustración y tienden a ser empáticos con sus compañeros de trabajo, sin embargo, un 47% igual a 35 sujetos se coloca en un rango inadecuado seguramente presenten una inestabilidad emocional muy marcada y evidente.

Respecto a la variable de **Sociabilidad**, de los 75 examinados un 38% pertenece a 28 personas se sitúa en un rango adecuado, siendo estos aquellos que poseen don de gentes en reuniones sociales, tienen la facilidad de tratar a los demás, les gusta estar en compañía de otros, mientras que el 62% corresponde a 47 sujetos se ubica en un rango inadecuado, lo que demuestra que a la mayoría de los evaluados les es difícil establecer relaciones interpersonales.

Para la variable **Cautela** de los 75 evaluados el 69% igual a 52 sujetos se ubican en rango adecuado, reflejando que la mayoría de los operarios y administrativos son muy precavidos en sus acciones y realmente cuidadosos en todos los detalles, suelen pensar bastante antes de tomar decisiones importantes, mientras que un 31% que pertenece a 23 personas se ubica en el rango inadecuado, lo que refleja que suelen tomar decisiones importantes a la ligera, es decir que no tienden analizar las situaciones para dar una buena decisión que beneficie a todos, además suelen responder de manera impulsiva hacia los demás.

En relación a la variable de **Originalidad**, de los 75 examinados un 19% que pertenece a 14 sujetos se encuentra en un rango adecuado, considerándose personas a quienes les gusta trabajar en tareas difíciles, son intelectuales y curiosos, tienen un encanto peculiar regularmente por plantear y solucionar cuestiones intrincadas. Las personas muy poco interesadas por adquirir conocimientos nuevos, simbolizan el 81% igual a 61 operarios y administrativos siendo la mayoría, no se interesa por buscar soluciones a los problemas complicados que se puedan presentar en su puesto de trabajo.

Para la variable de **Comprensión**, de los 75 evaluados un 43% que equivale a 32 personas se encuentran en un rango adecuado, lo que significa que muy pocos de ellos tienen fe y confianza en otros, tratan de ser tolerantes y comprensivos, saben escuchar y demuestran control de sus emociones (enojo), mientras que un 57% es decir 43 operarios y administrativos se sitúa en rango inadecuado, probablemente sean personas que carecen de empatía, críticos ante los trabajos de otros estancando así el crecimiento de los mismos, además suelen irritarse con mucha facilidad ante los errores de otros.



En la variable de **Vitalidad**, de los 75 examinados se identifica que el 63% igual a 47 sujetos se ubica en un rango adecuado, lo que refleja que son personas que tienen mucha energía al iniciar sus actividades laborales, se interesan por realizar de una manera eficaz su trabajo, lo que denota que tienen un buen desempeño, sin embargo, un 37% que pertenece a 28 operarios y administrativos se coloca en un rango inadecuado, quienes son los que trabajan la mayoría de veces a un ritmo lento, se cansan fácilmente en sus labores.

Finalmente se percibe en la variable de **Autoestima**, de los 75 evaluados el 17% que equivale a 13 sujetos se ubican en un rango adecuado, lo que indica que son personas que reflejan una buena imagen de sí mismo, se sienten seguros de sus habilidades y aptitudes para desempeñar su puesto de trabajo, mientras que un 83% igual a 62 personas se coloca en un rango inadecuado, lo que es alarmante ya que la mayoría presenta baja autoestima por lo que tienen un Autoconcepto de sí mismos poco saludable, sus inseguridades se pueden reflejar en el trato que estos brindan a sus compañeros, jefes y sobre todo en el desempeño que tengan en sus labores.

#### 4.1.3. CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS

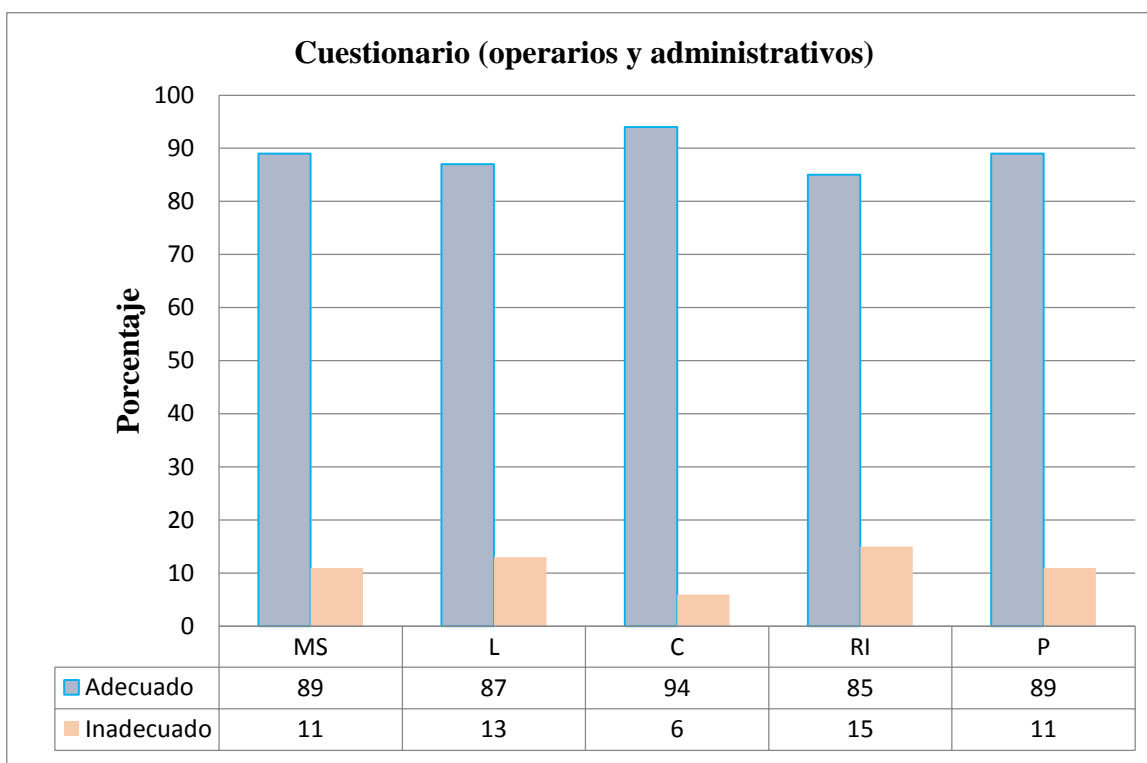
**Tabla 2: Tabla general del cuestionario dirigido a operarios y administrativos**

En la tabla 2 se presentan los resultados cuantitativos obtenidos con la aplicación del cuestionario, precisamente en las áreas de: Motivación y satisfacción (MS), liderazgo (L), comunicación (C), relaciones interpersonales (RI), personalidad (P), y desempeño de jefes.

Áreas	Rango	Nº de sujetos	Porcentajes	Porcentaje total
<b>Motivación y satisfacción</b>	Adecuado	67	89%	100%
	Inadecuado	8	11%	
<b>Liderazgo</b>	Adecuado	65	87%	100%
	Inadecuado	10	13%	

<b>Comunicación</b>	Adecuado	70	94%	100%
	Inadecuado	5	6%	
<b>Relaciones interpersonales</b>	Adecuado	64	85%	100%
	Inadecuado	11	15%	
<b>Personalidad</b>	Adecuado	67	89%	100%
	Inadecuado	8	11%	

El rango adecuado refleja que en la mayoría de los sujetos predominan características para trabajar en equipo, existe buena comunicación, se sienten motivados en realizar sus actividades laborales, mientras que el rango inadecuado permite tener un parámetro de las dificultades que se pueden presentar en las características antes mencionadas.



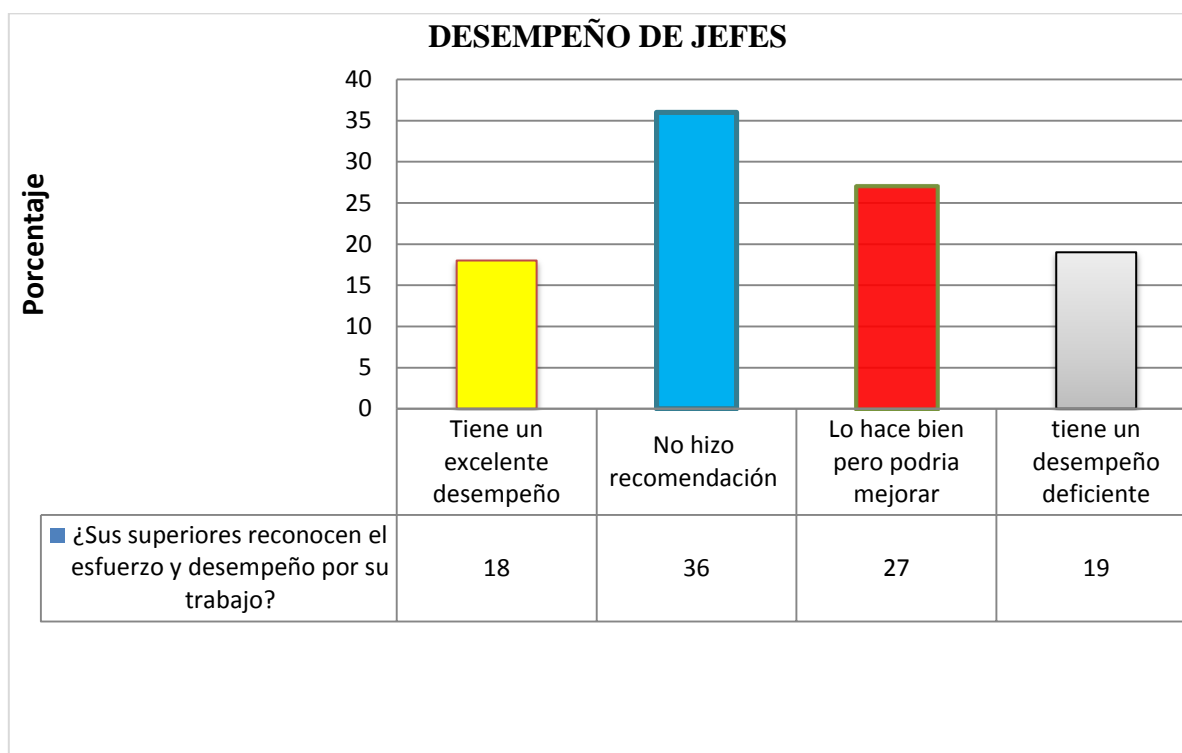
**Grafico 2.** Gráficamente se demuestran los resultados presentados previamente en la tabla 2, respecto a las variables de Motivación y satisfacción (MS), liderazgo (L), comunicación (C), relaciones interpersonales (RI), personalidad (P), y desempeño de jefes. El color azul representa el rango adecuado y el color rosa el rango inadecuado.

## DESEMPEÑO DE JEFES

**Tabla 3: Tabla específica del área desempeño de jefes.**

En la presente tabla se hace el vaciado de datos correspondiente a la interrogante 27 en donde: ED (Excelente desempeño), NR (Ninguna recomendación), NM (Necesita mejorar), y DF (Desempeño deficiente). Así también P equivale a presencia y A es igual a ausencia.

DESEMPEÑO DE JEFES	Nº de sujetos				Presencia o ausencia del síndrome en la respuesta	
	ED	NR	NM	DF	P	A
Número de pregunta.						
27	14	27	20	14	61	14



**Gráfico 3.** En el grafico se refleja el desempeño que tienen los jefes desde la perspectiva de operarios y administrativos.

#### **4.1.4. Análisis integral de las diferentes áreas que contiene el cuestionario:**

Para el área de **Motivación y satisfacción**, de los 75 examinados el 89% que pertenece a 67 sujetos, se encuentra en un rango adecuado, es decir que se sienten satisfechos/as con el cargo que desempeñan, así también les es posible el cumplimiento de metas y objetivos, desarrollo de habilidades, crecimiento personal y profesional de forma tal que la motivación surge como proceso inherente al estar satisfechas necesidades básicas, pero principalmente de autorrealización. Sin embargo, un 11% igual a 8 personas se ubica en un rango inadecuado, probablemente se sientan inconformes con su cargo o funciones.

En cuanto al área de **Liderazgo**, de los 75 evaluados un 87% que equivale a 65 personas se coloca en un rango adecuado, posiblemente reconozcan características propias en sí mismos y en sus superiores de liderazgo, entre ellas: apoyo grupal, participación en actividades sociales, orientan y motivan a sus compañeros, por otra parte, un 13% igual, a 10 sujetos se ubican en un rango inadecuado, probablemente no perciben características propias y de sus jefes en ser líderes.

En relación al área de **Comunicación**, de los 75 examinados un 94% que pertenece a 70 sujetos se ubica en un rango adecuado, por lo que coinciden en mantener una comunicación eficaz con sus jefes y superiores, evidenciándose en la confianza para emitir una opinión y siendo consciente de que esta será escuchada y valorada; Por el contrario, el 6% que equivale a 5 personas se coloca en un rango inadecuado, lo que refleja la ausencia de una adecuada comunicación, ya que sus opiniones o ideas son obviadas o ignoradas.

Para el área de **Relaciones interpersonales**, de los 75 evaluados el 85% igual a 64 sujetos se coloca en un rango adecuado, lo que indica que si hay buenas relaciones interpersonales dentro de la institución, ya que expresaban que había un trato justo e igualitario de parte de superiores hacia subalternos. Por otro lado, no se puede ignorar el hecho de que un 15% que pertenece a 11 personas se ubica en rango inadecuado expreso no mantener relaciones interpersonales saludables.

En el área de **Personalidad**, de los 75 examinados un 89% que equivale a 67 personas se encuentra en un rango adecuado, lo que indica que presentan características adecuadas, así como percibirlos en otros de forma tal, que son capaces de reconocer cuando comenten errores y asumir las consecuencias de los mismo, además de tener la autoconfianza de expresar ideas a terceros.

Sin embargo, un 11% que pertenece a 8 sujetos se coloca en un rango inadecuado, posiblemente sean personas que no les gusta reconocer los errores y mucho menos aceptar críticas de los demás.

Respecto a la **interrogante 27**, se pretendía que los examinados valoraran el desempeño de sus jefes, de los 75 evaluados un 18% es decir 14 personas consideran, no hay nada que mejorar, pues tienen un desempeño excelente, por otro lado, un 36% es decir 27 sujetos se abstuvieron de responder a la interrogante. Además, un 27% o sea 20 evaluados consideran que se podría mejorar potenciando habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, organización etc., finalmente un 19% es decir 14 empleados asienten con que el desempeño de jefes y superiores es deficiente.

#### 4.1.5. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A EMPLEADOS OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS

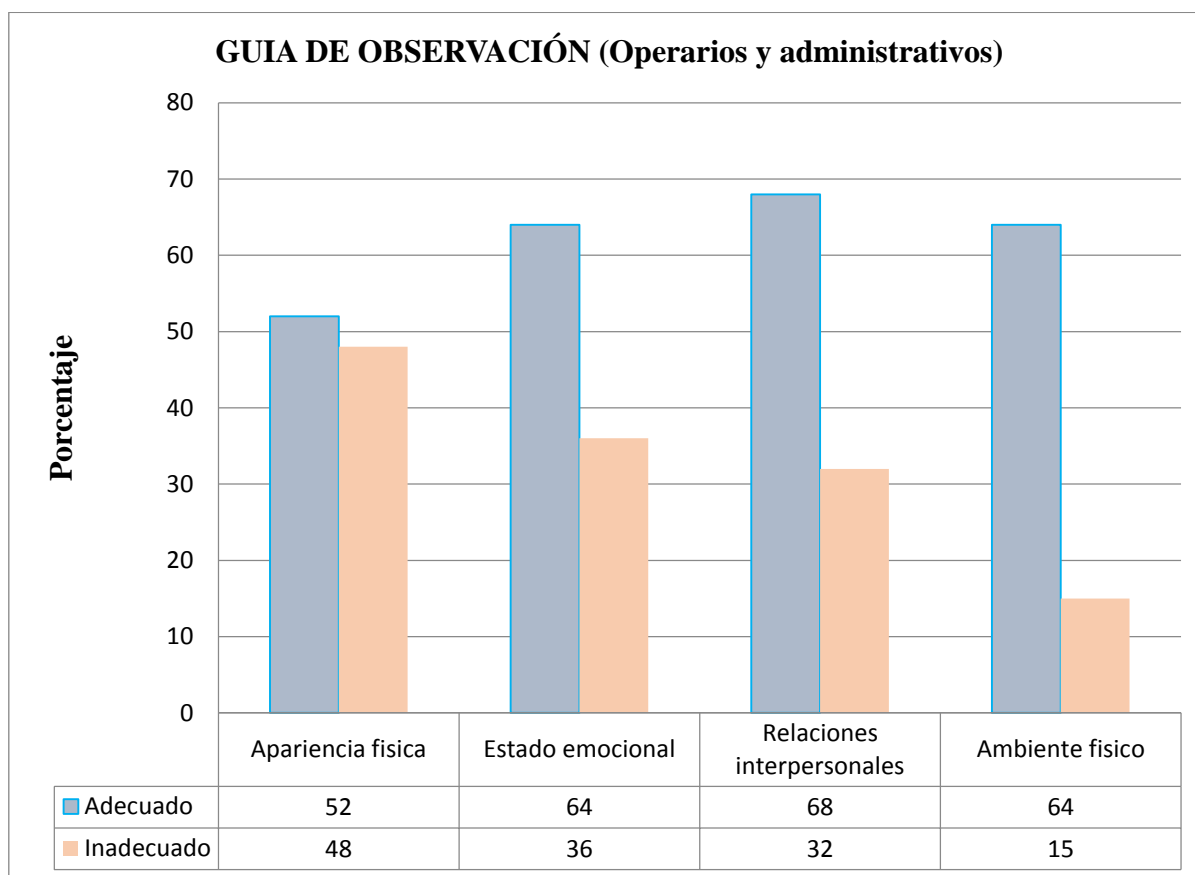
**Tabla 4: Tabla general de guía de observación dirigida a operarios y administrativos.**

Mediante la observación realizada por el equipo respecto a la apariencia física, estado emocional, relaciones interpersonales y ambiente físico de los empleados, se obtienen los resultados que se presentan en la tabla general, a continuación:

Área	Rango	N° de sujetos	Porcentaje	Porcentaje total
<b>Apariencia física</b>	Adecuado	39	52%	100%
	Inadecuado	36	48%	

<b>Estado emocional</b>	Adecuado	48	64%	100%
	Inadecuado	27	36%	
<b>Relaciones interpersonales</b>	Adecuado	51	68%	100%
	Inadecuado	24	32%	
<b>Ambiente físico</b>	Adecuado	64	85%	100%
	Inadecuado	11	15%	

El rango adecuado demuestra las condiciones óptimas para un desempeño favorable de los empleados, lo inadecuado refleja las limitantes que se presentan en un desenvolvimiento eficaz dentro de la institución.



**Grafico 4. Guía de observación dirigida a operarios y administrativos.**

#### **4.1.6. Análisis integral de la guía de observación a empleados operarios y administrativos.**

Al analizar el presente gráfico de manera minuciosa resulta evidente la similitud en el porcentaje alcanzado por los 75 empleados entre una apariencia física adecuada y una apariencia física inadecuada, ya que el 52% que corresponde a 39 sujetos, se perciben tranquilos y su vestimenta está limpia y ordenada mientras que el 48% correspondientes a 36 evaluados se observa cansado, estresado y vestimenta sucia.

Al explorar el estado emocional de los mismos, el 64% que equivale a 48 individuos presenta un estado emocional adecuado o saludable, es decir que no se percibe ansioso, molesto, temeroso o triste.

Por otra parte el 36% respecto a 27 personas si refleja alguno de los estados emocionales previamente mencionados por lo que este se considera inadecuado.

Respecto al área de relaciones interpersonales el 68% de la muestra, es decir 51 personas refleja adecuadas relaciones interpersonales al interactuar con otros de manera asertiva haciendo uso de la empatía, escucha activa y respeto de la opinión ajena, no obstante, el 32% o sea 24 sujetos no manifiesta dichas cualidades.

En relación al ambiente físico, el 85% de la muestra representado por 64 operarios y administrativos cuenta con condiciones favorables para la realización de sus actividades laborales, siendo estas: herramientas en buen uso, área de trabajo limpia y libre de ruido con adecuada ventilación e iluminación, sin embargo, una minoría del 15% es decir 11 sujetos no cuenta con un lugar de trabajo adecuado.

## JEFES

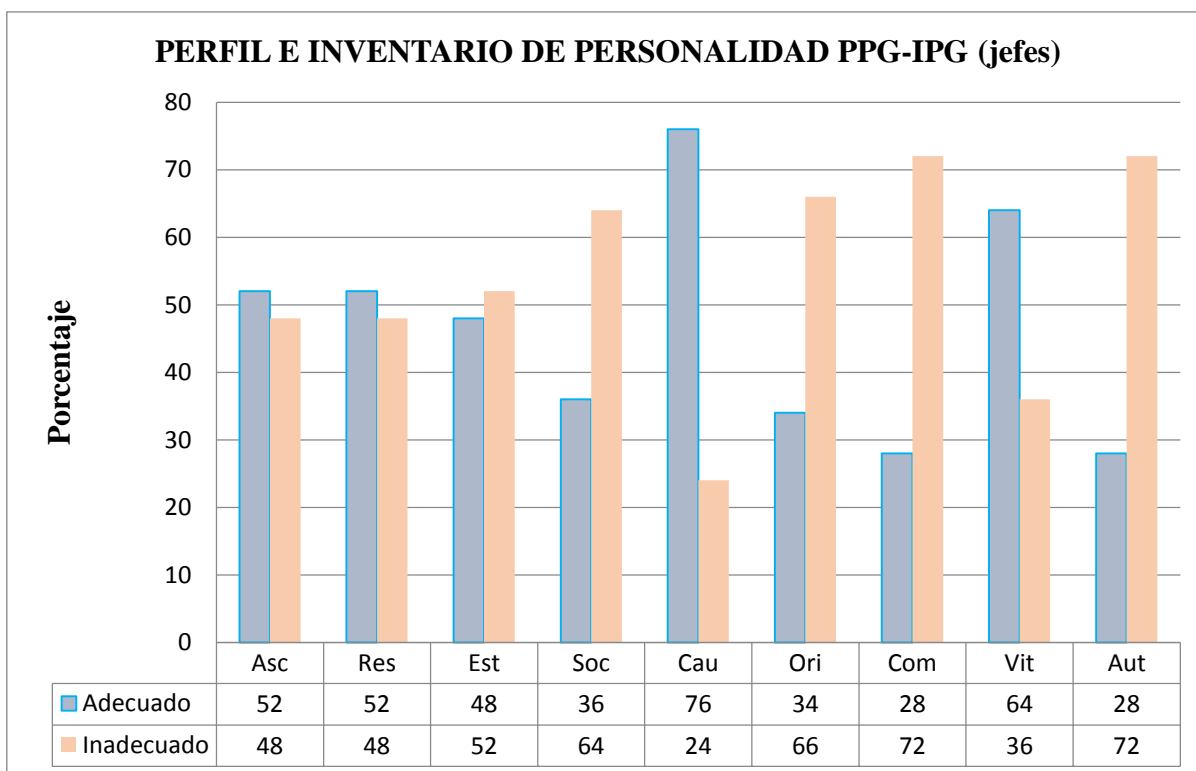
### 4.1.7. PERFIL E INVENTARIO DE PERSONALIDAD PPG-IPG (jefes)

**Tabla 5:** Se presenta una tabla de manera general de los resultados obtenidos del test PPG-IPG de los jefes de la empresa Tropigas de El Salvador, S.A.

Variable	Promedio	Nº de sujetos	Porcentaje	Porcentaje total
Ascendencia	Adecuado	13	52%	100%
	Inadecuado	12	48%	
Responsabilidad	Adecuado	13	52%	100%
	Inadecuado	12	48%	
Estabilidad emocional	Adecuado	12	48%	100%
	Inadecuado	13	52%	
Sociabilidad	Adecuado	9	36%	100%
	Inadecuado	16	64%	
Cautela	Adecuado	19	76%	100%
	Inadecuado	6	24%	
Originalidad	Adecuado	9	34%	100%
	Inadecuado	16	66%	
Compresión	Adecuado	7	28%	100%
	Inadecuado	18	72%	
Vitalidad	Adecuado	16	64%	100%
	Inadecuado	9	36%	
Autoestima	Adecuado	7	28%	100%
	Inadecuado	18	72%	

Los puntajes obtenidos en el rango adecuado son características que poseen los jefes en cuanto a toma de decisiones, vitalidad, energía, cautela, responsabilidad, entre otros; los del rango inadecuado demuestran las que necesitan ser fortalecidas tales como: sociabilidad, autoestima, estabilidad emocional.





**Gráfico 5.** Gráficamente se presentan las variables de ascendencia (Asc), responsabilidad (Res), estabilidad, sociabilidad (Est), cautela (Cau), originalidad (Ori), comprensión (Com), vitalidad (Vit) y autoestima (Aut) respecto de los resultados obtenidos en jefes.

#### 4.1.8. Análisis integral de los resultados cuantitativos de los puntajes adecuados e inadecuados del perfil e inventario de personalidad PPG-IPG

Se puede percibir en la variable de **Ascendencia**, que de los 25 evaluados un 52% que pertenece a 13 sujetos se coloca en un rango adecuado, posiblemente les gusta tomar la iniciativa en el grupo de trabajo, se sienten seguros de sí mismo a la hora de tomar decisiones, no dudan de sus habilidades y aptitudes, tienden a ser muy autoafirmativos en las relaciones con los demás, sin embargo, un 48% que representa a 12 jefes se ubica en un rango inadecuado, seguramente sean personas que juegan un papel pasivo en el grupo de trabajo, es decir no motivan a

sus operarios, no se sienten seguros de sí mismos y por ende suelen ser influenciados fácilmente por sus mandos alto o compañeros de trabajo .

Se refleja en la gráfica que en la variable de **Responsabilidad**, de los 25 examinados el 52% es decir 13 jefes se encuentra en un rango adecuado, probablemente se consideran totalmente responsables a las actividades que realiza, manifestando constancia y perseverancia en la mayoría de sus tareas propuestas, aunque no les sean de su agrado e interés, pueden llegar a sentirse un poco seguros al confiar en ellos, sin embargo, un 48% que equivale a 12 sujetos se ubica en un rango inadecuado, probablemente no se sienten con energía y motivación para realizar las labores que se les asignan y pueden llegar a no continuar en las tareas cuando dejan de interesarles por ende eluden la responsabilidad.

En cuanto a la variable de **Estabilidad emocional**, de los 25 evaluados el 48% que pertenece a 12 de ellos, se ubica en un rango adecuado, siendo este el puntaje menor de los resultados, se consideran ausentes de hipersensibilidad, ansiedad, preocupaciones y tensión, se perciben bastante equilibrados emocionalmente, saben cómo manejar la frustración. Un 52% que representa a 13 personas obtuvo un rango inadecuado, lo que refleja que sean jefes que generalmente necesitan de ajustes emocionales ya que se evidencia una inestabilidad emocional muy marcada y evidente.

En la variable de **Sociabilidad**, la personalidad de los 25 evaluados, un 36% que pertenece a 9 jefes se situaron en un rango adecuado, lo que refleja que tienen la facilidad de tratar a los demás, les gusta estar con otros, son empáticos, mientras que el 64% es decir 16 personas se ubica en un rango inadecuado, probablemente presentan ciertas restricciones con algunos contactos sociales y evitan entablar comunicaciones con los demás.

Para la variable de **Cautela**, de los 25 examinados un 76% que equivale a 19 sujetos se coloca en un rango adecuado, siendo estos muy precavidos en sus acciones y realmente cuidadosos en todos los detalles, suelen pensar bastante

antes de tomar decisiones importantes, no suele decidir a la ligera. El 24% que representa a 6 jefes se coloca en un rango inadecuado seguramente les gusta tomar decisiones rápidamente y suelen ser muy impulsivos hacia los demás.

Se puede percibir en la variable de **Originalidad**, de los 25 jefes el 34% que equivale a 9 de ellos, se coloca en un rango adecuado, considerándose personas a quienes les gusta trabajar en tareas difíciles, son intelectuales y curiosos, tienen un encanto peculiar regularmente por plantear y solucionar cuestiones intrincadas, sin embargo el 66% es decir 16 sujetos que son la mayoría de los examinados no se interesan por resolver problemas complicados.

La variable de **Comprensión** refleja que de los 25 jefes el 28% que pertenece a 7 sujetos obtuvo un rango adecuado, lo que refleja que muy pocos de ellos son los que tienen fe y confianza en los demás, tratan de ser tolerantes y comprensivos, regularmente tratan de controlar su enojo hacia los demás. Un 72% igual a 18 personas se ubican en un rango inadecuado, seguramente sean jefes que son muy críticos ante las opiniones de sus trabajadores a cargo, se molestan fácilmente cuando los operarios a su cargo comenten errores y por ende carecen de empatía.

Para la variable de **Vitalidad**, de los 25 examinados un 64% que pertenece a 16 jefes se encuentra en un rango adecuado, siendo estos los que muestran vigor y energía siempre al realizar sus actividades, así también motivan a que sus trabajadores a cargo realicen sus tareas laborales, así también se consideran interesados por actuar y trabajar con rapidez, hacen un poco más de cosas que los demás. Sin embargo.

El 36% es decir 9 sujetos representa el rango inadecuado, posiblemente son quienes trabajan la mayoría de veces a ritmo lento, se cansan fácilmente en sus labores y sus resultados de producción son pequeños.

Por último, para la variable de **Autoestima**, de los 25 evaluados el 28% siendo estos 7 de los jefes se ubican en un rango adecuado, posiblemente reflejan una buena imagen de sí mismos, tiende a tener una percepción muy buena y

saludable, por lo que se sienten seguros de sus capacidades para desempeñar su puesto de trabajo,

Sin embargo, un 72% que equivale 18 personas se coloca en un rango inadecuado, siendo estos la mayoría que presenta baja autoestima seguramente mantienen un Autoconcepto de sí mismos poco saludable, sus inseguridades se pueden observar en diferentes aspectos entre estos: el trato que brindan a sus colaboradores y el desempeño que tengan en sus labores.

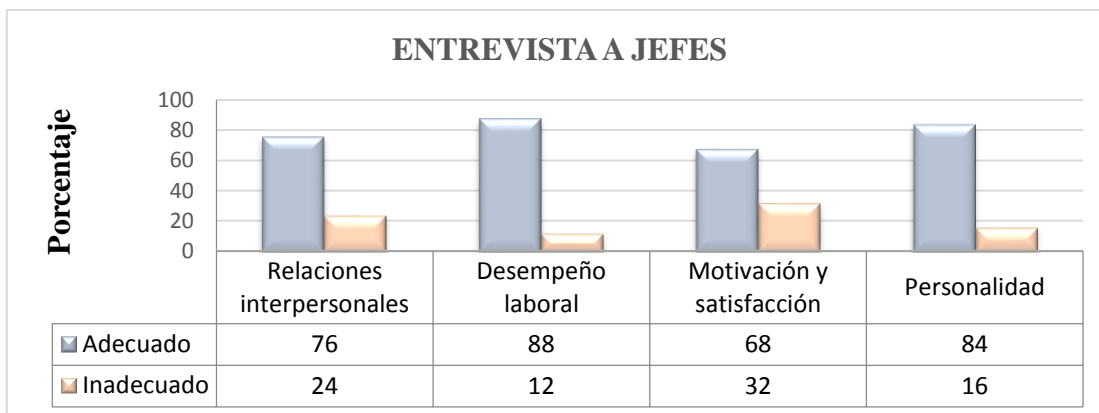
#### 4.1.9. ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES

La presente tabla, contiene los resultados obtenidos en las áreas de: relaciones interpersonales, desempeño laboral, motivación y satisfacción, personalidad. Y pretende dar una aproximación de la percepción que los jefes tienen sobre sí mismos y su trabajo.

**Tabla 6: Tabla general de la entrevista dirigida a jefes.**

Área	Rango	N° de sujetos	Porcentaje	Porcentaje total
<b>Relaciones interpersonales</b>	Adecuado	19	76%	100%
	Inadecuado	6	24%	
<b>Desempeño laboral</b>	Adecuado	22	88%	100%
	Inadecuado	3	12%	
<b>Motivación y satisfacción</b>	Adecuado	17	68%	100%
	Inadecuado	8	32%	
<b>Personalidad</b>	Adecuado	21	84%	100%
	Inadecuado	4	16%	

El rango adecuado refleja que la mayoría de los jefes predomina con características para trabajar en equipo, buena comunicación, motivación en realizar sus actividades laborales, mientras que el rango inadecuado permite tener un parámetro de las dificultades que se pueden presentar en las características antes mencionadas.



**Gráfico 6. Entrevista a jefes**

#### **4.1.10. Análisis integral de los resultados obtenidos en la entrevista (jefes):**

En cuanto a la categoría de relaciones interpersonales, el 76% que corresponde a 19 sujetos, se encuentra en un rango adecuado, de tal forma, que desde la percepción de jefes predominan relaciones saludables entre jefes-empleados y empleado-empleado, a su vez el establecimiento de una relación adecuada permite que los empleados reaccionen de manera tranquila cuando se les corrige por faltas ya sea mediante amonestaciones verbales o acciones de personal, sin embargo, el 24% representado por 6 jefes difiere de dicha respuesta.

Respecto al desempeño laboral, el 88% que representa a 22 de los jefes, asiente en que este es adecuado, producto del trabajo en equipo que predomina, haciendo de TROPIGAS DE EL SALVADOR S.A, una empresa exitosa; así también las diferentes cualidades en sus empleados, entre ellas: responsabilidad, sinceridad, positivismo, disciplina y eficiencia. Por el contrario, el 12% es decir 3 sujetos hace notar su desacuerdo, omitiendo su respuesta o evidenciando su negatividad respecto al grupo de preguntas que componen el área.

En motivación y satisfacción, El 68% representado por 17 evaluados se encuentra motivado y satisfecho, inherentemente disfrutan la permanencia en su puesto de trabajo y ejecución de las actividades que les corresponden, expresan tener la

capacidad de identificar cuando sus subordinados se encuentran satisfechos. Sin embargo, el 32% referido a 8 jefes manifiestan no estar motivados ni satisfechos.

En cuando a la variable personalidad el 84% es decir 21 sujetos, presenta una personalidad saludable, reflejo de adecuadas relaciones interpersonales, cualidades de liderazgo, trabajo en equipo, interés por el bienestar del personal a su cargo. Por el contrario, un 16% que engloba a 4 jefes no presenta una personalidad saludable.

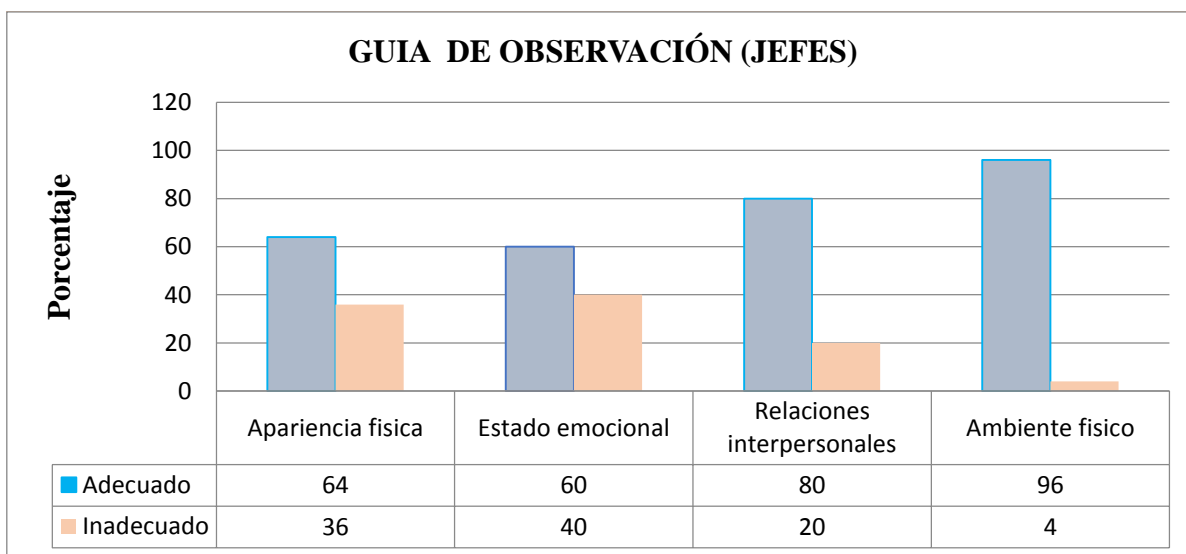
#### 4.1.11. GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A JEFES

**Tabla 7: Tabla general de la guía de observación dirigida a jefes.**

Dicho instrumento permite un acercamiento a la conducta diaria de jefes en su contexto laboral. En la tabla se presentan los resultados de las áreas: Apariencia física, estado emocional, relaciones interpersonales y ambiente físico.

Área	Rango	N° de sujetos	Porcentaje	Porcentaje total
Apariencia física	Adecuado	16	64%	100%
	Inadecuado	9	36%	
Estado emocional	Adecuado	15	60%	100%
	Inadecuado	10	40%	
Relaciones interpersonales	Adecuado	20	80%	100%
	Inadecuado	5	20%	
Ambiente físico	adecuado	24	96%	100%
	Inadecuado	1	4%	

El rango adecuado demuestra las condiciones óptimas para un desempeño favorable de los jefes, lo inadecuado refleja las limitantes que se presentan en un desenvolvimiento eficaz dentro de la institución.



**Gráfico 7. Guía de observación dirigida a jefes**

#### **4.1.12. Análisis integral de los resultados de la guía de observación aplicada a jefes.**

Gráficamente se demuestra que, respecto a los 25 jefes, en cuanto a la variable de apariencia física, el 64% es decir 16 sujetos tiene una vestimenta limpia y ordenada, así como también se observan relajados, mientras que el 36% se percibe cansado, estresado o con una vestimenta desarreglada. En el área de estado emocional, se puede percibir que el 60% es decir 15 jefes refleja un estado emocional adecuado; lo que implica que se ven relajados, sin embargo, el 40% que representa a 10 sujetos se observa ansioso, temeroso, molesto o triste.

Como se observa en el gráfico en la variable de relaciones interpersonales el 80% que corresponde a 20 jefes establece relaciones interpersonales adecuadas, evidenciándose en la empatía, asertividad y comunicación a la hora de interactuar con otros. No obstante, el 20% que equivale a 5 sujetos muestra una actitud apática al no acatar órdenes ni aceptar ayuda de otros. Finalmente en ambiente físico, el 96%, (24 jefes), cuenta con las condiciones físicas idóneas para la ejecución de su trabajo siendo estas: instalaciones en buen estado, iluminación y ventilación adecuada, espacio libre de ruido, entre otras. Por otra parte, el 4% es decir 1 evaluado no cuenta con las condiciones favorables para desempeñar adecuadamente su trabajo.

## 4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS CUALITATIVOS

### 4.2.1. SÍNTESIS DEL PERFIL E INVENTARIO DE PERSONALIDAD PPG-IPG (operarios, administrativos y jefes):

En base a los resultados obtenidos, mediante la aplicación del Inventario de Personalidad PPG-IPG a 75 operarios y administrativos, se logró crear el perfil estandarizado del jefe y empleado (entiéndase operario y administrativo) de Tropigas de El Salvador S.A, llegando a los siguientes resultados:

El operario o administrativo de la empresa Tropigas, es en primer lugar alguien muy cauteloso, siendo cuidadoso con los detalles, no le gusta decidir a la ligera ni ser impulsivo, presenta una autoestima poco saludable identificada en el poco conocimiento de sus capacidades y habilidades, evitando relacionarse con otros, además de un Autoconcepto deficiente, lo que los hace dudar de compartir ideas o conocimientos que aporten favorablemente a la empresa; no tienen iniciativa propia, evitan las relaciones sociales así como también las responsabilidades; sin embargo, es una persona enérgica y regularmente equilibrada.

Al contrastar dichos resultados con el perfil psicológico de la víctima del Síndrome de Cronos se obtienen características como: el desinterés hacia su trabajo expresándolo en rangos inadecuados de responsabilidad, así también siendo muy cautelosos al limitarse a expresar lo únicamente necesario. Niveles inadecuados de ascendencia y originalidad demuestran conductas de sumisión o pasividad en los grupos, las que se consideran secuelas de la existencia del Síndrome de Cronos.

El perfil estandarizado del jefe de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, partiendo de la variable más predominante:

El jefe se caracteriza por ser cauteloso, es decir, que pensar antes de actuar, no arriesgarse sin estar seguro y ser precavido son cualidades muy propias de este perfil, cabe destacar que se identifica además como una persona con autoestima poco saludable reflejándose en una marcada inseguridad en sí mismo y carencia



de autovalía lo que a su vez también se presencia en conductas de evitación social y preferencia por el trabajo que no implique relacionarse con otros, aunado a ello presenta poca comprensión o irritabilidad con los demás. Sin embargo, es una persona llena de vida y muy dedicada a su trabajo, teniendo como principal meta ser productivo para la empresa, es una persona responsable, que posiblemente adopta un papel activo en tareas de grupo, con cierto ajuste emocional.

Al comparar el perfil del jefe de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, con el perfil del jefe Cronos, se identifica la presencia de una latente necesidad de seguridad en sí mismo evidenciándose en la influencia que ejerce sobre sus empleados, manteniendo, además, conductas que demuestren la relevancia de su trabajo.

El jefe Cronos siempre busca parecer joven y con “ideas nuevas” característica que se identifica en el perfil del jefe de la empresa Tropigas al obtener un puntaje alto en la variable de vitalidad, ya que busca trabajar rápido y hacer más cosas que los demás. Por otro lado, una cualidad en la que asienten ambos perfiles es en la carencia de comprensión hacia los demás irritándose fácilmente por las conductas o ideas de otros, dificultad para el manejo del estrés y falta de inteligencia emocional.

#### **4.2.2. SÍNTESIS DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS:**

El análisis de este instrumento permite conocer la opinión de los empleados del área operaria y administrativa, respecto a las áreas de: motivación y satisfacción, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, personalidad y desempeño de jefes. De lo que se puede determinar que:

Desde la percepción de este sector en Tropigas de El Salvador, S.A, existen condiciones de las que se pueden mencionar ascensos, logro de objetivos personales y profesionales y verbalizaciones positivas de parte de superiores que estimulan procesos de motivación y satisfacción en ellos. Además, se revela una

adecuada dirección y orientación de parte de jefes repercutiendo en el establecimiento de relaciones interpersonales saludables entre el personal en donde impera el respeto a la opinión de los demás, la apertura a nuevas ideas y un ambiente de calidez. Sin embargo, la muestra concuerda que el desempeño de jefes es inadecuado por lo que sugieren se involucren más con su personal o tomen un rol activo ante situaciones problemáticas.

#### **4.2.3. SÍNTESIS DE GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES:**

La guía de entrevista revelo datos importantes sobre la percepción de los jefes respecto a las relaciones interpersonales que predominan en la empresa Tropigas de El Salvador S.A , considerándose estas como adecuadas, caracterizadas por el respeto mutuo, apoyo, trato igualitario, estilos asertivos de comunicación y empatía, considerándose, el reflejo de una personalidad saludable por parte del personal, con habilidades para la toma de decisiones y liderazgo lo que abona significativamente al éxito de la empresa al presentar también, un buen desempeño laboral producto de empleados respetuosos, inteligentes, dedicados y disciplinados.

Tales cualidades repercuten en la motivación y satisfacción de jefes al sentir el apoyo de su equipo de trabajo a la vez que alcanzan objetivos personales y profesionales.

#### **4.2.4. SINTESIS DE GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A JEFES Y EMPLEADOS OPERARIOS - ADMINISTRATIVOS:**

La observación de la muestra en el lugar donde se aplicaron los instrumentos, permite una aproximación al diario vivir de los mismos. La apariencia física tanto en jefes como empleados operarios y administrativos ha sido buena, mostrándose tranquilos en su mayoría, con un estado de ánimo equilibrado y una adecuada forma de interacción social, es decir, sabiendo pedir y aceptar ayuda, buscando la forma de comunicarse con otros y respetando su opinión. El contexto en el que jefes y empleados operarios y administrativos desarrollan su trabajo diario, cuenta con las condiciones necesarias para facilitar la ejecución de este, siendo estas una

adecuada iluminación y ventilación, espacio suficiente y limpio, libre de ruido y herramientas de trabajo en buen estado.

#### **4.2.5. DIAGNÓSTICO:**

Con la consolidación de resultados se comprueba que la empresa Tropigas de El Salvador S.A, los mandos gerenciales (jefe) presentan ciertas características básicas tales como:

Utilizar su astucia y poder para convertir a su entorno como su aliado, haciendo ver que en la institución todo se desarrolla de manera óptima, sin ninguna dificultad, se hacen pasar como amigos de los demás trabajadores, pero por medio de bromas humillantes desvalorizan el trabajo de estos, hacen uso de la reserva personal al dar a entender que tienen muchos problemas, que siempre están ocupados, que no tienen tiempo para hablar con sus compañeros de trabajo, se mantienen serios o malhumorados, no confían en el trabajo de los demás y por ello no delegan responsabilidades.

En base a dichos rasgos se cumple con los perfiles de victimario propios del Síndrome de Cronos, ubicándose en la primera fase denominada de seducción, que se caracteriza por manifestar de manera encubierta el potencial violento valiéndose de su astucia y poder para controlar su entorno y volverlo su principal aliado, ocultando sus verdaderas intenciones en un “interés genuino” por el bienestar del empleado para mantenerlo inconsciente de la situación real , ocasionando así consecuencias de índole psicológico como dudar de sus capacidades y habilidades, no expresar de manera abierta sus opiniones sobre situaciones laborales, ausencia de involucramiento activo con sus compañeros, sentimientos de estancamiento en su puesto de trabajo, que se ven reflejadas principalmente en su autoestima características propias de la víctima del Síndrome.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Producto de la investigación, se exponen las conclusiones siguientes:

1. Los empleados operarios y administrativos de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, se caracterizan por ser pasivos, inseguros, con baja responsabilidad, desinteresados en el establecimiento de vínculos sociales, poco creativos y con altos niveles de precaución por temor al error, dichos rasgos de personalidad tienen su origen principalmente en estilos de orientación y dirección inadecuados ejercidos por altos mandos dentro de la empresa que tienen como consecuencia un clima laboral que afecta su desempeño.
2. Según los resultados de los instrumentos para la recolección de datos pertenecientes a la investigación en la empresa Tropigas de El Salvador S.A, se presenta el Síndrome de Cronos en su fase inicial de seducción, que se caracteriza por no mostrar su potencial violento de manera directa, sino, encubierta.
3. La propuesta de intervención se debe de enfocar en áreas específicas que permitan el establecimiento de relaciones interpersonales saludables entre jefaturas y empleados operarios y administrativos de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.

## 5.2. RECOMENDACIONES:

### A la empresa:

- ✓ Dar la merecida importancia a la aplicación de la propuesta de intervención que se ha diseñado, ya que por medio de esta se espera disminuir los indicadores del Síndrome de Cronos y fortalecer la autoestima de los trabajadores.
- ✓ Se recomienda a la empresa Tropicigas de El Salvador S.A, que inherente a la aplicación del manual de intervención faciliten la participación de jefaturas en capacitaciones profesionales que les permitan actualizar y reforzar conocimientos referentes a su área de trabajo para fortalecer la confianza en sí mismos y que los nuevos empleados no sean identificados como una amenaza.
- ✓ Llevar a cabo un seguimiento sobre la actualización del diagnóstico de problemáticas que afecten el clima laboral, por medio de una constante evaluación donde se identifiquen los logros alcanzados a través de la aplicación del programa de intervención y de esta manera alcanzar el reajuste del mismo a nuevas necesidades laborales detectadas.

**CAPITULO VI. PROPUESTA DE PROGRAMA DE INTERVENCIÓN  
PSICOTERAPÉUTICA**

**PROGRAMA  
DE  
INTERVENCIÓN  
PSICOTERAPÉUTICA**

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



**PROPUESTA DE PROGRAMA SOBRE JORNADAS DE  
DESARROLLO PROFESIONAL TITULADO “EL AMOR PROPIO ES  
COSA DE BUENOS LÍDERES” DIRIGIDO A LA EMPRESA  
TROPIGAS DE EL SALVADOR S.A.**

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. VLADIMIR ERNESTO FLAMENCO CÓRDOVA.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:**

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES.

**PRESENTADO POR:**

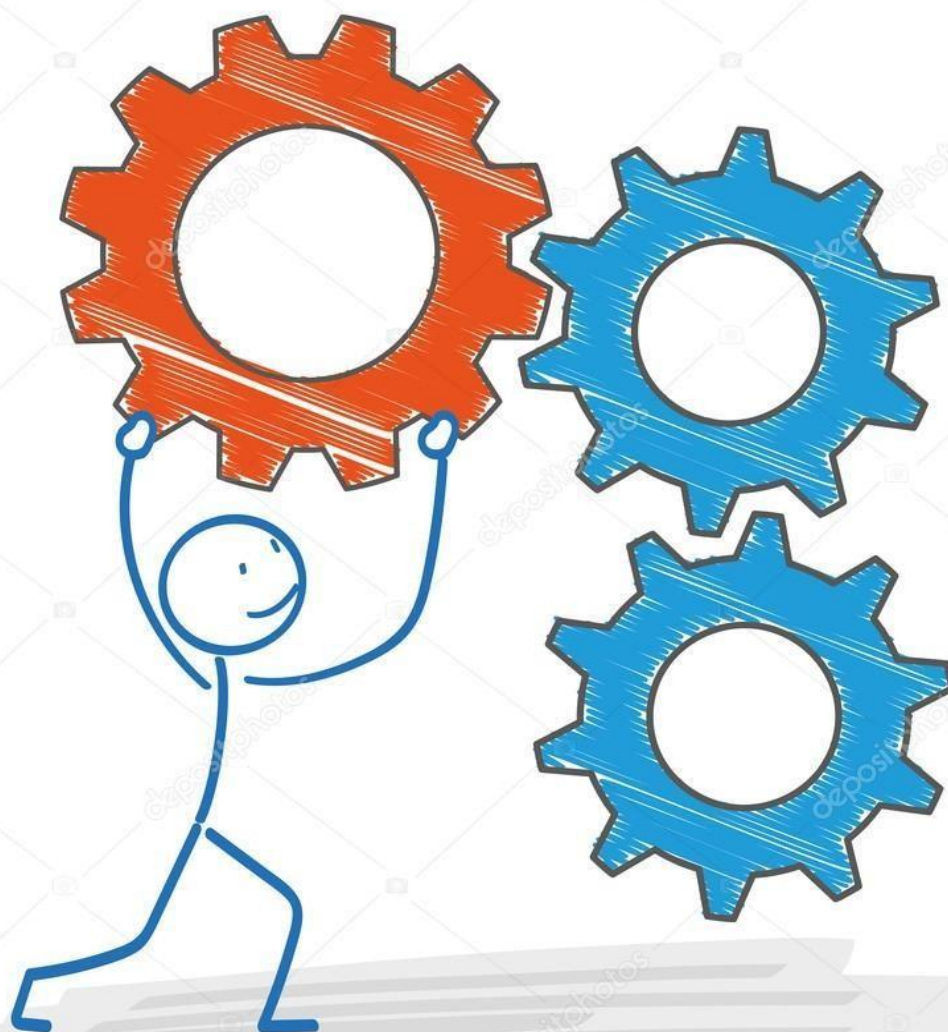
ABARCA LÓPEZ, CONCEPCIÓN DEL TRANSITO

APARICIO SOTO, MARÍA JENIFER

LÓPEZ MANCIA, MIRNA PAOLA

## 6.1. TITULO DEL PROGRAMA

# EL AMOR PROPIO ES COSA DE BUENOS LÍDERES





## 6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se presenta una propuesta sobre programa sobre jornadas de desarrollo profesional, elaborado por estudiantes de la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Psicología, correspondiente al Trabajo de Grado denominado: **“Influencia del Síndrome de Cronos en la autoestima de los trabajadores de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.”**

Dicho programa contiene, justificación, objetivos, políticas y normas de uso para su aplicación, y el ámbito de uso, así como los planes operativos que abordan las temáticas a capacitarse con sus respectivos manuales de facilitador (**Ver anexo 6**) y usuario (**Ver anexo 7**), con el objetivo de abordarlas de manera integral brindando estrategias teórico - prácticas que sirvan como herramientas que disminuyan las dificultades que impiden el adecuado desempeño laboral de los empleados. Esto se realizará mediante el uso de técnicas y dinámicas que despierten el interés necesario para que este programa sea exitoso en beneficio de los empleados y el progreso de la empresa en general.

Las áreas que se pretenden potenciar en el programa sobre jornadas de desarrollo profesional se mencionan a continuación:

- *Cohesión grupal*
- *Trabajo en equipo*
- *Autoestima*
- *Comunicación*
- *Relaciones interpersonales*
- *Empatía*
- *Resolución de conflictos*
- *Liderazgo*
- *Autocuidado.*

### 6.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Actualmente, la capacitación laboral contemporánea ha integrado a sus proyectos diversas disciplinas enfocadas al estudio del comportamiento de las personas, a causa de la importante influencia que los factores externos ejercen sobre el rendimiento de los individuos en sus puestos de trabajo; y a partir de la consideración en términos de productividad una serie de factores más allá de la medida en que los empleados agregan valor en los productos, los servicios y la rentabilidad de las empresas, para tomar en cuenta aspectos relativos al entorno y a la personalidad de sus integrantes que definen el carácter, la determinación, la confianza, la seguridad, la fortaleza, las metas y las motivaciones individuales alineadas a la cultura propia de cada organización para alcanzar el nivel de competitividad deseado.

Resulta de suma importancia capacitar a los empleados sobre aspectos de carácter humano relacionado a su rendimiento laboral para ayudar a mejorar la calidad de su desempeño y su bienestar psicológico dentro de la organización. Por lo tanto se realizará una propuesta de intervención en el ámbito laboral a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del desarrollo laboral de los empleados así como del clima organizacional de la empresa Tropicigas de El Salvador S.A, el cual ayudará a que se preparen integralmente como personas y proporcionándoles conocimientos para el fortalecimiento de áreas como: *Cohesión grupal, trabajo en equipo, autoestima, comunicación y relaciones interpersonales, empatía, resolución de conflictos, liderazgo y autocuidado.*

Se pretende beneficiar a la empresa Tropicigas de El Salvador S.A, aportando como profesionales de la Psicología conocimientos que ayuden a disminuir los efectos negativos surgidos de las necesidades del personal, brindándole al trabajador herramientas psicológicas que ayuden al mejoramiento de las dificultades que impiden su adecuado desempeño. A la vez dar a conocer a las empresas, a través del aporte brindado, la importancia de tomar en cuenta estos aspectos psicológicos dentro de sus programas de capacitación como una inversión de la empresa, para el desarrollo en el ámbito laboral.

#### 6.4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo general:

- ✚ Diseñar un programa de jornadas de desarrollo profesional que permitan fortalecer las áreas de cohesión grupal, trabajo en equipo, autoestima, comunicación, relaciones interpersonales, empatía, resolución de conflictos, liderazgo y autocuidado; detectadas por medio de la investigación realizada para contribuir a la motivación y satisfacción de los trabajadores de la empresa Tropicigas de El Salvador S.A.

Objetivos Específicos:

- ✚ Elaborar un programa de jornadas de desarrollo profesional que contenga planes operativos facilitando de esta manera la ejecución de este con actividades enfocadas a disminuir las problemáticas identificadas en los empleados, con la finalidad de potenciarlos como seres humanos y obtener consecuentemente un mejor desarrollo laboral en la empresa Tropicigas de El Salvador S.A.
- ✚ Contribuir a la empresa con herramientas psicológicas que ayuden a potenciar los niveles de motivación y satisfacción que presentan los empleados de la empresa, para favorecer así el clima organizacional en la empresa Tropicigas de El Salvador S.A.

## 6.5. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA

### POLÍTICAS

- a) El departamento de Recursos Humanos tendrá acceso al programa de capacitación.
- b) El desarrollo del programa tendrá lugar en las instalaciones de Tropigas de El Salvador S.A.
- c) En el programa de capacitación podrán participar todos los empleados de la empresa Tropigas de El Salvador S.A.
- d) El programa de capacitación estará encaminado a disminuir las problemáticas encontradas en los trabajadores de la organización.
- e) El programa de capacitación será implementado para contribuir en el desarrollo organizacional.
- f) El programa de capacitación estará dirigido a proporcionar conocimientos psicológicos y contribuir al fortalecimiento de habilidades y destrezas del personal, para lograr un desarrollo óptimo de las mismas.
- g) Los participantes en el programa de capacitación podrán expresar de manera abierta sus opiniones con respecto al tema abordado.
- h) El facilitador/capacitador empleará la metodología idónea de acuerdo a las características de la población y al tipo de capacitación que se brinde, siendo el responsable de la organización y desarrollo de la misma.
- i) La aplicación del programa de capacitación dispondrá de un horario accesible para todos los empleados.
- j) El programa se aplicará dos veces al año por el departamento de Recursos humanos.
- k) El programa de capacitación poseerá vigencia por un periodo pertinente por el departamento de Recursos Humanos.

## NORMAS

- a) Deberán de tener acceso al programa de capacitación únicamente aquellos que estén autorizados por el departamento de Recursos Humanos.
- b) El departamento de Recursos Humanos deberá de disponer un local en la planta de San Juan Opico y otro en la planta de Soyapango para el desarrollo del programa.
- c) Deberán de participar en el programa de capacitación aquellos empleados de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, que sean seleccionados previamente por el departamento de Recursos Humanos.
- d) El programa de capacitación deberá ser diseñado para fortalecer autoestima, liderazgo, trabajo en equipo, cohesión grupal, comunicación, empatía y autocuidado según el diagnóstico realizado.
- e) El programa de capacitación deberá ser un recurso que beneficie a sus empleados tanto a nivel individual como a nivel organizacional y por consecuencia a la empresa misma.
- f) El programa de capacitación deberá fundamentarse en la disminución de las problemáticas que más incidan en el óptimo desempeño laboral.
- g) Los participantes deberán expresar únicamente sus sentimientos y pensamientos, exceptuando las palabras soeces y críticas negativas a otros trabajadores.
- h) El facilitador/capacitador deberá de utilizar la metodología que mejor se adapte a la población y temática abordada.
- i) Se establecerán únicamente tres horas para la aplicación del programa de Recursos Humanos por los facilitadores.
- j) El programa tendrá una duración de 5 meses, aplicándose 2 veces en un año lectivo.
- k) Tendrán la posibilidad de modificar y/o actualizar el programa de capacitación únicamente el personal de Recursos Humanos.

## 6.6. ÁMBITO DE USO

- El programa de capacitación con intervención psicoterapéutica, es un documento de suma discrecionalidad y confidencialidad dentro de la empresa Tropigas de El Salvador S.A y de exclusividad para el departamento de Recursos Humanos.
- El programa de capacitación será administrado y estará ubicado para su uso dentro del departamento de Recursos Humanos, ya que este contiene la información necesaria acerca de cómo capacitar las problemáticas que presenta la institución.
- El programa de capacitación podrá ser modificado y actualizado cada año siempre y cuando se detecten nuevas necesidades de capacitación.
- Se crearán de dos grupos, uno perteneciente a la planta de Soyapango y otro a la planta de San Juan Opico, con los cuales se desarrollaran dos jornadas al mes.

## 6.7. METAS Y LOGROS

- Mejorar las relaciones interpersonales que los empleados mantienen dentro de la empresa en un 85%.
- Proporcionar los recursos necesarios que faciliten el trabajo en equipo y cohesión grupal entre empleados y mandos gerenciales en un 80%.
- Promover el crecimiento personal de los empleados de la institución en un 90%.
- Mejorar la comunicación organizacional que se establece al interior de la empresa en un 80%.
- Fortalecer habilidades de liderazgo en jefaturas y trabajadores de Tropicigas de El Salvador S.A en un 80%.
- Reducir los niveles de estrés en los empleados de la empresa Tropicigas de El Salvador S.A. en un 75%.
- Favorecer en un 80% los procesos motivacionales y de satisfacción que permitan el goce de dar un valor agregado al trabajo que desempeñan.

## **6.8. BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA: DIRECTOS E INDIRECTOS**

El proyecto busca beneficiar en primera instancia a destinatarios directos, es decir a los empleados que laboran en la planta de Soyapango y San Juan opico de la empresa Tropigas de El Salvador, del género masculino y femenino, oscilantes entre las edades de los 18 a 65 años, distribuidos entre gerencias, administrativos y operarios desempeñando los cargos de mecánicos, auxiliares de planta, soldadores, guardias de seguridad, motoristas, auxiliares contables, digitadores, auxiliares de mecánico, asistentes administrativos, auxiliares de bodegas, auxiliares de archivos, auxiliares de auditoria, encargados de nóminas,, supervisores de ventas, jefaturas de taller, jefaturas de auditoria, jefaturas de archivo, jefaturas de ventas, entre otros.

Los beneficiarios indirectos del proyecto serán todos aquellos clientes que solicitan los servicios que la empresa brinda a nivel nacional.

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

El proyecto se llevara a cabo en las instalaciones de la empresa Tropigas de El Salvador S.A, ubicada en el Boulevard del ejército kilómetro 4 ½ calle Monte Carmelo del municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador, El Salvador, así como también en la planta de San Juan Opico, ubicada en el kilómetro 31 1/2 carretera a San Juan Opico, cantón Sitio del Niño, municipio de san Juan Opico, departamento de la Libertad, El Salvador. Específicamente con la población que labora como administrativo, operativo o jefatura en dichas instalaciones.

## **6.10. PLANES OPERATIVOS O DE ACTIVIDADES**





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



**Nombre de la jornada: “Iniciando en armonía una aventura fantástica”**

**Tema: Cohesión grupal y trabajo equipo**

**Tiempo: 3 horas**

**Lugar: Empresa Tropigas**

**Objetivo General:** Lograr que los empleados de la empresa TROPIGAS DE EL SALVADOR S.A., reconozcan la importancia que representa el trabajo en equipo, a fin de propiciar mejores relaciones y cohesión al interior de los grupos de trabajo.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y presentación.</b>	Generar un ambiente de tranquilidad entre participantes y facilitadores para favorecer el desarrollo de la jornada.	<p>-Se dará una cordial bienvenida a los participantes.</p> <p>-Se entregará una lista de asistencia a los usuarios para que anoten su nombre y el puesto de trabajo.</p> <p>-Posteriormente se presentarán los facilitadores y se aplicará la escala de autoestima de Rosemberg para pre</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.</p>	5 Minutos.	A disposición de la empresa

		tratamiento. <b>(Ver anexo 8)</b>  -Seguidamente se entregará el manual de usuario, explicando que se utilizará en todo el programa.			
<b>Estructura “Me llamo y me gusta” (Presentación de usuarios)</b>	Fomentar la cohesión grupal de manera amena mediante la presentación de los usuarios.	- Se desarrollará la estructura “Me llamo y me gusta” <b>(Ver anexo 9)</b> .  -A partir de la presentación de cada usuario se le entregará un gafete.  -Finalmente para la reflexión se preguntará a los participantes por la experiencia vivenciada.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Gafetes. Bocina.	25 Minutos.	A disposición de la empresa
<b>Presentación del programa, establecimiento de reglas, normas, expectativas individuales y grupales.</b>	Dar a conocer generalidades del programa de capacitaciones con el fin de incentivar a los usuarios, asimismo evaluar las expectativas	-Se darán a conocer los objetivos que se persiguen con el programa.  -Se explicará la duración del programa y los días y hora en que se impartirán las jornadas de desarrollo profesional.  -Se realizarán las siguientes preguntas: ¿Quiénes están aquí por decisión propia?, ¿quiénes quieren aprender?, ¿quiénes se	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales</b> Proyector. Computadora . Papelografo. Pilot.	15 Minutos.	A disposición de la empresa

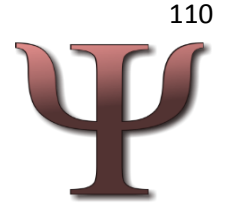
<p><b>Estructura “Nuestro deseo es”</b></p>	<p>que se tienen sobre el proceso.</p>	<p>comprometen a asistir a todas las jornadas de desarrollo profesional? A forma de motivación.</p> <p>-El facilitador deberá de anotar en un papelografo las opiniones que pedirá a los usuarios respecto a que reglas y normas se deben tener en cuenta en la implementación de todo el programa.</p> <p>-Posteriormente se realizará la estructura mi deseo es <b>(Ver anexo 10)</b></p> <p>-Se realizará una breve reflexión.</p>	<p>Páginas de papel.</p>		
<p><b>“Charla expositiva” (Desarrollo de la temática) Estructura “La espada del tiempo”</b></p>	<p>Brindar el conocimiento teórico de la temática a los usuarios para su posterior aplicación en sus actividades laborales diarias.</p>	<p>-Se profundizará la información referente al trabajo en equipo.</p> <p>-Se presentarán ejemplos de la temática.</p> <p>-Se realizará la estructura “la espada del tiempo” <b>(Ver anexo 11)</b></p> <p>- Se realizará una pequeña evaluación de la comprensión de los participantes mediante algunas preguntas.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Proyector. Computadora</p>	<p>35 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

RECESO	-----	-----	-----	15 Minutos	-----
<b>Bases del trabajo en equipo</b> <b>“Estructura los cuadros rotos”</b>	Favorecer la confianza, cooperación y cohesión grupal entre los empleados.	-Se explicará las bases del trabajo en equipo. -Posteriormente se ejecutará la estructura “los cuadros rotos” ( <b>Ver anexo 12</b> ) con el fin de contrastar la teoría y la práctica.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Papelografo. Cartoncillo	35 Minutos	A disposición de la empresa
<b>Ventajas del trabajo en equipo</b> <b>Estructura “ Nasa”</b>	Lograr que los empleados fortalezcan las interacciones con los demás.	-Se realizará la estructura “Nasa” ( <b>Ver anexo 13</b> ) -Se realizará una contrastación de la teoría con la estructura. -Se realizará una breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Páginas de papel. Lapiceros	30 Minutos.	A disposición de la empresa
<b>Video “El reto del león”</b> <a href="https://www.youtube.com/">https://www.youtube.com/</a>	Lograr en los participantes una reflexión sobre la importancia de	-Se presentará el video “El reto del león”	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b>	10 Minutos.	A disposición de la empresa

<a href="#">watch?v=MHBo3wEHIZ8</a>	trabajar en equipo.	-Se realizará una reflexión respecto al video.	Proyector. Computadora		
<b>Evaluación y despedida.</b>	Comprobar el conocimiento adquirido en los usuarios respecto a la temática, asimismo incentivar a asistir a la próxima jornada de desarrollo profesional.	<p>-Se aplicara la evaluación con el fin de conocer los conocimientos adquiridos. <b>(Ver anexo 14)</b></p> <p>-Se brindará un agradecimiento por la asistencia a esta jornada.</p> <p>-Se motivará a los participantes a que asistan a las próximas jornadas brindándoles la fecha y hora.</p>	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	10 Minutos.	A disposición de la empresa



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



**Nombre de la jornada:** “Evolucionando mi ser”

**Tema:** Autoestima

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropicigas

**Objetivo General:** Proporcionar herramientas a los empleados de Tropicigas S.A para que desarrollen y sostengan una adecuada autoestima laboral donde se les permita experimentar cada uno de los pilares que la conforman.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y bienvenida</b>	Establecer un ambiente de confianza entre los participantes y facilitadores que permita el buen desarrollo de la jornada.	-Se dará una cordial bienvenida a los participantes. -Se realizará una retroalimentación de la jornada anterior. -Se entregará a los participantes el manual de usuario.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Escala de autoestima.	10 minutos.	A disposición de la empresa.

<p><b>Charla expositiva ¿Qué es la autoestima?</b></p> <p><b>Estructura “Yo estoy bien, pero ¿ustedes?”</b></p>	<p>Dar una introducción de la temática para conocer el grado de autoestima que poseen los participantes.</p>	<p>-Se dará a conocer la temática de la jornada de desarrollo profesional “Autoestima”</p> <p>-Se desarrollará la estructura “Yo estoy bien, pero ¿ustedes?” (<b>Ver anexo 15</b>).</p> <p>-Se realizará una reflexión respecto a la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Una pregunta ya preparada. Un juego de escalas para evaluación. Lápices.</p>	<p>40 minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Charla expositiva Conociendo los niveles de la autoestima</b></p> <p><b>Estructura “Doble personalidad”</b></p>	<p>Concientizar a los usuarios de la naturaleza cambiante de la autoestima.</p>	<p>-Se explicarán los niveles de la autoestima.</p> <p>-Se realizará la estructura “Doble personalidad” (<b>Ver anexo 16</b>) para contrastar la teoría con la práctica.</p> <p>-Se realizará una reflexión de la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas de papel bond. Lápices.</p>	<p>45 minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

<p><b>Pilares de la autoestima</b></p> <p><b>Técnica: “Qué imagen tenemos sobre nosotros mismos”</b></p>	<p>Brindar el conocimiento teórico a los usuarios, para lograr el fortalecimiento del Autoconcepto de sí mismo.</p>	<p>-Se explicarán los pilares de la autoestima.</p> <p>-Se realizará la técnica “Que imagen tenemos sobre nosotros mismos” <b>(Ver anexo 17)</b></p> <p>-Se utilizará la hoja de trabajo <b>(Ver anexo 18)</b></p> <p>-Se realizará una reflexión enfocada a la comparación de las cualidades escritas en la página de trabajo con las que están escrita en la silueta del globo.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Proyector. Computadora Papelógrafo. Pilot.</p>	<p>50 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>RECESO</b></p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>15 Minutos.</p>	<p>-----</p>
<p><b>Video</b></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=9NmILo-tQSU">https://www.youtube.com/watch?v=9NmILo-tQSU</a></p>	<p>Brindar a los participantes un video de reflexión que permita en ellos un autoanálisis de</p>	<p>-Se presentará el video “El árbol feo que no servía para nada”.</p> <p>-Se realizará una reflexión respecto al impacto que género el video.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p>	<p>15 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>



<p><b>“El árbol feo que no servía para nada”</b></p>	<p>lo importante que es una autoestima adecuada.</p>	<p>-Se realizara la evaluación de esta jornada. <b>(Ver anexo 19)</b></p>	<p><b>Materiales:</b> Proyector. Computador.</p>		
<p><b>Despedida y cierre.</b></p>	<p>Agradecer a los participantes por su colaboración en el desarrollo de la jornada profesional asimismo incentivarlos a que sigan con la misma actitud.</p>	<p>-Se agradecerá a los participantes por su asistencia y colaboración. -Se informará a los usuarios que en la última jornada de desarrollo profesional se volverá hablar de esta temática. -Se motivará a los participantes a asistir a las próximas jornadas de desarrollo profesional.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.</p>	<p>5 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>



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



**Nombre de la jornada:** “Comunicar no es solo hablar”

**Tema:** Comunicación.

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo general:** Proporcionar a los empleados de Tropigas de el Salvador S.A conocimientos teóricos sobre la comunicación y que estos se vuelvan herramientas que conlleven a la práctica de estilos de comunicación adecuados, favoreciendo el clima organizacional.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y bienvenida.</b>	Retroalimentar la jornada anterior de manera amena para crear un clima de confianza entre participantes.	-Cordial bienvenida de parte de facilitadores. -Retroalimentación de jornada. -Desarrollo de la estructura “la tela de araña”. <b>(Ver anexo 20)</b> - Explicación de la agenda.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Computadora. Proyector.	15 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Introducción a la temática comunicación.</b></p> <p><b>Videos.</b></p>	<p>Lograr que las personas se familiaricen con el tema y comprendan los diferentes tipos de comunicación para identificar cual es el más adecuado.</p>	<p>-Proyectar un video relacionado con la comunicación. <b>(Ver anexo 21)</b></p> <p>-Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Computadora.</p> <p>Bocinas.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>“Charla expositiva”</b></p> <p><b>(Desarrollo de la temática)”</b></p>	<p>Generar el conocimiento teórico en los usuarios, de forma que comprendan la importancia de la comunicación en su totalidad.</p>	<p>-Exposición sobre las características y los diferentes elementos de la comunicación.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Computadora</p>	<p>25 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

<p><b>“Rompecabezas”</b> <b>(Practicando la comunicación no verbal)</b></p>	<p>Lograr la reflexión de los usuarios en cuanto a la comunicación que presentan con sus jefes y compañeros de trabajo.</p>	<p>-Se formarán equipos de trabajo. -Se desarrollará la estructura “Rompecabezas” (<b>Ver anexo 22</b>). -Se realizara una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Rompecabezas. Hojas papel.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>RECESO</b></p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>15 minutos</p>	<p>-----</p>
<p><b>Importancia de la comunicación adecuada.</b> <b>Estructura:</b> <b>“Dígalo con mímica”.</b></p>	<p>Concientizar a los participantes sobre la importancia de la comunicación y como esta se aplica en el contexto laboral.</p>	<p>-Desarrollo de la dinámica “Dígalo con mímica” (<b>Ver anexo 23</b>). -Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Trozos de papel.</p>	<p>40 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

<p><b>Compartiendo aprendizajes.</b></p> <p><b>Estructura:</b></p> <p><b>“Abrazos cooperativos”</b></p>	<p>Fortalecer los aprendizajes adquiridos durante la jornada, retroalimentando de manera dinámica.</p>	<p>-Se desarrollará la estructura “Abrazos cooperativos” (<b>Ver anexo 24</b>)</p> <p>-Finalmente se llevar a cabo una reflexión de la aplicación sobre los conocimientos teóricos al desarrollo de la actividad.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Lápices. Hojas de papel.</p>	<p>35 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Despedida y cierre</b></p>	<p>Reflexionar sobre el desenlace de la jornada y su aplicabilidad en su entorno laboral.</p>	<p>-Socialización de la jornada, aspectos positivos y negativos.</p> <p>-Despedida y agradecimientos por la asistencia y actitud mostrada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>



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



**Nombre de la jornada:** “Escucha, expresa, entiende y practica tu derecho”

**Tema:** Comunicación y asertividad

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo general:** Potenciar habilidades de comunicación en los empleados de Tropigas de el Salvador S.A para facilitar el establecimiento de relaciones interpersonales asertivas al igual que favorecer la resolución de problemas.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y retroalimentación.</b>	Brindar un cordial saludo a los participantes para luego generar un pequeño repaso de las jornadas anteriores.	-Los facilitadores darán una apropiada bienvenida a los usuarios. -Se retroalimentará la jornada anterior. - Se harán las preguntas: Levante la mano quien ¿en alguna ocasión ha respondido mediante gritos?,	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Computadora. Proyector.	10 minutos	A disposición de la empresa

		¿ha dejado que otros decidan por usted? ¿No sabe decir no?			
<b>Estructura “Adivina quién soy”</b>	Identificar el tipo de comunicación que los participantes presentan previamente a la jornada.	-Pegar los papelitos a los participantes. -Desarrollar la estructura “Adivina quién soy” (Ver anexo 25) -Reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Papelitos. Lapiceros.	30 minutos	A disposición de la empresa
<b>Estilos de comunicación.</b>  <b>Charla expositiva</b>	Lograr que las personas se familiaricen con el tema y comprendan los diferentes tipos de comunicación para identificar cual es el más adecuado para implementar en la empresa.	-Exposición sobre los diferentes estilos de comunicación. -Se presentarán ejemplos cotidianos de la temática en su desarrollo. -Breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Proyector. Computadora.	30 minutos	A disposición de la empresa

<b>RECESO</b>	-----	-----	----	15 minutos	-----
<b>Practicando la asertividad.</b> <b>Estructura:</b> <b>“1,2,3 me quito el estrés”</b>	Fortalecer conductas de asertividad en los participantes, para su respectiva aplicación al contexto laboral.	- Se formarán los subgrupos. -Se desarrollará la estructura “1 2 3, me saco el estrés” <b>(Ver anexo 26)</b>  -Desarrollo de una breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Papel con situaciones y roles.	50 minutos	A disposición de la empresa
<b>Compartiendo aprendizajes.</b> <b>Estructura:</b> <b>“Mi reto”</b>	Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en la presente jornada.	-Se desarrollará la estructura “Mi reto” <b>(Ver anexo 27)</b>  -Se hará una analogía con la jornada.  -Se realizara la evaluación respecto a los aprendizajes adquiridos. <b>(Ver anexo 28)</b>	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Lapicero. Papelitos. Caja.	25 minutos	A disposición de la empresa



		-Finalmente se llevar a cabo una reflexión sobre la actividad.			
<b>Despedida y cierre</b>	Evaluar los aprendizajes obtenidos y reflexionar sobre el desenlace de la jornada y su aplicabilidad en el ámbito laboral.	-Desarrollo de la dinámica los globos preguntones, cada globo llevara 1 numero, serán 5 en total de cada pregunta del instrumento de evaluación, a quien le quede el globo al parar la música responderá el número de pregunta que le ha correspondido.  - Despedida y agradecimiento.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Globos. Bocina. Computadora. Papelitos con preguntas.	15 minutos	A disposición de la empresa



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



**Nombre de la jornada:** “Se lo que sientes”

**Tema:** Empatía y resolución de conflicto

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo General:** Facilitar herramientas a los participantes que permitan el desarrollo de la empatía mediante la implementación de una metodología teórica y práctica vivencial, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y retroalimentación.</b>	Establecer un clima armonioso y de confianza que contribuya al adecuado desarrollo de la jornada de desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se recibirán a los participantes brindándoles un cordial saludo.</li> <li>-Se realizará una retroalimentación de la jornada anterior.</li> <li>-Se darán a conocer los puntos a tratar en el desarrollo de la jornada.</li> <li>-Se entregará a los participantes un manual de usuario.</li> </ul>	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	5 Minutos.	A disposición de la empresa

<p><b>Estructura “Penitencias”</b> <b>(Introducción a la empatía)</b></p>	<p>Conocer el grado de empatía que los participantes presentan previamente a la jornada.</p>	<p>-Se ejecutará la estructura “Penitencias” <b>(Ver anexo 29)</b></p> <p>-Se realizará una reflexión respecto a la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Papelitos. Lapiceros.</p>	<p>40 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Charla expositiva tipos de empatía, ventajas, pasos para practicar la empatía.</b></p> <p><b>Estructura “El trueque de un secreto”</b></p>	<p>Crear mayor capacidad de empatía entre los participantes.</p>	<p>-Se explicarán las ventajas de empatía</p> <p>-Se realizará la estructura “El trueque de un secreto” <b>(Ver anexo 30)</b> para contrastar la teoría con la práctica.</p> <p>-Se llegará a cabo una reflexión de la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> -Páginas de papel bond. -Lápices.</p>	<p>45 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>RECESO</b></p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>15 Minutos</p>	<p>-----</p>

<p><b>Resolución de conflicto</b></p> <p><b>Estructura “Triángulo Dificilongo”</b></p>	<p>Lograr el aprendizaje de los usuarios mediante la comprensión de la teoría para su posterior aplicación a la práctica.</p>	<p>-Se explicarán la temática resolución de conflicto.</p> <p>-Se realizará la técnica “triángulo dificilongo” <b>(Ver anexo 31)</b></p> <p>-Se realizará una reflexión enfocada a la comparación de las cualidades escritas en la página de trabajo con las que están escrita en la silueta del globo.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-Proyector.</p> <p>Computadora</p> <p>Rompecabezas</p> <p>-Sobres de tarjetas.</p>	<p>65 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Cierre.</b></p>	<p>Evaluar los logros alcanzados mediante la jornada y motivar a los participantes a que asistan a las jornadas de desarrollo profesional posteriores.</p>	<p>-Se aplicará la evaluación para conocer el conocimiento adquirido por los usuarios. <b>(Ver anexo 32)</b></p> <p>-Se agradecerá a los participantes por su asistencia y colaboración.</p> <p>-Se motivarán a asistir las próximas jornadas de desarrollo profesional.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p>	<p>5 Minutos.</p>	



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



**Nombre de la jornada:** “El líder que soy”

**Tema:** Liderazgo.

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo general:** Brindar a los empleados de Tropigas de el Salvador S.A herramientas teórico-prácticas que permitan reconocer y propiciar un adecuado liderazgo, de forma tal que facilite la culminación de objetivos y metas personales y empresariales a la vez que se propicie un adecuado clima organizacional.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y retroalimentación.</b>	Retroalimentar de forma colectiva conocimientos a la vez que se provoca un clima de confianza entre participantes.	-Cordial bienvenida a los empleados, agradeciéndoles por su presencia.  -Breve retroalimentación de la jornada anterior.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Computadora. Proyector.	10 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Introducción a la temática liderazgo.</b></p> <p><b>Estructura: “Asignación de roles”</b></p>	<p>Provocar en los empleados la concientización respecto al autoconocimiento que se posee en relación a sus habilidades de liderazgo.</p>	<p>-Se explicará mediante la técnica expositiva conceptos, cualidades y funciones de un líder.</p> <p>-Se realizará la estructura “Asignación de roles” <b>(Ver anexo 33)</b></p> <p>- Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora. Proyector. Bocinas. Papelógrafos. Plumones.</p>	<p>20 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Estilos de liderazgo.</b></p> <p><b>Estructura: “Torre de liderazgo”</b></p>	<p>Informar de manera lúdica los estilos de liderazgo existentes con la finalidad de concientizar sobre la práctica del más saludable para implementar en la empresa.</p>	<p>-Exposición sobre los diferentes estilos de liderazgo.</p> <p>-Se realizará la estructura torre de liderazgo. <b>(Ver anexo 34)</b></p> <p>-Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Periódico.</p>	<p>40 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

<b>RECESO</b>	-----	-----	-----	15 minutos	-----
<b>Cualidades y habilidades de un buen líder.</b>  <b>Estructura:</b> <b>“El nudo humano”.</b>	Potenciar en los participantes las capacidades tácticas de manera que puedan desempeñarse adecuadamente en el contexto laboral.	-Desarrollo de la dinámica “Nudo humano”. <b>(Ver anexo 35)</b> -Se continuará con la técnica expositiva, haciendo una analogía con la estructura sobre las cualidades y habilidades de un buen líder.  -Desarrollo de una breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Papelógrafo. Plumones.	40 minutos	A disposición de la empresa
<b>Compartiendo aprendizajes.</b>	Fortalecer los aprendizajes adquiridos	-Se desarrollará la estructura “Momento de fama” <b>(Ver anexo 36)</b>	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	35 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Estructura:</b> <b>“Momento de fama”</b></p>	<p>durante la jornada mediante la socialización de los mismos.</p>	<p>-Se hará una analogía con la jornada.  -Finalmente se llevar a cabo una pequeña reflexión.</p>	<p><b>Materiales:</b>  Papelógrafo. Plumones.</p>		
<p><b>Despedida y cierre</b></p>	<p>Reflexionar sobre el desenlace de la jornada y su aplicabilidad en el ámbito laboral.</p>	<p>-Socialización de la jornada, aspectos positivos y negativos.  - Despedida y agradecimientos por la asistencia y actitud mostrada durante la jornada.</p>	<p><b>Humanos:</b>  Facilitadores. Empleados.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>





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



**Nombre de la jornada:** “Líder en acción”

**Tema:** Liderazgo en la empresa.

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo general:** Fortalecer cualidades y habilidades de liderazgo en los empleados de Tropigas de El Salvador S.A, mediante el desarrollo de actividades lúdicas para mejorar el clima organizacional que impera en la empresa.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y retroalimentación.</b>	Provocar un ambiente de confianza y Reforzar conocimientos previos para generar un estado de comodidad en los participantes.	-Los facilitadores brindaran una cordial bienvenida a los empleados. -Breve retroalimentación de la jornada anterior. - Explicación de la agenda de la jornada.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Computadora. Proyector.	10 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Introducción al temático liderazgo.</b></p> <p><b>Estructura:</b></p> <p><b>“Construyendo al buen líder”</b></p>	<p>Reflexionar sobre el liderazgo que impera en Tropigas de El Salvador S.A, de forma tal que permita plantear estrategias para un liderazgo saludable.</p>	<p>-Reflexión del rol del líder en la organización.</p> <p>-Desarrollo de la estructura “Construyendo al buen líder”. <b>(Ver anexo 37)</b></p> <p>- Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Computadora.</p> <p>Proyector.</p> <p>Papelógrafos.</p> <p>Plumones.</p> <p>Tiras de papel.</p>	<p>50 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Charla expositiva sobre las condiciones con las que debe de cumplir un buen líder.</b></p> <p><b>Estructura: “Que tanto se”</b></p>	<p>Concientizar a los empleados de Tropigas de el Salvador S.A, sobre el compromiso personal para con la empresa mediante la evaluación de los conocimientos que se poseen de la misma.</p>	<p>-Exposición de las condiciones que debe cumplir un buen líder</p> <p>-Se realizará la estructura “que tanto se”. <b>(Ver anexo 38)</b></p> <p>-Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Papelógrafo.</p> <p>Plumones.</p>	<p>20 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

<b>RECESO</b>	-----	-----	-----	15 minutos	-----
<b>Charla expositiva: funciones específicas de un líder en la empresa y claves para ser un buen líder organizacional.</b>  <b>Estructura: “El dragón”</b>	Psicoeducar sobre las funciones específicas del líder en la organización mediante una charla expositiva que facilite la asimilación del contenido.	-Explicación de las funciones específicas de un líder. -Desarrollo de la estructura “El dragón”. <b>(Ver anexo 39)</b> -charla expositiva de las claves para ser un buen líder. -Desarrollo de una breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Papelógrafo. Plumones.	40 minutos	A disposición de la empresa
<b>Compartiendo aprendizajes</b>  <b>Estructura: “Me llevo”</b>	Compartir las experiencias vivenciadas por cada participante para solidificar el conocimiento obtenido.	-Se desarrollará la estructura “Me llevo” <b>(Ver anexo 40)</b> -Se aplicara la evaluación para conocer los conocimientos adquiridos por	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	35 minutos	A disposición de la empresa

		<p>los usuarios. <b>(Ver anexo 41)</b></p> <p>-Finalmente se llevar a cabo una pequeña reflexión.</p>	<p><b>Materiales:</b></p> <p>Pelota.</p> <p>Bocinas.</p>		
<b>Despedida y cierre</b>	<p>Agradecer y resaltar la participación de los empleados a manera de motivación para jornadas posteriores.</p>	<p>-Socialización de la jornada, aspectos positivos y negativos.</p> <p>- Despedida y agradecimientos por la asistencia y actitud mostrada durante la jornada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Papelógrafo.</p> <p>Plumones.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>



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



**Nombre de la jornada: “1, 2, 3 controlo el estrés”**

**Tema: Estrés.**

**Tiempo: 3 horas**

**Lugar: Empresa Tropigas**

**Objetivo general:** Proporcionar a los empleados de Tropigas de el Salvador S.A herramientas que les permitan desarrollar hábitos saludables que les permitan mantener un control del estrés ante diversas situaciones laborales.

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Saludo y presentación.</b>	Crear un ambiente ameno y de esta manera retroalimentar la jornada anterior, para solidificar los conocimientos de los participantes.	-Los facilitadores brindaran una cordial bienvenida a los empleados.  -Desarrollo de la estructura “levántense y siéntense” ( <b>Ver anexo 42</b> ).	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Sillas	15 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Introducción a la temática del estrés laboral</b></p> <p><b>Video</b></p>	<p>Lograr que las personas se familiaricen con el tema y comprendan los diferentes tipos de comunicación para identificar cual es el más adecuado.</p>	<p>--Proyectar un video relacionado con al estrés laboral. <b>(Ver anexo 43)</b></p> <p>- Desarrollo de una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Computadora. Proyector. Bocinas.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>“Charla expositiva”</b></p> <p><b>(Desarrollo de la temática)”</b></p>	<p>Brindar los conocimientos teóricos sobre el estrés a los participantes.</p>	<p>-Exposición de definición, tipos, características, causas y consecuencias del estrés y estrategias para el control del estrés.</p> <p>-Ejemplificación en el entorno laboral.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Proyector Computadora.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>“Risoterapia”</b></p> <p><b>Estructura “Hacer reír al compañero”.</b></p>	<p>Lograr que los participantes identifiquen los beneficios de la risa</p>	<p>-Se desarrollará la estructura “hacer reír al compañero” <b>(Ver anexo 44 )</b></p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

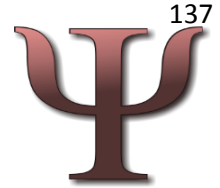
	como una de las herramientas para disminuir el estrés.	-Reflexión sobre las experiencias y conclusiones de la actividad.			
<b>RECESO</b>	-----	-----	-----	15 minutos	-----
<b>Estrategias de autocuido.</b>  <b>Estructura:</b> <b>“Creando mi plan de autocuido”.</b>	Facilitar que los empleados tomen conciencia de la importancia del autocuidado de manera que pongan en práctica las diferentes acciones.	-Desarrollo de la estructura” Creando mi plan de autocuido” <b>(Ver anexo 45)</b>  -Se motivará a los participantes a comprometerse a ejecutar su plan de autocuido firmando un contrato personal.  <b>(Ver anexo 46)</b>  -Desarrollo de una breve reflexión.	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b>  Pliegos de papel bond. Plumones. Tirro. Lapiceros.	40 minutos	A disposición de la empresa
<b>Compartiendo aprendizajes.</b>	Promover la introspección y la expresión de sentimientos mediante	-Se desarrollará la estructura “visualización” <b>(Ver anexo 47)</b>  -Finalmente se llevará a cabo una reflexión de la aplicación	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	35 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>Estructura:</b> <b>“Visualización”</b></p>	<p>la visualización y la escucha de música relajante.</p>	<p>sobre los conocimientos teóricos a la actividad.</p>	<p><b>Materiales:</b>  Lápices. Lápices de colores. Hojas de papel.</p>		
<p><b>Despedida y cierre</b></p>	<p>Evaluar los logros alcanzados mediante la jornada y la aplicabilidad en su entorno laboral además de motivar a los usuarios para su participación en posteriores jornadas.</p>	<p>-Socialización de la jornada, resaltando los nuevos aprendizajes y la aplicación de estos en su vida cotidiana.  - Despedida y agradecimientos por la asistencia y actitud mostrada durante la jornada.</p>	<p><b>Humanos:</b>  Facilitadores. Empleados.</p>	<p>15 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>





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



**Nombre de la jornada:** “Stop al estrés”

**Tema:** Pausas activas.

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo General:** Enseñar a los empleados de Tropigas de el Salvador S.A estrategias que les permitan alcanzar un estado de relajación física y mental en el contexto laboral, aportando a su bienestar integral y favoreciendo por tanto la productividad de la empresa.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
Saludo y retroalimentación	Establecer un ambiente de confianza entre los implicados para facilitar el exitoso desarrollo de la jornada.	-Bienvenida a los participantes. -Retroalimentación de la jornada anterior. -ejecución de estructura “Soy una taza” (Ver anexo 48)	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	15 minutos	A disposición de la empresa

<p><b>“Conceptos y primer bloque de ejercicios de pausas activas”</b></p>	<p>Desarrollar ejercicios de estiramiento para facilitar posteriormente la ejecución de actividad física más compleja.</p>	<p>-Exposición sobre generalidades de pausas activas. -Ejecución de primer bloque de ejercicios de pausas activas. “Ejercicios de estiramiento”</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Computadora . Proyector. Bocinas.</p>	<p>35 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Aspectos de pausas activas y segundo bloque de ejercicios.</b></p>	<p>Concientizar a los participantes sobre los beneficios para su salud al realizar pausas activas y a la vez instruir sobre ejercicios de articulación.</p>	<p>-Charla expositiva sobre importancia y beneficios de pausas activas. -Segundo bloque de ejercicios de pausas activas. “Ejercicios de articulación” -Desarrollo de breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados. <b>Materiales:</b> Computadora . Proyector. Bocinas.</p>	<p>40 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>RECESO</b></p>	<p>----</p>	<p>----</p>	<p>----</p>	<p>15 minutos</p>	<p>----</p>

<p><b>Tercer bloque de pausas activas y técnica de relajación muscular progresiva.</b></p>	<p>Desarrollar ejercicios físicos que a su vez beneficie la relación interpersonal de los empleados y les permita alcanzar un adecuado estado de relajación.</p>	<p>-Charla de tiempo necesario Y finalidad pausas activas. Ejecución del tercer bloque de ejercicios. “Ejercicios en pareja”  -Aplicación de “Técnica de relajación muscular progresiva” <b>(Ver anexo 49)</b> -Reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Computadora Proyector. Bocinas.</p>	<p>40 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Compartiendo aprendizajes. Estructura: “Lluvia de palabras”</b></p>	<p>Socializar las experiencias vivenciadas por los participantes para que enriquezcan su bagaje de conocimientos.</p>	<p>-Se dirán las palabras, autocuido, estrés, pausas activas y relajación una a una de las que el pleno deberá de dar sinónimos según considere, a partir de eso, el colectivo deberá de formar una frase representativa de la jornada. -Se hará una breve reflexión.</p>	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.  <b>Materiales:</b> Papelógrafo. Plumones.</p>	<p>20 minutos</p>	<p>A disposición de la empresa</p>

		-Se aplicara la evaluación respecto a los aprendizajes adquiridos en la jornada. <b>(Ver anexo 50)</b>			
<b>Cierre y despedida</b>	<p>-A agradecer por la buena disposición durante la jornada.</p> <p>-Motivarlos a hacer de las pausas activas un hábito.</p>	-Se hará una retroalimentación de la jornada, luego de ello se les motivará a la asistencia posterior de las jornadas y a su vez como última instancia despedirlos de manera grata no sin antes agradecer su participación en el desarrollo de la jornada.	<p><b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora . Proyector. Bocinas.</p>	10 minutos	A disposición de la empresa



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



**Nombre de la jornada:** “Cambiando para crecer”

**Tema:** Autoestima

**Tiempo:** 3 horas

**Lugar:** Empresa Tropigas

**Objetivo General:** Fomentar el crecimiento personal de los empleados de Tropigas S.A. mediante herramientas que abonen una autoestima adecuada con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

Actividad	Objetivo	Procedimiento	Recursos	Tiempo	Responsable
<b>Saludo y bienvenida.</b>	Establecer un ambiente de confianza entre los participantes y facilitadores que permita el desempeño de la jornada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se dará una cordial bienvenida a los participantes.</li> <li>-Se realizará una retroalimentación de la temática autoestima y se continuará con la misma.</li> <li>-Se entregará a los participantes un manual de usuario.</li> </ul>	<b>Humanos:</b> Facilitadores. Empleados.	5 Minutos.	A disposición de la empresa

<p><b>Charla expositiva</b></p> <p><b>Pasos para mejorar nuestra autoestima</b></p> <p><b>Estructura “Mis miedos ante el futuro”</b></p>	<p>Generar el conocimiento teórico en los participantes de manera que puedan llevarlo a la práctica.</p>	<p>-Se explicarán cada uno de los pasos para fortalecer la autoestima.</p> <p>-Se desarrollará la estructura “Mis miedos ante el futuro” <b>(Ver anexo 51)</b>.</p> <p>-Se realizará una reflexión respecto a la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Páginas de papel bond.</p> <p>Lápices.</p>	<p>35 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>Estructura “Las piedras”</b></p> <p><b>“Proyecto de vida”</b></p>	<p>Motivar a los participantes a elaborar un proyecto de vida.</p>	<p>-Se realizará la estructura “Las piedras” <b>(Ver anexo 52)</b>.</p> <p>-Se explicará el proyecto de vida. <b>(Ver anexo 53)</b></p> <p>-Se realizará una reflexión de la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores.</p> <p>Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Lápiz.</p> <p>Hoja de Trabajo "Mi proyecto de Vida.</p>	<p>35 Minutos.</p>	<p>A disposición de la empresa</p>
<p><b>RECESO</b></p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>15 Minutos</p>	<p>-----</p>

<b>FODA</b>	Realizar el autoanálisis, para determinar el éxito del Proyecto de Vida.	<p>-Se realizará la técnica “FODA” (<b>Ver anexo 54</b>)</p> <p>-Se realizará una reflexión de la experiencia vivenciada.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>Papelógrafo Pilot.</p>	35 Minutos.	A disposición de la empresa
<b>Estructura: “El espacio catártico”</b>	Conocer el aprendizaje adquirido de cada miembro del grupo respecto a las sus experiencias.	<p>-Se realizará la estructura “El espacio catártico.” (<b>Ver anexo 55</b>)</p> <p>-Se realizará una reflexión de la experiencia vivenciada.</p> <p>-Se aplicará la escala de Rosenberg como post tratamiento (<b>Ver anexo 56</b>).</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>-3 sillas.</p>	45 Minutos.	A disposición de la empresa
<b>Cierre.</b>	Agradecer a los participantes por su colaboración en de cada una de las jornadas de desarrollo profesional, e incentivarlos a poner en práctica lo aprendido durante este programa.	<p>-Se agradecerá a los participantes por su asistencia y colaboración a todas las jornadas.</p> <p>-Se realizará una reflexión general de todo el programa.</p> <p>-Se motivará a poner en práctica todo lo aprendido en su vida personal y laboral.</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Facilitadores. Empleados.</p>	10 Minutos.	A disposición de la empresa

## 6.11. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD O VIABILIDAD DEL PROGRAMA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La disposición de la empresa al aprobar la realización de la investigación y solicitar la propuesta de intervención pertinente a las problemáticas detectadas, para posteriormente aplicarla son aspectos que generan la viabilidad del proyecto.

El área de Recursos Humanos será el responsable de brindar el seguimiento que consideren adecuado al finalizar la implementación y desarrollo del programa de intervención.

Evaluación:

Los criterios que determinarán la efectividad e impacto del proyecto al término del mismo, serán aquellos con estricta relación a lo ejecutado en el mismo y que engloban elementos propios de las relaciones interpersonales, el método de evaluación que se proporciona es de heteroaplicación en el cual se escogerán a tres personas al azar para la evaluación de una persona inmersa en el proceso de ejecución del proyecto que pertenezcan al mismo departamento en donde labora la persona objeto de evaluación, debiendo ponderar cada criterio en una escala del 1-10 para establecer un parámetro del impacto del proyecto en el personal.

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Calificación</b>
Se muestra seguro	
Toma decisiones por sí mismo	
Mantiene la calma ante situaciones de estrés	
Comunicación clara y precisa.	
Expresión adecuada de ideas y emociones.	
Trato adecuado y afable con los demás.	
Actitud propositiva a los problemas que se suscitan.	
Practica ejercicios de pausas activas	
Empleo de estilos de comunicación asertivos y efectivos.	
Cohesión grupal con los demás.	
Empatía hacia los compañeros de trabajo.	
Trabajo en equipo adecuado y efectivo.	
Solidaridad para con los demás.	
Escucha activa ante los demás.	
Involucramiento activo entre jefes y operativos	
<b>Promedio.</b>	



<b>Calificación</b>	<b>Rangos</b>
Necesita mejorar	1-4
Bueno	5-7
Excelente	8-10

La calificación será ubicada de acuerdo al rango en el que se encuentre la persona en función de la evaluación, de manera que mediante este sistema práctico se permitirá tener un parámetro de la eficacia e impacto que la aplicación del proyecto ha de tener, en una evaluación del mismo en un periodo anual por parte de los jefes, administrativos y operarios de la empresa, que dará la pauta de las mejorías o en su defecto de los estancamientos que presenta el empleado/a respecto a los procesos motivacionales y de satisfacción.

## CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Rivas, Israel. (2012). Material de apoyo y guías de trabajo metodología de la investigación, primera edición, El Salvador, San Salvador.
- Campos Rivas, José Antonio y otros. (2008). Influencia psicológica del Síndrome de Cronos en jefes y colaboradores de instituciones públicas y privadas del área metropolitana de San Salvador, primera edición, El Salvador, San Salvador.
- Martínez Ventura, Mindy Astrid, y otros (2015). Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación y elaboración de propuesta de programa de intervención en el ámbito laboral en la asociación cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A. y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA de R.L) en las sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador, El Salvador.
- Zuñiga Noel, Marelisa. (1999) Análisis sobre la importancia del desarrollo de la autoestima y la creatividad en estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León: una propuesta. Primera edición, México, Nuevo León.
- Romero, Sánchez, Haydee, Jaramillo Solorio, Rosa María, (2010) Clima Organizacional, su relación con el factor humano, México.

### Artículos o revistas:

- Contreras, Dionisi psio. “Síndrome de Cronos”. Sección de Riesgos laborales, Psicología, 05 de Junio de 2014, páginas de 5 a 8.

- Socorro, Félix. “El síndrome de Cronos: El temor a ser desplazados”. sección de Recursos humanos, año 2007, página 1.

### **Web bibliografía:**

- <https://www.sisinternational.com/que-es-la-investigacion-cuantitativa/>
- <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa#.WmTBzvniIU>
- <https://salud.ccm.net.patologiadefinicion>
- [www.arearh.com](http://www.arearh.com)
- <https://deconceptos.com/cienciasnaturales/autoestima>
- [www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo](http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo)
- [www.eumed.net/revistas/ccess/26/mobbing.html](http://www.eumed.net/revistas/ccess/26/mobbing.html)
- <https://www.unmeda.es/enfermedades/sindromeburnout.definicion>
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.lasermedica.com/media/cortos/2011/julio2011](http://www.lasermedica.com/media/cortos/2011/julio2011)
- [http://webs.ucm.es/info/psclinic/evaluacion/Proyecto%20Apoyo%20EPC%202006/Carpeta%20Instrumentos%20CAM/Carpeta%20Instrumentos/10.%20Otras%20variables%20personales%20y%20sociales/Autoestima/Rosenberg/ROSENBERG\\_F.pdf](http://webs.ucm.es/info/psclinic/evaluacion/Proyecto%20Apoyo%20EPC%202006/Carpeta%20Instrumentos%20CAM/Carpeta%20Instrumentos/10.%20Otras%20variables%20personales%20y%20sociales/Autoestima/Rosenberg/ROSENBERG_F.pdf)
- <https://es.scribd.com/document/327112029/Escala-de-Autoestima-de-Coopersmith-Version-Adultos>

# ANEXOS

# **INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**



**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**GUIA DE OBSERVACION**

**OBJETIVO:** Recabar información verídica respecto a la conducta de los empleados de la empresa Tropigas S.A. para su respectiva contrastación con otros instrumentos.

**DATOS PERSONALES:**    **SUJETO:** \_\_\_\_\_    **GÉNERO:** \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:** Marque con una "X" según lo percibido, teniendo en cuenta los criterios que se presentan a continuación.

CRITERIOS	PRESENCIA O AUSENCIA	
	SI	NO
<b>APARIENCIA FISICA</b>		
Se observa cansado		
Se observa estresado		
Su vestimenta se ve limpia y ordenada		
<b>ESTADO EMOCIONAL</b>		
Se observa triste		
Se observa molesto		
Se observa alegre		
Se observa ansioso		
Se observa temeroso		
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
Busca relacionarse con sus compañeros		
Se muestra empático con los demás		

Pide y acepta la ayuda de otros		
Presenta una actitud conflictiva		
Busca relacionarse con sus empleados		
Toma en cuenta los comentarios y opiniones de otros.		
<b>AMBIENTE FÍSICO</b>		
Las instalaciones están en buen estado		
El área de trabajo posee ventilación		
Se cuenta con suficiente iluminación		
Se cuenta con el espacio suficiente para la realización del trabajo		
Las instalaciones se mantienen limpias y ordenadas		
Los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar un trabajo eficiente		
El equipo de trabajo de cada empleado se encuentra en condiciones optimas		
El lugar de trabajo se encuentra libre de ruido que afecte la adecuada ejecución del mismo		

COMENTARIOS:

---



---



---



---



---



---



**ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES**



**Objetivo:** Recabar información precisa y clara sobre la opinión que los jefes de la organización poseen con respecto al Síndrome de Cronos, para generar una aproximación acertada sobre la situación actual de las relaciones laborales que se mantienen.

**Datos generales:**

Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_ Años en el: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Por favor conteste con total sinceridad a las siguientes interrogantes que le serán planteadas, según sea su opinión y experiencia; realice abiertamente su posición ante el tema de manera confiable y segura.

1. ¿Cómo considera el ambiente laboral en su organización y a que considera que se debe el éxito de la misma?

---



---



---

2. ¿En alguna ocasión ha sentido deseo de renunciar a su puesto de trabajo (¿Considera que son justas las actividades para el cargo que tiene?, ¿le gustaría cambiar su puesto de trabajo?)

---



---



---



3. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? (¿ha experimentado situaciones que lo hayan hecho dudar de sus capacidades y talentos? ¿Cuáles han sido sus mayores retos en su cargo actual?)

---

---

---

4. ¿Qué haría usted si fuera promovido de su puesto de trabajo?

---

---

---

5. ¿Cuáles son las características principales de sus mejores empleados y como considera el desempeño de ellos en general?

---

---

---

6. ¿Qué tipos de incentivos brinda la empresa?

---

---

7. ¿Cómo considera las relaciones que establece con sus colaboradores, con sus jefes y el personal técnico?; ¿cómo considera que se llevan entre sí?

---

---

8. ¿Cuáles son las medidas disciplinarias que se aplican cuando un trabajador ha cometido una falta y cual suele ser la reacción de este ante la aplicación de dichas medidas?

---

---

---

9. ¿En su unidad o departamento se trabaja en equipo para resolver las dificultades, como facilita usted ese trabajo?

---

---

---

10. ¿Cuándo usted comete un error es capaz de reconocerlo?

---

---

---

11. ¿Se ha visto Ud. Amenazado/a por algún colaborador/a, compañero/a o jefe inmediato? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

12. ¿Emplea estrategias para potenciar las capacidades y talentos de los empleados a su cargo? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

---

13. ¿Le gusta compartir con sus colaboradores, conocimientos relacionados a su trabajo? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

14. ¿Reconoce cuando sus colaboradores se sienten motivados y satisfechos?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cómo?

---

---

---

15. ¿Práctica medidas para lograr que los nuevos empleados en su área logren un adecuado proceso de adaptación? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?

---

---

---



## ANEXO 3

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A OPERARIOS Y ADMINISTRATIVOS**

**Objetivo:** Obtener información directa del personal en relación al Síndrome de Cronos, para poder detectar la influencia que el mismo tiene dentro de la empresa Tropigas S.A.

**Presentación:** Agradecemos mucho por ofrecernos un momento de su valioso tiempo para ayudarnos a realizar nuestro tema de investigación.

**Datos generales:**

Género: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años de laboral en la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Por favor conteste con sinceridad seleccionando una de las 4 opciones: **Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo** según sea su opinión, marcando con una X cada uno de los ítems que se le presentan a continuación:

ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTAS			
	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
<b>M S</b>				
1. ¿Considera que el puesto de trabajo que usted desempeña es apropiado a su grado académico?				
2. ¿Su puesto de trabajo le permite desarrollar habilidades?				
3. ¿Se siente motivado al realizar las actividades de su puesto de trabajo?				

4. ¿Se presentan ascensos en su área de trabajo?				
5. ¿Sus superiores reconocen el esfuerzo y desempeño por su trabajo?				
6. ¿Se siente importante y productivo con el cargo que desempeña?				
7. ¿Siente usted que su superior ha contribuido significativamente a su crecimiento profesional?				
8. ¿Actualmente su trabajo dentro de la institución cumple con sus objetivos iniciales?				
9. ¿Sus objetivos personales están en sintonía con los objetivos de la institución?				
10. ¿La relación que mantiene con su jefe le permite sentirse motivado para realizar un buen trabajo?				
<b>L</b>				
11. ¿Ha observado conductas adecuadas de liderazgo en sus superiores?				
12. ¿Toma la iniciativa para resolver situaciones inesperadas dentro de la empresa?				
13. ¿Participa usted en las actividades sociales de sus compañeros?				
14. ¿Ante situaciones de problemas laborales, recibe apoyo de sus superiores?				
<b>C</b>				
15. ¿Considera que la comunicación que mantiene con su jefe es adecuada?				
16. ¿Su jefe mantiene comunicación con usted?				

17. ¿Las ideas que usted propone son tomadas en cuenta?				
18. ¿Toma en cuenta su jefe sus ideas, opiniones y la de sus compañeros?				
<b>RI</b>				
19. ¿Considera que la relación con sus superiores es adecuada				
20. ¿La relación con sus compañeros es saludable?				
21. ¿Considera que su superior actúa de manera justa con todos los empleados?				
22. ¿Su jefe contribuye a que se den relaciones adecuadas entre Ud. y sus compañeros?				
23. ¿Ha experimentado hostilidad o indiferencia hacia sus compañeros y superiores?				
<b>P</b>				
24. ¿Tiene usted la libertad de expresar a su jefe opiniones e ideas, respecto a su trabajo?				
25. ¿Cuándo usted, comete errores es capaz de reconocerlos?				
26. ¿Cuándo le ha llamado la atención su jefe, se ha sentido amenazado o humillado?				
27. ¿Si tuviera la oportunidad de dar recomendaciones a su superior en cuanto a su forma de trabajo, que sugeriría?				

FIN DEL CUESTIONARIO, GRACIAS POR SU COLABORACION.

**ANEXO 4**  
**Ψ FICHA TÉCNICA: PERFIL E INVENTARIO DE PERSONALIDAD**

**PPG IPG**

**Títulos Originales:** “GordonPersonal Profile (GPP)” y “Gordon Personal Inventory (GPI)”.

**Título en la adaptación:** “PPG-IPG, Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon”.

**Autor:** Leonard V. Gordon.

**Adaptación de la Prueba:** Equipo ICCE (Instituto de Calasanz de Ciencias de la Educación) y TEA Ediciones, S.A.

**Administración:** Individual y colectiva.

**Duración:** Variable, entre 20 y 25 minutos.

**Aplicación:** Adolescentes desde 14 años y adultos hasta 89 años.

**Categorías:**

- CLÍNICA, personalidad.
- ESCOLAR, personalidad.
- RRHH, personalidad.

**Significación:** Evaluación de ocho rasgos básicos de la personalidad: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad en el PPG; cautela, originalidad, comprensión y vitalidad en el IPG. La suma de los resultados en las cuatro escalas PPG, permite una medida de AUTOESTIMA.

**Tipificación:** Baremos en centiles y puntuaciones típicas para cada sexo en adolescentes y estadísticos básicos en adultos.

## ANEXO 5. VALIDACION DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



### CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.



**Tema de tesis:** INFLUENCIA DEL SÍNDROME DE CRONOS EN LA AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TROPIGAS S.A.

A quien interese:

Yo, Benjamín Moreno Landaverde catedrático responsable de la asignatura Desarrollo de P.R.H. I y II, del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, **HAGO CONSTAR QUE:**

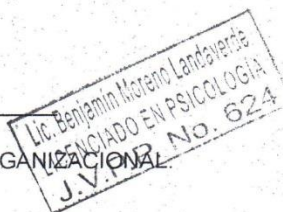
El instrumento cumple con los elementos necesarios para la investigación

En conclusión, Sí apruebo \_\_\_\_\_ rechazo, los instrumentos revisados.

Para efectos pertinentes, se extiende la presente, el día 6 de Marzo del 2018.

F.

PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL







CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS  
PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.



Tema de tesis: INFLUENCIA DEL SÍNDROME DE CRONOS EN LA  
AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TROPIGAS S.A.

A quien interese:

Yo, David Edgardo Madrid catedrático responsable de la asignatura  
\_\_\_\_\_, del Departamento de Psicología de la  
Universidad de El Salvador, **HAGO CONSTAR QUE:**

Revisé documentos presentados por equipo  
de investigación  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En conclusión, Apruebo  Rechazo  los instrumentos revisados.

Para efectos pertinentes, se extiende la presente, el día 4 de Abril del 2018.

F. \_\_\_\_\_

PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

## ANEXO 6

**PROGRAMA DE JORNADAS DE  
DESARROLLO PROFESIONAL  
TITULADO “EL AMOR PROPIO ES  
COSA DE BUENOS LIDERES”**



**MANUAL DE FACILITADOR**

Estructura: “Me llamo y me gusta”

En esta estructura el facilitador pedirá a los participantes que formen un círculo, posteriormente brindara la consigna que consiste en que la primera persona se presenta diciendo: “Me llamo..... y me gusta.....”. Se deberá indicar una acción que nos guste hacer (saltar, reír, dormir,...) a la vez que se simula con gestos. Después el compañero de la derecha, repetirá el nombre y la acción de la primera persona "él/ella se llama..... y le gusta.....". Después se presentará del mismo modo. Se continuará repitiendo los nombres y las acciones desde la primera persona.



### Cohesión y Actividad Grupal

Según Mullen y Copper la productividad de un grupo se basa en el grado de cohesión que este tenga a través de la (atracción interpersonal) (compromiso con la tarea) (pertenecientes al grupo) (integración grupal, liderazgo o participación)

**¿Cuáles son los motivos por los que nos sentimos atraídos a un grupo?**

- ✚ Recompensa
- ✚ Pertenencia grupal
- ✚ Objetivos del grupo
- ✚ Hacia las actividades que el grupo realiza
- ✚ Interpersonal entre los miembros del

### ¿QUÉ ES LA COHESIÓN GRUPAL?

Acción y efecto de reunirse o adherirse a las cosas entre sí o a la materia que está formada. En psicología, son aquellos procesos que contribuyen a que los miembros de un grupo permanezcan unidos.

Estructura “Nuestro deseo es”

El facilitador brindara una página de papel bond a cada participante, posteriormente les pedirá que doble la página y en la columna derecha deben de escribir expectativas que esperan del programa, seguidamente el facilitador los colocara en equipos de 5 integrantes, y deberán de comentar sus expectativas escritas en la columna derecha, luego de ellos se solicitaran que como equipo escriban en la columna izquierda aquellas expectativas que quieren alcanzar como equipo, seguidamente se les pedirá que realicen un avión por equipo y un representante para que lance el avión, pero antes deberá de decir “Nuestro deseo es” por ejemplo “nuestro deseo es lograr aprender mucho en este programa” y así sucesivamente hasta que participen todos los equipos.

### ¿Sabías, que es un equipo?

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados.

### ¿Cuál es la diferencia entre grupo y trabajo en equipo?

**Grupo:** Personas que se reúnen para desarrollar algo en común. Sus miembros se enfocan en su individualidad.

**Equipo:** Conjunto de personas que se unen para desarrollar, una misión o un conjunto de metas. Sus miembros trabajan productivamente en un ambiente cooperativo y cómodo.

### ¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta”



### Estructura: “La espada del tiempo”

Para esta estructura el facilitador o la facilitadora deberá de imprimir la figura y recortar en cinco pedazos, deberá de pegarlas en cartón para que quede más rígida, posteriormente llevara cada rompecabezas en un sobre. Seguidamente el facilitador deberán dividir al grupo en equipos conformados por cuatro o cinco personas cada uno, posteriormente les brindara a cada equipo un sobre y les brindara la consigna que cada equipo debe de armar un rompecabezas en 10 minutos, el equipo que lo arme primero será el ganador.



### ¿Cuáles factores facilitan el trabajo en equipo?

- ✚ Buen liderazgo.
- ✚ Tiempo disponible.
- ✚ Coherencia.
- ✚ Buen clima interno.
- ✚ Participación.

### Aprendizajes personales en el equipo

- ✓ Ayuda a los individuos aceptar críticas.
- ✓ Ayuda a ser autocritico.
- ✓ Ayuda a respetar opiniones discrepantes.
- ✓ Aprender a escuchar.

### ¿Cuáles son las bases del trabajo en equipo?

**Complementariedad:** Cada miembro debe dominar una acción específica.

**Compromiso:** Cada miembro debe aportar o mejor de sí mismo.

**Coordinación:** Actuar con el líder en forma organizada.

**Comunicación:** Se debe elegir una comunicación abierta, dentro del equipo.

**Confianza:** Se debe de confiar en el buen hacer del compañero.

#### Estructura “Los cuadrados rotos”

Se dividirá a los participantes en varios grupos de 6 personas y designar en cada uno de ellos a un juez-observador que se encargue de que se cumplen las reglas.

A cada miembro del grupo se le entrega un sobre con tres piezas de cartón, de modo que con todas las piezas de los componentes del equipo se pueden formar 5 cuadrados de igual tamaño.

Las normas para la dinámica son: los miembros del equipo no pueden hablar entre sí o señalar y tampoco pueden coger piezas de otros, aunque sí que pueden aceptar o entregarlas voluntariamente a compañeros específicos. También es posible que un participante entregue todas sus piezas a otro aunque ya haya formado el cuadrado.

La idea es conseguir formar los cinco cuadrados antes que los otros equipos bajo estas premisas. Durante su realización, el coordinador podrá observar quiénes entregan sus piezas o quiénes se

#### Ventajas del trabajo en equipo

- Ψ Oportunidad de aprendizaje mutuo.
- Ψ Identidad de la personas con su organización.
- Ψ Agiliza planes y programa.
- Ψ Permite acciones más asertivas, eficaces,  
(visión desde distintos ángulos)



### ¿Qué es la autoestima?

Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La Autoestima es muy importante en el desarrollo psicológico y la motivación del individuo. Además, define la calidad de las relaciones con otras personas, con el entorno.

### ¿Qué es la autoestima laboral?

Según Ganster y Schaubroeck es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital.

### Importancia de la autoestima laboral

La autoestima laboral es de vital importancia ya que ayuda a que la persona pueda lograr las metas que se proponga, y desempeñarse efectivamente en su trabajo, pero para esto es necesario que el empleado se sienta apto de poder lograr todo lo que se proponga y de saber que la labor que desempeña es valiosa e importante tanto para la empresa como para sí mismo, además facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y a saber afrontar los procesos de cambio.

### Estructura “Yo estoy bien, pero, ¿ustedes?”

El facilitador solicita a los participantes del grupo que se califiquen ellos mismos en una escala de uno a cinco, en lo tocante al aspecto físico, psicológico o conductual. Un ejemplo podría ser el atractivo físico, la calidez interpersonal o la frecuencia de una conducta adecuada. Nuevamente se le solicita al grupo que califique, en otra escala de cinco puntos a la persona típica (en el grupo o en la sociedad) sobre las mismas bases.

Antes de iniciar la evaluación el facilitador le dice al grupo que recuerde que el punto medio de la escala debe representar el promedio o la media. Posteriormente el facilitador recoge los datos de la autoevaluación y calcula la media. Obtiene los datos de la evaluación de la persona " típica " y calcula la media.



## Caracterización de la autoestima laboral en el trabajador

**Autoestima Positiva:** Un empleado con una alta autoestima está mucho más dispuesto a establecer relaciones sanas con otras personas que aquel que sienta culpa crónica o está lleno de sentimientos de inferioridad, además las relaciones entre compañeros son mejores cuando las personas que integran el círculo de trabajo son conscientes del aporte que cada uno representa para la empresa o negocio y que en lugar de verse como rivales se ven como personas competentes, con grandes ideas y capacidades que posibilitan obtener mejores resultados grupales que a la vez involucran resultados positivos a nivel individual, que fortalecen la autoestima. Las personas con buena autoestima tienen seguridad y se sienten elementos importantes en su lugar de trabajo, por lo tanto desempeñan con gusto sus labores, se sienten satisfechos con lo que hacen e identificados con los fines de la organización, comprometidos con resultados a corto y a largo plazo. La buena autoestima hace que el sentido de pertenencia motive a las personas, aumentando la productividad, efectividad y eficiencia en las actividades, lo cual es beneficioso para la empresa y contribuye a enriquecer el potencial y la autoestima de los trabajadores.

**Autoestima Baja:** La baja autoestima en los trabajadores los hace reprimir sus ideas, por temor a ser ridiculizados o porque no sean tomados en cuenta; los hace vulnerables a las presiones del entorno laboral y a los cambios demandantes en las organizaciones de hoy en día. Esto ocasiona que realicen sus labores con altos niveles de ansiedad y con inseguridad provocando errores constantes y generando una barrera que les impide pensar en nuevos proyectos o nuevas y mejores formas de hacer las cosas en sus trabajos. Cuando están en el desempeño de sus labores se les ve con actitud negativa, quejas constantes pero no hacen nada por cambiar los motivos por los que están inconformes; se sienten inferiores y por lo tanto no buscan responsabilidades grandes sino que prefieren hacer trabajos rutinarios y con el menor compromiso posible; la persona con baja autoestima no se conoce en realidad a sí misma, y por lo tanto desconoce o es incapaz de reconocer sus capacidades y destrezas, con lo que sus resultados tienden a la baja productividad e ineficiencia ocasionando menores posibilidades de superación para la empresa y para ellas mismas.

**Autoestima Inflada:** Una persona con autoestima inflada se siente autosuficiente y piensa que no hay nadie mejor que él/ella; creen tener siempre la razón y que no se equivocan; se sienten seguros de sí mismos en extremo y no ven los riesgos de sus acciones; hablan en extremo y buscan llamar la atención de los demás; son rechazados por sus demás compañeros por sabelotodo; le gusta que lo elogien; son ególatras, megalómanos; además no les gusta el trabajo bajo presión y les cuesta en gran medida cumplir con metas; creen que son las personas más interesantes sobre la faz de la tierra, creen que le ganan a cualquiera en todo, sienten que todas las personas están obligadas a amarlo.

**Estructura doble personalidad:** Explicar a los participantes lo fluctuante de la autoestima, algunas veces dramáticamente dentro de cada persona y a menudo durante el curso del mismo día. Este ejercicio es para identificar estas experiencias y obtener control sobre ellas.

En una hoja dividida con una línea vertical, escribir en el lado izquierdo cómo se siente, piensa y actúa cuando se está bien consigo mismo. En el lado derecho, cómo se siente, piensa y actúa cuando se está mal consigo mismo.

Se les debe pedir a los participantes que observen esos dos estados como parte de ellos mismos, que con su imaginación den a cada parte un nombre que puedas simbolizarlos.

Compartir en grupos de tres o cuatro lo que se escribió, tratar de identificar el tipo de situaciones, experiencias, personas o eventos que afectan para elevar o disminuir su autoestima. Concretizar lo que origina sentirse bien o mal consigo mismo.

Al finalizar debe llevar a cabo una " lluvia " de ideas, usando la fantasía para sugerir todas las formas posibles de elevar la autoestima.

Se indica al grupo que comparta con todo el grupo las experiencias y conclusiones de este ejercicio.

Que quede claro lo aprendido sobre la propia autoestima.



## PILARES DE LA AUTOESTIMA

**Autoconocimiento:** Implica un conocimiento propio, pero en ocasiones se nos hace muy difícil conocernos a nosotros mismos, puede ser que en algunas ocasiones actuamos o decimos cosas de forma que ni uno entiende y esto pasa porque no nos detenemos a estudiarlos a nosotros mismos y a modificar ese comportamiento, por eso es muy importante hacer una retrospectiva de nosotros mismos para conocer cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, cualidades, defectos que componen nuestro carácter como seres humanos y de esa manera el conocernos permitirá lograr todo lo que nos proponemos.

**Autoconcepto:** Es la imagen mental que formamos de nosotros mismos, pero en muchas ocasiones las personas tienden a degradarse de forma negativa, por ejemplo soy una persona inútil para trabajar con computadoras, pero es muy importante consolidar una visión más positiva de nosotros mismos ya que determina nuestra actitud ante la vida. Si pensamos que somos capaces, nos vamos a sentir motivados para actuar y vamos a tener éxito. Si creemos que somos incapaces, la mayor parte de las veces ni siquiera lo vamos a intentar y nuestros esfuerzos van a ser relativos y poco exitosos.



**Autoevaluación:** Es la capacidad interna de evaluar nuestra forma de ser o actuar es decir cuando analizamos los diversos comportamientos sean buenos o malos.

**Autorespeto:** Siempre nos enseñaron la importancia de respetar a otros, de entender a los demás, pero nunca nos enseñaron a respetarnos a nosotros mismos el Autorespeto puede ser algo tan simple como cuidarnos en temas de higiene como cuidar nuestra alimentación, no fumar, sino que es de realizar acciones para respetarnos a nosotros mismos por ejemplo cuando mostramos respeto por los demás no les decimos si no que en el lenguaje se lo demostramos pero muchas veces no nos respetamos a nosotros mismos nos decimos soy un tonto, inútil, ese respeto es fundamental para llegar a una autoestima.

**Autoaceptación:** Es la manera de admitir y reconocer lo que somos, si hacemos un análisis internos de nosotros mismos vamos a darnos cuenta que no todo está bien como deseamos, todos tenemos defectos porque no existen personas perfectas se trata de llegar a como a una armonía con el simple hecho que hay cosas que no podemos cambiar de nosotros mismos.

Por ejemplo a mí no me gustan mis manos pero no puedo cambiarlas y he llegado a la aceptación.

**Autosuperación:** Si la persona se conoce es consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores, desarrolla y fortalece sus capacidades y potencialidades, se acepta y se respeta; para generar, elegir y tomar decisiones y resolver asuntos de la vida cotidiana.

#### Técnica: "Qué imagen tenemos sobre nosotros mismos"

El facilitador brindará una página de trabajo a cada participante donde escribirán 10 cualidades positivas, y de ellas las que especialmente les gustaría potenciar, luego de ello escribirán 10 cualidades negativas, y de ellas cuales especialmente le gustaría mejorar. Finalizando deberán de escribir una lista con 5 cualidades que creamos que los demás nos adjudican como positivas y otras 5 como negativas, seguidamente se solicitará que se coloque en pareja y se les entregará a cada pareja dos papelografos, tirro, pilot, el facilitador dirá que cada pareja deberá de dibujar una silueta de un globo grande a su compañero y viceversa y se lo pegaran en la espalda, posteriormente se harán dos círculos uno dentro del otro, el primer círculo estará viendo hacia adentro y el otro círculo viendo hacia afuera, al escuchar la música el círculo que está dentro girará a la derecha y el que está viendo hacia afuera girará hacia la izquierda, al parar la música el círculo que está viendo hacia dentro dará la vuelta y escribirá una cualidad de esa persona, volverá a sonar la música y los círculos deben girar al parar la música el círculo que está viendo hacia afuera deberá de dar la vuelta y escribir en el globo una cualidad de esa persona, y así sucesivamente hasta tener escrita 8 cualidades en el globo de cada participante.

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

**VIDEOS**

La mala comunicación

<https://www.youtube.com/watch?v=c0x4X4u0cNc>

Comunicación laboral

<https://www.youtube.com/watch?v=SC6jIRdl6DE>

**Factores de la comunicación**

**Emisor:** El emisor es la fuente de la cual parte el mensaje. Puede ser una persona, varias, una entidad, un medio de comunicación, etc. Se encarga de codificar la información y de transmitirla.

**Mensaje:** El mensaje es la información transmitida por el emisor. Ésta es seleccionada y transmitida en relación a un referente. El referente es la realidad a la que alude el mensaje. Esta realidad puede ser real o abstracta.

**Receptor:** El receptor es el destinatario del mensaje. Quien decodifica e interpreta lo comunicado por el emisor. Puede ser individual o grupal.

**Estructura: “La tela de araña”**

Los participantes se disponen en círculo. Se toma un bollo de lana y se lo arroja hacia un miembro del grupo al azar, este debe dar su nombre y decir su pasatiempo favorito, cuando concluye, lo arroja a otro miembro reteniendo la punta de la lana y así, hasta llegar al último.

Se construye una red que une a todos los miembros. Luego, se inicia el proceso inverso siguiendo el camino que trazó el bollo de lana. Cuando cada participante la recibe nuevamente, y recuerda el nombre y el pasatiempo favorito de la persona que le ha entregado de regreso el bollo de lana.

De esta forma concluye la presentación, cuando la red fue desarmada y el bollo de lana reconstruido, pretendiendo alcanzar la escucha activa de todos los participantes.

**Las funciones de comunicación son:** Informativa la comunicación consiste en compartir significados, es la razón de ser de este proceso. La comunicación es simbólica, los sonidos, las palabras, los gestos, y los números son una aproximación de lo que se quiere comunicar, es decir sólo una representación aproximada de las cosas, fenómenos y relaciones a que se refiere y ello introduce también deformaciones y complicaciones en el proceso.

**Afectiva:** La función afectiva transmite y recibe las emociones, los sentimientos y vivencias que dan satisfacción o insatisfacción de necesidades. Esta función posibilita expresar y percibir vivencias afectivas (emociones, sentimientos, deseos), de carácter consciente como inconsciente a través de la comunicación no verbal fundamentalmente y la comunicación verbal.

**Regulativa:** La función regulativa tiene normas y valores de la sociedad y de la organización. Esta función está asociada con el control y regulación de las personas sobre la cultura que posee, nivel cultural, las motivaciones y los proyectos de vida y pueden estimular la interacción, el intercambio, el comportamiento de las personas, la participación y la reflexión y en ocasiones pueden inhibir la conducta.

### **Estructura: Rompecabezas**

Tres aspectos importantes antes de comenzar:  
Aprender a: 1º: Iniciar; 2º: Mantener y 3º: Terminar relaciones.

1º Iniciar: Se formaran equipos de trabajo de 5 integrantes, para el desarrollo de esta actividad. Se enumeraran del 1 al 5 a todos los participantes y luego se unirán en base al número que les correspondió.

2º Mantener: Se le proporcionará a cada grupo un rompecabezas que deberán armar en conjunto.

Consigna: “Pueden ver, pero no hablar; pueden dar, pero no pedir”.

Luego dejar que pasen unos minutos y mostrar una imagen del rompecabezas completo para ofrecer una pista de cómo debe estar formado.

Abrir el espacio para hablar sobre la experiencia, que hablen sobre lo que sintieron, lo que pensaron, cómo actuar y ser de manera asertiva ¿Qué se aprendió en el grupo?



3º: Terminar relaciones.

Reflexionar sobre la importancia de sostener relaciones interpersonales y sobresaltar el objetivo.

### **Patrones de comunicación**

1. Autoinculpador.: Personas con baja autoestima y autoeficacia que tratan de calmar su tensión a base de culpabilizarse de los problemas que detectan en su ámbito familiar. Esto les lleva a no buscar soluciones, sin poder reducir así su ansiedad y situándose en una situación de dependencia de los demás. Esta conducta, ya sea consciente o inconscientemente, se convierte en una estrategia para captar la atención de la familia.

2. Acusador: Personas con un lenguaje que frecuentemente se convierte en una gama de descalificativos hacia la otra persona. Dichas descalificaciones son cada vez más intensas cuanto más relación afectiva hay. Suelen ser personas que utilizan un tono de voz alto, que se enrojecen, se les tensa el cuello, etc. A veces se perciben a sí mismas como superiores en eficacia y opiniones, pero esta superioridad en realidad es una estrategia para tapar sus errores, por lo que a menudo se sienten solos e inútiles cuando las cosas no van bien. Esta prepotencia frena la baja autoestima, y en consecuencia, los comportamientos depresivos. En definitiva, lo que pretenden es esconder su complejo de inferioridad.

3. Calculador: Personas con gran capacidad de razonamiento y justificación que a primera vista parecen ser muy sensatos y agradables, pero que a la larga resultan ser faltos de empatía, generosidad y proximidad. Aparentemente son personas correctas y respetuosas, pero realmente creen que la expresión de las emociones es indicador de fragilidad y falta de madurez.

4. Distractor: Personas que, al analizar un determinado tema o situación, dicen cosas irrelevantes que no guardan relación con el tema tratado y que, con frecuencia, suelen ser bastante ingeniosas y cargadas de sentido del humor. Su pretensión es no afrontar los conflictos y huir de los mismos, evitando inmiscuirse en conversaciones que puedan desembocar en los mismos.

5. Nivelador. Personas que se caracterizan por la coherencia entre lo verbal y lo no verbal, dando lugar a mensajes congruentes en forma y fondo. Su actitud denota un interés por comprender, escuchar, implicarse y hacer propuestas en los problemas con los demás a través de conductas concretas que están al alcance de los implicados. Tienden a ser

### Estructura: “Dígalo con mímicas”

El facilitador dividirá al grupo en 2 filas, le dará un mensaje a la fila 1, todos los integrantes de la fila deberán transmitir sin hablar, solo haciendo mímica a la fila 2, cuando estos hayan descifrado el mensaje se invertirán los roles hasta descifrar todos los mensajes proporcionados.

Mensajes que se proporcionaran:

EL JEFE NECESITA EL INFORME DEL MES PASADO URGENTEMENTE

MAÑANA TENEMOS INVENTARIO DEL MES

HAY BAJAS EN LA PRODUCTIVIDAD

QUIERO SER EL MEJOR EMPLEADO

TU TRABAJO ES EXCELENTE

PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPO PARA MEJORARLO

¿CÓMO TE SIENTES EN TU TRABAJO?

¿TE GUSTA TU TRABAJO?

¿QUÉ PODEMOS MEJORAR PARA RENDIR MEJOR?

Los participantes deberán ingeniárselas para darse a entender con el mensaje que quieren transmitir.

No es permitido mencionar ninguna letra ni palabra, solo deben utilizar su cuerpo y sus gestos para darse a entender.

## RELACIONES INTERPERSONALES

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las normas de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

### TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ

#### La escucha activa

#### Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar.
- Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

#### Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje.
- No interrumpir al que habla, no juzgar, no ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".

#### Habilidades para la escucha activa:

- Mostrar empatía, parafrasear, emitir palabras de refuerzo o cumplidos, resumir.

#### Algunos aspectos que mejoran la comunicación:

- Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.
- Discutir los temas de uno en uno
- No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas.

### **Estructura: “Abrazos cooperativos”**

#### **Procedimiento:**

Se les pedirá a los participantes que se agrupen en los equipos de trabajo previamente establecidos en la estructura del rompecabezas (grupo 1, 2, 3, 4 y 5), a continuación se le entregara a cada usuario 1 lápiz y una página de papel. Luego en un lapso de 15 minutos cada uno deberá de recolectar el mayor número de abrazos y sonrisas de los demás participantes “diciendo la frase sabes que, me voy de viaje y quiero llevarme un abrazo” de toda la jornada, para comprobar el hecho de recibir estas muestras de afecto las personas que den el abrazo o sonrisa deberán también de firmar en la página que cada uno tendrá y así mismo especificar la muestra de afecto manifestada. Ganará aquel grupo en el que en conjunto de todos los miembros hayan recogido mayor número de abrazos y sonrisas. Posteriormente comentaran como se sintieron dando y pidiendo estas manifestaciones afectivas.



Cada estilo de comunicación puede describirse en función de los componentes de las habilidades sociales que utiliza el individuo. Cada persona tiene un estilo de comunicación que predomina en relación a los otros dos.

Alguno de estos estilos nos servirá para facilitar las relaciones con los demás, mientras que otros la dificultarán afectando al vínculo que nos une con esa persona. Dependerá del estilo de comunicación que utilicemos para comunicarnos, que nuestro mensaje llegue al receptor tal y como nosotros hemos querido emitirlo desde un principio y no sea malinterpretado.

**Estilo de comunicación asertivo:** Este estilo es el intermedio entre el estilo agresivo y el pasivo y es característico de las personas que son capaces de defender sus propios intereses y opiniones al mismo tiempo que respetan que los demás tengan los suyos. Es el único estilo de comunicación que facilita la relación entre las personas. La persona asertiva sabe defender sus derechos a la vez que discrepa y además entiende y respeta los puntos de vista de su interlocutor. Suelen ser personas que disfrutan de buena autoestima, poseen seguridad en sí mismos y se muestran confiadas. Buscan en la comunicación soluciones satisfactorias para ambas partes sin ninguna intención de manipulación. En definitiva, se sienten relajadas y con control ante la situación, lo cual facilita la comunicación. Se gustan a sí mismos y gustan a los demás. Estas personas suelen utilizar mensajes “yo”, es decir, mensajes como pueden ser: “yo opino”, “yo creo”, “yo deseo”...

**Las habilidades comunicativas que suelen tener las personas con estilo asertivo son:**

- **la empatía**, es decir, la habilidad para ponerse en el lugar y punto de vista del otro y poder ponerse en su situación, teniendo en cuenta sus sentimientos, expectativas y sus intereses.
- **escucha activa**, que consiste en percibir y entender toda la información que recibimos de nuestro interlocutor y su contexto, evitando realizar interrupciones o juicios previos.
- A su vez, emitiremos mediante nuestra **comunicación no verbal** (gestos, señales y conductas) un feedback para que la otra persona sepa que estamos recibiendo correctamente su mensaje.



## Estructura: “Adivina quién soy”

**Procedimiento:**

Se formaran equipos de 6 integrantes cada uno, por afinidad, posteriormente se distribuirán en diferentes sectores del lugar, se les indicara que cada equipo deberá de seleccionar a 4 miembros y estos tendrán que adivinar uno a uno el personaje que sus compañeros estarán actuando mediante señas, gestos o movimientos, ganara aquel equipo que tenga más aciertos y que dichos aciertos sean logrados en menos tiempo. La forma en la que participaran los usuarios será de manera intercalada y podrán terminar con su participación dándose por vencidos o adivinando al personaje ya que no habrá un límite de tiempo.

Se felicitara al final al equipo que logre adivinar primero los personajes de los 4 participantes. Y posteriormente se hará una breve reflexión.



Personajes:

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Cipitio	Chilindrina	Tenchis	Doctora Polo	Cantinflas	Vicente Fernández	Don ramón
Chavo del 8	Popeye	Cristiano Ronaldo	Shakira	La india María	Leonel Messi	Michael Jackson
Pedro infante	Pedro Picapiedra	Chapulín Colorado	Tarzan	Rocky Balboa	Kiko	Batman
Spiderman	El grinch	Jackie Chan	Ñoño	Hulk	Pinocho	Cupido

**Estilo de comunicación agresivo:** Las personas que utilizan este estilo tratan de imponer su criterio y conseguir sus objetivos sin importarle la opinión ni los sentimientos de su interlocutor. El *modus operandi* de estos individuos es el uso de estrategias como amenazas, intimidación, sarcasmo, acusaciones, sentimiento de culpabilidad, enfado y reproches.

En ningún momento se tiene en cuenta los derechos que deben tener los demás y su lenguaje suele tener un exceso de expresiones tales como: “tienes que..”, “debes de...”, “no te voy a permitir que..”, interrumpiendo el discurso de la otra persona y dando órdenes. Su comportamiento es de tipo egocéntrico. Su conducta verbal se caracterizará por tono de voz elevado y frío impidiendo la entonación, habla rápida y fluida, haciendo uso de monólogos y con muy poco intervalo entre una intervención y otra, no dejando que su interlocutor de su opinión. Además, hacen uso de un modo verbal imperativo.

Criticar el comportamiento de los demás, llegando incluso a propagar insultos hacia el otro. No muestran ningún tipo de interés por sus interlocutores, contestando a las preguntas que se le realizan con otra pregunta, e incluso, ignorándolas. Los rasgos característicos de su conducta no verbal suelen ser un cuerpo adelantado, mirada fija penetrante con signos de tensión o enfado constante, gestos excesivos amenazantes hacia su receptor, cara crispada, invasión del espacio vital de la otra persona posicionándose frente a frente, entre otros.

Estas conductas provocan sentimientos en la otra persona de tensión, descontrol, mala imagen con relación al emisor, humillación, frustración y rechazo.

Estructura: “1, 2, 3, me quito el estrés”



**Procedimiento:** Los facilitadores presentaran una escenificación de una situación que les haga producir tensión y estrés.

- Luego de escenificarla, quien dirige la técnica procederá a explicar los pasos de la alternativa y técnica: “tiempo fuera”.
- Posteriormente, el grupo de facilitadores vuelve a escenificar para modelar la manera adecuada de cómo debe llevarse a cabo el tiempo fuera.
- Se le pedirá a los participantes que formen los equipos de trabajo ya establecidos anteriormente, y que elaboren una situación de tensión y estrés para posteriormente escenificar el evento con el uso de la técnica tiempo fuera.
- Se les solicita que de manera voluntaria opinen sobre lo realizado.

**Estilo de comunicación pasivo o inhibido:** Los individuos que se caracterizan por este estilo, inhiben su comportamiento con tal de evitar cualquier confrontación con otra persona en vez de hacerse respetar. Tienen una excesiva necesidad y preocupación por agradar a los demás y, a menudo, se sienten incomprendidos por los demás o manipulados.

Suelen estar dudosos en relación a sus intervenciones en la comunicación con otras personas, haciendo uso de frases tales como “Eh... bueno, quizás...” “mmm, tal vez...”. Son personas a las que no les gusta llamar la atención y hacen lo que sea para evitarlo.

Su conducta verbal está representada por un tono de voz excesivamente bajo y vacilante. La entonación resulta monótona, habla entrecortada y la velocidad es, o muy rápida (producto de los nervios) o excesivamente lenta. Las frases son cortas, incluso a veces haciendo uso solamente de monosílabos. A menudo hace uso del modo condicional, sin afirmativas y frecuentes muletillas dubitativas. Sus respuestas tienen el menor número de palabras posible.

Su conducta no verbal se caracteriza por cabeza y/o mirada cabizbaja, expresión facial seria o sonrisa tímida. La postura y movimientos son rígidos, alejados y encorvados y evitando estar frente a frente con su interlocutor. Afirmación frecuente con movimientos con la cabeza. Evita el contacto físico y ocular.

#### **Como comunicarnos eficazmente:**

- Expresar el mensaje con claridad
- Escuchar con atención
- Verificar lo que se ha escuchado
- Expresar el mensaje propio



**Como restaurar una relación:**

- Reconocer que el problema existe. Admite realmente a ti mismo y a los otros cual es la situación que se está presentado.
- Reconoce cuál es tu responsabilidad en la situación
- Describe cómo te hace sentir la situación. (emociones)
- Comparte tus necesidades y escucha las de los demás
- Concilia alternativas con los otros.

**Estructura: “Mi reto”**

-Se les pedirá a los participantes que escriban en un papelito un reto que deberán de hacer siempre referido a las relaciones interpersonales en su ambiente laboral, estos pueden ser sobre asertividad, empatía, escucha activa, entre otras.

-Recoger los papelitos, mezclarlos y pedirles nuevamente que tomen cualquiera.

-El papelito que saquen será el reto que deberán de ejecutar a parte del que ya habían escrito.

- Con la ayuda de sus compañeros se hace la escenificación y puesta en práctica de cada reto.



Es necesario hacernos las siguientes preguntas referidas a la empatía:

¿Reconocemos los sentimientos de las demás personas?

¿Comprendemos por qué los demás se sienten así?

### ¿QUÉ ES LA EMPATÍA?

La empatía es la habilidad para “ponerse en el lugar del otro” y “hacérselo saber”. Es una capacidad que nos ayuda a comprender los sentimientos de los otros, facilitando también la comprensión de los motivos de su comportamiento, y que permite así prevenir importantes conflictos.

### Estructura: “Penitencias”

Se forma un círculo, a cada jugador se le pide que le dé una penitencia al compañero de la derecha, la escriba en un papel y al final coloque su nombre. Cuando todos hayan terminado, el animador recoge los papeles, y les explica a los participantes que cada quien tiene que hacer la penitencia que escribió. Al final se da la moraleja: no le hagas al otro que no quieres que te hagan a ti.



### TIPOS DE EMPATÍA

**La empatía cognitiva:** Ser capaz de saber cómo ve las cosas la otra persona.

**La empatía emocional:** Sentir lo que siente la otra persona, y la preocupación.

**Empática, o simpatía:** Estar dispuesto a ayudar a alguien necesitado".

Características de las personas que no tienen empatía.	Características de las personas que tienen empatía.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Egoístas al no entender las emociones de los demás.</b></li> <li>✚ <b>No saben escuchar.</b></li> <li>✚ <b>No les interesa los problemas de los demás.</b></li> <li>✚ <b>No le gusta apoyar ni ayudar.</b></li> <li>✚ <b>No les gusta solucionar los problemas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Saben ponerse en el lugar del otro.</li> <li>✚ Saben escuchar a los demás.</li> <li>✚ Se preocupan por los problemas de otros.</li> <li>✚ Saben brindar su ayuda.</li> <li>✚ Saben solucionar los problemas practicando la asertividad.</li> </ul>

### Estructura “El trueque de un secreto”

El facilitador distribuye una hoja a cada uno de los participantes, los participantes deberán describir, en una hoja las dificultades que siente para relacionarse con las demás personas y que no les gustaría exponer oralmente. Seguidamente el facilitador recomienda que todos disfracen la letra, para no revelar el autor, solicita que todos doblen la hoja de la misma forma que los demás participantes, una vez recogidas estas serán mezcladas, distribuyendo luego las hojas dobladas a cada participante., recomienda que cada uno asuma el problema de la hoja, como si el participante fuera el autor, esforzándose por comprenderlo.

Cada uno a su vez, leerá en voz alta el problema que había en la hoja, usando la primera persona "yo" y haciendo las adaptaciones necesarias, para proponer una solución. Deberá de explicar el problema a los demás, cada uno deberá representarlo.

No será permitido debatir ni preguntar sobre el asunto, durante la exposición.

Al final, el facilitador podrá liderar el debate sobre las reacciones.



## VENTAJAS DE LA EMPATÍA EN EL TRABAJO

- ✚ Mayor productividad.
- ✚ Integración de distintas perspectivas.
- ✚ Mejores análisis grupales.
- ✚ Aceptación de opiniones opuestas.
- ✚ Mejora la autoestima y facilita el aprendizaje.
- ✚ Nos describe como personas respetables.
- ✚ Consolida relaciones.
- ✚ Menos reacciones adversa.
- ✚ Resolución de conflicto.



### ¿Qué podemos hacer para practicar la empatía?

- Aprende a escuchar y respetar las opiniones ajenas.
- Muestra interés por las personas que te rodean.
- Procura tener una actitud positiva y abierta para inspirar confianza y cordialidad.
- Evita los prejuicios, muéstrate abierto a conocer y comprender a los que te rodean.
- Trabaja en tu capacidad de escuchar.
- Evita las muestras verbales y no verbales de superioridad, aburrimiento y cansancio en tus interacciones con los demás.
- El respeto por los demás empieza por el respeto por uno mismo.

### ¿EN QUE NOS AYUDA LA EMPATÍA?

En ocasiones tenemos diferencia entre compañeros de trabajo, familia, etc., es ahí donde la empatía nos ayuda en la resolución de conflicto.

### Diferencias entre conflicto y problema

**Problema:** Es una dificultad para seguir la marcha en nuestra vida y hace que tengamos que buscar alguna solución para ello.

**Conflicto:** Son situaciones en las que uno mismo, dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles.



### Efectos de un conflicto

**Problemas de salud mental:** El conflicto dentro de una organización puede hacer que los miembros se sientan frustrados si sienten como si no hay solución a la vista, o si sienten que sus opiniones no son reconocidas por los otros miembros del grupo. Como resultado, los miembros se estresan, lo que afecta negativamente a su vida profesional y personal. Los miembros de la organización pueden tener problemas para dormir, pérdida de apetito o comer en exceso, dolores de cabeza y volverse inaccesibles. En algunos casos, los miembros de la organización pueden evitar reuniones para evitar experimentar estrés y los síntomas relacionados con el estrés.

### Razones por las que se da un conflicto

- Pobre estilo de comunicación.
- Búsqueda del poder.
- Insatisfacción con los estilos de supervisión.
- Desacuerdo

### Efectos de un conflicto

**Disminución de la productividad:** Cuando una organización pasa gran parte de su tiempo tratando los conflictos, le quita tiempo a los miembros para centrarse en los objetivos que se encargan de la realización. El conflicto causa que los miembros se centren menos en el proyecto en cuestión y más en chismes acerca de un conflicto o en ventilar las frustraciones. Como resultado, las organizaciones pueden perder dinero, donantes y el acceso a los recursos esenciales.



### Efecto de un conflicto:

#### **Miembros que dejan la organización:**

Los miembros de la organización que están cada vez más frustrados con el nivel de conflicto en una organización pueden decidir poner fin a su membresía. Esto es especialmente perjudicial cuando los miembros son parte de la junta directiva o los jefes de las comisiones. Una vez que los miembros comienzan a salir, la organización tiene que reclutar a nuevos miembros y nombrar miembros interinos del Consejo. En casos extremos, donde varios miembros se retiran o una junta ejecutiva dimite, se corre el riesgo de la disolución de las organizaciones.

### Efecto de un conflicto:

**Violencia:** Cuando el conflicto se intensifica sin mediación, pueden surgir situaciones intensas entre los miembros de la organización. Es una pena, pero los conflictos organizacionales pueden causar violencia entre los miembros, lo que resulta en problemas legales para los miembros y posiblemente la organización.

**Inspira la creatividad:** Afortunadamente, algunos miembros de la organización ven el conflicto como una oportunidad para encontrar soluciones creativas para resolver problemas. El conflicto puede inspirar a los miembros a una tormenta de ideas, mientras se examinan los problemas desde diferentes perspectivas.

### Efecto de un conflicto

**Compartir y respetar las opiniones:** Como los miembros de la organización trabajan juntos para resolver los conflictos, están más dispuestos a compartir sus opiniones con el grupo. El conflicto también puede hacer que los miembros escuchen activamente a cada uno en su trabajo para lograr los objetivos de la organización.

**Mejora la comunicación del futuro:** El conflicto puede unir a los miembros del grupo y ayudarles a aprender más unos de otros. Desde aprender opiniones de los demás sobre temas relacionados con el crecimiento de la organización a comprender el estilo de comunicación preferido cada miembro, el conflicto dentro de una organización puede dar a los miembros las herramientas necesarias para resolver fácilmente los conflictos en el futuro.

**Identificar nuevos miembros:** Dentro de las organizaciones los miembros participan activamente en cada reunión, sirven en varios comités y dan una opinión sobre cada tema que el grupo discute. También hay miembros que aparentemente contribuyen poco al grupo y observan más que hablar. El conflicto dentro de una organización puede inspirar típicamente a miembros silenciosos para reforzar y demostrar sus habilidades de liderazgo al ofrecer soluciones significativas al problema que el grupo se enfrenta.

### Pasos para resolver un conflicto

- Reconocer que el problema existe. Admite realmente a ti mismo y a los otros cual es la situación que se está presentado.
- Reconoce cuál es tu responsabilidad en la situación.
- Describe cómo te hace sentir la situación. (emociones)
- Comparte tus necesidades y escucha las de los demás
- Acuerda alternativas con los otros.

### Estructura “Triángulo difícilongo”

El facilitador tendrá que dibujar en un cartón la siguiente figura, recortar cada pieza e incluirla en el sobre con las instrucciones.

Instrucciones:

1. Cada miembro deberá tomar una pieza
2. En caso de ser menos de 8 integrantes, algunos voluntarios/as deberán tomar más de una pieza
3. Cada pieza podrá ser manipulada sólo por el dueño/a de la misma, en ningún momento una pieza podrá ser tocada por un miembro que no sea el dueño.
4. Está prohibido hablar entre ustedes.
5. Tienen 30 minutos para armar un triángulo con las 8 piezas.

El facilitador formara equipos de 8 integrantes, no es conveniente que el grupo supere esta cantidad, es preferible que haya menos, si son menos participantes algunas de las personas deberá jugar con más de una pieza, posteriormente debe de distribuir a los equipos de manera que no puedan ver lo que sucede en los otros equipos, a cada grupo se le proporcionará un sobre con 8 piezas.

**Liderazgo**

Es el conjunto de cualidades que un individuo tiene y emplea para que el resto de personas trabajen con entusiasmo en el logro de un objetivo común.

**NIVELES DE LIDERAZGO**

**EL LIDERAZGO PERSONAL:** Indica una propia toma de decisiones ante una situación específica para obtener un resultado favorable.

**EL LIDERAZGO GRUPAL:** Implica la participación de más personas, generando más opiniones y otras formas de pensar siempre enfocadas en un fin común.

**EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL:** Que es la influencia sobre un grupo total de personas distribuidas en subgrupos que se han formado según la afinidad de su trabajo.

**¿UN LÍDER SE HACE O SE NACE?**

El líder nace con cualidades innatas que facilitan el liderazgo, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder. Independientemente si el líder nace o se hace, resulta evidente, que debe aprender a utilizar ciertas herramientas, y necesita lograr conocer todas las cualidades para lograr ser un verdadero líder.

**¿UN LÍDER SE HACE O SE NACE?**

El líder nace con cualidades innatas que facilitan el liderazgo, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder. Independientemente si el líder nace o se hace, resulta evidente, que debe aprender a utilizar ciertas herramientas, y necesita lograr conocer todas las cualidades para lograr ser un verdadero líder.

### Estructura: “ Asignación de roles”

Se crearan diferentes estilos de líderes, Autoritario( dice que hacer pero no obra con el ejemplo, no escucha la opinión de otros, no se relaciona bien con los demás y le gusta imponer), democrático (escucha la opinión de los demás, no toma decisiones por sí solo, procura el bien del equipo, da el ejemplo, es responsable y persuasivo ), dejar hacer ( no se relaciona con los demás, no orienta a menos que se lo pidan, adopta un papel pasivo, no comparte su conocimiento, lleva las cosas con tranquilidad, no le gusta preocuparse de más). Se ubicará la caracterización de cada uno en diferentes lugares de la sala, posteriormente se les pedirá que se sitúen en aquel grupo con el que se sientan más identificados en cuanto a su liderazgo. A continuación, se le asignara 1 minuto al grupo para que discutan porque consideran pertenecen a esa categoría y se seleccionara a un representante para que lo explique al pleno. Finalmente, se le preguntara al pleno si considera alguno de los que están en ese grupo realmente pertenecen a otra categoría, de ser el caso se les pedirá que los reubiquen.

### ¿QUIÉN O QUE ES “EL LÍDER”?

Es una persona que guía, influye, que lleva “la voz cantante” dentro de un grupo, que aporta, que mueve, que estimula a los miembros de un equipo con una o varias metas en común creando a su vez un buen ambiente de trabajo, se caracteriza principalmente por su visión de futuro.

### TIPOS DE LÍDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS:

**Líder positivo:** Forma equipos de trabajo, se comunica con todos los niveles, conoce y hace conocer el norte de la organización, genera compromiso por parte de su personal, se preocupa por mantener un ambiente de trabajo adecuado, está atento a las necesidades de su gente y permanece abierto a escuchar opiniones e ideas superadoras.

**Líder negativo:** Este tipo de líder genera desmotivación en su gente, falta de compromiso, individualismo, problemas interpersonales, saturación...todo lo cual conspira contra el logro de los objetivos de la empresa, además de generar un contexto de trabajo poco estimulante.

### Estructura: “Torres del liderazgo”

Se les pedirá que se reúnan en equipo de trabajo ya establecidos, posteriormente se les pedirá que deben de elegir a un representante por equipo, una vez elegido los representante el facilitador pedirá que se reúnan con otro facilitador quien dará una página de instrucciones para líderes de carácter autocrático, dejar hacer, democrático por equipo, luego de ello el líder tendrá que representar ese estilo de liderazgo para informar a su equipo la tarea que realizaran la cual consiste en crear una torre con páginas de papel bond, seguidamente se realizara una reflexión.

### ESTILOS DE LIDERAZGO:

En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar:

- **Liderazgo autocrático:** Es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado, además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.
- **Liderazgo democrático:** Tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.
- **Liderazgo Laissez faire:** Este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer” en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

La importancia del liderazgo se centra en el poder que este puede tener sobre determinadas personas, además de que éste permite conocer lo que determinado grupo de personas desean y tratar de solventar las inquietudes y necesidades de los mismo, haciendo sentir protegido al grupo, lo que generará una motivación extra al momento de lograr de manera eficiente los objetivos.

### CUALIDADES Y HABILIDADES DE UN BUEN LIDER:

**Confianza en sí mismo:** Esto no implica una falta de humildad. Pero si se presenta una situación de crisis, el líder debe tener la suficiente confianza en sí mismo para poder tomar decisiones sin titubear. Convicción e integridad a la hora de tomar decisiones, además de un firme compromiso para cumplir con los objetivos y llegar hasta el final.

**Capacidad de tomar decisiones:** Ligada de manera indisoluble a la anterior. No se trata de que solo sea capaz de decidir, también debe tener criterio al hacerlo. Muchos jefes toman decisiones arbitrarias que el equipo no comparte o respeta. Este punto tiene relación con lo que comentábamos antes del criterio. En cualquier situación o problema debe ser capaz de interpretar lo que sucede y tomar la decisión más justa que pueda.

**Autocontrol emocional:** Es una lástima, pero muchas personas nunca llegarán a ser buenos líderes por este motivo. Un líder no puede desquiciarse o perder el control de sí mismo. Da igual como sea la situación, debe ser capaz de actuar bajo presión

**Carismático:** quizás es la característica de un líder más conocida. Todos nos imaginamos al líder como una persona sonriente y persuasiva. Iniciativa y pasión por el trabajo, unidas a la fuerza de voluntad y autodisciplina como claves para la superación.

**Empático:** Imprescindible también, sobre todo a la hora de entender a los miembros de su equipo. Para poder sacar el máximo potencial del grupo siempre debe conocer el estado de ánimo de cada integrante. Agradable y educado: se trata de la persona que representa al equipo y a todo su trabajo, por ello es importante que tenga carácter y sea capaz de relacionarse con soltura.

**Cooperativo:** Siempre debe estar ahí, dispuesto a echar una mano o arrimar el hombro. Capacidad de servir a los demás y generosidad para compartir el conocimiento y la experiencia propios. Trabajar más que los demás: Es curioso este punto porque muchas personas visualizan al líder como una persona que trabaja poco mientras que su equipo se desloma. La realidad es que debe ser todo lo contrario. El líder debe ser siempre el que más trabaja y el que más ayuda a los demás cuando están desbordados.

**Optimista:** Una de las responsabilidades del líder, aunque no exclusiva de él, es mantener alta la motivación del equipo. Para conseguirlo, sin duda es imprescindible que mantenga siempre una actitud positiva. Visión estratégica: para sintonizar con los deseos y necesidades de los clientes, a la vez que saber marcar tendencias y para avanzarse a los competidores.



**Habilidades de comunicación.** Aptitud para conectar con las personas, practicar la escucha activa y transmitir el mensaje de forma directa y clara. Es imposible que exista un buen líder que no sea comunicativo. El líder se debe a su equipo, necesita comunicarse con ellos para conocer todo lo que ocurre. También es necesario que sepa transmitir las motivaciones que tiene a la hora de tomar ciertas decisiones.

**Negociación:** Saber detectar oportunidades y encontrar soluciones efectivas, a la vez que decisión para tomar las riendas, asumir la responsabilidad y enfrentar los problemas.

**Compromiso e implicación:** Unido a una alta responsabilidad, para ir un paso más allá con la acción. Coraje para innovar, Para salir de la zona de confort y vivir nuevas experiencias, probar cosas nuevas o hacer las de siempre de una manera distinta. Si una persona llega a ser líder es porque se ha ganado la confianza de los demás. Esto implica hacerse responsable de sus decisiones y de las acciones de su equipo. Planificación y organización: Gestionar a un equipo implica tener dotes para coordinar a las personas. Debe controlar todo el proceso en todo momento. Para reconocer los propios errores, aprender de ellos y rectificar.

## Cualidades y habilidades de un buen líder

### Estructura: “Nudo humano”



En este ejercicio, el instructor o facilitador pedirá a uno de los miembros del equipo que se sitúe en el centro mientras el resto de participantes se colocan a su alrededor. A continuación, se solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen, y tras esto, se les pedirá **que** den la otra mano a otro de los integrantes, sin soltar la primera, de forma que todos deberán de estar tomados de la mano. Cuando todos estén cogidos, el trabajador que está en el centro deberá dar las instrucciones para conseguir formar un círculo y desenredar al grupo. Cuando se haya conseguido el objetivo quien está en el centro deberá de orientar nuevamente al equipo para formar una estrella, luego un cuadrado y finalmente un triángulo. Así, potenciaremos tanto la capacidad analítica del líder, como su capacidad para dar directrices al resto de miembros del equipo.

## Compartiendo aprendizajes

### Estructura “Momento de fama”

Se formarán 5 equipos, a continuación, se entregará a cada uno un papelógrafo y plumones, se les pedirá que, a partir de lo aprendido durante la jornada, describan las 10 principales cualidades que consideran debe de tener un buen líder, para ello se establecerán 5 minutos. Posteriormente se darán 3 minutos a cada uno para que socialicen con el pleno sus conclusiones. De igual forma se le pedirá a cada equipo que entre sus 10 cualidades elijan dos como las prioritarias, estas serán escritas en un papelógrafo, permitiendo crear el perfil general de un buen líder, finalmente se reflexionara sobre cada una de las cualidades.



## EL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño laboral.

La Dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante compleja, y esto requiere específicamente de un constante análisis y herramientas que son necesarias para que sea facilitada esta y otras labores que forman parte de una sociedad cambiante.

Un equipo de trabajo organizado y coordinado, con carácter de unidad puede enfrentarse exitosamente al buen desempeño de sus funciones, por lo que es importante el clima de trabajo, lo que se determina satisfactoriamente por las personas que lo integren.

En la actualidad, se puede decir que existen distintos estilos de liderar, los cuales ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura. Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos. Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.





## UN BUEN LÍDER DEBE REUNIR CUATRO CONDICIONES

1. **Compromiso con la misión**
2. **Comunicación de la visión**
3. **Confianza en sí mismo**
4. **Integridad personal.**

**Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.**

### **Estructura: “Construyendo al buen líder”**

Se entregarán tiras 3 (una roja, blanca y azul) tiras de papel a cada participante posteriormente se les indicara que escriban en la de color rojo el estilo de liderazgo (autocrático, democrático y dejar hacer) que desde su perspectiva predomina en la empresa, a continuación, deberán de depositar el papel en un cesto. Cuando todos hayan terminado se indicará que escriban en el papel blanco 5 características que predominan en el liderazgo que se refleja en la empresa y posteriormente deberán de colocarlo en otro cesto, finalmente en la tira de color azul escribirán tres sugerencias de cómo mejorar ese estilo de liderazgo colocándolo en un último cesto. Los deberán de circular de un lado a otro entre el pleno de forma tal que cada participante tenga un papel de cada color. El facilitador haciendo uso de un papelógrafo en el que tendrá una figura representativa de un líder pedirá uno a uno que abran los papelitos en el orden rojo, blanco y azul, formando un pequeño análisis de la información contemplada en las tiras y socializándola con el pleno. El facilitador deberá describir en el papelógrafo aquellos aspectos sobresalientes principalmente las sugerencias de lo que se hará una breve reflexión.



## FUNCIONES ESPECÍFICAS DE UN LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

**Eligen los objetivos más significativos:** El líder también tiene la capacidad de planificar. Él decide las estrategias y la forma de actuar para alcanzar el objetivo del grupo, aunque también tiene en cuenta las opiniones de sus empleados. El líder decide el objetivo significativo y luego se lo presenta a sus empleados teniendo en cuenta las diferentes propuestas.

**Facilita el aprendizaje y crecimiento:** En toda organización un buen líder debe estimular un aprendizaje y desarrollo personal constante para que sus empleados se sientan motivados e importantes. Por ello se organizan actividades y se proponen objetivos a alcanzar, para que todos juntos trabajen hasta alcanzarlos.

**Crea una fuerza colectiva:** En el caso de los grupos grandes se vuelve imposible llegar a un acuerdo conjunto de todos los miembros Y, aún se vuelve más complicado intentar que este conjunto de personas llegue a un acuerdo con un grupo externo. Por ello, el líder asume el rol de representante del grupo en las relaciones externas. Toda la comunicación entra y sale de la organización a través del líder.

**Recompensa el esfuerzo:** Los miembros del grupo perciben al líder como el que tiene el poder para destinar las recompensas y premios. Esto le da la capacidad de ejercer control por encima de los miembros del grupo. No obstante, un buen líder actúa de forma consecuente con sus acciones.

**Actúa como mediador o árbitro:** Si aparece algún conflicto o discusión dentro del grupo, el líder actúa como mediador para intentar solucionarlos. A veces actúa como mediador dejando que ambas partes expongan sus argumentos y lleguen a un acuerdo por sí solas, pero otras veces actúa como árbitro dictaminando la forma o la dirección en la que se resuelve el conflicto.



### Estructura: “Que tanto se”

Se formarán 4 equipos de trabajo entregándoles un papelógrafo, posteriormente se les indicara que deberán de guardar absoluto silencio y buscar la estrategia para comunicarse sin hacer uso del lenguaje verbal. Así también se les informara que tendrán cinco minutos para escribir en el papelógrafo la misión y visión de la empresa, transcurridos cinco minutos se les pedirá que pasen uno a la vez a socializar con los demás su cartel una vez hecho esto seleccionaran a un miembro de su equipo para que comparta con los demás su perfección de lo que es integridad personal, el facilitador deberá de ir escribiendo en un papelógrafo palabras claves de las exposiciones.

## CLAVES PARA LLEGAR A SER UN BUEN LÍDER

**PASION.** En cada cosa que haces de tú trabajo. Tú equipo percibirá tu actitud como un ejemplo a seguir.

**POSITIVIDAD.** Genera un buen ambiente de trabajo. No sólo deben considerarte como jefe sino como uno más del grupo. Cuanto más cómodos se sientan mejores resultados se obtendrá del trabajo realizado

**INTERACCIÓN.** Haz partícipes a todos los miembros del grupo. Involúcralos. Se afianzarán las relaciones con el grupo.

**SUPERVISIÓN.** Organiza y revisa el trabajo de tus empleados. Conoce de primera mano cómo trabajan y en que deben mejorar.

### Estructura: “El dragón”

Funciones específica de un buen líder en la organización

El juego consiste en que las cabezas de los dragones intentarán coger las colas de los otros dragones, cosa que éstas deberán evitar. Se divide al grupo en subgrupos de seis o siete personas. La primera persona hará de dragón y la última de cola, llevando un pañuelo colgado en la cintura. La cabeza intentará coger las colas de los demás dragones y la cola, ayudada por todo el grupo intentará no ser cogida. Cuando una cola es cogida (se consigue el pañuelo o pañoleta) el dragón a la que pertenece se unirá al que la ha cogido, formándose así un dragón más largo. El juego terminará cuando todo el grupo forme un único dragón.

### Estructura: “Me llevo”

Compartiendo aprendizajes

Se les pedirá a los participantes que dediquen 5 minutos a buscar entre la naturaleza o artículos propios un objeto que represente el aprendizaje de la jornada y a la vez que piensen en una palabra que sintetice su experiencia de ese día. Posteriormente se pasará una pelota al ritmo de la canción, al detenerse la música quien quedo con la pelota deberá de presentar su objeto, justificar por qué ese objeto y socializar la palabra, se seguirá este proceso hasta que hayan participado la mayoría de personas.

¿ESTRÉS?



### ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL?

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando los recursos del trabajador son superados por uno o varios factores laborales a los que no puede hacer frente, y puede manifestarse de diversas formas. Sus síntomas van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.



#### Trabajador poco productivo debido al estrés laboral

En cuanto a sus causas, el estrés laboral puede estar originado por factores como una excesiva carga de trabajo, un elevado nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o unas relaciones sociales insatisfactorias e incluso tóxicas (vea acoso laboral) en el puesto de trabajo. Si bien cualquiera de estos factores puede originar estrés laboral, en ocasiones una combinación de los mismos puede resultar en situaciones más graves que a larga son más difíciles de tratar. Además a estos tres factores se añaden otros que pueden generar situaciones estresantes, como la mala planificación de turnos u horarios o una remuneración inadecuada del trabajador.

Las reacciones negativas provocadas por el estrés laboral pueden ser fisiológicas, cognitivas, conductuales o emocionales y suelen estar acompañadas de una gran frustración por parte del trabajador, al verse incapaz de controlar la situación o situaciones que generan ese estrés.

**NOMBRE DE LA JORNADA: "1, 2, 3 CONTROLLO EL ESTRÉS"**

## TIPOS DE ESTRÉS

### ➤ **Eustrés (estrés positivo o beneficioso)**

El eustrés se produce como una respuesta eficaz al estrés por parte de nuestro organismo, que se prepara para hacer frente a situaciones nuevas o que requieren un mayor nivel de atención. Se trata de la situación ideal, ya que mantiene alerta nuestro organismo, pero sin forzarlo en exceso.

Este tipo de estrés laboral resulta beneficioso, ya que aumenta nuestras capacidades, nos motiva, y nos hace más productivos.

Algunos ejemplos de eustrés en el puesto de trabajo:

- ✓ Disfrutar de nuestro trabajo.
- ✓ Aprender algo nuevo que nos resulta interesante.
- ✓ Resolver un problema sin bloquearse ni agobiarse.
- ✓ Ser capaz de gestionar los conflictos interpersonales.



### ➤ **Distrés (estrés negativo o perjudicial) Ejemplo de estrés laboral crónico**

Este tipo de estrés se da cuando el organismo reacciona de modo inadecuado o excesivo al estrés. Puede darse ante situaciones estresantes que superan nuestras capacidades o ante sucesos estresantes que se repiten de modo prolongado y repetitivo en el tiempo. Cuando alguien dice que está estresado, en realidad se refiere a que está experimentando distrés.

Se trata de un tipo de estrés laboral perjudicial para el organismo y que reduce notablemente nuestro rendimiento, por lo que es conveniente aprender a manejarlo correctamente.

**Algunos ejemplos de distrés en el puesto de trabajo:**

- Ser víctima de acoso laboral.
- Sobrecarga de tareas.
- Discusiones frecuentes entre compañeros de trabajo.
- Exposición a quejas de clientes enojados.
- Jornadas laborales demasiado largas.
- Exposición a ruidos molestos.
- Además, la exposición a altos niveles de distrés en el puesto de trabajo de modo repetitivo y continuo puede hacer que una simple situación de distrés se convierta en estrés crónico, una situación mucho más grave que puede llegar a incapacitar física y mentalmente al trabajador, como sucede en el Síndrome de Burnout.

Estructura: Levántense y siéntense

Todos sentados en círculo. El facilitador empieza contando cualquier historia inventada.

Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos debe levantarse, y cuando diga la palabra "no", todos deberán sentarse.

Aquel o aquellos que hagan lo contrario a las indicaciones

Deberán prestar atención a la historia que se esté narrando y sentarse y levantarse según las indicaciones dadas. Cuando alguien no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", este deberá en pocas palabras cada elemento que recuerda de la jornada anterior y posteriormente contar una historia con la misma dinámica de utilizar la palabra "quien" y "no", debe hacerlo rápidamente para darle agilidad.

## VIDEO ESTRÉS LABORAL

<https://www.youtube.com/watch?v=PPB6NiyXCSM>

198

### CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL

Las causas del estrés laboral están englobadas dentro de una elevada presión en el entorno laboral y son las siguientes:

- ✓ Alto grado de responsabilidad
- ✓ Excesiva carga de tareas
- ✓ Conocimientos sobre las tareas
- ✓ Tipo de tareas (monótonas, aburridas...)
- ✓ Relaciones laborales insatisfactorias (pudiendo llegar al acoso laboral o mobbing)
- ✓ Condiciones laborales inadecuadas (luz, temperatura, lugar de trabajo...)
- ✓ Promoción y desarrollo profesional pobre
- ✓ Remuneración económica
- ✓ Falta de reconocimiento
- ✓ Jornada laboral larga con más horas de las estipuladas o con horarios difíciles

### SÍNTOMAS DEL ESTRÉS LABORAL

Cuando sufrimos estrés laboral los síntomas más evidentes son en nuestro comportamiento y en nuestro estado de ánimo. Podemos sospechar que sufrimos estrés laboral si tenemos algunos de los siguientes síntomas:

- Tristeza
- Desmotivación
- Irritabilidad
- Inseguridad
- Mal humor
- Dificultad para concentrarte y tomar decisiones
- Olvidos
- Impaciencia
- Psicósomáticos



- **Problemas intestinales y/o estomacales**
- **Sudoración excesiva**
- **Hiperventilación**
- **Alteración del sueño**
- **Dolor de cabeza**
- **Mareos y náuseas**
- **Taquicardia**
- **Tensión muscular y contracturas**
- **Conductuales**
- **Abuso de sustancias (café, alcohol, tabaco y otras sustancias)**
- **Aumento de conductas violentas**
- **Problemas en las relaciones humanas tanto dentro como fuera del trabajo**
- **Aumento de conductas violentas**
- **Ausentismo laboral**



A continuación detallamos las más características:

Para el Trabajador

- Nivel Emocional
- Insomnio
- Dificultad para concentrarse
- Incapacidad para tomar decisiones
- Bloqueos mentales
- Irritabilidad
- Labilidad emocional
- Dificultad para mantener la atención
- Preocupación excesiva
- Nivel Físico
- Enfermedades cardiovasculares: hipertensión, arritmias...
- Enfermedades dermatológicas: dermatitis, alopecia...
- Problemas estomacales: úlceras, diarrea, estreñimiento...
- Lesiones musculares: contracturas, dolores crónicos...
- Dolores de cabeza, cefaleas tensionales



Estructura: “Hacer reír al compañero”.

El facilitador pide a los asistentes que hagan dos filas y se pongan frente a frente; los de una fila serán A y los de la otra serán B. Durante un minuto cada A debe hacer reír al B y el B no debe reírse. El siguiente minuto todos los B hacen reír a los A. No vale hacer cosquillas para hacer reír. No vale cerrar los ojos para no reírse.



Si estos síntomas se mantienen en el tiempo, pueden dar lugar a trastornos psicológicos, relacionados con la ansiedad, estado de ánimo, adicciones, problemas de alimentación etc.

Para la Empresa

- Aumento del absentismo
- Mayor número de bajas laborales
- Menor rendimiento del empleado
- Menor productividad
- Deterioro en las relaciones laborales
- Aumento probabilidad de accidentes laborales
- Aumento de quejas de los clientes

Estructura: “Yo soy una taza”

Soy una taza, una tetera, una cuchara, un tenedor.	Soy un cuchillo, un plato hondo, un plato llano, un cucharón	Soy un salero, azucarero, la batidora, una olla exprés chu, chu, chu.
---	---	---



**PRESENTACIÓN DE PAUSAS ACTIVAS**

**¿QUÉ HACER PARA QUE EL ESTRÉS LABORAL NO ME DOMINE?**

Las largas jornadas de trabajo pueden generar dolores y molestias en músculos, tendones y articulaciones. Dichas dolencias se producen tanto por realizar esfuerzo físico, movimientos repetitivos, posturas sostenidas o por pasar mucho tiempo de pie o sentado.

Por eso es importante realizar pausas activas, es decir, actividades físicas o ejercicios cortos que alivian la fatiga física y mental durante breves espacios de tiempo mientras transcurre la jornada de trabajo, con el objetivo de recuperar energía, prevenir el estrés laboral, mejorar la oxigenación muscular, interrumpir la monotonía y fortalecer los sistemas inmunológico y nervioso, además de los músculos.

ANTES	DURANTE
Ejercicios preparatorios inicio de la jornada laboral que preparan músculos, articulaciones y estructuras anatómicas del cuerpo.	Ejercicios durante la jornada laboral cuyo objetivo es proporcionar descanso a cada parte del cuerpo que se ve afectada por las funciones que realizan los trabajadores.

**NOMBRE DE LA JORNADA: “STOP AL ESTRÉS”**



### ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL REALIZAR PAUSAS ACTIVAS.

- La respiración debe ser lo más profunda, lenta y rítmica posible.
- Relájate mientras pone en práctica el ejercicio elegido.
- Realiza ejercicios de movilización en la articulación antes del estiramiento.
- Concéntrate en sentir el trabajo de los músculos y las articulaciones que vas a estirar.
- Siente el estiramiento y consévalo activo entre 5 y 10 segundos.
- No debe existir dolor, debes sentir el estiramiento que estás provocando.
- Idealmente, realiza el ejercicio antes de sentir fatiga, puede ser cada dos o tres horas durante la jornada.
- Elige en primer lugar ejercicios para relajar la zona del cuerpo donde sientes que se acumula el cansancio.
- Para que un ejercicio sea realmente beneficioso debes hacerlo suavemente y acompañado de la respiración adecuada.

### PRIMER BLOQUE DE PAUSAS ACTIVAS

- **Niega:** Mueve tu cabeza como si dijeras que no, de tal forma que tú barbilla pueda llegar casi hasta tus hombros.
- **Acepta:** Ahora mueve tu cabeza de arriba hacia abajo, como si dijeras que sí. **Balancea:** Mueve tu cabeza de lado a lado, de modo que tu oreja trate de tocar el hombro correspondiente.
- **Círculos:** Haz movimientos de cabeza circulares para la izquierda y después para la derecha. Cierra tus ojos mientras haces estos ejercicios de calentamiento para no marearte.
- **Marcha:** Con los brazos en la cintura y la espalda recta, levanta una pierna hacia delante, flexionando la pierna, simulando que tu muslo toca tu pecho y luego bájala despacio. Alterna ambas piernas.
- **Semiflexión:** Con las piernas separadas y las manos en la cintura, gira la espalda hacia la derecha y después hacia la izquierda.
- **Espiral:** Abre tus brazos y dibuja en el aire espirales, girando hacia delante y hacia atrás. Empieza por el centro y ve abriendo la circunferencia de los círculos. Ahora, de la misma forma, mueve tus muñecas hacia atrás y hacia delante.
- **No sé:** Sube y baja los hombros hasta que estos lleguen a la altura de tus oídos y luego relájalos.
- **Sentadilla:** Abre nuevamente las piernas a la altura de tus hombros y flexiona las rodillas hasta hacer media sentadilla, es importante que no bajes más.
- **Pies activos:** Gira un pie a la derecha y luego a la izquierda. Después hacia arriba y hacia abajo.

## SEGUNDO BLOQUE DE PAUSAS ACTIVAS

1. Entrelace las manos y llévelas detrás de la cabeza de manera que lleve el mentón hacia el pecho, realícelo 3 veces y sostenga esta posición por 5 segundos.
2. Lleve los brazos hacia atrás, por la espalda baja y entrelace los dedos e intente subir las manos sin soltar los dedos. Sostenga esta posición durante 15 segundos.
3. Con la espalda recta, entrelazamos los dedos, coloque los brazos detrás de la cabeza e intente llevarlos hacia arriba. Sostenga durante 15 segundos
4. Lleve el brazo hacia el lado contrario y con la otra mano empújelo hacia el hombro. Sostenga durante 5 segundos y luego hágalo con el otro brazo.
5. Estire el brazo hacia el frente y abra la mano como si estuviera haciendo una señal de pare, y con ayuda de la otra mano lleve hacia atrás todos los dedos. Sostenga durante 10 segundo seguido y luego la otra mano.
6. Con las palmas de las manos hacia arriba, abra y cierre los dedos. Esto se debe de repetir 5 veces al mismo tiempo en cada una.
7. Sentado coloca las manos en la espalda, dirige los codos hacia atrás y extiende ligeramente el tronco y sostenga esta posición durante 15 segundos.
8. Brazos adelante, abre las piernas a la altura de los hombros y ahora mueve las muñecas de manera circular, al lado izquierdo y posteriormente al lado derecho, realizaremos 5 repeticiones de cada lado.
9. Espalda y cabeza rectas, abrimos las piernas a la altura de los hombros, coloca las manos en tu cintura y empieza moviendo la cadera de manera circular al lado izquierdo y luego al lado derecho, por 5 veces cada lado.
10. De pie, pon tus manos en ambas rodillas, únelas, realizando movimientos circulares para el lado izquierdo y luego hacia el derecho, 5 veces a cada lado.
11. De pie, separa las piernas al ancho de los hombros, espalda y cabeza recta, iniciando así, levantamos los talones para levantarnos con las puntas durante 5 segundo y luego levantamos la punta de los pies para apoyarnos en los talones, realizamos 3 repeticiones.
12. Sentado con las piernas separadas más allá de lo ancho de los hombros y con los pies bien apoyados en el suelo, llévalas mano hacia el piso y realícelo 3 sostenga durante 5 segundos
13. Piernas abiertas, espalda recta, y manos en hombros, iniciaremos levantando nuestras manos hacia el lado izquierdo y daremos una palmada, luego levantamos la pierna derecha, de igual manera será con los otros lados. Lo repetimos durante 5 veces.
14. Cierre los ojos y piense algo positivo durante 30 segundos.

### BENEFICIOS DE PAUSAS ACTIVAS

- ✓ Disminuye el estrés.
- ✓ Favorece el cambio de posturas y rutina.
- ✓ Libera estrés articular y muscular.
- ✓ Estimula y favorece la circulación.
- ✓ Mejora la postura.
- ✓ Favorece la autoestima y capacidad de concentración.
- ✓ Motiva y mejora las relaciones interpersonales, promueve la integración social.
- ✓ Disminuye riesgo de enfermedad profesional.

### TIEMPO NECESARIO PARA UNA PAUSA ACTIVA.

Se deben realizar por lo menos 2 veces al día, con una duración de 5 a 10 minutos. Son recomendables períodos de 5 minutos de pausas activas cada dos horas de trabajo, mínimo 2 veces al día. Lo ideal es hacerlos en la mañana o antes de empezar el turno como calentamiento muscular que prepara el cuerpo para la jornada laboral y la segunda vez puede ser a mitad de jornada o final de ésta con el objetivo de relajar o estirar los músculos fatigados.

### ¿QUÉ SE BUSCA CON LAS PAUSAS ACTIVAS?

Fomentar el autocuidado,  
evitar la monotonía,  
Prevenir la fatiga física y  
mental.

### CONDICIONES EN LAS QUE NO SE DEBE HACER PAUSAS ACTIVAS.

#### Personas con las siguientes enfermedades:

- Malestar por fiebre producido por infecciones.
- Fracturas no consolidadas.
- Hipoglicemia.
- Personas hipertensas (no deben mover los brazos por encima de los hombros).
- Personas que necesiten reposo.

### TERCER BLOQUE DE PAUSAS ACTIVAS

- Ejercicio 1. Sentadillas
- Busca una pareja y tómense de los hombros con los brazos estirados, luego flexionen las rodillas 10 veces.
- Ejercicio 2. Saltos con palmada
- Flexiona las rodillas y luego salta tocando las palmas de tu pareja, repite 10 veces.
- Ejercicio 3. Fuercitas
- Un pie adelante y una mano al frente en contra lateral y jala al mismo tiempo, jala y resiste y luego cambia de mano. 10 repeticiones
- Ejercicio 4. Empuja y resiste
- Ponte frente a tu pareja mano con mano, empuja y resiste y repite 10 veces.
- Ejercicio 5. Pase de lado a lado
- Colócate de espalda con espalda pegaditos, agarra una bolsa u otro objeto y rota de un lado al otro pasando el objeto de mano en mano, hazlo 10 veces y luego cambia de dirección y repite 10 veces de nuevo.
- Ejercicio 6. Pase de arriba abajo

#### Técnica: “Relajación muscular progresiva”

##### Ejercicios de relajación muscular progresiva: manos, brazos y antebrazos

###### Puños

Cerramos los puños todo lo fuerte que podamos durante cinco segundos para sentir la tensión que esto nos produce. Después, relajamos por completo e intentamos notar la diferencia entre lo que era tensión y lo que es relajación. Intentamos concentrar toda nuestra atención en desplegar los músculos durante aproximadamente un minuto.

###### Parte anterior de los brazos

Ahora doblamos los brazos por los codos para tensar los músculos de la parte anterior de los brazos. Mantenemos esta posición durante unos cinco segundos y después relajamos y dejamos colgar los brazos a lo largo de nuestro cuerpo. Continuamos desplegando los músculos y concentrándonos en la sensación de dejarnos llevar durante un minuto más o menos.

### Parte posterior de los brazos

En esta ocasión, debemos extender los brazos todo lo rígidamente que podamos. Sentimos la tensión en la parte posterior de los brazos durante unos cinco segundos y después relajamos. Durante la relajación extendemos los brazos a lo largo de nuestro cuerpo y dejamos que los músculos se desplieguen y caigan con todo su peso todo lo que podamos sin ejercer ninguna presión, durante aproximadamente un minuto. Una vez hayamos acabado con este grupo, utilizamos un tiempo extra y nos concentramos en todos los músculos de las manos y de los brazos, dejándolos relajar hasta sentirlos cada vez más y más profundamente relajados.

### Hombros

Encojemos los hombros, elevándolos hacia la nuca todo lo que podamos a la vez que sentimos la tensión en ellos. Mantenemos esa misma posición durante unos cinco segundos y después soltamos y relajamos. Dejamos que los hombros caigan con todo su peso y se desplieguen. Mantenemos esa sensación de dejarnos llevar durante un tiempo hasta percibir sensaciones de relajación.

### Nuca

Podemos tensar estos músculos apretando la parte posterior de la cabeza contra el respaldo del sillón, del sofá o de la cama, todo lo fuerte que podamos, durante unos cinco segundos. Sentimos la tensión, nos concentramos en ello y después relajamos la nuca hasta sentir cómo nuestra cabeza descansa suave y relajadamente, sin ejercer ninguna tensión sobre ella. Nos concentramos en la sensación de dejarnos llevar y percibir las sensaciones de relajación que poco a poco vayan surgiendo. Después, dejamos que se relajen todo lo que podamos los grupos musculares de la nuca, hombros y brazos.

### Pecho

Lo haremos en dos fases:

**Respiración pulmonar:** hacemos una inspiración lenta y profunda para introducir el aire en la parte superior de los pulmones (el pecho se eleva), mantenemos la respiración durante unos cinco segundos e intentamos percibir la tensión que se produce en el pecho, después expulsamos lentamente el aire, concentrándonos en las sensaciones que van surgiendo al desplegarse el pecho y dejarnos llevar. A continuación, volvemos a respirar profundamente. Percibimos otra vez la tensión en el pecho. Contenedmos la respiración durante unos segundos, expulsamos el aire poco a poco y sentimos la relajación. Cada vez que expulsemos el aire sintamos el alivio que notamos al soltar el aire y dejarnos llevar. Continuemos practicando este ejercicio durante el minuto siguiente a la vez que nos concentramos en las sensaciones de relajación.

**Respiración diafragmática:** inspiramos el aire lentamente por la nariz hasta llevar el aire a la parte inferior de los pulmones (el vientre se eleva) mantenemos la respiración durante unos cinco segundos y sentimos la tensión que se produce en el abdomen, después expulsamos lentamente el aire, concentrándonos en las sensaciones que van surgiendo al desplegarse la zona ventral e ir poco a poco relajando. A continuación, volvemos a inspirar profundamente. Sentimos otra vez la tensión en el abdomen. Contenemos la respiración durante unos segundos, expulsamos el aire poco a poco y sentimos cómo vamos relajando. Cada vez que expulsamos el aire notamos el alivio que sentimos al soltar el aire y dejarnos llevar sin ofrecer ninguna resistencia. Continuamos practicando este ejercicio durante el minuto siguiente a la vez que nos concentramos en las sensaciones de relajación.

#### Estómago

Encojemos los músculos situados alrededor de la zona del estómago como si estuviéramos preparándonos para recibir un golpe. Sentimos la tensión que se va acumulando al mantener los músculos encogidos y rígidos. Mantenemos esta posición durante unos cinco segundos. Después relajamos y dejamos caer los músculos del estómago, relajándolos todo lo que podamos. Sigamos sintiendo las sensaciones que van surgiendo conforme vamos poco a poco relajando y dejándonos llevar.

Y ahora, antes de pasar al siguiente grupo, nos concentramos en relajar todos los músculos del tronco, del cuello, del rostro, de los brazos y de las manos.

#### Nalgas y piernas

Tensamos apretando los muslos y las nalgas, extendiendo las piernas hacia delante con fuerza y dirigiendo los dedos de los pies hacia abajo. Mantenemos esa misma posición durante cinco segundos. Sentimos la tensión en las piernas y nalgas y después relajamos por completo. Sintamos cómo la tensión va desapareciendo poco a poco de nuestras piernas y de nuestras nalgas. Sigamos dejándonos llevar, relajando, desplegando los músculos todo lo que podamos y percibiendo esas sensaciones que poco a poco irán apareciendo.

#### Todo el cuerpo

Durante los dos o tres minutos siguientes concentremos toda nuestra atención en relajar todos los grandes músculos, ya no tensamos más, sólo relajamos. Sintamos cómo nos vamos hundiendo cada vez más y más profundamente en la cama, sofá o sillón mientras nuestro cuerpo se hace cada vez más y más pesado y se va relajando cada vez más profundamente. Mantengamos esa sensación en la mente lo más vívidamente posible, disfrutemos con ello, percibamos esas sensaciones tan agradables que van surgiendo, sintamos cómo nos vamos relajando cada vez más y más. Durante este período mantengamos los ojos cerrados y tratemos de ver en nuestra mente la imagen que previamente hayamos seleccionado hasta que lleguemos a condicionarla de tal forma que con sólo pensar en ella nos relajemos. Al cabo de unos pocos minutos abramos los ojos y volvamos a mover el cuerpo lentamente hasta adquirir un tono muscular normal. Nunca levantarnos bruscamente, pues podríamos marearnos, sino hacerlo cuando hayamos adquirido un tono muscular de activación. Una vez adquirido ya podemos levantarnos y reanudar nuestra rutina



## PASOS PARA UNA AUTOESTIMA SALUDABLE

1. **Convierte lo negativo en positivo:** Nunca pierdas las ganas de pensar en positivo, invierte todo lo que parezca mal o que no tiene solución:
  - **Pensamientos negativos** "No hables", "¡No puedo hacer nada!", "No esperes demasiado", "No soy suficientemente bueno"
  - ✓ **Pensamientos alternativos** "Tengo cosas importantes que decir", "Tengo éxito cuando me lo propongo", "Haré realidad mis sueños" "¡Soy bueno!"
2. **No generalizar:** Como ya hemos dicho, no generalizar a partir de las experiencias negativas que podamos tener en ciertos ámbitos de nuestra vida. Debemos aceptar que podemos haber tenido fallos en ciertos aspectos; pero esto no quiere decir que en general y en todos los aspectos de nuestra vida vayamos a fracasar.
3. **Centrarnos en lo positivo:** En conexión con lo anterior, debemos acostumbrarnos a observar las características buenas que tenemos. Todos tenemos algo bueno de lo cual podemos sentirnos orgullosos; debemos apreciarlo y tenerlo en cuenta cuando nos evaluemos a nosotros mismos.
4. **Hacernos conscientes de los logros o éxitos:** Una forma de mejorar nuestra imagen relacionada con ese "observar lo bueno" consiste en hacernos conscientes de los logros o éxitos que tuvimos en el pasado e intentar tener nuevos éxitos en el futuro. Debemos reconocer en nosotros la capacidad de hacer cosas bien en determinados ámbitos de nuestra vida y que debemos esforzarnos por lograr los éxitos que deseamos para el futuro.

**5. No compararse:** Todas las personas somos diferentes; todos tenemos cualidades positivas y negativas. Aunque nos veamos “peores” que otros en algunas cuestiones, seguramente seremos “mejores” en otras; por tanto, no tiene sentido que nos comparemos ni que, nos sintamos “inferiores” a otras personas.

**6. Confiar en nosotros mismos:** Confiar en nosotros mismos, en nuestras capacidades y en nuestras opiniones. Actuar siempre de acuerdo a lo que pensamos y sentimos, sin preocuparse excesivamente por la aprobación de los demás o el rechazo de los demás de lo que podamos sentir o pensar.

**7. Aceptarnos a nosotros mismos:** Es fundamental que siempre nos aceptemos. Debemos aceptar que, con nuestras cualidades y defectos, somos, ante todo, personas importantes y valiosas, que merecemos respeto no solo de los demás sino aquella que proviene de nosotros mismos y sobre todo el derecho de reconocer quien somos y por ende a sentirnos a gusto con ello en vista de que somos únicos e irrepetibles en la vida.

**8. Esforzarnos para mejorar:** Una buena forma de mejorar la autoestima es tratar de superarnos en aquellos aspectos de nosotros mismos con los que no estemos satisfechos, cambiar esos aspectos que deseamos mejorar. Para ello es útil que identifiquemos qué es lo que nos gustaría cambiar de nosotros mismos o qué nos gustaría lograr, luego debemos establecer metas a conseguir y esforzarnos por llevar a cabo esos cambios.



#### Técnica “Mis miedos ante el futuro”

El facilitador o facilitadora entregara una página de papel bond y lápices a cada participante, posteriormente les solicita que imaginen la peor situación que podría ocurrirle en su vida laboral, familiar, social, etc., luego se pide a los participantes que lo escriban o dibujen en las hojas en blanco, todas esas ideas irracionales en diferentes situaciones, una vez terminada la actividad anterior, se solicita a los usuarios que en forma voluntaria lean o expliquen a los demás lo que escribieron, seguidamente se indica a los demás



### Estructura: “Las piedras”



El facilitador solicitará al grupo que armen una ronda y se sienten en círculo. En el centro se deberá colocar una colección de piedras, en lo posible la cantidad debe ser el doble de participantes. Las piedras deben ser de distintos tamaños, formas, texturas y colores.

Luego se les debe asignar un tiempo para que las examinen y cada uno escoja la piedra que lo representa. Una vez que cada uno eligió la piedra que lo representa, se les asigna 10 minutos para que armen un diagrama del grupo en el suelo (dejando la piedra en el piso). Cada miembro coloca su piedra en dónde él mismo siente que se encuentra, en relación con el grupo: cerca de quién, en medio o rodeado de quiénes, la distancia que lo separa de los demás, etc. Esta actividad la deben realizar sin hablar, dos minutos antes de concluir el tiempo se les debe avisar así cumplen con los 10 minutos.

A continuación se les solicita a los participantes que vean el patrón que quedó plasmado en el piso, donde se colocaron las piedras, si alguna persona no está conforme con la posición de su piedra se asignan 5 minutos para que pueda moverla.

## ¿COMO SATISFACER NUESTRA AUTOESTIMA?

La autoestima es una necesidad que debemos aprender a satisfacerla mediante el ejercicio de nuestras facultades humanas, la elección, la razón y la responsabilidad vincula el sentido de eficacia de la persona y el sentido del merecimiento personal, constituye la suma integrada de auto-confianza y auto-respeto.

- **La práctica de vivir conscientemente:** Es respetar la realidad sin evadirse ni negarla, estar presente en lo que hacemos mientras lo hacemos. “Donde está mi cuerpo, está mi mente”. Ser consciente del mundo interno como el externo. Una persona consciente, reflexiona, analiza, pondera y juzga los acontecimientos, ve sus causas y sus consecuencias. Es decir, sabe tomar decisiones libremente y acepta las consecuencias de sus actos.
- **La práctica de aceptarse a sí mismo:** No negar ni rechazar nuestros pensamientos, rasgos, cualidades, características, sentimientos y acciones, no podemos superar los sentimientos indeseables si no aceptamos que los tenemos. Cuando hay Autoaceptación, no hay enfrentamientos con nosotros mismos, no me convierto en mi propio enemigo. Hay que comprender “nuestro potencial”. Hay que aceptar no solamente los errores, sino también aceptar todas nuestras potencialidades, nuestras características, logros, quienes somos en realidad y el hacerlo implicará mayores responsabilidades, pero siempre será mejor que cuando no lo hacemos. Cuando rechazamos y sacrificamos partes de nosotros mismos, sean cuales fueran las razones, el resultado es que empobrecemos nuestro sentido del yo, de quien somos y que queremos.

### Técnica: “Mi proyecto de vida”



Se distribuye a los participantes la hoja de trabajo "Mi Proyecto de Vida".

Se solicita a los participantes que contesten la hoja de trabajo y les indica que sean concretos y que omitan enunciados demasiado generales o vagos.

Terminada la actividad anterior, se invita a los participantes a que voluntariamente compartan sus proyectos con el grupo.

Finalmente se guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

- **La práctica de asumir la responsabilidad de uno mismo:** Hay que reconocer que somos los autores de: Nuestras decisiones y nuestras acciones. La realización de nuestros deseos. La elección de nuestras compañías. De cómo tratamos a los demás en la familia, el trabajo, amistades. Cómo tratamos nuestro cuerpo.
- **La práctica de la autoafirmación:** Es respetar nuestros deseos y necesidades, además de buscar la manera de expresarlos. Tratarnos a nosotros mismo con dignidad en nuestras relaciones con los demás. Ser “auténticos” y defender nuestras convicciones, valores y sentimientos. Es comunicarnos asertivamente con nosotros mismos y con los que nos rodean.
- **La práctica de vivir con propósito:** Significa asumir la responsabilidad de identificar nuestras metas y llevar a cabo las acciones que nos permitan alcanzarlas y mantenernos firmes hasta llegar a ellas. Al poseer buena autoestima nosotros tenemos el control de nuestra vida y no el exterior que nos rodea. Nuestras metas y propósitos son los que organizan y centran nuestras energías, y le dan significado y estructura a nuestra existencia: cuando no tengo propósitos y metas, estoy a merced de mis propios impulsos o de las acciones incontrolables de los demás. Para vivir mi vida con propósitos conscientes tengo que hacerme responsable de mis propias metas, es decir, necesito un “plan de acción” y éste necesita de objetivos claros, disciplina, orden, constancia y coraje, para no desviarme del camino
- **La práctica de la integridad personal:**
  - Tener principios de conducta a los que nos mantengamos fieles en nuestras acciones.
  - Ser congruentes con lo que pensamos, decimos y actuamos.
  - Respetar nuestros compromisos y mantener nuestras promesas.

## Foda

El facilitador distribuirá a los participantes la hoja de trabajo “FODA”, seguidamente les explicara que deben de escribir en cada cuadro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, una vez terminado, se pasara a llenar las interrogantes se pedirá que sean sinceros, pueden guiarse de la primera hoja de trabajo.

Seguidamente el facilitador armara grupos para que expongan ciertas ideas, coincidencias y evaluar los factores externos como internos, se pide a un representante de cada grupo, para que comente la experiencia del grupo.

Finalmente se guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

## Estructura “El espacio catártico”

Pasos a seguir:

a) El coordinador coloca las sillas una al lado de la otra. Y le plantea al grupo que cada uno debe sentarse sucesivamente en cada silla y expresar sus vivencias.

En la primera silla se expresa "Cómo llegue", en la del medio se refiere a: "Cómo me sentí durante la jornadas de desarrollo profesional" y la tercera silla es: "Cómo me voy”.

b) Cada uno va pasando por el espacio catártico y expresando sus vivencias.



# Lo mejor para la autoestima es el té.

quiére - te  
perdóna - te  
áma - te  
sonríe - te  
regála - te  
consiénte - te  
edúca - te  
cuída - te  
supéra - te  
valóra - te



ANEXO 7

# MANUAL DE USUARIO

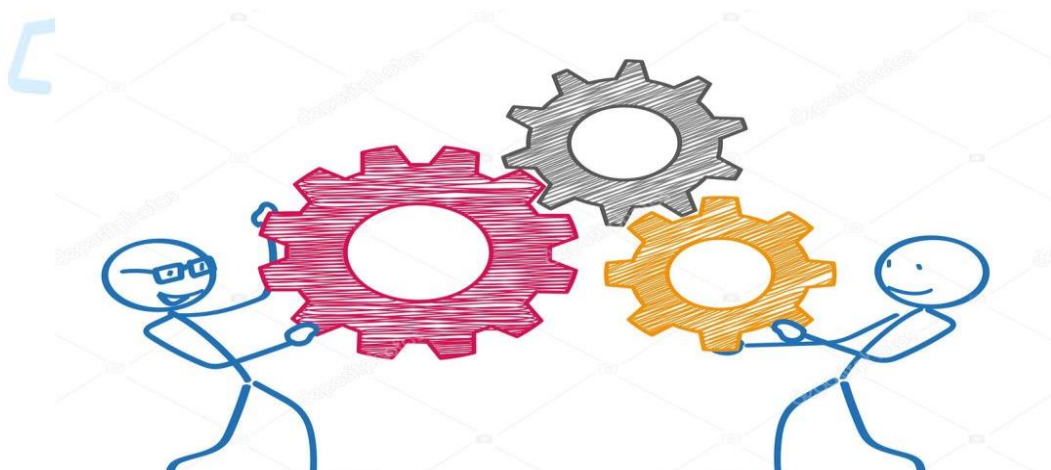


**Dirigido a empleados de la empresa Tropigas  
de El Salvador S.A**

# PRESENTACIÓN

Estimado usuario, el presente manual ha sido diseñado especialmente para tu utilidad. En el encontrarás diversas actividades, juegos y ejercicios que ayudaran a fortalecer el conocimiento que has obtenido al participar en las jornadas de desarrollo profesional del programa titulado **“EL AMOR PROPIO ES COSA DE BUENOS LIDERES”**.

Es muy fácil de resolver, solo debes de prestar atención a las instrucciones de cada actividad, **esperamos que lo disfrutes.**



# JORNADA 1

Para iniciar, completa el esquema siguiente con el nombre de la jornada y las áreas que han sido intervenidas.

Título de la jornada:

1.

2.

## Retroalimentemos...

Es importante recordar lo visto en la jornada, por ello resume brevemente en la nube.





¿En tu lugar de trabajo que factores consideras facilitarían el trabajo en equipo?



¿Describe en el siguiente recuadro qué logros o aprendizajes has obtenido al trabajar en equipo?

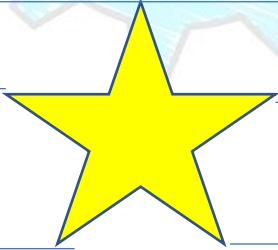
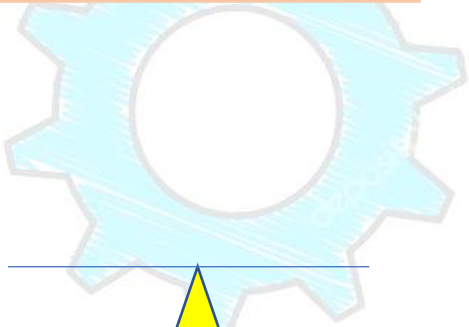
A large, empty rectangular box with a blue border and a pointed bottom edge, intended for describing achievements or learnings from teamwork.

# JORNADA 2

**Identifiquemos lo que aprendiste...**

NOMBRE DE  
LA JORNADA

**Menciona los pilares  
de la autoestima**



---

---

---

**A PARTIR DEL VIDEO,  
COMPARTENOS...**



**¿Qué Opinas sobre los pensamientos que el árbol tenía?**

Empty response box for the first question.



**¿Alguna vez te has sentido como el árbol? ¿Cuándo?**

Empty response box for the second question.



**¿Qué aprendiste del video y de toda la jornada?**

Empty response box for the third question.



**RECORDEMOS...**

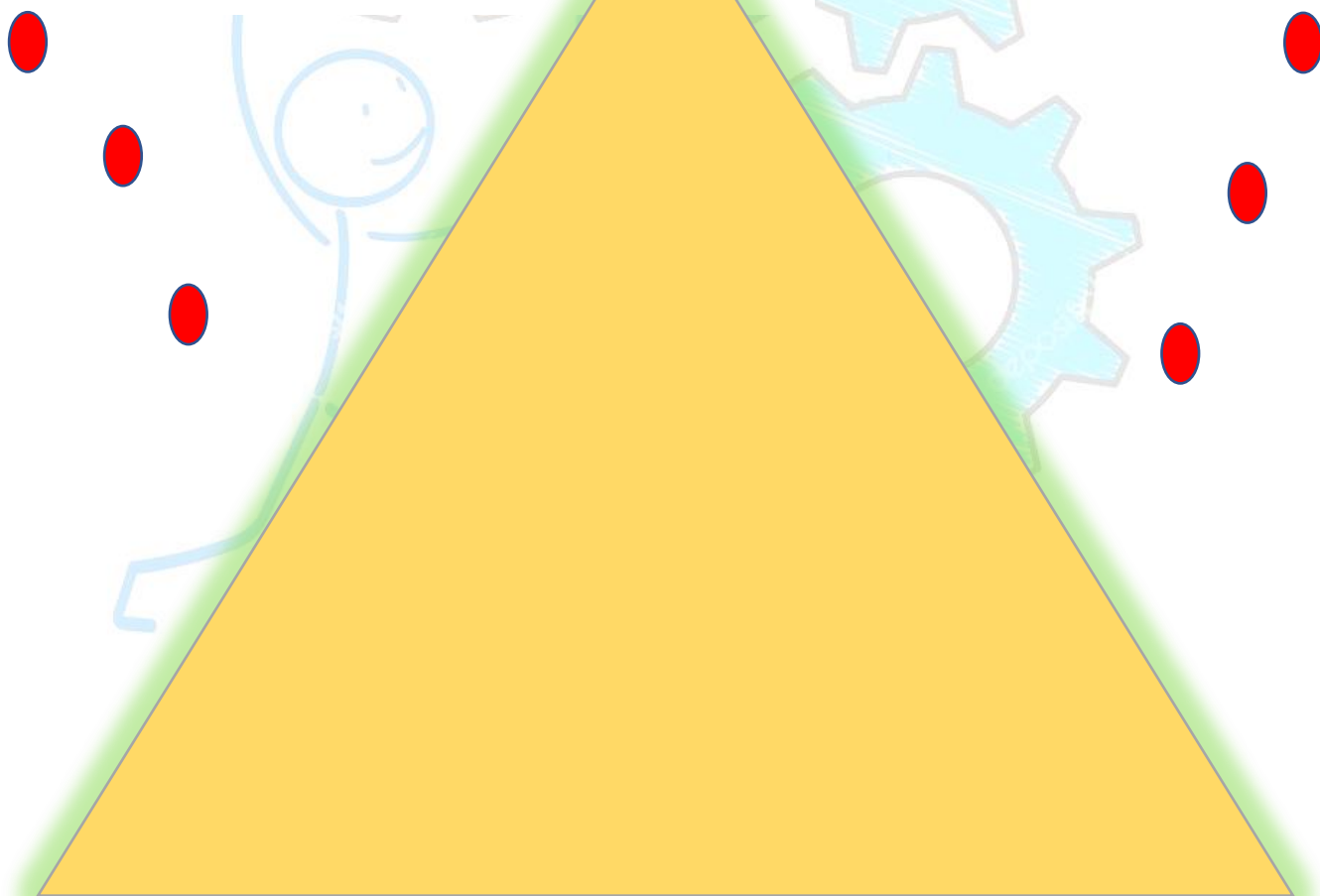
Completa el nombre de la jornada:  
**COMUNICAR NO ES...**\_\_\_\_\_

**Déjanos conocer tu opinión de los videos presentados...**



## CUENTANOS...

Menciona las características de la comunicación y sus elementos dentro de la pirámide:



## ANALICEMOS:

Presta atención a las siguientes palabras y ordénalas de acuerdo al nombre de la 4ta jornada:

TU  
DERECHO

ENTIENDE

EXPRESA

Y  
PRACTICA

ESCUCHA

Compártenos el nombre de la jornada correcto:



**JORNADA 4****IDENTIFICA...**

¿Cuáles son los estilos de comunicación?



¿Qué es la asertividad?



¿En qué situaciones puedes poner en práctica lo aprendido?

## JORNADA 5

¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA JORNADA?

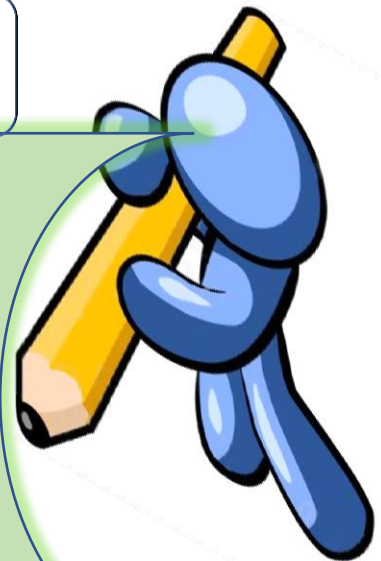
---



**EN TUS PALABRAS EXPRESANOS:**

¿Qué es empatía?

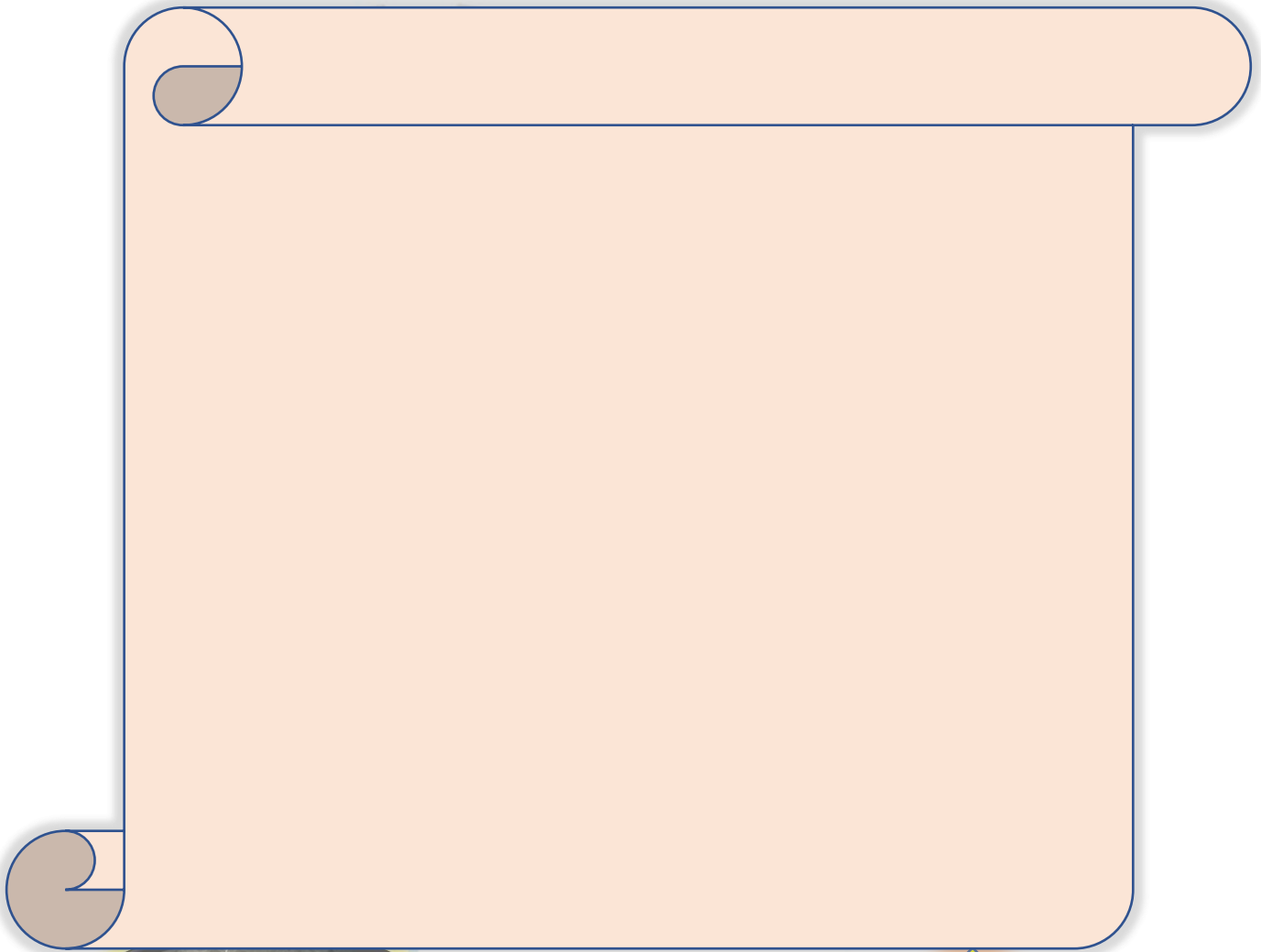
¿Cuál es la manera correcta para resolver conflictos?





**CREANDO HISTORIAS:****JORNADA 5**

Ayúdanos a identificar tus habilidades como escritor/a. Crea un cuento en base a lo que has aprendido en el desarrollo de la jornada, donde se apliquen los conocimientos adquiridos a situaciones de la vida cotidiana...



**Sabemos que  
tú puedes  
¡VAMOS!**

## JORNADA 6

COMPARTENOS...

Coloca el nombre de la Jornada:

En el siguiente recuadro, menciona los tipos de liderazgo que conoces y en qué consisten:



## A PARTIR DE LO APRENDIDO...

## JORNADA 6 Y 7

**Indicación:** Menciona al menos, 3 claves para llegar a ser un buen líder:

1.	2.	3.



PARA FINALIZAR, REALIZA UN PEQUEÑO RESUMEN DE LO APRENDIDO EN LA JORNADA:



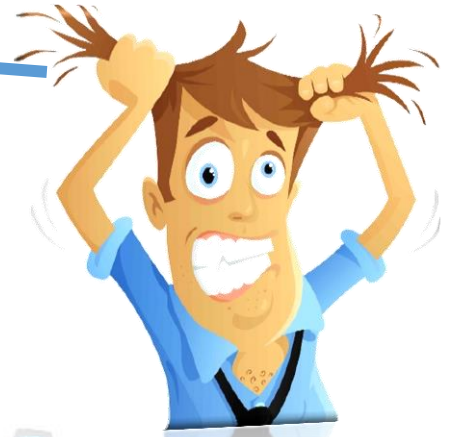
# JORNADA 7

TÍTULO DE LA JORNADA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**INDICACIÓN: Empareja con una flecha la definición que corresponda a cada título.**

Sus síntomas van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Libera estrés articular y muscular, estimula y favorece la circulación., mejora la postura.

Disfrutar de nuestro trabajo. Aprender algo nuevo que nos resulta interesante.

actividades físicas o ejercicios cortos que alivian la fatiga física y mental durante breves espacios de tiempo mientras transcurre la jornada de trabajo.

Promoción y desarrollo profesional pobre, Remuneración económica, Falta de reconocimiento

**Distrés**

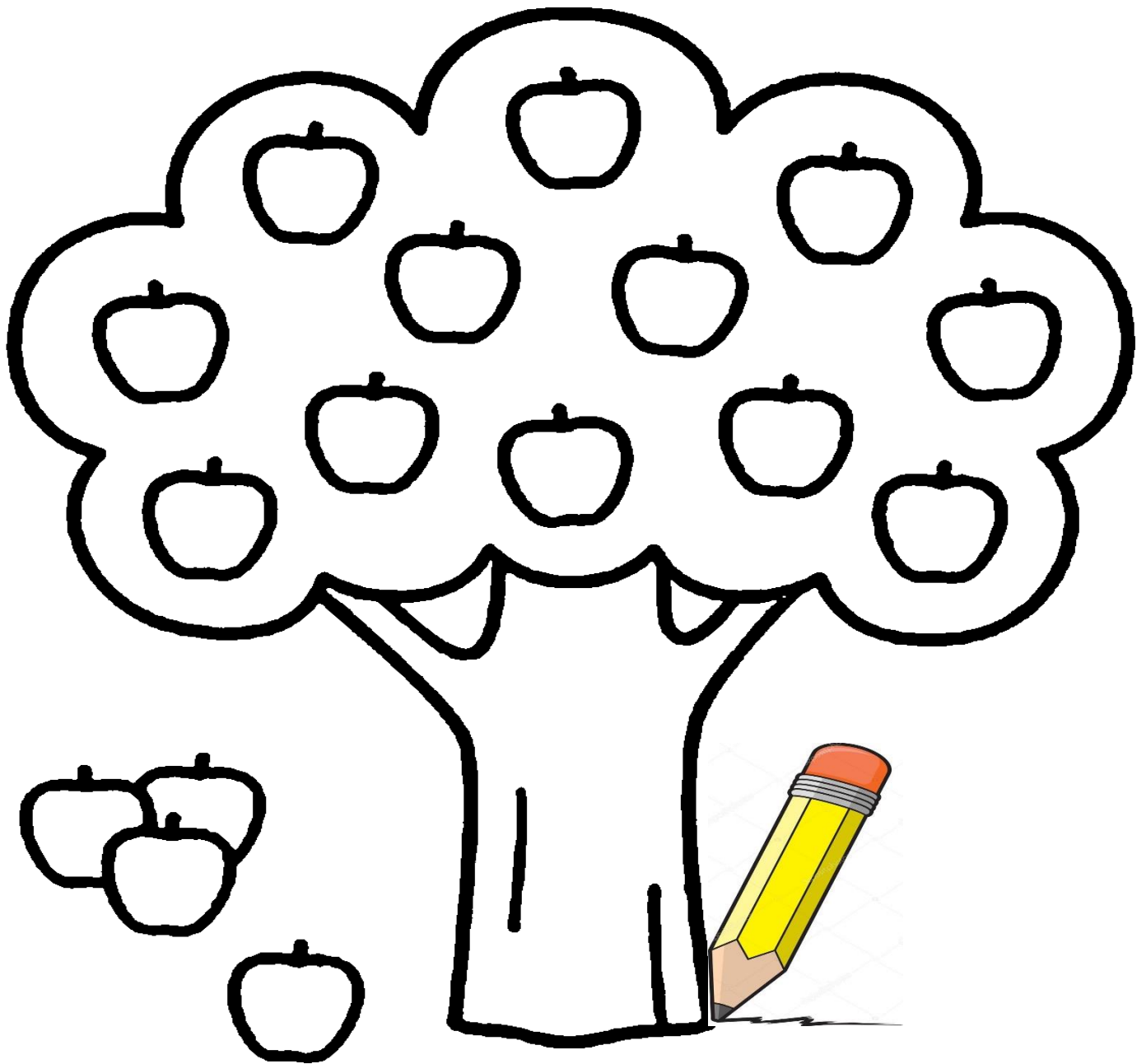
**Eustrés**

**Beneficios de pausas activas**

**Definición de estrés**

**Definición de pausas activas**

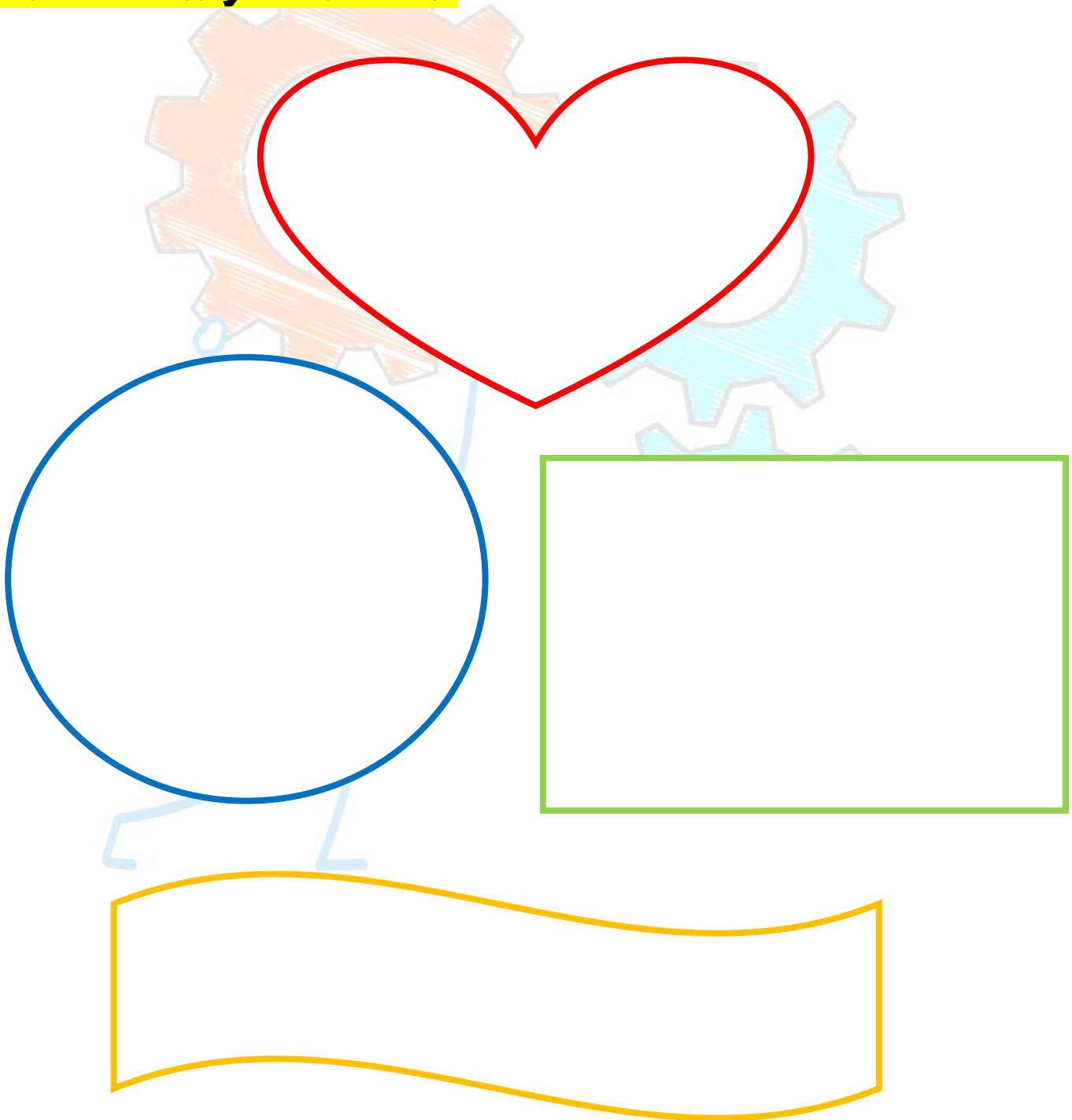
YA VAMOS LLEGANDO AL FINAL. AHORA LO QUE DEBES DE HACER ES MUY SIMPLE, EN EL ARBOL DE MANZANAS QUE TE PRESENTAMOS ESCRIBE ALMENOS 5 PASOS PARA CREAR UNA AUTOESTIMA SALUDABLE. ¡EMPECEMOS!



No olvides el nombre de la jornada:

\_\_\_\_\_

**Describe brevemente tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.**




# AGRADECIMIENTOS



**¡Felicidades, haz completado el manual!**

Esperamos dicho instrumento te haya permitido reforzar los conocimientos adquiridos en cada jornada, y más importante aún, que los practiques diariamente en la empresa.



**ANEXOS**  
**DE**  
**PLANES**  
**OPERATIVOS**



## ANEXO 8

### Escala de autoestima de Rosenberg

### Escala de Autoestima de Rosenberg

Rosenberg - 1965

**La autoestima es el reflejo de la relación entre la autoimagen real y la autoimagen ideal. Este test tiene por objetivo evaluar el sentimiento de satisfacción que tienes de ti mismo/a.**

\* \* \*

Por favor, contesta las siguientes frases con la respuesta que consideres más apropiada.

#### Respuestas:

A = Muy de acuerdo

B = De acuerdo

C = En desacuerdo

D = Muy en desacuerdo

Nº	Preguntas	A	B	C	D
1	Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Me inclino a pensar que, en conjunto soy un fracasado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Creo que tengo varias cualidades buenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Puedo hacer cosas tan bien como la mayoría de la gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Creo que no tengo muchos motivos para sentirme orgulloso/a de mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Tengo una actitud positiva hacia mí mismo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	En general estoy satisfecho/a de mí mismo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Desearía valorarme más	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	A veces me siento verdaderamente inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	A veces pienso que no sirvo para nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ANEXO 9

Estructura: “Me llamo y me gusta”

En esta estructura el facilitador pedirá a los participantes que formen un círculo, posteriormente brindara la consigna que consiste en que la primera persona se presenta diciendo: “Me llamo..... y me gusta.....”. Se deberá indicar una acción que nos guste hacer (saltar, reír, dormir,...) a la vez que se simula con gestos. Después el compañero de la derecha, repetirá el nombre y la acción de la primera persona "él/ella se llama..... y le gusta.....". Después se presentará del mismo modo. Se continuará repitiendo los nombres y las acciones desde la primera persona.



## ANEXO 10

### Estructura “Nuestro deseo es”

El facilitador brindara una página de papel bond a cada participante, posteriormente les pedirá que doble la página y en la columna derecha deben de escribir expectativas que esperan del programa, seguidamente el facilitador los colocara en equipos de 5 integrantes, y deberán de comentar sus expectativas escritas en la columna derecha, luego de ellos se solicitaran que como equipo escriban en la columna izquierda aquellas expectativas que quieren alcanzar como equipo, seguidamente se les pedirá que realicen un avión por equipo y un representante para que lance el avión, pero antes deberá de decir “Nuestro deseo es” por ejemplo “nuestro deseo es lograr aprender mucho en este programa” y así sucesivamente hasta que participen todos los equipos.



## ANEXO 11

### Estructura “La espada del tiempo”

Para esta estructura el facilitador o la facilitadora deberá de imprimir la figura y recortar en cinco pedazos, deberá de pegarlas en cartón para que quede más rígida, posteriormente llevara cada rompecabezas en un sobre. Seguidamente el facilitador deberán dividir al grupo en equipos conformados por cuatro o cinco personas cada uno, posteriormente les brindara a cada equipo un sobre y les brindara la consigna que cada equipo debe de armar un rompecabezas en 10 minuto, el equipo que lo arme primero será el ganador.

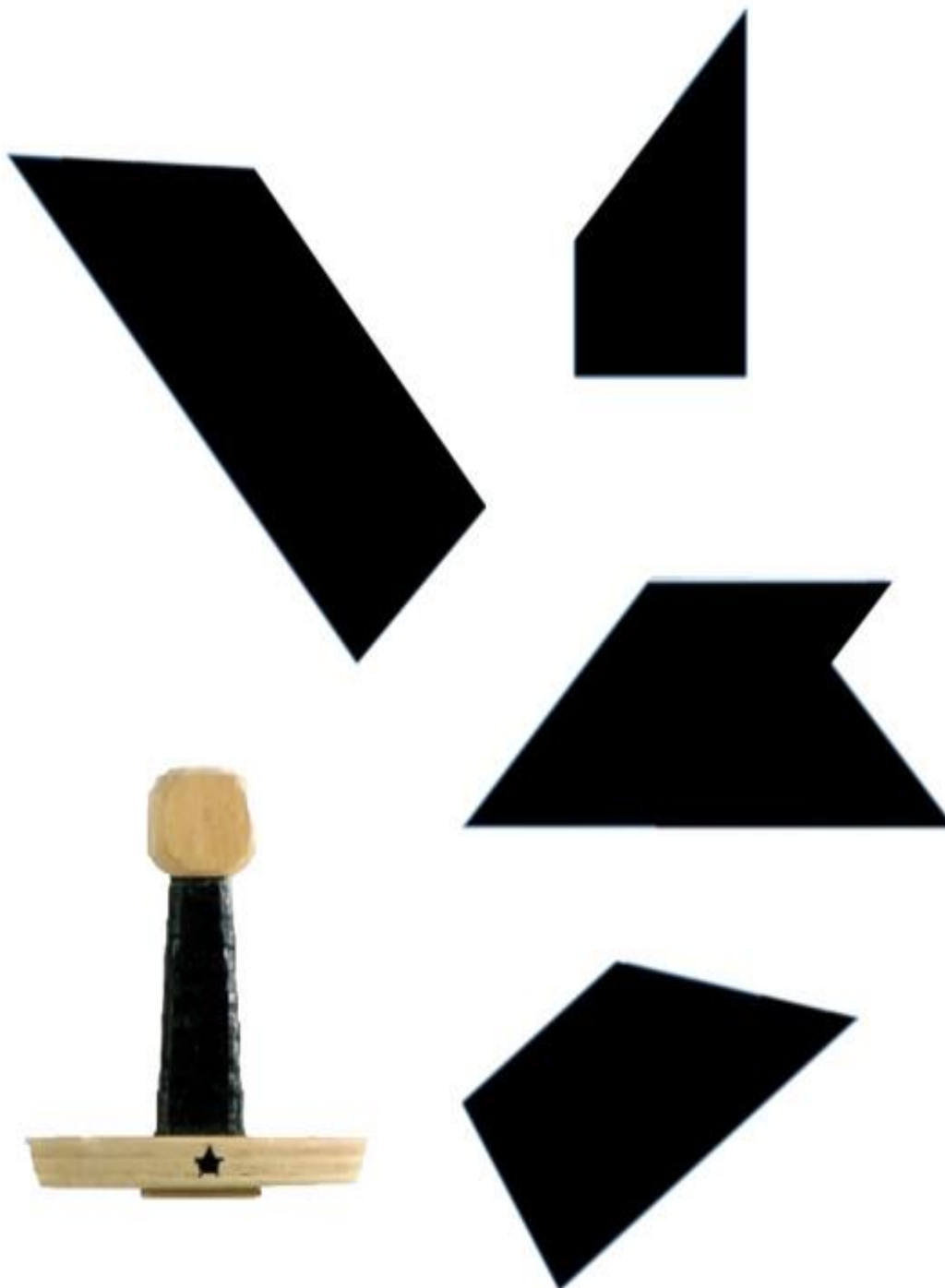
#### IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE

¿Cuál fue la primera actitud que asumieron al descubrir las piezas a armar? ¿Alguien tomo el liderazgo? ¿Alguno quería participar y no pudo? Si es así, ¿por qué crees que no pudiste participar? ¿Cuál fue la primera estrategia que asumieron? Para los que lograron armar el rompecabezas, ¿pasaron por varias estrategias? ¿Cómo se fueron organizando internamente? ¿Cómo fluyo la comunicación? ¿Se escucharon entre todos?

Estas mismas preguntas se deben realizar a los equipos que no lograron el objetivo y reflexionar sobre las diferencias. ¿Creen que la presión por el tiempo fue el principal obstáculo? ¿Hubo otros obstáculos?



FIGURA PARA IMPRIMIR DE LA DINÁMICA “LA ESPADA DEL TIEMPO”



## ANEXO 12

### Estructura “Los cuadrados rotos”

Se dividirá a los participantes en varios grupos de 6 personas y designar en cada uno de ellos a un juez-observador que se encargue de que se cumplen las reglas.

A cada miembro del grupo se le entrega un sobre con tres piezas de cartón, de modo que con todas las piezas de los componentes del equipo se pueden formar 5 cuadrados de igual tamaño.

Las normas para la dinámica son: los miembros del equipo no pueden hablar entre sí o señalar y tampoco pueden coger piezas de otros, aunque sí que pueden aceptar o entregarlas voluntariamente a compañeros específicos. También es posible que un participante entregue todas sus piezas a otro aunque ya haya formado el cuadrado.

La idea es conseguir formar los cinco cuadrados antes que los otros equipos bajo estas premisas. Durante su realización, el coordinador podrá observar quiénes entregan sus piezas o quiénes se niegan, quién sigue participando a pesar de haber terminado su rompecabezas, cuál es la actitud de cada participante y del grupo, si hay miembros que tratan de romper las reglas



## ANEXO 13

### Estructura “Nasa”

El coordinador o la coordinadora le entregarán a cada miembro del grupo una hoja con el relato de una situación conflictiva. Cada persona, de manera individual, deberá intentar resolverlo.

“Ustedes pertenecen a un grupo de cosmonautas. En un viaje individual tenían el encargo de encontrarse con la nave nodriza en la superficie iluminada de la Luna.

A causa de dificultades técnicas, su nave espacial tuvo que alunizar a 300km de la nave nodriza. Durante el alunizaje se ha destruido gran parte del equipo de a bordo.

Su supervivencia depende de que consigan llegar a pie a la nave nodriza. Solo pueden llevarse con ustedes lo más imprescindible para superar esa distancia.

Más abajo se especifican los 15 elementos que se han salvado. Su labor consiste en hacer una clasificación de los objetos enumerados que sean más o menos importantes para que su tripulación se los lleve consigo.

El 1 será el más importante y el 15 el menos.”

Lista de objetos a enumerar:

- 1 caja de fósforos
- 20m de cuerda
- 1 horno portátil
- 1 lata de leche en polvo
- 1 brújula magnética
- Cartuchos de señales
- 1 receptor y emisor de FM
- 1 bote neumático con botellas de CO2
- 1 lata de alimento concentrado

- 30m de seda de paracaídas
- 2 pistolas
- 2 tanques de oxígeno de 50l
- 20 litros de agua
- 1 maletín de primeros auxilios
- 1 mapa estelar (constelación lunar)

Luego de que cada integrante realice su orden, el coordinador formará subgrupos de 7 o 8 personas y en grupo decidirán el orden de prioridad de los objetos. Posteriormente, el coordinador/a leerá el orden lógico para que cada participante compare el resultado individual y grupal con el orden lógico.

Por lo general la decisión grupal se acerca más al orden lógico que la individual. Esto se debe a que, si se aprovechan los aportes de los 7 u 8 integrantes, comúnmente se obtiene mejor resultado porque el conocimiento que se produce en el grupo es más amplio que el individual.

Orden Lógico:

- 1- Oxígeno: necesario para respirar
- 2- Agua: necesaria para las pérdidas de líquido del cuerpo
- 3- Mapa estelar: medio de orientación fundamental
- 4- Concentrado alimenticio: necesario para la subsistencia
- 5- Radio: para realizar llamadas de socorro a la nave nodriza
- 6- Cuerda de nailon: para vendar y trepar
- 7- Maletín de primeros auxilios: para posibles heridas
- 8- Seda de paracaídas: protege contra los rayos solares
- 9- Bote neumático: contiene el CO<sub>2</sub> que se puede usar para propulsar, para superar simas



10- Cartuchos de señales: llamadas de socorro cuando se esté cerca de la nave nodriza

11- Pistolas: podrían servir como autopropulsión

12- Leche en polvo: alimento útil mezclado con agua

13- Horno: poco útil, solo para iluminar el lado oscuro de la Luna

14- Brújula Magnética: en la Luna no funciona

15- Caja de cerillas: no funcionan

### IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE

¿Por qué creen que el resultado grupal se acercó más al orden lógico que el que realizaron de manera individual?. En los casos dónde el individual fue mejor que el grupal, ¿todos los integrantes del grupo participaron en el debate? ¿Cómo se dio la participación de todos en el grupo?

¿Puede ocurrir que el conocimiento individual puesto en un grupo no enriquezca a los demás? ¿Puede ocurrir que el conocimiento de otro no me enriquezca? ¿Se puede conseguir mejores resultados en grupo o de manera individual?

¿En algún momento se puso en duda el conocimiento de algún compañero?

¿En algún grupo tuvieron que negociar? ¿Y negociaron sobre algo que sabían o desconocían?





**ANEXO 14**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
 Evaluación (trabajo en equipo)



**Objetivo:** Conocer el aprendizaje adquirido por parte de los usuario en relación a la temática.

**Indicación:** Lea y subraye la respuesta que considere que es la correcta.

**1. ¿Qué es la cohesión grupal?**

- a) Son aquellos procesos que contribuyen a que los miembros de un grupo permanezcan unidos.
- b) Son los procesos que permiten que los miembros de un grupo sean individualistas.
- c) A y b son las correctas.

**2. ¿Qué es el trabajo en equipo?**

- a) Es un trabajo en equipo donde los participantes no comparten experiencias para alcanzar un objetivo común.
- b) Es un trabajo colectivo para alcanzar objetivos comunes.
- c) A y b son incorrectas.

**3. ¿Cuáles factores facilitan el trabajo en equipo?**

- a) Liderazgo, cooperación, solidaridad.
- b) Comunicación, tiempo, clima interno.
- c) Liderazgo, tiempo disponible, Coherencia, Buen clima interno, Participación.

**4. ¿Qué ventajas brinda el trabajo en equipo?**

- a) Oportunidad de aprendizaje mutuo, Permite acciones más asertivas.
- b) Permite la solidaridad, cooperación.
- c) a y b son incorrectas.

**5. ¿con sus propias palabras qué aprendizajes personales provee el trabajo en equipo?**

---



---



---

## ANEXO 15

### Estructura "Yo estoy bien, pero, ¿ustedes?"

El facilitador solicita a los participantes del grupo que se califiquen ellos mismos en una escala de uno a cinco, en lo tocante al aspecto físico, psicológico o conductual. Un ejemplo podría ser el atractivo físico, la calidez interpersonal o la frecuencia de una conducta adecuada. Nuevamente se le solicita al grupo que califique, en otra escala de cinco puntos a la persona típica (en el grupo o en la sociedad) sobre las mismas bases.

Antes de iniciar la evaluación el facilitador le dice al grupo que recuerde que el punto medio de la escala debe representar el promedio o la media. Posteriormente el facilitador recoge los datos de la autoevaluación y calcula la media. Obtiene los datos de la evaluación de la persona " típica " y calcula la media.

### PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:

- 1.- ¿Cuál media predicen que será la más elevada (lo más probable es que lo será la autoevaluación? ¿Por qué? (Casi todas las personas desean considerarse por arriba del promedio o media).
- 2.- ¿Cuál es el efecto de este fenómeno en las evaluaciones de desempeño? ¿Y en la eficacia de los instructores y los cursos?
- 3.- ¿Qué se puede hacer para aumentar la objetividad de esas evaluaciones? (Utilizar escalas ancladas a la conducta, utilizar un sistema de distribución forzada o complementar los datos con evaluaciones hechas por personas ajenas que no tengan lazos emocionales.

Al finalizar el ejercicio el facilitador hace un análisis del desarrollo y de los resultados obtenidos.



## ANEXO 16

### Estructura "Doble personalidad"

Explicar a los participantes lo fluctuante de la autoestima, algunas veces dramáticamente dentro de cada persona y a menudo durante el curso del mismo día. Este ejercicio es para identificar estas experiencias y obtener control sobre ellas.

En una hoja dividida con una línea vertical, escribir en el lado izquierdo cómo se siente, piensa y actúa cuando se está bien consigo mismo. En el lado derecho, cómo se siente, piensa y actúa cuando se está mal consigo mismo.

Se les debe pedir a los participantes que observen esos dos estados como parte de ellos mismos, que con su imaginación den a cada parte un nombre que pueda simbolizarlos.

Compartir en grupos de tres o cuatro lo que se escribió, tratar de identificar el tipo de situaciones, experiencias, personas o eventos que afectan para elevar o disminuir su autoestima. Concretizar lo que origina sentirse bien o mal consigo mismo.

Al finalizar debe llevar a cabo una "lluvia" de ideas, usando la fantasía para sugerir todas las formas posibles de elevar la autoestima.

Se indica al grupo que comparta con todo el grupo las experiencias y conclusiones de este ejercicio. Que quede claro lo aprendido sobre la propia autoestima.



## ANEXO 17

### Técnica: “Qué imagen tenemos sobre nosotros mismos”

El facilitador brindara una página de trabajo a cada participante donde escribirán 10 cualidades positivas, y de ellas las que especialmente les gustaría potenciar, luego de ello escribirán 10 cualidades negativas, y de ellas cuales especialmente le gustaría mejorar. Finalizando deberán de escribir una lista con 5 cualidades que creamos que los demás nos adjudican como positivas y otras 5 como negativas, seguidamente se solicitara que se coloque en pareja y se les entregara a cada pareja dos papelografos, tirro, pilot, el facilitador dirá que cada pareja deberá de dibujar una silueta de un globo grande a su compañero y viceversa y se lo pegaran en la espalda, posteriormente se harán dos círculos uno dentro del otro, el primer círculo estará viendo hacia adentro y el otro círculo viendo hacia afuera, al escuchar la música el círculo que está dentro girara a la derecha y el que está viendo hacia afuera girara hacia la izquierda, al parar la música el círculo que está viendo hacia dentro dará la vuelta y escribirá una cualidad de esa persona, volverá a sonar la música y los círculos deben girar al parar la música el círculo que está viendo hacia afuera deberá de dar la vuelta y escribir en el globo una cualidad de esa persona, y así sucesivamente hasta tener escrita 8 cualidades en el globo de cada participante.



**ANEXO 18**  
**HOJA DE TRABAJO**

<b>10 cualidades positivas (pienso que tengo)</b>	<b>10 cualidades negativas (pienso que tengo)</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

<b>5 cualidades positivas (otros piensan que tengo)</b>	<b>5 cualidades negativas (otros piensan que tengo)</b>



**ANEXO 19**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
 Evaluación autoestima



**Objetivo:** Conocer el aprendizaje adquirido por parte de los usuario en relación a la temática.

**Indicación:** Lea y subraye la respuesta que considere que es la correcta.

**1. ¿Qué es la autoestima?**

- a) Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.
- b) Es un conjunto de cualidades, deseo que posee la persona.
- c) A y b son las correctas.

**2. ¿Cuáles son los niveles de la autoestima laboral en el trabajador?**

- a) Autoestima positiva, baja, inflada.
- b) Autoestima inflada y baja.
- c) Autoestima baja, media, alta.

**3. ¿Cómo son las personas con autoestima positiva en el trabajo?**

- a) Las personas son solidaria, confía en los demás, hacen amigos fácilmente.
- b) Las personas con buena autoestima tienen seguridad y se sienten elementos importantes en su lugar de trabajo, por lo tanto desempeñan con gusto sus labores, se sienten satisfechos con lo que hacen e identificados con los fines de la organización, comprometidos con resultados a corto y a largo plazo.
- c) A es la correcta.

**4. ¿Mencione y explique brevemente los pilares de la autoestima?**

---



---



---



---

## ANEXO 20

### Estructura: “La tela de araña”

Los participantes se disponen en círculo. Se toma un bollo de lana y se lo arroja hacia un miembro del grupo al azar, este debe dar su nombre y decir su pasatiempo favorito, cuando concluye, lo arroja a otro miembro reteniendo la punta de la lana y así, hasta llegar al último.

Se construye una red que une a todos los miembros. Luego, se inicia el proceso inverso siguiendo el camino que trazó el bollo de lana. Cuando cada participante la recibe nuevamente, y recuerda el nombre y el pasatiempo favorito de la persona que le ha entregado de regreso el bollo de lana.

De esta forma concluye la presentación, cuando la red fue desarmada y el bollo de lana reconstruido, pretendiendo alcanzar la escucha activa de todos los participantes.





**ANEXO 21****VIDEOS**

LA MALA COMUNICACION

<https://www.youtube.com/watch?v=c0x4X4u0cNc>

COMUNICACIÓN LABORAL

<https://www.youtube.com/watch?v=SC6jIRdl6DE>



## ANEXO 22

Estructura: “Rompecabezas”

### Procedimiento:

Tres aspectos importantes antes de comenzar: Aprender a: 1º: Iniciar; 2º: Mantener y 3º: Terminar relaciones.

- 1º Iniciar: Se formaran equipos de trabajo de 5 integrantes, para el desarrollo de esta actividad. Se enumeraran del 1 al 5 a todos los participantes y luego se unirán en base al número que les correspondió.
- 2º Mantener: Se le proporcionará a cada grupo un rompecabezas que deberán armar en conjunto.
- Consigna: “Pueden ver, pero no hablar; pueden dar, pero no pedir”.
- Luego dejar que pasen unos minutos y mostrar una imagen del rompecabezas completo para ofrecer una pista de cómo debe estar formado.
- Abrir el espacio para hablar sobre la experiencia, que hablen sobre lo que sintieron, lo que pensaron, cómo actuaron y tiene que ser de manera asertiva ¿Qué se nos dificultó en el grupo?
- 3º: Terminar relaciones.
- Reflexionar sobre la importancia de sostener relaciones interpersonales y sobresaltar el objetivo.



## ANEXO 23

### Estructura: “Dígalo con mímicas”

El facilitador dividirá al grupo en 2 filas, le dará un mensaje a la fila 1, todos los integrantes de la fila deberán transmitir sin hablar, solo haciendo mímica a la fila 2, cuando estos hayan descifrado el mensaje se invertirán los roles hasta descifrar todos los mensajes proporcionados.

Mensajes que se proporcionaran:

EL JEFE NECESITA EL INFORME DEL MES PASADO URGENTEMENTE

MAÑANA TENEMOS INVENTARIO DEL MES

HAY BAJAS EN LA PRODUCTIVIDAD

QUIERO SER EL MEJOR EMPLEADO

TU TRABAJO ES EXCELENTE

PODEMOS TRABAJAR EN EQUIPO PARA MEJORARLO

¿CÓMO TE SIENTES EN TU TRABAJO?

¿TE GUSTA TU TRABAJO?

¿Qué PODEMOS MEJORAR PARA RENDIR MEJOR?

Los participantes deberán ingeniárselas para darse a entender con el mensaje que quieren transmitir.

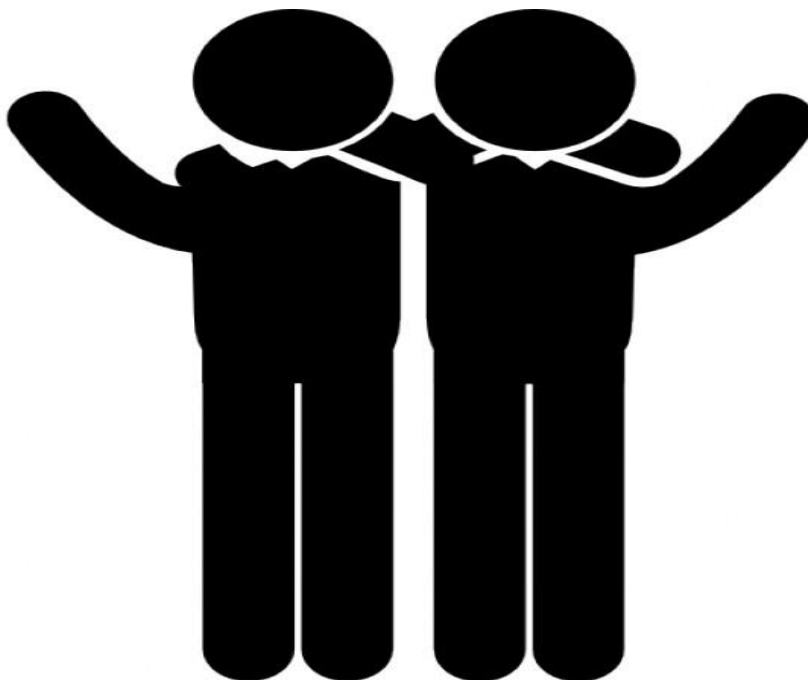
No es permitido mencionar ninguna letra ni palabra, solo deben utilizar su cuerpo y sus gestos para darse a entender.

## ANEXO 24

### Estructura: “Abrazos cooperativos”

#### Procedimiento:

Se les pedirá a los participantes que se agrupen en los equipos de trabajo previamente establecidos en la estructura del rompecabezas (grupo 1, 2, 3, 4 y 5), a continuación se le entregara a cada usuario 1 lápiz y una página de papel. Luego en un lapso de 15 minutos cada uno deberá de recolectar el mayor número de abrazos y sonrisas de los demás participantes “diciendo la frase sabes que, me voy de viaje y quiero llevarme un abrazo” de toda la jornada, para comprobar el hecho de recibir estas muestras de afecto las personas que den el abrazo o sonrisa deberán también de firmar en la página que cada uno tendrá y así mismo especificar la muestra de afecto manifestada. Ganará aquel grupo en el que en conjunto de todos los miembros hayan recogido mayor número de abrazos y sonrisas. Posteriormente comentaran como se sintieron dando y pidiendo estas manifestaciones afectivas.



## ANEXO 25

Estructura: “Adivina quién soy”

### Procedimiento:

Se formaran equipos de 6 integrantes cada uno, por afinidad, posteriormente se distribuirán en diferentes sectores del lugar, se les indicara que cada equipo deberá de seleccionar a 4 miembros y estos tendrán que adivinar uno a uno el personaje que sus compañeros estarán actuando mediante señas, gestos o movimientos, ganara aquel equipo que tenga más aciertos y que dichos aciertos sean logrados en menos tiempo. La forma en la que participaran los usuarios será de manera intercalada y podrán terminar con su participación dándose por vencidos o adivinando al personaje ya que no habrá un límite de tiempo.

Se felicitara al final al equipo que logre adivinar primero los personajes de los 4 participantes. Y posteriormente se hará una breve reflexión.

Personajes:



G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Cipitio	Chilindrina	Tenchis	Doctora Polo	Cantinflas	Vicente Fernández	Don ramón
Chavo del 8	Popeye	Cristiano Ronaldo	Shakira	La india María	Leonel Messi	Michael Jackson
Pedro infante	Pedro Picapiedra	Chapulín Colorado	Tarzan	Rocky Balboa	Kiko	Batman
Spiderman	El grinch	Jackie Chan	Ñoño	Hulk	Pinocho	Cupido

## ANEXO 26

Estructura: “1, 2, 3, me quito el estrés”

### Procedimiento:

- Los facilitadores presentaran una escenificación de una situación que les haga producir tensión y estrés.
- Luego de escenificarla, quien dirige la técnica procederá a explicar los pasos de la alternativa y técnica: “tiempo fuera”.
- Posteriormente, el grupo de facilitadores vuelve a escenificar para modelar la manera adecuada de cómo debe llevarse a cabo el tiempo fuera.
- Se le pedirá a los participantes que formen los equipos de trabajo ya establecidos anteriormente, y que elaboren una situación de tensión y estrés para posteriormente escenificar el evento con el uso de la técnica tiempo fuera.
- Se les solicita que de manera voluntaria opinen sobre lo realizado.
- Se lleva a cabo la reflexión sobre la importancia de manejarnos adecuadamente ante situaciones de tensión o estrés.



## ANEXO 27

Estructura: "Mi reto"

-Se les pedirá a los participantes que escriban en un papelito un reto que deberán de hacer siempre referido a las relaciones interpersonales en su ambiente laboral, estos pueden ser sobre asertividad, empatía, escucha activa, entre otras.

-Recoger los papelitos, mezclarlos y pedirles nuevamente que tomen cualquiera.

-El papelito que saquen será el reto que deberán de ejecutar a parte del que ya habían escrito.

- Con la ayuda de sus compañeros se hace la escenificación y puesta en práctica de cada reto.





**ANEXO 28**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
**EVALUACIÓN (COMUNICACIÓN)**



**Objetivo:** Conocer el aprendizaje adquirido por parte de los usuario en relación a la temática.

**Indicación:** De acuerdo a los conocimientos adquiridos, responda las siguientes interrogantes:

**1. ¿Qué es la comunicación?**

---

---

**2. ¿Cuál es la importancia de la comunicación?**

---

---

**3. Mencione los tipos de comunicación y con cual se identificó:**

---

---

**4. ¿Qué es asertividad?**

---

---

**5. ¿Redacte una pequeña situación donde pondría en práctica la asertividad?**

---

---

---



## ANEXO 29

### Estructura: “Penitencias”

Se forma un círculo, a cada jugador se le pide que le dé una penitencia al compañero de la derecha, la escriba en un papel y al final coloque su nombre. Cuando todos hayan terminado, el animador recoge los papeles, y les explica a los participantes que cada quien tiene que hacer la penitencia que escribió. Al final se da la moraleja: no le hagas al otro que no quieres que te hagan a ti.



### ANEXO 30

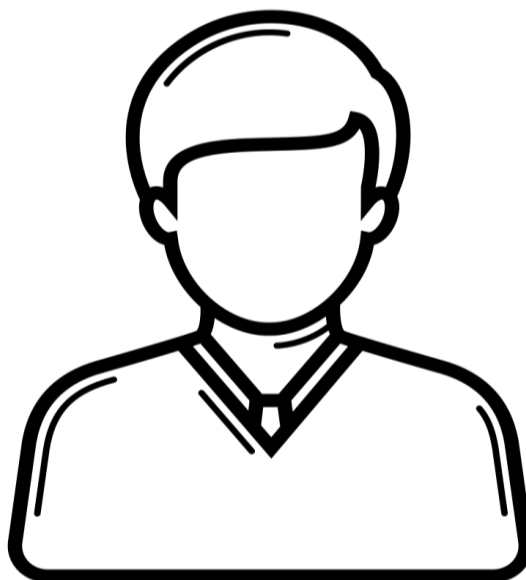
#### Estructura “El trueque de un secreto”

El facilitador distribuye una hoja a cada uno de los participantes, los participantes deberán describir, en una hoja las dificultades que siente para relacionarse con las demás personas y que no les gustaría exponer oralmente. Seguidamente el facilitador recomienda que todos disfracen la letra, para no revelar el autor, solicita que todos doblen la hoja de la misma forma que los demás participantes, una vez recogidas estas serán mezcladas, distribuyendo luego las hojas dobladas a cada participante., recomienda que cada uno asuma el problema de la hoja, como si el participante fuera el autor, esforzándose por comprenderlo.

Cada uno a su vez, leerá en voz alta el problema que había en la hoja, usando la primera persona "yo" y haciendo las adaptaciones necesarias, para proponer una solución. Deberá de explicar el problema a los demás, cada uno deberá representarlo.

No será permitido debatir ni preguntar sobre el asunto, durante la exposición.

Al final, el facilitador podrá liderar el debate sobre las reacciones.



## ANEXO 31

### Estructura “Triángulo difícilongo”

El facilitador tendrá que dibujar en un cartón la siguiente figura, recortar cada pieza e incluirla en el sobre con las instrucciones.

Instrucciones:

1. Cada miembro deberá tomar una pieza
2. En caso de ser menos de 8 integrantes, algunos voluntarios/as deberán tomar más de una pieza
3. Cada pieza podrá ser manipulada sólo por el dueño/a de la misma, en ningún momento una pieza podrá ser tocada por un miembro que no sea el dueño.
4. Está prohibido hablar entre ustedes.
5. Tienen 30 minutos para armar un triángulo con las 8 piezas.

El facilitador formar equipos de 8 integrantes, no es conveniente que el grupo supere esta cantidad, es preferible que haya menos, si son menos participantes algunas de las personas deberá jugar con más de una pieza, posteriormente debe de distribuir a los equipos de manera que no puedan ver lo que sucede en los otros equipos, a cada grupo se le proporcionará un sobre con 8 piezas.

Luego de transcurrido los 30 minutos, en caso de que ningún equipo haya logrado el objetivo se les indica que tienen 15 minutos más. Y se les aclara que cambiaron las reglas y pueden hablar entre los participantes de cada grupo.



## IDEAS PARA EL MOMENTO DE REFLEXIÓN Y DEBATE

¿Quién leyó las instrucciones?, ¿Cómo se repartieron las piezas? En los primeros 30 minutos, tuvieron la situación de identificar una pieza clave de uno de sus compañeros/as, ¿cómo reaccionaron? ¿Qué señales daban al otro?

Cómo son los roles, ¿Alguien asumió de alguna manera el liderazgo? ¿Se ignora a alguien en el grupo? ¿Por qué cree que se ignora a una persona? Alguno o alguna sintieron que no podía participar, ¿qué indicios detecto?

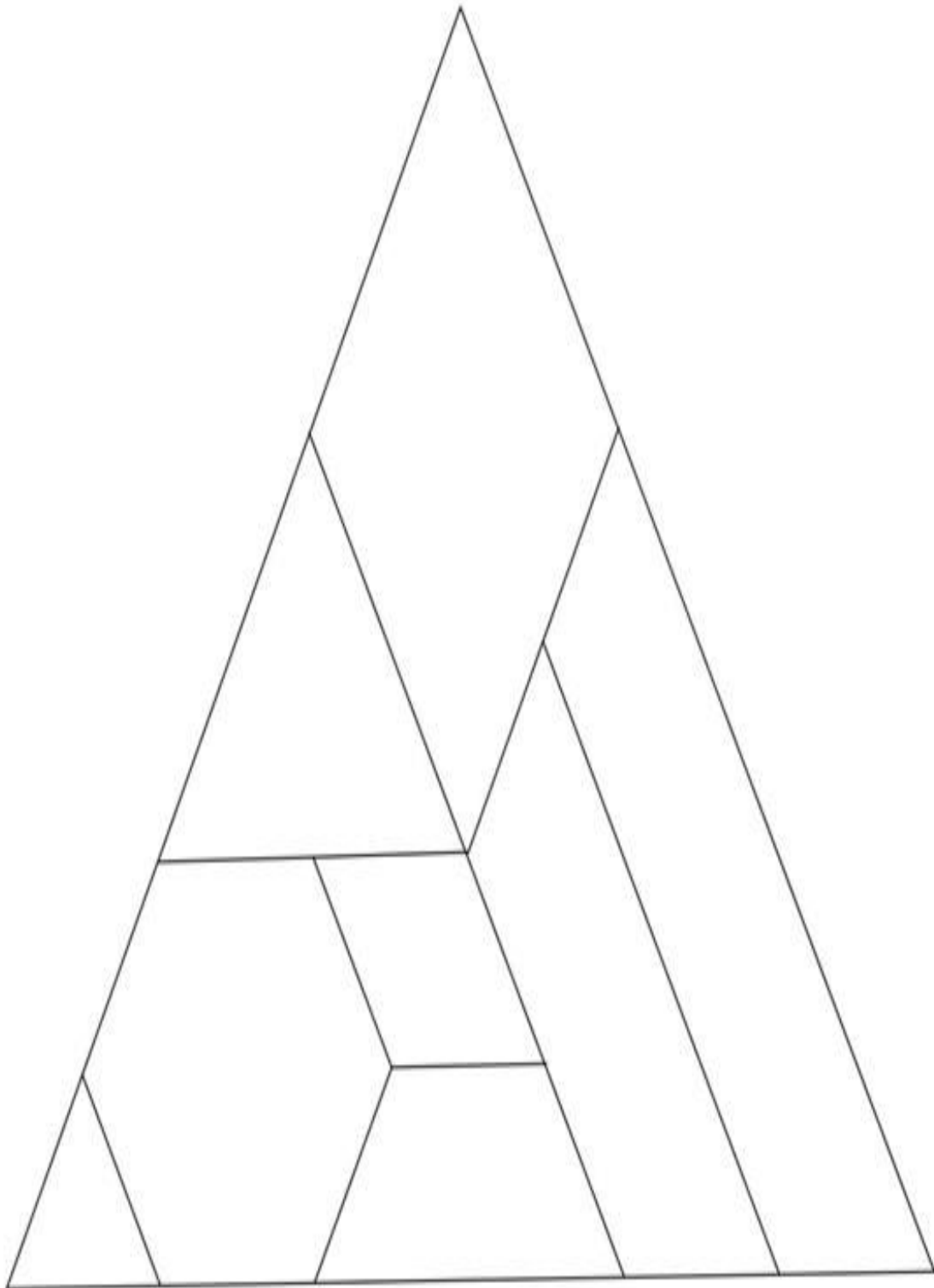
Cómo se comportaban en los últimos 15 minutos después de no haber podido resolver el problema, ¿preferían abandonar el juego o seguir intentando? ¿Algún miembro del grupo dio a conocer su frustración? ¿Cómo lo tomo el grupo?

Quienes lograron armar el triángulo, ¿lograron el objetivo con la participación de todos?

¿Se puede alcanzar el objetivo sin que todos colaboren?

### Triangulo dificilongo

Dibujar en un cartón la siguiente figura, recortar cada pieza e incluirla en el sobre con las instrucciones





**ANEXO 32**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**  
 Evaluación (Empatía y resolución de conflicto)



**Objetivo:** Conocer el aprendizaje adquirido por parte de los usuario en relación a la temática.

**Indicación:** Lea y subraye la respuesta que considere que es la correcta.

**1. ¿Qué es la empatía?**

- a) Es una capacidad que nos ayuda a comprender los sentimientos de los otros y a resolver conflictos.
- b) Permite ser personas conformistas, sentimos el deseo de apoyar.
- d) A y b son las correctas.

**2. ¿Los tipos de empatía son?**

- a) Cognitiva, conductual, laboral.
- b) A es la correcta.
- c) Cognitiva, emocional, simpática.

**3. ¿Qué es un conflicto?**

- a) Son situaciones en las que uno mismo, dos o más personas entran en oposición o desacuerdo.
- b) Es una dificultad para seguir la marcha en nuestra vida y hace que tengamos que buscar alguna solución para ello.
- c) B es la correcta.

**4. ¿Cuáles son las razones por las que se da un conflicto?**

- a) Pobre estilo de comunicación, búsqueda del poder, insatisfacción con los estilos de supervisión, desacuerdo.
- b) Desacuerdo y poder.
- c) A es la correcta.

**Mencione ¿Cuáles son los pasos para resolver un conflicto?**

---



---



---

## ANEXO 33

### Autoconocimiento

Estructura: “ Asignación de roles”

Se crearan diferentes estilos de líderes, Autoritario( dice que hacer pero no obra con el ejemplo, no escucha la opinión de otros, no se relaciona bien con los demás y le gusta imponer), democrático (escucha la opinión de los demás, no toma decisiones por sí solo, procura el bien del equipo, da el ejemplo, es responsable y persuasivo ), dejar hacer ( no se relaciona con los demás, no orienta a menos que se lo pidan, adopta un papel pasivo, no comparte su conocimiento, lleva las cosas con tranquilidad, no le gusta preocuparse de más). Se ubicará la caracterización de cada uno en diferentes lugares de la sala, posteriormente se les pedirá que se sitúen en aquel grupo con el que se sientan más identificados en cuanto a su liderazgo. A continuación, se le asignara 1 minuto al grupo para que discutan porque consideran pertenecen a esa categoría y se seleccionara a un representante para que lo explique al pleno. Finalmente, se le preguntara al pleno si considera alguno de los que están en ese grupo realmente pertenecen a otra categoría, de ser el caso se les pedirá que los reubiquen.



## ANEXO 34

### Estilos de liderazgo

#### Estructura: “Torres del liderazgo”

Se les pedirá que se reúnan en equipo de trabajo ya establecidos, posteriormente se les pedirá que deben de elegir a un representante por equipo, una vez elegido los representante el facilitador pedirá que se reúnan con otro facilitador quien dará una página de instrucciones para líderes de carácter autocrático, dejar hacer, democrático por equipo, luego de ello el líder tendrá que representar ese estilo de liderazgo para informar a su equipo la tarea que realizaran la cual consiste en crear una torre con páginas de papel bond, seguidamente se realizara una reflexión.





### **INSTRUCCIONES “ESTILO AUTOCRÁTICO”**

NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO. Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente e imponga este estilo de liderazgo ante su grupo, sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia o aportación por parte de algún miembro del grupo, SOLO usted decide. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a sus propias ideas y a ningunas otras.

### **INSTRUCCIONES “ESTILO DE LIDERAZGO DEJAR HACER”**

NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO. Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente libremente este liderazgo ante su grupo. No deberá informarle lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre, qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera, y usted no decida nada. La estructura se hará conforme a la idea de sus miembros.

### **INSTRUCCIONES “ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRATICO”**

NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO. Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea, consulte a sus miembros y valore enormemente sus aportaciones y sugerencias. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

¿Qué características resaltan en este estilo de liderazgo?

¿Que hace que este estilo de liderazgo sea adecuado o inadecuado?

¿Cómo se vivencio al ser conducidos bajo este estilo de liderazgo?

¿Cuáles son las consecuencias positivas o negativas de este estilo de liderazgo?

¿Qué mejoras se le pueden hacer a este estilo de liderazgo?

## ANEXO 35

### Cualidades y habilidades de un buen líder

#### Estructura: “Nudo humano”

En este ejercicio, el instructor o facilitador pedirá a uno de los miembros del equipo que se sitúe en el centro mientras el resto de participantes se colocan a su alrededor. A continuación, se solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen, y tras esto, se les pedirá que den la otra mano a otro de los integrantes, sin soltar la primera, de forma que todos deberán de estar tomados de la mano. Cuando todos estén cogidos, el trabajador que está en el centro deberá dar las instrucciones para conseguir formar un círculo y desenredar al grupo. Cuando se haya conseguido el objetivo quien está en el centro deberá de orientar nuevamente al equipo para formar una estrella, luego un cuadrado y finalmente un triángulo. Así, potenciaremos tanto la capacidad analítica del líder, como su capacidad para dar directrices al resto de miembros del equipo.



## ANEXO 36

### Compartiendo aprendizajes

#### Estructura “Momento de fama”

Se formarán 5 equipos, a continuación, se entregará a cada uno un papelógrafo y plumones, se les pedirá que, a partir de lo aprendido durante la jornada, describan las 10 principales cualidades que consideran debe de tener un buen líder, para ello se establecerán 5 minutos. Posteriormente se darán 3 minutos a cada uno para que socialicen con el pleno sus conclusiones. De igual forma se le pedirá a cada equipo que entre sus 10 cualidades elijan dos como las prioritarias, estas serán escritas en un papelógrafo, permitiendo crear el perfil general de un buen líder, finalmente se reflexionara sobre cada una de las cualidades.



## ANEXO 37

### Estructura: “Construyendo al buen líder”

Se entregarán tiras 3 (una roja, blanca y azul) tiras de papel a cada participante posteriormente se les indicara que escriban en la de color rojo el estilo de liderazgo (autocrático, democrático y dejar hacer) que desde su perspectiva predomina en la empresa, a continuación, deberán de depositar el papel en un cesto. Cuando todos hayan terminado se indicará que escriban en el papel blanco 5 características que predominan en el liderazgo que se refleja en la empresa y posteriormente deberán de colocarlo en otro cesto, finalmente en la tira de color azul escribirán tres sugerencias de cómo mejorar ese estilo de liderazgo colocándolo en un último cesto. Los deberán de circular de un lado a otro entre el pleno de forma tal que cada participante tenga un papel de cada color. El facilitador haciendo uso de un papelógrafo en el que tendrá una figura representativa de un líder pedirá uno a uno que abran los papelitos en el orden rojo, blanco y azul, formando un pequeño análisis de la información contemplada en las tiras y socializándola con el pleno. El facilitador deberá de escribir en el papelógrafo aquellos aspectos sobresalientes principalmente las sugerencias de lo que se hará una breve reflexión.



## ANEXO 38

### Condiciones que reúne un buen líder

#### Estructura: “Que tanto se”

Se formarán 4 equipos de trabajo entregándoles un papelógrafo, posteriormente se les indicara que deberán de guardar absoluto silencio y buscar la estrategia para comunicarse sin hacer uso del lenguaje verbal. Así también se les informara que tendrán cinco minutos para escribir en el papelógrafo la misión y visión de la empresa, transcurridos cinco minutos se les pedirá que pasen uno a l vez a socializar con los demás su cartel una vez hecho esto seleccionaran a un miembro de su equipo para que comparta con los demás su perfección de lo que es integridad personal, el facilitador deberá de ir escribiendo en un papelógrafo palabras clases de las exposiciones.



## ANEXO 39

### Estructura: “El dragón”

#### Funciones específica de un buen líder en la organización

El juego consiste en que las cabezas de los dragones intentarán coger las colas de los otros dragones, cosa que éstas deberán evitar. Se divide al grupo en subgrupos de seis o siete personas. La primera persona hará de dragón y la última de cola, llevando un pañuelo colgado en la cintura. La cabeza intentará coger las colas de los demás dragones y la cola, ayudada por todo el grupo intentará no ser cogida. Cuando una cola es cogida (se consigue el pañuelo o pañoleta) el dragón a la que pertenece se unirá al que la ha cogido, formándose así un dragón más largo. El juego terminará cuando todo el grupo forme un único dragón.



**ANEXO 40**

Estructura: “Me llevo”

Compartiendo aprendizajes

Se les pedirá a los participantes que dediquen 5 minutos a buscar entre la naturaleza o artículos propios un objeto que represente el aprendizaje de la jornada y a la vez que piensen en una palabra que sintetice su experiencia de ese día. Posteriormente se pasará una pelota al ritmo de la canción, al detenerse la música quien quedo con la pelota deberá de presentar su objeto, justificar por qué ese objeto y socializar la palabra, se seguirá este proceso hasta que hayan participado la mayoría de personas.





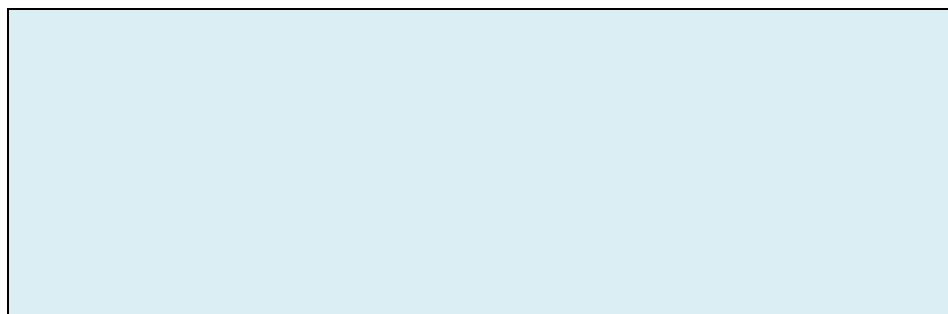
**ANEXO 41****EVALUACIÓN DE LIDERAZGO****Datos generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de interrogantes, responda según el aprendizaje adquirido durante el desarrollo de las jornadas.**PREGUNTAS:**

1. Desde mi perspectiva ¿qué es liderazgo?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que debe de predominar en la empresa para que exista un adecuado clima organizacional?
3. ¿Por qué es importante que exista un adecuado liderazgo?
4. ¿Qué características o cualidades debe presentar un buen líder?
5. Describa una situación en las que haya puesto en práctica sus habilidades de liderazgo.



**ANEXO 42**

Estructura: Levántense y siéntense

Todos sentados en círculo. El facilitador empieza contando cualquier historia inventada.

Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos debe levantarse, y cuando diga la palabra "no", todos deberán sentarse.

Aquel o aquellos que hagan lo contrario a las indicaciones

Deberán prestar atención a la historia que se esté narrando y sentarse y levantarse según las indicaciones dadas. Cuando alguien no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", este deberá en pocas palabras cada elemento que recuerda de la jornada anterior y posteriormente contar una historia con la misma dinámica de utilizar la palabra "quien" y "no", debe hacerlo rápidamente para darle agilidad.



## ANEXO 43

## VIDEO

## ESTRÉS LABORAL

<https://www.youtube.com/watch?v=PPB6NIyXCSM>



## ANEXO 44

Estructura: “Hacer reír al compañero”.

El facilitador pide a los asistentes que hagan dos filas y se pongan frente a frente; los de una fila serán A y los de la otra serán B. Durante un minuto cada A debe hacer reír al B y el B no debe reírse. El siguiente minuto todos los B hacen reír a los A. No vale hacer cosquillas para hacer reír. No vale cerrar los ojos para no reírse.

### **Mucha gente desconoce los buenos efectos de la risa.**

- La risa disminuye la presencia del colesterol en la sangre pues equivale a un Ejercicio aeróbico.
- La risa favorece la digestión al aumentar las contracciones de todos los músculos Abdominales.
- La risa facilita la evacuación debido al “masaje” que produce sobre las vísceras.
- La risa contribuye a aplacar la ira.
- La risa contribuye a un cambio de actitud mental que favorece la disminución de Enfermedades.
- La risa aumenta el ritmo cardíaco y el pulso y, al estimular la liberación de las hormonas “endorfinas”, permite que éstas cumplan una de sus importantes funciones, como es la de mantener la elasticidad de las arterias coronarias.
- La risa también ayuda a reducir la glucosa en sangre.
- La risa nos libera del temor y de la angustia.



**ANEXO 45**

Estructura: “Creando mi plan de autocuidado”

Se formaran equipos de trabajo, enumerando y uniéndose por su correspondiente número. Se les brindara a cada equipo una acción a poner en práctica de autocuidado, posterior a ello se les proporcionara un papelografo y plumón en equipo deberán de consensuar diferentes estrategias o recomendaciones que se pueden poner en práctica para dicha acción de autocuido, una vez terminado el plan por equipo se les pedirá que informen a los demás lo que han plasmado deberán de convencer a los demás para llevar a la práctica esas estrategias, cuando hayan finalizado se les brindara un contrato a cada participante de manera que sea un compromiso consigo mismo para su autocuidado.



### ANEXO 46

### ¡Contrato conmigo mismo!

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Yo: \_\_\_\_\_,

Para fortalecer mi autocuidado voy a:

---

---

---

---

Para relajarme voy:

---

---

---

---

Para tener una vida más saludable voy a:

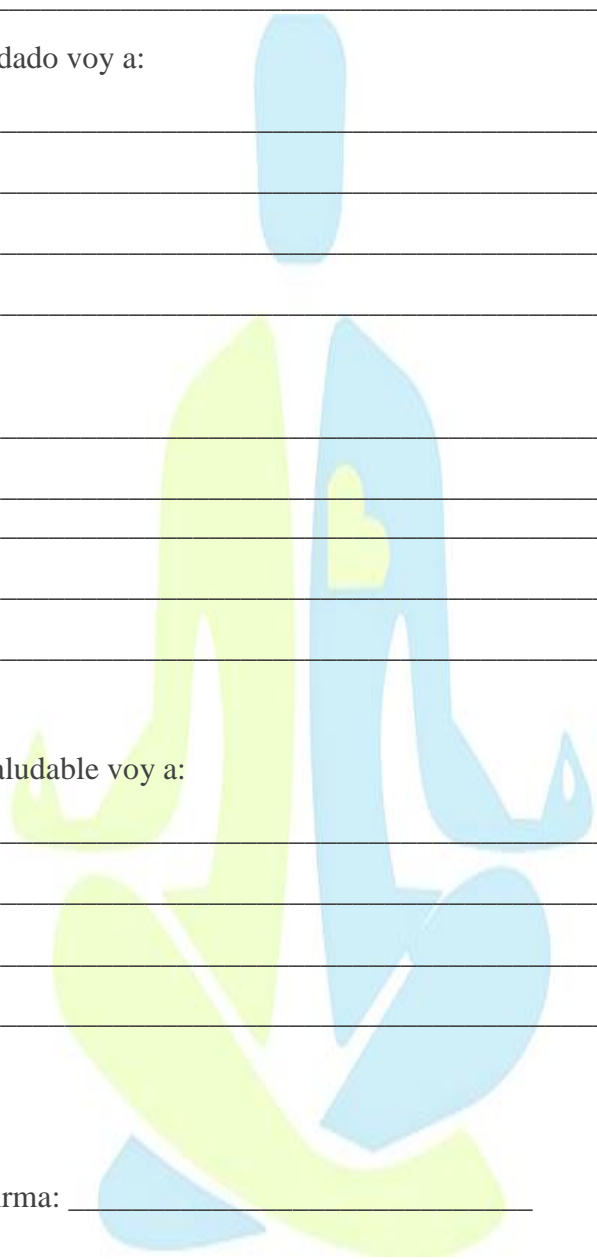
---

---

---

---

Firma: \_\_\_\_\_



## ANEXO 47

### Visualización

Se repartirán páginas de papel bond y lápices de colores.

Se les indicara que deben realizar un dibujo sobre un paisaje o algo que le haga sentir bien o se sientan identificados.

Se les pedirá a los participantes cerrar sus ojos y visualizar su dibujo de manera simultánea se realizaran ejercicios de respiración profunda y de fondo música de relajación.

Posteriormente se invitará a voluntarios para socializar el dibujo.

Realizarán una breve explicación y reflexión de la estructura.



**ANEXO 48**

rapport

Estructura: “Yo soy una taza”

Soy una taza, una tetera, una cuchara, un tenedor.	Soy un cuchillo, un plato hondo, un plato llano, un cucharón	Soy un salero, azucarero, la batidora, una olla exprés chu, chu, chu.
---	---	---





## ANEXO 49

Estructura: “Relajación muscular progresiva”

### **Ejercicios de relajación muscular progresiva: manos, brazos y antebrazos**

#### Puños

Cerramos los puños todo lo fuerte que podamos durante cinco segundos para sentir la tensión que esto nos produce. Después, relajamos por completo e intentamos notar la diferencia entre lo que era tensión y lo que es relajación. Intentamos concentrar toda nuestra atención en desplegar los músculos durante aproximadamente un minuto.

#### Parte anterior de los brazos

Ahora doblamos los brazos por los codos para tensar los músculos de la parte anterior de los brazos. Mantenemos esta posición durante unos cinco segundos y después relajamos y dejamos colgar los brazos a lo largo de nuestro cuerpo. Continuamos desplegando los músculos y concentrándonos en la sensación de dejarnos llevar durante un minuto más o menos.

#### Parte posterior de los brazos

En esta ocasión, debemos extender los brazos todo lo rígidamente que podamos. Sentimos la tensión en la parte posterior de los brazos durante unos cinco segundos y después relajamos. Durante la relajación extendemos los brazos a lo largo de nuestro cuerpo y dejamos que los músculos se desplieguen y caigan con todo su peso todo lo que podamos sin ejercer ninguna presión, durante aproximadamente un minuto. Una vez hayamos acabado con este grupo, utilizamos un tiempo extra y nos concentramos en todos los músculos de las manos y de los brazos, dejándolos relajar hasta sentirlos cada vez más y más profundamente relajados.

#### Hombros

Encojemos los hombros, elevándolos hacia la nuca todo lo que podamos a la vez que sentimos la tensión en ellos. Mantenemos esa misma posición durante unos cinco segundos y después soltamos y relajamos. Dejamos que los hombros caigan con todo su peso y se desplieguen. Mantenemos esa sensación de dejarnos llevar durante un tiempo hasta percibir sensaciones de relajación.

## Nuca

Podemos tensar estos músculos apretando la parte posterior de la cabeza contra el respaldo del sillón, del sofá o de la cama, todo lo fuerte que podamos, durante unos cinco segundos. Sentimos la tensión, nos concentramos en ello y después relajamos la nuca hasta sentir cómo nuestra cabeza descansa suave y relajadamente, sin ejercer ninguna tensión sobre ella. Nos concentramos en la sensación de dejarnos llevar y percibir las sensaciones de relajación que poco a poco vayan surgiendo. Después, dejamos que se relajen todo lo que podamos los grupos musculares de la nuca, hombros y brazos.

## Pecho

Lo haremos en dos fases:

- **Respiración pulmonar:** hacemos una inspiración lenta y profunda para introducir el aire en la parte superior de los pulmones (el pecho se eleva), mantenemos la respiración durante unos cinco segundos e intentamos percibir la tensión que se produce en el pecho, después expulsamos lentamente el aire, concentrándonos en las sensaciones que van surgiendo al desplegarse el pecho y dejarnos llevar. A continuación, volvemos a respirar profundamente. Percibimos otra vez la tensión en el pecho. Contenemos la respiración durante unos segundos, expulsamos el aire poco a poco y sentimos la relajación. Cada vez que expulsemos el aire sintamos el alivio que notamos al soltar el aire y dejarnos llevar. Continuemos practicando este ejercicio durante el minuto siguiente a la vez que nos concentramos en las sensaciones de relajación.
- **Respiración diafragmática:** inspiramos el aire lentamente por la nariz hasta llevar el aire a la parte inferior de los pulmones (el vientre se eleva) mantenemos la respiración durante unos cinco segundos y sentimos la tensión que se produce en el abdomen, después expulsamos lentamente el aire, concentrándonos en las sensaciones que van surgiendo al desplegarse la zona ventral e ir poco a poco relajando. A continuación, volvemos a inspirar profundamente. Sentimos otra vez la tensión en el abdomen. Contenemos la respiración durante unos segundos, expulsamos el aire poco a poco y sentimos cómo vamos relajando. Cada vez que expulsamos el aire notamos el alivio que sentimos al soltar el aire y dejarnos llevar sin ofrecer ninguna resistencia. Continuamos practicando este ejercicio durante el minuto siguiente a la vez que nos concentramos en las sensaciones de relajación.

### Estómago

Encojemos los músculos situados alrededor de la zona del estómago como si estuviéramos preparándonos para recibir un golpe. Sentimos la tensión que se va acumulando al mantener los músculos encogidos y rígidos. Mantenemos esta posición durante unos cinco segundos. Después relajamos y dejamos caer los músculos del estómago, relajándolos todo lo que podamos. Sigamos sintiendo las sensaciones que van surgiendo conforme vamos poco a poco relajando y dejándonos llevar.

Y ahora, antes de pasar al siguiente grupo, nos concentramos en relajar todos los músculos del tronco, del cuello, del rostro, de los brazos y de las manos.

### Nalgas y piernas

Tensamos apretando los muslos y las nalgas, extendiendo las piernas hacia delante con fuerza y dirigiendo los dedos de los pies hacia abajo. Mantenemos esa misma posición durante cinco segundos. Sentimos la tensión en las piernas y nalgas y después relajamos por completo. Sintamos cómo la tensión va desapareciendo poco a poco de nuestras piernas y de nuestras nalgas. Sigamos dejándonos llevar, relajando, desplegando los músculos todo lo que podamos y percibiendo esas sensaciones que poco a poco irán apareciendo.

### Todo el cuerpo

Durante los dos o tres minutos siguientes concentremos toda nuestra atención en relajar todos los grandes músculos, ya no tensamos más, sólo relajamos. Sintamos cómo nos vamos hundiendo cada vez más y más profundamente en la cama, sofá o sillón mientras nuestro cuerpo se hace cada vez más y más pesado y se va relajando cada vez más profundamente. Mantengamos esa sensación en la mente lo más vívidamente posible, disfrutemos con ello, percibamos esas sensaciones tan agradables que van surgiendo, sintamos cómo nos vamos relajando cada vez más y más. Durante este período mantengamos los ojos cerrados y tratemos de ver en nuestra mente la imagen que previamente hayamos seleccionado hasta que lleguemos a condicionarla de tal forma que con sólo pensar en ella nos relajemos. Al cabo de unos pocos minutos abramos los ojos y volvamos a mover el cuerpo lentamente hasta adquirir un tono muscular normal. Nunca levantarnos bruscamente, pues podríamos marearnos, sino hacerlo cuando hayamos adquirido un tono muscular de activación. Una vez adquirido ya podemos levantarnos y reanudar nuestra rutina

**ANEXO 50****EVALUACIÓN DE AUTOCUIDO****Datos generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

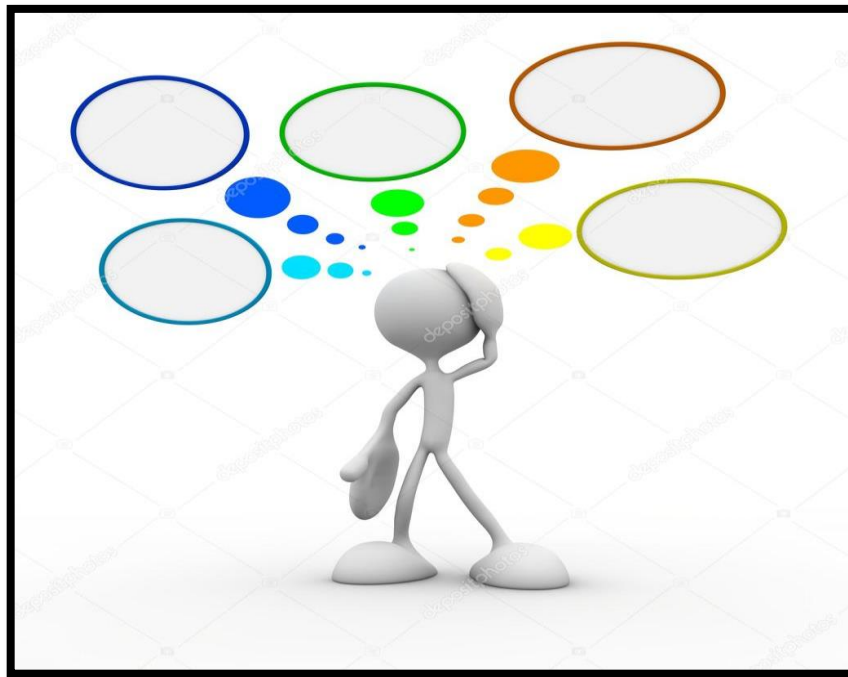
**Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de interrogantes, responda según el aprendizaje adquirido durante el desarrollo de las jornadas.

1. ¿Por qué es importante el autocuidado?
  
2. ¿Cómo reconozco cuando estoy estresado?
  
3. ¿Qué estrategias puedo implementar para reducir mi nivel de estrés?
  
4. ¿Qué beneficios aportan las pausas activas?
  
5. ¿Cuál fue mi experiencia con la ejecución de ejercicios de pausas activas?
  
6. ¿Recomendaría hacer pausas activas? ¿Por qué?

## ANEXO 51

### Técnica “Mis miedos ante el futuro”

El facilitador o facilitadora entregara una página de papel bond y lápices a cada participante, posteriormente les solicita que imaginen la peor situación que podría ocurrirle en su vida laboral, familiar, social, etc., luego se pide a los participantes que lo escriban o dibujen en las hojas en blanco, todas esas ideas irracionales en diferentes situaciones, una vez terminada la actividad anterior, se solicita a los usuarios que en forma voluntaria lean o expliquen a los demás lo que escribieron, seguidamente se indica a los demás participantes que pueden hacer preguntas o hacer comentarios, finalmente se guía un proceso para que el grupo reflexione sobre las posibilidades de que pudieran ocurrir estas situaciones y de cómo las personas generamos temores sin ningún fundamento.



## ANEXO 52

### Estructura: “Las piedras”

El facilitador solicitará al grupo que armen una ronda y se sienten en círculo. En el centro se deberá colocar una colección de piedras, en lo posible la cantidad debe ser el doble de participantes. Las piedras deben ser de distintos tamaños, formas, texturas y colores.

Luego se les debe asignar un tiempo para que las examinen y cada uno escoja la piedra que lo representa. Una vez que cada uno eligió la piedra que lo representa, se les asigna 10 minutos para que armen un diagrama del grupo en el suelo (dejando la piedra en el piso). Cada miembro coloca su piedra en dónde él mismo siente que se encuentra, en relación con el grupo: cerca de quién, en medio o rodeado de quiénes, la distancia que lo separa de los demás, etc. Esta actividad la deben realizar sin hablar, dos minutos antes de concluir el tiempo se les debe avisar así cumplen con los 10 minutos.

A continuación se les solicita a los participantes que vean el patrón que quedó plasmado en el piso, donde se colocaron las piedras, si alguna persona no está conforme con la posición de su piedra se asignan 5 minutos para que pueda moverla.

Al concluir se abre una instancia de reflexión.

### Ideas para el momento de reflexión y debate

¿Cómo se sienten en la posición que ocupan en la representación simbólica?

¿Creen que realmente está representado su lugar en el grupo? Si es que no, ¿por qué?

¿Creen que las posiciones reflejan las posibilidades de vincularse más fácil con algunas personas que con otras? ¿Creen que es necesario vincularse más con otras personas? Si es que sí, ¿dónde se ubicarían su piedra?

¿La posición de cada piedra refleja la influencia que puede haber con otros miembros?



### ANEXO 53

Técnica: “Mi proyecto de vida”

Se distribuye a los participantes la hoja de trabajo "Mi Proyecto de Vida".

Se solicita a los participantes que contesten la hoja de trabajo y les indica que sean concretos y que omitan enunciados demasiado generales o vagos.

Terminada la actividad anterior, se invita a los participantes a que voluntariamente compartan sus proyectos con el grupo.

Finalmente se guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.







## ANEXO 54

### Foda

El facilitador distribuirá a los participantes la hoja de trabajo “FODA”, seguidamente les explicara que deben de escribir en cada cuadro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, una vez terminado, se pasara a llenar las interrogantes se pedirá que sean sinceros, pueden guiarse de la primera hoja de trabajo.

Seguidamente el facilitador armara grupos para que expongan ciertas ideas, coincidencias y evaluar los factores externos como internos, se pide a un representante de cada grupo, para que comente la experiencia del grupo.

Finalmente se guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.



# HOJA DE TRABAJO



Fortalezas

A large, empty rounded rectangular box with a red border, intended for writing about strengths.



Oportunidades

A large, empty rounded rectangular box with a blue border, intended for writing about opportunities.



Debilidades

A large, empty rounded rectangular box with an orange border, intended for writing about weaknesses.



Amenazas

A large, empty rounded rectangular box with a black border, intended for writing about threats.

**HOJA DE TRABAJO****Fortalezas (interna)**

¿Qué ventajas tengo?

¿Qué hago bien?

¿Con que recursos cuento?

¿Cuáles son esas virtudes o fortalezas que los demás dicen que tengo?

**Oportunidades (externa)**

¿Quiénes me ayudan?

¿Cuáles son las oportunidades que tengo?

¿De todas las oportunidades, cuáles son en las que mejor me podría desenvolver?

## Debilidades (internas)



¿Qué es lo que hago mal?

¿Qué es lo que debería evadir?

¿Qué es lo que me atrasa?

¿Qué es lo que debería mejorar?

## Amenazas (externas)



¿Qué considero una amenaza?

¿Cuáles son mis obstáculos?

¿Qué tengo que cambiar en mi entorno?

¿Hay una amenaza seria que me impida vivir?

## ANEXO 55

### Estructura "El espacio catártico"

Pasos a seguir:

a) El coordinador coloca las sillas una al lado de la otra. Y le plantea al grupo que cada uno debe sentarse sucesivamente en cada silla y expresar sus vivencias.

En la primera silla se expresa "Cómo llegue", en la del medio se refiere a: "Cómo me sentí durante la jornadas de desarrollo profesional" y la tercera silla es: "Cómo me voy".

b) Cada uno va pasando por el espacio catártico y expresando sus vivencias.



## ANEXO 56

## Escala de Autoestima de Rosenberg

Rosenberg - 1965

**La autoestima es el reflejo de la relación entre la autoimagen real y la autoimagen ideal. Este test tiene por objetivo evaluar el sentimiento de satisfacción que tienes de ti mismo/a.**

\* \* \*

Por favor, contesta las siguientes frases con la respuesta que consideres más apropiada.

**Respuestas:**

A = Muy de acuerdo

B = De acuerdo

C = En desacuerdo

D = Muy en desacuerdo

Nº	Preguntas	A	B	C	D
1	Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Me inclino a pensar que, en conjunto soy un fracasado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Creo que tengo varias cualidades buenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Puedo hacer cosas tan bien como la mayoría de la gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Creo que no tengo muchos motivos para sentirme orgulloso/a de mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Tengo una actitud positiva hacia mí mismo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	En general estoy satisfecho/a de mí mismo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Desearía valorarme más	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	A veces me siento verdaderamente inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	A veces pienso que no sirvo para nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**ANEXO 57. Fotografías/Aplicación de instrumentos  
para la recolección de datos**



**Personal operativo, Planta de San Juan Opico**



**Personal administrativo, Planta de San Juan Opico**



**Personal de jefaturas, Planta de Soyapango**

