



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



Trabajo de grado:

“La Motivación como factor significativo para el Rendimiento Laboral de los empleados de G.S. Inversiones de la Zona Metropolitana de San Salvador”

Autores:

García Duran Enma Gabriela GD11001

Gutiérrez Hernández María Teresa GH11024

Guizar Meléndez Carlos Gustavo GM09085

Para optar al grado de:

Licenciatura en Psicología.

Docente Director:

Msc. José Ángel Meléndez Sánchez

Ciudad Universitaria, Jueves 26 de septiembre de 2018

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

Rector:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector académico:

Dr. Manuel de Jesús Joya Abrego.

Vicerrector administrativo interino:

Ing. Nelson Bernabé Granados.

Secretario General Interino:

Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

Decano:

Lic. José Vicente Cuchillas.

Vice-Decano:

Lic. Edgar Nicolás Ayala.

Secretario de la Facultad:

Msc. Héctor Daniel Carballo

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA.

Jefe del departamento:

Lic. Wilber Alfredo Hernández. Palacios

Coordinador del proceso de grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Docente asesor:

Msc. José Ángel Meléndez Sánchez.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios todopoderoso, por la salud, por darnos vida a cada uno de nosotros, por permitirnos seguir luchando por nuestras metas y darnos sabiduría para seguir el camino del bien.

A nuestros padres por educarnos y a pesar de las adversidades siempre ser nuestro soporte económico y emocional, por apoyarnos en nuestros sueños y en nuestras decisiones, por sus consejos y palabras de ánimos en situaciones difíciles, por acompañarnos en nuestros procesos formativos y por ser parte de cada uno de nuestros logros.

A nuestros hermanos y familiares cercanos que de una u otra manera nos han apoyado directa o indirectamente cuando lo hemos necesitado, porque también son parte de este logro y de nuestro crecimiento.

A nuestros docentes que han sido parte fundamental de nuestra formación, por entregarse plenamente y dejarnos conocimientos sólidos y científicos.

A cada uno de nuestros amigos y compañeros de estudio que mutuamente nos hemos visto crecer profesionalmente con acciones, palabras de motivación y apoyo, gracias por estar con nosotros.

A nuestro asesor de Tesis, quien fue parte fundamental de este equipo, agradecemos su tiempo, sus aportes y su conocimiento, por guiarnos y encaminarnos en lo correcto.

Finalmente a la organización, que nos abrió las puertas de sus instalaciones para desarrollar el proceso investigativo G.S INVERSIONES S.A DE C.V, que amablemente nos recibieron y apoyaron, especialmente a Erick Moreno que es el coordinador de RHH.

DEDICATORIAS.

Dedico este logro a Dios primeramente, quien me ha permitido la vida, la salud y las energías para lograr mis metas.

A mis padres María Elena Duran y Ricardo García, quienes son parte y pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en cada una de mis decisiones,

A mis hermanos y familia por impulsarme y motivarme a seguir cosechando éxitos y salir adelante, con sus palabras de aliento, con su ayuda siempre que la necesito.

Dedico este logro a todos ellos, que son las personas más valiosas en mi vida, y el camino apenas comienza y quiero llenarlos de orgullo.

Gabriela García.

DIOS: Por darme la vida y por permitirme estar con vida y darme la fortaleza para seguir un camino en donde se ha culminado y en donde puedo alcanzar mi meta, así mismo darme la oportunidad de poder vivirlo, bendiciendo mi proceso como estudiante.

A mi hermano, Amílcar Dagoberto Guizar Meléndez, que en paz descanse, por haber sido mi hermano, amigo, compañero y un segundo padre, por haberme cuidado y protegido, por enseñarme muchas cosas para la vida, sobre todo por enseñarme a amar la psicología y ser mi mayor inspiración, siendo un estudiante de psicología de calidad y a pesar que no ha estado conmigo físicamente en estos últimos años, sé que gracias a él llegue donde estoy ahora.

A mi padre, Dagoberto Guizar Gonzales: que en paz descanse, por haber sido mi pilar y mi apoyo, a pesar que nunca nos entendimos y en muchas ocasiones no fui un buen hijo, siempre estuvo para mí, hasta el último día de su vida y no fue el mejor padre, pero si un buen padre, todo se lo debo a él.

A mi madre, Ana Vilma Meléndez, mi única familia que me queda, por ser la única persona en la que me quiere y confía en mí, por darme la vida, porque sin ella yo ni siguiera

puedo hablar, donde después de una convulsión de bebe ella paso día y noche en mi terapia y recuperar mi habilidad para articular las palabras y aun que los doctores no daban mucha esperanza de vida ella no se rindió y me salvo la vida en más de una ocasión.

A mis compañeras: por tenerme mucha paciencia en este proceso de grado y por lograr alcanzar mis metas, ya que su perseverancia, paciencia, organización y responsabilidad he terminado satisfactoriamente mis estudios.

Carlos Gustavo Guizar.

Dedico este logro a Dios todo poderoso, por haberme acompañado y guiado en cada instante de mi vida, por la salud, la perseverancia, paciencia, fortaleza, sabiduría.

A mis padres Elsa Maribel Hernández y Enemias Gutiérrez por su apoyo, comprensión, cariño y confianza por sus buenos consejos y valores inculcados en mi camino, por ser mi fuente de motivación a no rendirme y por bríndame su apoyo económico.

A mis hermanos: Wilson Gutiérrez, Yeni Hernández, Yuri Gutiérrez y Yoselin Gutiérrez por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, por cada palabra de aliento que me impulsaban a salir adelante, también a mis amigos en especial: Ada Huevo, que me apoyo en cada momento demostrándome toda su confianza y ayudarme a perseverar siempre, y a todos aquellos que de alguna manera fueron parte para coronar mi carrera universitaria.

Maria Teresa Gutiérrez Hernández.

ÍNDICE.

INTRODUCCION.....	11
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Situación Actual del problema:	13
1.2 Enunciado del Problema:	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo General:	15
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	15
1.4 Justificación del Estudio.	15
1.5 Delimitación de la investigación.	17
1.5.1 Espacial:	17
1.5.2 Social:.....	18
1.5.3 Temporal:	18
1.5.4 Área psicológica de Investigación:	18
CAPITULO 2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	19
2.1 Antecedentes de motivación y su influencia en el rendimiento laboral.	19
2.2 MOTIVACIÓN.	21
2.2.1 Concepto de Motivación.	21
2.2.2 Perspectivas teóricas de la motivación.	22
2.2.3 Jerarquía de las necesidades de Maslow.	23
2.2.4 Teoría de los motivos sociales.	24
2.2.5 Teoría del factor dual de Herzberg.....	25
2.2.6 Teoría X y Teoría Y de McGregor.....	29
2.3 RENDIMIENTO LABORAL.	32
2.3.1 ¿Qué es Rendimiento Laboral?	32
2.3.2 ¿Qué medir del Rendimiento Laboral?	33
2.3.3 Modelos explicativos del Rendimiento Laboral.....	36
2.3.4 Evaluación del Rendimiento.	39
2.3.5 Evaluación del Rendimiento Laboral por parte del psicólogo.	41
2.4 Relación entre Motivación y Productividad Laboral.	43
2.4.1 ¿Qué es productividad laboral?	43

2.4.2	Indicadores de Eficacia	44
2.4.3	Indicadores de Eficiencia	45
2.4.4	Participación y Productividad.	45
2.5	PROGRAMAS MOTIVACIONALES.....	46
2.5.1	¿Qué son los programas motivacionales y en qué consisten?	46
2.5.2	Técnicas que pueden resultar efectivas para motivar al empleado.....	48
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		51
3.1	Diseño de investigación.	51
3.2	Enfoque de investigación.	51
3.2	Tipo de estudio.....	51
3.4	Población y Muestra.....	52
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.6	Instrumentos utilizados en la investigación	54
3.7	Procedimiento	56
CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		61
4.1	Presentación de resultados y análisis de la ASOCIACION G.S INVERSIONES. S.A DE C.V, en el área de cable móvil.	62
4.2	Análisis de resultados de los empleados de G.S INVERSIONES de la división de Cable Móvil.	73
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		84
5.1	Conclusiones.	84
5.2	Recomendaciones.....	85
5.3	Limitantes.....	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía		87
ANEXOS.....		89
ANEXO 1. RESULTADOS DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....		90
ANEXO 2. CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL VALIDADO		101
ANEXO 3. CUESTIONARIO DE RENDIMIENTO LABORAL VALIDADO.....		105
.....		105
ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES O SUPERVISORES DE CABLE MÓVIL DE G.S INVERSIONES. S.A DE C.V.		109
.....		109
.....		112

**ANEXO 6. PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL DIRIGIDO A
EMPLEADOS DE G.S INVERSIONES S.A DE C.V..... 113**

INTRODUCCION.

El estudio de la motivación laboral, surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas, donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican por lo que es necesario reflexionar, decidir y comunicar.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas, organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal; en relación a este, Salinas (2002: p.142) señala que “nuestra sociedad progresa económica y tecnológicamente volviéndose más crítica, debido a esto, surge la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados”.

El recurso humano, es uno de los pilares fundamentales en una organización por tanto la conservación de estos, requiere de planes de remuneración económica, prestaciones sociales y un ambiente saludable que le permita lograr los objetivos de la organización y la de sus colaboradores.

La motivación le permite al ser humano adoptar conductas que van dirigidas a alcanzar sus metas y objetivos. Por tanto es un factor importante en el ámbito laboral, ya que rige el comportamiento organizacional, canalizando el esfuerzo, energía y conducta del trabajador, de ésta manera, si tenemos empleados motivados, estos se esforzarán por mejorar su desempeño laboral, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y a su vez llegar a cumplir sus objetivos personales.

Un empleado satisfecho con la organización transmite esa actitud positiva hacia los demás, para esto es necesario mantener cultura y valores corporativos positivos, que desarrollan un alto grado de motivación e identidad con la organización.

Se presentan algunos conceptos y algunas perspectivas teóricas sobre motivación tales como: Jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los motivos sociales, teoría del factor dual de Herzberg y teoría “x” y teoría “y” de McGregor, también se estudiará ¿Qué es Rendimiento Laboral?, ¿Qué medir del Rendimiento Laboral?, algunos Modelos explicativos del rendimiento laboral y evaluación del rendimiento.

Todas las teorías han sido de apoyo y guía para la realización de esta investigación, y en base a algunas de ellas se exploraron factores intrínsecos de motivación como: crecimiento personal, vinculación con la empresa, satisfacción con el puesto y autoestima, de igual forma, se exploraron factores extrínsecos de motivación basados en la teoría del factor dual de Herzberg, tales como: infraestructura, liderazgo, relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento, incentivos económicos y no económicos; a partir de esto, se exploró la motivación que experimentan los empleados, y cuáles son los factores que más influyen en ellos.

En el presente documento se muestran los resultados obtenidos de la investigación, en la cual se utilizó un cuestionario de motivación laboral y un cuestionario de rendimiento laboral, que permitió establecer la correlación que existe entre estas dos variables, y a su vez se establecieron puntos clave en las conclusiones de esta investigación de este estudio y plantear recomendaciones.

De igual manera se presenta la propuesta de un programa motivacional, en el que se propone intervenir las áreas establecidas a partir de los resultados.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Actual del problema:

Se conoce que la falta de motivación en los empleados puede afectar su desempeño laboral, que tendrá como resultado la realización de sus actividades de manera deficiente impidiendo que la organización cumpla con las metas y objetivos establecidos, lo que puede provocar un declive económico, ya que la productividad de los empleados es insuficiente, es decir que éstos pueden dejar tareas inconclusas, incumplir el horario laboral, mostrar desinterés por actividades que la empresa realice, ya sea capacitaciones o reuniones laborales, entre otras, dichas conductas pueden afectar a la organización frenando que se coloque en alto estándar dentro del campo competitivo.

Un empleado motivado se desempeña de forma eficiente, cumpliendo con sus tareas a tiempo y está en disposición para lo que se requiere en la organización, así mismo puede influir en el comportamiento de sus compañeros y funcionar como un elemento propulsor para que los demás realicen sus tareas de la mejor manera, de igual forma propicia el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes, por lo tanto se crea un ambiente agradable, lo que facilitará el trabajo en equipo ya que cada uno de los individuos realizará sus tareas con objetivos organizacionales en común. De forma contraria un empleado desmotivado influirá negativamente, provocando un clima laboral inadecuado o de tensión para sus compañeros, así mismo mostrará conductas inadecuadas en el desarrollo de sus labores como apatía al trabajo, trabajos de menor calidad, llegadas tardías, entre otras.

La motivación puede darse por factores intrínsecos y factores extrínsecos los cuales tendrán influencia sobre el rendimiento laboral de los empleados. Los factores intrínsecos, son aquellas fuerzas internas que mueven a la persona a buscar o satisfacer sus intereses personales y así lograr las metas propuestas por sí mismo, dichos factores influirán en la persona dependiendo del significado e importancia que ésta les dé. Los factores extrínsecos, son aquellas fuerzas externas que mueven o motivan a la persona para realizar una actividad determinada, dichos factores se dan en el ambiente en el que la persona se desenvuelve y que pueden resultar significativos para el desarrollo de sus labores.

Factores intrínsecos como extrínsecos pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de la interpretación de la persona, estos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo.

La organización debe darse a la tarea de crear, desarrollar e implementar estrategias que permitan motivar al empleado, la motivación es un factor significativo para que los colaboradores se desenvuelvan de la mejor manera; al no tomar las medidas pertinentes los empleados se ven expuestos a desempeñar su trabajo de forma deficiente y poco profesional mostrando actitudes negativas como: irresponsabilidad, falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar al empleado al incumplimiento de sus funciones habituales o cumplirlas mecánicamente, sin importar si fueron bien hechas o no, realizando sus actividades pensando en la hora de salida y aprovechando la debilidad de la empresa para quejarse, lo que lo convertirá en un elemento poco competitivo ya que trabajar a disgusto es tan malo para el trabajador como para la empresa.

A través de esta investigación se evaluaron una serie de factores internos como: crecimiento personal, vinculación con la empresa, Satisfacción en el puesto y autoestima; también factores externos: infraestructura del puesto de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, clima organizacional, incentivos económicos y no económicos, oportunidades de crecimiento, dichos factores pueden ser motivadores o desmotivadores e influir en el rendimiento laboral de los empleados.

El aporte de ésta investigación fue la creación de un programa motivacional que ayudará a mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la empresa en la cual se realizó el estudio.

1.2 Enunciado del Problema.

- ¿Influirá la motivación en el rendimiento laboral de los empleados de G.S. INVERSIONES S.A de C.V?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Conocer la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S. INVERSIONES S.A de C.V. con el propósito de crear un programa motivacional con un enfoque preventivo o correctivo, según las necesidades de la empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Identificar si los factores intrínsecos tales como: Crecimiento personal, vinculación con la empresa, satisfacción en el puesto y autoestima influyen en el rendimiento laboral de los empleados de G.S. INVERSIONES S.A DE C.V.
- Explorar los factores extrínsecos tales como: infraestructura del puesto de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, clima organizacional, incentivos económicos y no económicos y oportunidades de crecimiento y su influencia en el rendimiento laboral de los empleados de la empresa G.S. INVERSIONES S.A DE C.V.
- Elaborar una propuesta de Programa Motivacional con un fin preventivo o correctivo que ayude al mejoramiento del rendimiento laboral y calidad de vida de los empleados de la empresa G.S. INVERSIONES S.A DE C.V.

1.4 Justificación del Estudio.

Desde la segunda guerra mundial, en los años ochenta y en la actualidad las organizaciones se han visto obligadas a cambiar desde sus procesos administrativos, hasta la manera de dirigir a las personas; esto se ha dado porque el mundo constantemente está cambiando y las organizaciones deben estar a la vanguardia para lograr la anhelada permanencia a través del tiempo.

En el siglo pasado, mundialmente se tenía la concepción de que las máquinas era lo principal dentro de una empresa; pero con el transcurrir del tiempo esta idea fue cambiando, teóricamente, las personas son un factor primordial al interior de una empresa, por lo tanto, es menester que estas se encuentren altamente motivadas, para que estén dispuestos a ofrecer lo mejor de cada uno, en pro de alcanzar los objetivos y metas de la organización, aunque en la práctica son pocas o nulas las organizaciones que valoran al empleado y lo consideran como parte fundamental o significativa para el crecimiento de su empresa.

Está claro que en la mayoría de los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como un factor significativo para el logro de objetivos y metas; ya que ésta representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

Entonces, la motivación se convierte en un punto sumamente importante para cualquier área de la vida del ser humano, si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

Así mismo, teniendo en cuenta la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, debido al hecho de que cada persona es individualmente distinta y lo que para algunos empleados es una gran recompensa, para otros es indiferente; entonces resulta conveniente, oportuno y necesario que las instituciones tengan presente, que el capital humano es uno de los principales elementos para que la empresa tenga permanencia en el tiempo; por lo tanto, el que los directivos se interesen en conocer los factores que motivan a sus colaboradores, y saber que las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo, es de suprema importancia para el logro de las metas y objetivos de la organización.

A partir de lo anterior, la investigación se enfocará en estudiar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral en los colaboradores de las diferentes áreas de G.S. Inversiones, pues hoy en día, para que una empresa sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con empleados activos, competentes y sobre todo motivados.

Una empresa con un ambiente de trabajo agradable ya no es un lujo es una regla de juego. Y la motivación es un elemento considerado hoy por hoy como un factor clave en la productividad y así mismo en la salud mental de los colaboradores ya que un empleado motivado de manera intrínseca o extrínseca es posible que desarrolle su trabajo de manera eficaz y eficiente ya que tendrá una actitud positiva y comprometida con sus actividades laborales, y potenciara sus capacidades y habilidades, lo que le proporcionará seguridad en sí mismo, mejora del auto concepto y se sentirá capaz de asumir nuevas responsabilidades.

Esta investigación permitirá conocer factores internos, que son aquellos que motivan de manera personal y factores externos: los cuales surgen en el ambiente laboral en el que el individuo se desenvuelve, en base a los cuales se creará una propuesta de un programa motivacional con dos posibles enfoques: preventivo o correctivo, el cuál que permitirá la toma de decisiones de los líderes de la organización, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo y, de igual modo, la competitividad y desarrollo de la empresa.

1.5 Delimitación de la investigación.

1.5.1 Espacial:

La investigación se desarrolló en la empresa G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V, ubicada en la Calle 15 de septiembre y Av. principal local No. 3, Ayutuxtepeque, San Salvador. Dicha asociación está compuesta por tres organizaciones las cuales son: Cable

Móvil: ofrece servicios de Claro SV, como lo son: cable, telefonía móvil e internet. Chef Factory es otra de las organizaciones la cual brinda servicios de cafetería y eventos especiales y Delivery Food, la cual ofrece transporte de alimentos a domicilio.

1.5.2 Social:

La muestra para la investigación estará conformada por 63 empleados del área de Cable Móvil de G.S. Inversiones. S.A DE C.V.

1.5.3 Temporal:

La investigación tuvo una duración de 7 meses, iniciando el mes de marzo y finalizando en septiembre del presente año; tiempo del que se retomó 2 meses para recopilación de datos, comenzando el 02 de mayo finalizando 02 de julio de 2018.

1.5.4 Área psicológica de Investigación:

Esta investigación se realizó en una de las ramas de la psicología, que es el área organizacional, esta disciplina está orientada al estudio del comportamiento de las personas en el ambiente laboral, en base a estos estudios, se pueden detectar problemas que afectan a nivel personal y/o grupal, mejorando el rendimiento de la organización en cuestión y promoviendo la calidad de vida de sus empleados

CAPITULO 2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

2.1 Antecedentes de motivación y su influencia en el rendimiento laboral.

(Ramírez, J.L. Abreu y H. Badii 2008), en su investigación *“La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales”* desarrollada en el año 2008 en la ciudad de Nuevo León, México para la revista Daena: International Journal of Good Conscience. El objetivo de esta investigación fue determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales, enfocado en una empresa manufacturera de tubería de acero.

Fue una investigación con un diseño no experimental con método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad. La muestra utilizada fueron 10 personas del área operativa, 7 obreros generales y 3 supervisores, y 10 personas del área administrativa: 2 gerentes, 3 jefes de área y 5 auxiliares. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario de 8 ítems con escala de Likert. De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, al considerar que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados, considerando que existen otras fuentes de motivación, entre las cuales mencionaron: la estabilidad en el empleo, el reconocimiento por la labor desempeñada, y las posibilidades de promoción.

De igual manera manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo. De acuerdo a los resultados los autores llegan a la conclusión: la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es, que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Ingrid Geraldine Schubert Ordoñez (2009) en su tesis *“La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de San Salvador”* presentado en la Universidad Francisco Gavidia para optar al

grado de Licenciada en Psicología. El objetivo principal de esta investigación fue, determinar si los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de una institución autónoma de la ciudad de San Salvador en el segundo semestre del año 2008.

Factores motivacionales como: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/auto-concepto, autodesarrollo, poder y el factor seguridad fueron planteados por la autora para el desarrollo de su investigación

La investigación fue de tipo descriptiva y comprendió una muestra de 156 empleados de los cuales 86 eran del sexo masculino y 70 del sexo femenino todos pertenecientes a las diferentes áreas de la institución autónoma. El instrumento para la recolección de datos fue, específicamente la “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) elaborada por J. L. Fernández Seara, editada y publicada por TEA Ediciones de España en 1987.

La autora se planteo las siguientes conclusiones:

- ✓ La necesidad de integración y de mantener relaciones socio-afectivas entre los empleados (factor Aceptación e Integración Social), es independiente de los resultados que pueda mostrar la evaluación de desempeño.
- ✓ La búsqueda de aprobación social y consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal en los empleados (factor Reconocimiento Social), no se relaciona de manera significativa con los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
- ✓ La valoración personal y confianza que el personal tiene en sí mismo (factor Autoestima/Auto concepto) no se ve afectada por los resultados de la evaluación del desempeño laboral.

Lola Reátegui Arévalo (2017) en sus tesis titulada “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa integrado Ricardo Palma de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016” presentado en la Escuela de Post Grado Universidad Cesar Vallejo en Parapoto, Perú en el año 2017. El objetivo de la investigación fue Conocer la influencia de la motivación en el

desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, centro poblado de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016.

El tipo de investigación utilizada fue No Experimental con un diseño correlacional. La muestra del estudio estuvo conformada por 19 docentes entre varones y mujeres pertenecientes a la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma de Huingoyacu, distrito de San Pablo, la técnica que se utilizó para registro y recolección de la información fue la encuesta. Algunas de las conclusiones planteadas por la autora de acuerdo a los resultados obtenidos son:

- ✓ Existe relación entre la dimensión Salario y Beneficios con el desempeño laboral en la indicando relación media positiva. Indicando que Salario y Beneficios influyen aproximadamente en el 40% sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa.
- ✓ Las Condiciones de trabajo influye aproximadamente en un 24% sobre el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa.

2.2 MOTIVACIÓN.

2.2.1 Concepto de Motivación.

La motivación se puede definir como el factor determinara en qué manera y con qué frecuencia se desarrolla una conducta para alcanzar las metas y objetivos (Robbins y Judge 2009). Según Helleriegel, Jackson y Slocum (2011), conciben la motivación como el impulso que recibe una persona a través de factores internos y/o externos que dirigen o conservan su conducta para desarrollar determinada acción. El individuo posee motivos personales que lo llevan a desarrollar determinada acción para satisfacer intereses personales, así mismo recibe influencia de factores externos dados del contexto social que rodean al individuo y que le impulsan a alcanzar determinadas metas y objetivos.

Al estudiar la motivación, la psicología persigue el objetivo de identificar las razones por las cuales el ser humano actúa de determinada forma o qué fue que lo llevó a tomar la decisión de actuar de la forma en la que lo hizo (Mook, 1987).

Por tanto el comportamiento siempre estará motivado ya sea de forma intrínseca o extrínseca, ya que se tienen incentivos o razones para mostrar una actitud de cooperación o de resistencia con sí mismo, determinando una actitud positiva o negativa que acerque a la persona hacia el logro de sus objetivos o por el contrario que no haya avance alguno para ello.

A continuación se presentan diversas teorías de motivación, que explican cómo se da en el ser humano y los factores que contribuyen a su desarrollo, así mismo teorías del rendimiento laboral y los factores que lo engloban y la influencia que todo esto tiene en el individuo en el ámbito laboral.

2.2.2 Perspectivas teóricas de la motivación.

Para estudiar la motivación existen diversas teorías que retoman diferentes enfoques y elementos para explicar cómo surge, se mantiene o desaparece en el ser humano, de las cuales mencionaremos algunas, de reconocidos autores como: Abraham Maslow, McClelland, Herzberg entre otros que han hecho importantes aportes al referido tema y a muchos otros.

Popularmente la motivación suele utilizarse mediante dos puntos de vista distintos:

- *Metas y objetivos* que una persona tiene, ya sea de manera laboral, académica, familiar entre otros, los cuales irán en función de mejorar como persona y como profesional.
- *Los procesos cognitivos* que las personas hacen uso para conseguir dichas metas y objetivos, aspirar a una mejora salarial, cualificarse en determinada área etc.

Desarrollando el pensamiento crítico, formas de evitar multitareas, pensamiento, lenguaje entre otros. Son estos procesos mentales los que les ayudarán a tomar la decisión de qué camino tomar para llegar a la metas. Muchas de las teorías para explicar la motivación hacen uso de estos dos enfoques.

Dichos puntos de vista desde los cuales es percibida la motivación, explica el qué (Metas y objetivos) y el cómo (procesos cognitivos) de los cuales el individuo habrá de

valerse para el logro de los mismos, es importante que una persona aprenda a conocerse a sí misma y desarrollar sus capacidades y habilidades lo cual le brindará seguridad al mismo tiempo que se le facilitará la consecución de sus propias aspiraciones.

Una de las teorías de la motivación, más conocida es la planteada por Abraham Maslow, la cual retoma cinco tipos de necesidades que deben ser satisfechas por el ser humano para alcanzar la autorrealización.

2.2.3 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow en el año de 1943, quien propone 5 tipos de necesidades que el ser humano debe satisfacer en el ciclo de su vida. Presenta la hipótesis que dentro de cada individuo hay una jerarquía de las siguientes cinco necesidades, organizándolas del nivel inferior al superior.

Maslow presenta las cinco necesidades que debe satisfacer un ser humano:

1. **Necesidades Fisiológicas:** Estas necesidades son de tipo físico, referidas al hombre como ser biológico, estas necesidades pueden ser respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.
2. **Necesidades de Seguridad:** El hombre necesita sentirse seguro material, física y mentalmente. Como por ejemplo querer conservar su empleo.
3. **Necesidades de Pertenencia (Sociales):** Necesidad de pertenecer a un grupo de amigos, donde puede dar y recibir cariño al igual que de familiares y personas del sexo opuesto.
4. **Necesidades de Estima:** Incluye factores internos, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidades de Autorrealización:** El impulso de ser lo que se quiere ser y lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno, logros, cumplir metas trazadas y la autosatisfacción.

Cada una de estas necesidades en determinada etapa o momento de la vida se vuelve prioridad y a medida que se satisface una de ellas el siguiente nivel se vuelve dominante, en términos de la jerarquía el individuo escala desde el nivel inferior al superior, y aunque es probable que una necesidad no esté satisfecha por completo pero en gran parte si ha quedado satisfecha esta necesidad ya no motiva, lo que hace necesario subir un escalón. Para poder satisfacer cada una de las necesidades la persona deberá alinear su conducta en función de la satisfacción de ellas.

La teoría de Maslow está basada en su mayoría en necesidades que deben ser satisfechas por el individuo, que incluyen necesidades internas y externas, al contrario de la teoría de los motivos sociales que, está basada únicamente en satisfacer una necesidad social, por parte del individuo para pertenecer a un grupo y ser reconocido dentro en un círculo social, la cual se explica a continuación:

2.2.4 Teoría de los motivos sociales.

Enunciada por McClelland en el año de 1961 edificada sobre la base del trabajo de H. Murray, estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de tres motivos o necesidades:

Estos tres motivos sociales son:

- ✓ **Motivación de logro:** Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar, existe una necesidad de ejecución, como lo puede ser el deseo de excelencia o realizar un trabajo de la mejor manera aceptando altas responsabilidades.
- ✓ **Motivación de Poder:** Necesidad de dominar, influir y controlar a otras personas y grupos y a la vez recibir el reconocimiento por parte de las mismas, ya que es primordial mantener un estatus social, que predominen las ideas propias y ser considerado importante.
- ✓ **Motivación de afiliación:** Interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva. Se asocia a cuatro tipos de recompensas sociales, (Hill, 1987) el afecto positivo o estimulación asociada con la cercanía interpersonal, el elogio, la reducción de miedo o estrés y la comparación.

Generalmente estas tres necesidades se encuentran en el individuo y son formadas con el tiempo y la vivencia cultural las cuales dirigen y motivan la conducta de las personas. A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades, por lo que no es necesario satisfacer una necesidad para luego proseguir con la otra, ya que la necesidad de satisfacción se hará presente en una determinada etapa de la vida, dependiendo de la situación en que se encuentre cada persona, o el puesto que ocupe, por ejemplo la necesidad de afiliación y la necesidad de poder son típicas de las altas gerencias.

A diferencia de la teoría de McClelland, Herzberg no retoma necesidades sociales que pudieron haber sido construidas culturalmente por el medio en el que el individuo se desenvuelve, sino que retoma factores que involucran sentimientos y emociones que pueden ser controlados por la persona, de igual forma factores que provienen del ambiente y que pueden ser motivadores, los cuales se detallan en la siguiente teoría.

2.2.5 Teoría del factor dual de Herzberg.

La teoría del factor dual también es conocida como *Teoría de la Motivación e Higiene* la cual propone que la conducta de las personas está influenciada por dos tipos de factores

- ❖ Factores de Motivación asociados a la satisfacción.
- ❖ Factores de higiene asociados a la insatisfacción.

- ✓ **Factores de Motivación o factores Intrínsecos:** Llamados así porque provienen del interior del individuo y se alimentan continuamente con la productividad laboral.
Son factores que la persona puede controlar ya que involucran sentimientos y emociones, y están relacionados con lo que él hace y desempeña, se relacionan con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización referidas al contenido del puesto de trabajo que desempeña y los deberes relacionados con el mismo, son los factores motivacionales los que producen un efecto duradero de satisfacción en el individuo y por ende un aumento

de productividad y excelencia entre estos pueden estar, *logros, reconocimiento, Independencia laboral, responsabilidad (nuevas labores), oportunidades de promoción, etc.*

Dichos factores motivacionales son los que orientaran la conducta motivada de la persona por otra parte si se le son impuestas tareas que solo van enfocadas a atender principios de eficiencia y de economía para la organización esto provoca desinterés en la persona ya que solo se ofrece un lugar decente para desempeñar labores y no estimulan el crecimiento personal y profesional del trabajador.

- ✓ **Factores de Higiene o factores extrínsecos:** Referidos al ambiente y al contexto que rodea al individuo, y por ende están fuera de su control, entre los principales factores de higiene se mencionan el salario, los beneficios sociales, las prestaciones, relaciones con compañeros de trabajo, condiciones físicas y ambientales de trabajo, seguridad laboral, relaciones con sus supervisores, políticas de la empresa, reglamentos internos.

Cuando la motivación es extrínseca el estímulo o incentivo viene dado específicamente de condiciones que dependen del ambiente el contexto u otras personas, y no específicamente de las actividades laborales que desempeñe. Cuando los factores higiénicos se encuentran en un nivel óptimo, por ende las personas se encuentran satisfechas, la complicación aparece cuando los niveles están por debajo de lo referido.

El autor basa su teoría en el equilibrio de factores motivadores (internos) y factores de higiene (externos) Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

Herzberg 1965 (Citado en Vásquez, 2007) afirma que: “los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción, los cuales al eliminarlos pueden mejorar las condiciones laborales, pero no aseguran la motivación en el trabajo”

Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo. En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada.

Es claro que la conducta motivada o no, siempre ira regida por los factores antes mencionados, aunque esta teoría tiene criticas contraproducentes argumentando que puede haber aumento de la ansiedad, aumento de las expectativas personales y los resultados de su trabajo, sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña las nuevas tareas con la remuneración, o una posible reducción de las relaciones interpersonales.

Algunos de los factores extrínsecos pueden definirse como:

- **Infraestructura:** Una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. Hay estudios que demuestran que factores ambientales como el ruido, nivel de iluminación influye en la capacidad de las personas para concentrarse. También se ha medido el nivel de “excitación ambiental” óptimo para realizar tareas según su complejidad.

Las empresas reconocen que su competitividad depende en gran medida de su capacidad para desarrollar soluciones creativas e innovadoras. Y el desarrollo de esas soluciones creativas e innovadoras pasa por asegurar que su “talento”, es decir, sus profesionales tienen el entorno adecuado, para desarrollar dichas soluciones para ser creativos.

En otro orden de cosas también está demostrado que el entorno físico puede conducir a un mayor estrés, a una mayor fatiga e incluso hay estudios que relacionan índices de violencia con espacios de trabajo muy densamente poblados.

Por lo tanto habrá que asegurarse de que los profesionales tienen un espacio que les permita desarrollar distintos tipo de trabajo en distintos momentos (concentración, comunicación, trabajo repetitivo, trabajo creativo) etc.

- **Relaciones interpersonales:** Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.
- Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.
- **Liderazgo:** 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.

Un liderazgo afecta positivamente el rumbo del negocio, en la motivación de las personas en su trabajo; hay que hacer notar que también puede influir de forma negativa, por esta razón el desarrollo de las habilidades de liderazgo es un requisito en el líder.

- **Incentivos económicos y no económicos:** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Dichos factores pueden ser contribuyentes para motivar o en su defecto desmotivar al empleado, lo que puede tener un impacto significativo en el rendimiento del empleado.

La siguiente teoría retoma a los altos mandos quienes tienen concepciones acerca de los trabajadores y de cómo dirigirlos, lo cual se explica detalladamente en la siguiente teoría.

2.2.6 Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” explica dos formas de pensar y dirigir de los administrativos, jefes o gerentes en relación con sus trabajadores, *Teoría X*, conciben la idea que sus subordinados son trabajados mediante amenazas en la *Teoría Y* se concibe la idea que las personas quieren y necesitan trabajar

Teoría X: Basada en un modelo de gestión y pensamiento anticuado consiste en la presunción y la mediocridad de las masas y su deliberada motivación al ocio, por lo que el trabajo es visto como un castigo a partir de ello para la empresa se presentan dos necesidades la supervisión y la motivación.

Los principios de la teoría X son:

- ✓ El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan.
- ✓ Se considera necesario adoptar medidas fuertes para incitar al trabajo y que se consigan los objetivos de la empresa tales medidas pueden ser la amenaza y castigos.
- ✓ El individuo es egocéntrico y sus objetivos personales son diferentes a los objetivos de su empresa por lo que no se esforzará para conseguirlos sino se asemejan a los suyos.
- ✓ Los empleados prefieren ser obedientes y dependientes de la dirección de alguien más y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades. Además de no tener ambiciones, no tienen deseos de crecimiento laboral y es preferible que sean dirigidos, puesto que sus únicos deseos se concentran en tener seguridad en el ambiente de trabajo.

En la Teoría X, los administradores tienen comportamientos autoritarios. La dirección que sigue este modelo dirige todos los pasos de la producción. Establece la manera en la que desea la realización del trabajo, marca el tiempo para el cumplimiento del objetivo y todo el trabajo es realizado sobre un ambiente de amenazas y tensión.

Teoría Y: Los administradores o jefes consideran que los empleados ven en su trabajo una fuente de motivación o satisfacción diaria por lo cual no se presentan complicaciones para alcanzar los objetivos organizacionales y es poco el desgaste que existe en cumplir plazos alcanzar metas ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción.

Los principios de la teoría Y son:

- El esfuerzo físico y mental es considerado natural en el ámbito de trabajo y que este puede ser compensado con un juego placentero o un momento de descanso.
- El castigo, la fuerza o la amenaza o son medios viables para fomentar el rendimiento de los empleados, por lo que las personas se sienten motivadas a realizar su trabajo y superar sus metas según el tipo y calidad de trabajo realizado.
- Los trabajadores tienen a comprometerse más con sus responsabilidades, esperando destacar en la empresa mejorando su rendimiento.
- La accesibilidad que tiene la empresa para que sus trabajadores echen a andar su imaginación y puedan crear en pro de la empresa, la oportunidad de explotar sus habilidades y hay libertad de pensamiento.

Esas son algunas de las teorías que tratan de dar explicación al proceso de motivación desde diversas perspectivas y factores, tanto internos como externos que surgen como motivadores para un individuo en cualquier área de su vida, para realizar una actividad determinada o cumplir sus metas y objetivos. Para efectos de investigación los factores internos tomados en cuenta son los siguientes:

- **Crecimiento personal:** El empleado se propone nuevos planes de carrera, nuevos retos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias,

tareas diferentes) con lo que la persona busca ascender a un mejor puesto o buscar mejores oportunidades dentro de la empresa. En este sentido, el crecimiento personal requiere autoconocimiento, autoestima, autogestión, autoeficacia y bienestar personal, familiar, laboral y social, lo que nos va a permitir obtener los siguientes **beneficios**:

- ❖ **El autoconocimiento de nuestras expectativas y metas**, como punto de partida para alcanzarlas, definiendo qué queremos llegar a ser.
 - ❖ **La capacidad para analizarnos a nosotros mismos** y descubrir las áreas de crecimiento y las herramientas que tenemos a nuestra disposición para llevarlo a cabo.
 - ❖ **La liberación de los miedos e inseguridades (creencias limitantes)** internos que nos impiden evolucionar.
 - ❖ **La determinación de los obstáculos externos** que dificultan el avance en nuestra carrera y los medios para superarlos.
-
- **Vinculación con la empresa:** Las personas desean vincularse con la empresa de la cual forman parte, compartir misión y visión, objetivos y otros aspectos trascendentales es decir se sienten identificados con los valores, en los cuales la empresa sustenta su trabajo. La empresa les permite desarrollar sus criterios y les facilita autonomía en la toma de decisiones por lo que el empleado considera que es parte fundamental de la empresa para el desarrollo de actividades y se siente parte de ello.
 - **Satisfacción en el puesto:** es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998)

- **Autoestima:** Tener una autoestima alta en el trabajo, no quiere decir que podemos hacer todo y hacerlo siempre bien.

Significa que:

- Tenemos la capacidad para reconocer nuestras habilidades y limitaciones,
- estamos dispuestos a arriesgarnos y aprender,
- podemos pedir ayuda sin sentirnos mal o temer la crítica de los demás,
- nuestras expectativas son realistas y confiamos en alcanzarlas,
- tenemos la capacidad de aceptar y adaptarnos a los cambios necesarios,
- podemos trabajar en equipo y ayudar a los demás, para que logren el éxito,
- soñamos, compartimos nuestros sueños y tratamos de alcanzarlos,
- tomamos decisiones y nos responsabilizamos,
- tratamos de ser creativos,
- etc.
- Cuando una persona tiene una autoestima baja, repercute en la calidad y cantidad de su trabajo y en las diferentes relaciones que éste implica (jefes, empleados, clientes, proveedores, compañeros, etc.)

Es importante recordar que una autoestima baja no siempre está relacionada con la falta de capacidad o conocimientos. Son estos factores intrínsecos los retomados, los que pueden ejercer o no influencia para que exista un rendimiento laboral óptimo en los empleados.

2.3 RENDIMIENTO LABORAL.

2.3.1 ¿Qué es Rendimiento Laboral?

Las actividades que en Recursos Humanos se realizan, casi siempre van orientadas a mejorar el desempeño de sus colaboradores en la organización.

En algunas ocasiones suele confundirse el desempeño laboral con el rendimiento laboral. El desempeño se refiere a la forma de realizar el trabajo e n el esfuerzo empleado

para la consecución de los objetivos. Incide en el cómo se realiza el trabajo. Por ello, se analizan las competencias que posee el trabajador, como las utiliza en el trabajo y en qué grado las posee, y el rendimiento está referido a resultados no se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo, sino en la consecución final de estos. Incide en el cuánto se ha realizado

Pero ¿qué se entiende por rendimiento laboral? Motowidlo (2003) afirma es “El valor absoluto que la empresa espera como producto de la ejecución de una variedad de actividades que un colaborador lleva a cabo en un período determinado de tiempo”. Ese valor puede ser positivo o negativo, dependiendo del buen o mal desempeño del empleado. Esto significa que el aporte de los colaboradores es un factor determinante para el crecimiento de la empresa, así mismo crecen ellos de manera profesional.

Existe más de una perspectiva acerca del término rendimiento, pues para algunos profesionales es el resultado u outputs del trabajador (ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados).

Para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993) aseguran que la eficacia de una persona se refiere a los resultados de su desempeño. Los resultados pueden ser cuantificables y tangibles en cuanto a calidad del trabajo a partir de estos se puede definir si un trabajador es eficaz, eficiente y competente en su puesto de trabajo.

Existe otro grupo de especialistas y autores, que consideran el rendimiento como el conjunto de conductas de los empleados en su lugar de trabajo, no así, como el resultado de estas. Suponen los términos de productividad, excelencia, eficiencia o eficacia como los resultados, mientras que el rendimiento se describe como los comportamientos que se llevan a cabo para alcanzar dichos resultados.

2.3.2 ¿Qué medir del Rendimiento Laboral?

El término rendimiento incluye resultados y conductas. Pero aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante

para los objetivos suele considerarse rendimiento. Entonces, ¿qué tipos de rendimiento o facetas del rendimiento se evalúan?

Según Borman y Motowidlo, generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización.

- ✓ **Rendimiento de tarea o intra-rol:** se refiere a las conductas de los trabajadores en cuanto a sus actividades en su puesto de trabajo, e incluye diferentes elementos entre los que podemos mencionar: posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas - formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas - aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales.
- ✓ **Contextual o extra-rol:** esta hace referencia a conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global las cuales se caracterizan por ser:
 - *voluntarias:* Nunca están entre las obligaciones del puesto
 - *intencionales:* Es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos
 - *Positivas:* tratan de beneficiar a la organización - *desinteresadas:* la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

De esta manera se entiende que las tareas intra rol son las que necesariamente exige el puesto de trabajo y que de una forma u otra deben realizarse, de presentarse alguna debilidad o deficiencia en determinada área el trabajador debe capacitarse para desarrollar las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar el puesto; por el contrario, las tareas extra rol, son aquellas que se realizan de forma voluntaria como un valor agregado a las actividades.

Los trabajadores pueden contribuir al contexto laboral de distintas maneras:

1. Mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: es decir cuando en la empresa se promueve la cooperación, comunicación, confianza, etc. entre los colaboradores con el propósito de evitar o reducir los conflictos.
2. Aumentando la iniciativa de los empleados para acrecentar la productividad de la organización a través de sus conductas (por ejemplo, aceptando condiciones de trabajo adversas).
3. Realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso).

El trabajador es un ente generador de cambio ya que con su conducta puede promover valores que optimicen el clima laboral mejorando las relaciones interpersonales, aumentando su productividad así mismo comprometiéndose a cuidar de los recursos que la empresa brinda para el desarrollo de las actividades laborales.

Campbell (1993) presenta en su teoría del rendimiento un modelo de 8 factores que lo componen:

1. **Competencia de tarea específica del puesto:** Son las conductas específicas, la capacidad del colaborador para llevar a cabo las tareas correspondientes en su puesto y que hace la diferencia entre los otros puestos de trabajo.
2. **Competencias de tarea no específicas del puesto.** Son conductas y actitudes o tareas que no están especificadas dentro del puesto de trabajo y que el colaborador las realiza de forma voluntaria.
3. **Competencias en la comunicación oral y escrita:** El colaborador tiene que tener la habilidad de expresar y plasmar claramente sus ideas y hacerla llegar a los demás.
4. **Demostración de esfuerzo.** Grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal.** Grado en que el empleado evita las conductas negativas (como el consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la infracción de las normas o el absentismo en exceso)

6. **Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados.** Apoya a los compañeros, ayudando a solucionar problemas, siendo un buen ejemplo, y teniendo siempre presente los objetivos.
7. **Supervisión/liderazgo.** Conductas dirigidas para influir en la forma de ser o actuar de los colaboradores, con el fin de mejorar el rendimiento de estos, mediante la interacción personal.
8. **Gestión/administración.** Sirven de guía para dirigir y alcanzar los objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o ayudar a solucionar situaciones problemáticas que podrían darse en la organización

El departamento de Recursos Humanos está en la obligación de verificar que los puntos antes expuestos se cumplan en su totalidad con el fin de alcanzar las metas y objetivos específicos para cada puesto y en general de la organización.

2.3.3 Modelos explicativos del Rendimiento Laboral.

Los primeros modelos del rendimiento no explicaban exactamente su origen, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, como se ha mencionado anteriormente y esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales.

- A. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990). Según ésta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:

1. conocimiento declarativo: es aquella información consistente sobre los hechos y las cosas conocidas (saber qué hacer), obtenidos a base de la experiencia en la cotidianidad, lo cual dependerá en su mayoría por diversos factores, como lo son la habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato, los cuales determinaran su papel dentro de la organización.

2. Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales, es decir son los conocimientos obtenidos a través de la formación profesional, académica y empírica.

3. Motivación, Es definida como la conducta que se decide tener ante cualquier situación, es la decisión de una persona de actuar o invertir esfuerzo para lograr algo, el nivel de esfuerzo que invertirá y la elección de persistir en el tiempo. Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Como vemos, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales (Viswesvaran y Ones, 2000). Esto significa que el rendimiento es el resultado de la aplicación de los tres factores antes mencionado ya que la experiencia adquirida juega un papel importante en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, por lo tanto la persona sabrá de que manera puede actuar y mejorar.

- B. Otro modelo fundamental es el de Furnham (1992), que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:
- *Habilidad.* Capacidad que tiene un colaborador para realizar con eficacia o de forma correcta los diversos procesos o tareas que son necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).
 - *Factores Demográficos.* Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).
 - *Inteligencia.* Capacidad de pensamiento abstracto y crítico que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones, etc. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo, si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc.), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.
 - *Motivación.* Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la predisposición que tiene las personas de responder de diferente forma a

determinados estímulos y responder más que otros. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones individuales, como la necesidad de logro.

- *Personalidad.* Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características particulares de un individuo que se van reforzando con el paso del tiempo y que determinan la forma de actuar o reaccionar ante las situaciones que se le presenta cotidianamente. Los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano.

C. Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales. Sin embargo, la visión actual (Guzzo y Gannett, Waldman, 1994) reconocen que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable.

- *Factores facilitadores o potenciadores:* se refiere a todos aquellos factores del ambiente que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo más que todo sobre aspectos del individuo estos pueden ser: Liderazgo adecuado, promoción de trabajo en equipo, clima laboral, etc. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores.

- *Factores limitantes e inhibidores:* Se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas como: falta de capacitación para el uso de equipo tecnológico, normativas que no permiten al trabajador desarrollarse adecuadamente entre otras.

Peters y O'Connor (1980), han investigado factores más específicos e identificados como limitantes las cuales pueden ser las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Los resultados de algunos de estos últimos han sido revisados por Baron (1994). Por ejemplo, el ruido, el calor o el frío excesivo tienen un efecto negativo; el nivel de iluminación, la calidad del aire o la concentración de gente, son otros ejemplos de

factores del entorno. Baron opina que estos factores ejercen un efecto indirecto sobre el rendimiento (y otros resultados, como las actitudes en el trabajo).

Los factores del entorno tienen una gran influencia sobre los mecanismos y procesos internos de cada individuo. Bacharach y Bamberger (Citado en Olvera 2013) indican que las limitantes a las que se ven expuestos los colaboradores pueden influir de forma negativa en su rendimiento, entorpeciendo así que el trabajador aproveche al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo.

2.3.4 Evaluación del Rendimiento.

En la administración de Recursos Humanos, han surgido nuevas formas de evaluación que tienen gran aceptación por parte de importantes y reconocidas empresas. A continuación, se señalan algunos de estos tipos de evaluaciones de desempeño:

◆ EVALUACION 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

También llamada evaluación integral, y es una de las más populares que se está poniendo en práctica actualmente, Según la empresa de consultoría en recursos humanos William M. Mercer, el 40% de las compañías usaron la retroalimentación de 360 grados en 1995 y para el año 2000, esta cifra aumentó a un 65%. Entre las empresas que usan la

retroalimentación de 360 grados están McDonnell-Douglas ATyT, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing e Intel. Este tipo de evaluación es utilizada para proporcionar evaluaciones para usos convencionales. Sin embargo, para este proceso se aplica estrictamente en el desarrollo de empleados y sólo dos gerentes evaluados ven la retroalimentación.

La finalidad de la evaluación 360 es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

◆ EVALUACION SEGÚN HPT.

Este tipo de evaluación HPT (Tecnología de Desempeño Humano) inicio en 1962 debido a la preocupación que había respecto al desempeño, el mismo grupo de personas crearon ISPI: international society for performance improvement. Está es una estrategia que está compuesta básicamente por siete pasos para analizar, resolver problemas y orientan a alcanzar los objetivos del desempeño.

La Tecnología del Desempeño – HPT – compete a toda la organización y no únicamente de Recursos Humanos. HPT proporciona una serie de herramientas que sirven para construir equipos eficientes, especialmente equipos gerenciales. Para los gerentes son de gran importancia las técnicas del HPT, ya que estas herramientas les ayudan a obtener evaluaciones de sus inversiones y así poder mejorarlas si es necesario.

HPT es el conjunto de técnicas que ayuda a resolver problemas reales de desempeño y es un esquema poderoso para eliminar barreras verticales y horizontales en la organización, que además permite a los gerentes pensar de manera más amplia y con una perspectiva a largo plazo sobre el impacto en sus decisiones en el desempeño de la organización.

2.3.5 Evaluación del Rendimiento Laboral por parte del psicólogo.

Según la psicóloga industrial Ana Muñoz ‘‘La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores’’

Es decir estas evaluaciones de igual manera pueden dar una alerta a los colaboradores y sugerir cambios para una mejora en sus actividades laborales.

En la actualidad son muchos los avances que se han logrado alcanzar en materia de evaluación del rendimiento, para lo cual psicólogos industriales se han dado a la tarea de desarrollar diversas técnicas que medirán el rendimiento de los colaboradores.

Las cuales las clasifican en dos tipos:

- ❖ **Objetivas:** Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes),
- ❖ **Subjetivas:** Se utilizan cuando no es posible mediar o cuantificar el rendimiento de una forma objetiva, cuando se requiere la evaluación de competencias en personal ejecutivo, por ejemplo.

Técnicas Objetivas: Para poder cuantificar el rendimiento de los empleados de una organización, psicólogos industriales hacen uso de las siguientes técnicas.

- **Medidas de Producción:** Para medir la productividad, se necesita de un puesto que permita hacer uso de esta técnica, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador, o cuantas llamadas puede atender de manera satisfactoria en un determinado rango de tiempo. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Sino es un lugar en donde los factores distractores pueden afectar severamente el rendimiento, esto con el fin de ser justos al momento de evaluación.
- **Monitorización por ordenador:** Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas

programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados. Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas.

- **Datos personales relacionados con el trabajo:** Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

Técnicas Subjetivas: Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo.

- **Informes de rendimiento:** Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.
- **Técnicas de valoración de mérito:** Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.
- **Escalas de valoración:** Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5).
- **Ranking:** Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso.
- **Gestión por competencias:** Según Alles (2008), las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas

se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

2.4 Relación entre Motivación y Productividad Laboral.

2.4.1 ¿Qué es productividad laboral?

La productividad laboral es la acción más valiosa de la empresa en el capital humano, es decir que una buena productividad es sinónimo de un futuro largo y seguro para todo tipo de organización, como se menciona “La productividad laboral es especial para los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización” (Van Der, 2005, pp 110)

Es decir que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deberán cambiar procedimientos que permitan que los empleados sean capaces de dar los resultados esperados.

De lo antes mencionado se deduce que las organizaciones buscan gerentes jefes o directivos con experiencias y habilidad de manejo de equipo, que tengan capacidad de plantearse metas a largo plazo y más aún trabajar duro para cumplirlas, que se capaz de hacer sobresalir a la organización en contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el ámbito laboral.

En la cultura organizacional salvadoreña posiblemente existan muchos dirigentes que laboren con el ideal antes mencionado, pero necesita de sus colaboradores para hacer de la empresa rentable para el mercado y óptimo para trabajar, por lo cual deberá buscar los medios y herramientas para hacer que sus colaboradores realicen sus labores en sintonía con las metas y objetivos empresariales.

Por lo anterior se presentan los principios gerenciales para una buena productividad:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la gerencia cooperativa.

2.4.2 Indicadores de Eficacia.

Lo podemos entender como comparaciones de lo que se forma con los objetivos previamente establecidos, es decir, mide si los objetivos y metas se cumplen, ya sean estos a corto o a largo plazo.

Algunos indicadores de eficacia se describen a continuación:

- Se verifica si los resultados obtenidos en cuanto a las actividades laborales realizadas por los colaboradores en determinado puesto van en función de las metas y objetivos planteados por la organización.
- Se examina si los objetivos y metas previamente se han establecido en función de beneficiar a la organización en general y del puesto en específico.
- Se verifica el proceso que se utiliza para evaluar la eficacia de las diferentes áreas que componen una organización en función de habilidades y destrezas de los empleados en cada uno de los puestos que ocupa.

Es decir los indicadores de eficacia dan los parámetros que se deben tomar en cuenta para hacer efectivo lo que se planteó con anterioridad en este caso metas y objetivos organizacionales, por lo que están relacionados con la capacidad y acierto en la ejecución o consecución de tareas

2.4.3 Indicadores de Eficiencia

Podemos entender la eficiencia en los resultados de comparar el rendimiento real del personal en las acciones o condiciones actuales con una política de rendimiento previamente definida y aceptada entre los gerentes y trabajadores. Es decir Firman (2005) “la eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo” p.90.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.4.4 Participación y Productividad.

Según Gómez “Explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de estar en un estudio teórico” (Gómez, 2010).

Esto quiere decir que la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, ya que permite que el colaborador se desarrolle dentro de la organización así mismo tenga oportunidad de establecer relaciones interpersonales con sus demás compañeros de trabajo que a la vez puede ser un factor positivo porque ambas partes pueden funcionar como apoyo para el desarrollo de actividades, lo que beneficiaría a la economía de la empresa.

La participación parece tener efectos positivos sobre la productividad en los siguientes niveles

- ❖ Cuando la participación del colaborador es de acuerdo a las competencias desarrolladas con el puesto que desempeña.
- ❖ La confianza y la comunicación son componentes claves para la relación entre jefes y colaboradores ya que se desarrolla un compromiso de participación entre ambas partes.

Por tanto, se mencionan cinco características de las empresas en donde se promueve la participación del colaborador y que ha dado lugar a una mejora en la productividad laboral.

- ✓ La empresa acompaña el aumento de la productividad por parte de los empleados con beneficios económicos, es decir el incremento en la economía no solo es beneficio para la organización en general sino para el empleado en específico, ya que ya sido parte importante de ese crecimiento.
- ✓ Los jefes y directivos consideran importante la permanencia de relaciones entre jefe-empleado, de manera que los empleados sientan el apoyo que se les brinda evitando que la participación se perciba como algo mecánico para el puesto de trabajo.
- ✓ Preocupación por parte de la empresa porque los derechos laborales del empleado sean cumplidos, y dejar de lado un sistema autoritario en donde solo se hagan valer los deberes y responsabilidades de los mismos.
- ✓ La filosofía y forma de dirigir de la organización no solo sea ideas que queden en el aire, sino que exista un documento como ley que respalde tanto a dirigentes y colaboradores.

Por lo que podemos concluir que la relación entre participación como factor fundamental en la motivación y productividad no puede determinarse a prioridad ni apoyarse en fundamentos teóricos, necesita ser comprobable, lo que se puede denotar en el aumento de la productividad de los empleados quienes a su vez encuentran satisfacción con la relación que establecen con su jefe.

2.5 PROGRAMAS MOTIVACIONALES.

2.5.1 ¿Qué son los programas motivacionales y en qué consisten?

Los programas de motivación para empleados, a menudo son organizados en forma anual por la Gerencia de Capacitación o de Desarrollo Organizacional. Estos programas ofrecen: premios en metálico, beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y personal, actividades de integración, actividades de capacitación entre otras.

Los programas de motivación para empleados tienen por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa entre otros objetivos. Estos son algunos ejemplos de acciones o programas de motivación para empleados que realizan empresas globales.

- ❖ **Premios en metálico:** tienen que ver con pagas extras por lograr objetivos grupales e individuales. En tareas extras asignadas a grupos se ofrecen talonarios para un almuerzo gratuito al equipo o al miembro del equipo que haya desempeñado mejor la tarea.
- ❖ **Beneficios sociales:** empresas regalan entradas gratuitas a conciertos, exposiciones o competencias deportivas. Las entradas se consiguen gracias a un intercambio entre la empresa y la organizadora del evento que regala por ejemplo 10 entradas gratuitas a cambio de publicar en la Intranet para empleados los datos del evento.
- ❖ **Premios de reconocimiento:** aquellos instructores internos, tienen un reconocimiento especial en cartelera o en la Intranet con una medalla o reconocimiento especial, se realizan *happy hours* para celebrar determinados logros laborales.
- ❖ **Flexibilidad laboral:** Se otorgan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.
- ❖ **Equilibrio entre vida laboral y personal:** Se impulsa a la gente a que se retire cuando termina la jornada laboral (para que no se queden tiempo de más terminando un trabajo) se destaca aquellos que tienen *hobbies* más allá del trabajo en la revista interna o en las carteleras, la empresa contrata instructores de yoga o profesores de literatura o tango para dar cursos en la empresa después del horario de trabajo.
- ❖ **Actividades de integración:** Torneos de fútbol y de tenis, maratones o equipos de trekking, actividades outdoor como competiciones de tiro al blanco, rafting, concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras
- ❖ **Actividades de capacitación:** La capacitación en aulas no siempre motiva. Para motivar muchas empresas alquilan estancias o fincas para realizar sus actividades de capacitación.

En la actualidad las empresas se valen de cada uno de los recursos antes mencionados para motivar a sus empleados, con el fin de conseguir un equipo de trabajo productivo y que beneficie a la organización, considerando que la remuneración no es el único incentivo que puede motivar a los colaboradores.

2.5.2 Técnicas que pueden resultar efectivas para motivar al empleado.

Las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas y que sus esfuerzos sean suficientemente reconocidos. Es importante que los puestos de trabajo se perciban como espacios seguros y agradables, que les sirvan no sólo como medio de vida, sino también como una forma de cumplir sus metas personales y lograr un desarrollo personal enriquecedor y continuado.

A su vez, las empresas y compañías necesitan contar con un equipo humano proactivo, comprometido e identificado con la organización que garantice un alto rendimiento y productividad, así como una calidad de trabajo excelente y con vocación de mejoría constante.

Es imposible alcanzar estos ambiciosos objetivos si los trabajadores no están lo suficientemente motivados, existiendo una serie de herramientas, recursos y técnicas para lograrlo.

Las mejores estrategias de motivación laboral

Lo primero que hay que tener en cuenta en la elaboración de un plan de motivación laboral es que la gran mayoría de personas no realizan un trabajo únicamente por dinero, puesto que suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles e interactuar con los demás.

Subir los sueldos, por lo tanto, no suele ser una medida eficaz para motivar a los empleados sino va acompañado de otra serie de acciones que tienen que ver con la seguridad en el trabajo, el reconocimiento personal o el ambiente laboral.

Diversos estudios han identificado una serie de técnicas como muy eficaces para la motivación.

1) Reconocimiento

Se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

- **Premiar los logros en el trabajo:** Tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- **Facilitar la promoción.** El empleado debe estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.
- **Proponer retos.** A la mayoría de personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.
- **Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores** supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.

2) Búsqueda de la ubicación ideal

No todas las personas son aptas para todos los trabajos, pero lo que sí es cierto es que todos tenemos un perfil determinado que encaja mucho mejor en unas tareas o puestos que en otros. Si la dirección de una empresa o el departamento de recursos humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes, todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y dará lo mejor de sí, lo que redundará en un mejor funcionamiento de la compañía.

3) Asignación de responsabilidades

La organización es vital para la tranquilidad y motivación del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función y objetivos para conocer hasta donde llega su responsabilidad.

4) Promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos

Entendido no sólo como aplicación de lo que dice la Ley sobre normativa de seguridad o uso de equipos de protección, sino también como una filosofía dentro de la organización basada en la implicación de todos en la promoción de la salud y el bienestar en cualquier detalle: higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas anti estrés, etc.

5) Promover la participación

Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás.

Es responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y realizar todos los esfuerzos y buscar recursos posibles en su bienestar y motivación. En realidad se trata de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de investigación.

El diseño de investigación utilizado fue *no experimental* debido que no se manipularon deliberadamente las variables de investigación ni las condiciones del contexto, es decir, la variable motivación no fue manipulada para conocer los niveles de la variable de rendimiento laboral, esto permitió que los datos se recolectaran en el ambiente natural en el que ocurren, simplemente se observó la relación de ambas para posteriormente describirlo y elaborar un diagnóstico de la situación de la organización.

3.2 Enfoque de investigación.

El enfoque que se utilizó en la investigación es *cuantitativo* ya que a través de este estudio se dio explicación de una realidad social, vista desde una perspectiva externa y objetiva, ya que se realizaron mediciones para buscar la exactitud de las variables estudiadas o indicadores influyentes, con los que se generalizó los resultados de la población estudiada, en relación a la motivación que experimentan los trabajadores y la influencia que tiene ésta en el rendimiento laboral de cada una de ellas/os, quienes proporcionaron información que fue explorada mediante herramientas del campo de la estadística, como cuestionarios y entrevistas.

3.2 Tipo de estudio.

La investigación realizada fue de tipo *descriptivo*, ya que evaluó la influencia de una variable sobre otra, con el objetivo de conocer los efectos que esto provoca en los empleados. Consistió en realizar una toma instantánea de la población en un momento determinado, lo que permitió extraer conclusiones acerca de la temática estudiada, analizando las diversas áreas que detallaron las necesidades identificadas en los factores de la motivación y rendimiento laboral.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Universo:

El universo con el cual consta la asociación de G.S. Inversiones es de alrededor de 500 empleados destacados en las 3 organizaciones: chef Factory, Delivery Food y Cable Móvil a nivel de los 14 Departamentos de los cuales consta el territorio salvadoreño.

3.4.2 Población:

La población con la que consta la empresa y las sucursales de San Salvador en dónde se realizó la investigación es de 100 empleados de ambos sexos, destacados en Cable Móvil, en el área de Call Center, vendedores externos y agencia Claro, S.V. de la zona Metropolitana de San Salvador.

3.4.3 Muestra:

El tipo de muestreo de la investigación fue por conveniencia ya que los sujetos fueron seleccionados por la accesibilidad y proximidad que se tuvo dentro de la organización, en la cual era un total de 100 trabajadores y se seleccionó una muestra de 63 trabajadores.

Para sacar la muestra se utilizó la siguiente fórmula que está diseñada para calcular el tamaño de la muestra de la población finita:

$$n = N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q$$

$$d^2 \times (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q$$

Dónde:

N= Total de la población (100)

Z_α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es de 95%)

P = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

Q= 1- p (en este caso 0.05)

d= precisión (en esta investigación se utilizó un 20%)

$$n= 100 \times 1.962 \times 0.05 \times 0.05 = 63$$

$$0.22 \times (100-1) + 1.962 \times 0.5 \times 0.5$$

De igual forma se tomaron criterios de inclusión para la muestra seleccionada:

- ✓ Ser trabajadores de servicio en el área de atención al cliente de las diferentes sucursales de la zona metropolitana de San Salvador.
- ✓ Que hayan pertenecido mínimamente a la empresa por un año en sus labores.
- ✓ Puede ser de ambos sexos hombre y mujer.
- ✓ De una edad aproximada de entre 20 a 40 años.
- ✓ Que tenga la disponibilidad y actitud a colaborar voluntariamente en la investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas que se utilizaron en la investigación.

- **La Encuesta:**

Es una técnica de recolección de datos, a través del diseño de un cuestionario, con la que se obtuvo la información necesaria de las variables de investigación, con los empleados de Cable Móvil que es parte de G.S INVERSIONES. S.A DE C.V, sobre los factores extrínsecos e intrínsecos de Motivación Laboral y su relación con el rendimiento Laboral.

- **La Entrevista:**

Se utilizó la técnica de la entrevista para recolectar información del rendimiento laboral de los empleados de Cable Móvil, de la Asociación de G.S. INVERSIONES S.A DE C.V, a través de los jefes y supervisores, ya que son ellos quienes llevan mejor control de sus empleados y de esa manera contrastar información.

3.6 Instrumentos utilizados en la investigación

- **Cuestionario.**

Los cuestionarios utilizados en ésta investigación fueron: 1) Cuestionario de Motivación Laboral y 2) Cuestionario de Rendimiento Laboral, dichos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación mediante la Técnica del Sistema de Jueces Propuesto por Laswhe. (Ver Anexo 1)

- **Cuestionario de Motivación Laboral:** Dicho cuestionario consta de 52 ítems, los cuáles están divididos en las áreas de Crecimiento Personal, los ítems correspondientes a ésta área son: 2, 3, 5, 35 y 45, otra de las áreas es Vinculación con la empresa, los ítems correspondientes son: 6, 8, 10, 11, 41, y 37, el área de Satisfacción con el Puesto, los ítems correspondientes son: 12, 13, 14,15, y 16, otra de las áreas es: Autoestima, los ítems correspondientes son: 17, 18, 19, 21, 22 y 27, el área de Infraestructura, los ítems que la componen son: 20, 23, 24, 25, 26, 28 y 29, el área de Relaciones Interpersonales los ítems que la componen son: 4, 30, 31, 32, 33, 34 y 36, el área de Liderazgo los ítems

correspondientes son: 7, 9, 38, 39, 40, 42, los ítems 1, 43, 44, 46 y 47 exploran el área de Incentivos Económicos, y la última área de Oportunidades de Crecimiento, los ítems que la exploran son: 48, 49, 50, 51 y 52. El sujeto contesta con una valoración de: Nada (1), Poco (2) y Mucho (3) en relación de cómo se presentan las situaciones. (Ver Anexo 2)

Calificación:

La forma de calificación del cuestionario fue a través de la escala de Likert, con un puntaje mínimo de 1 y un puntaje máximo de 156, a mayor puntuación mayor motivación.

- **Cuestionario de Rendimiento Laboral:** dicho cuestionario constan en 52 ítems, divididos en 9 áreas: área de habilidades, exploradas en los ítems del 1 a 6 , área de actualización de los conocimientos, explorada en los ítems del 7 a 10, el área de competencias específicas para el puesto, exploradas a través de los ítems del 11 al 16, el área de mantenimiento de la disciplina personal, los ítems que corresponde a ella son los 17 al 21, área de demostración de esfuerzo explorada a través de los ítems 22 al 26, el área de la voluntad de facilitar el trabajo en equipo explorada en los ítems 27 al 31, el área de conducta voluntaria que se explora con los ítems del 32 al 39, el área de conductas intencionadas exploradas a través de los ítems del 40 al 43 y para finalizar el área de las conductas positivas y negativas exploradas de los ítems del 44 al 52. El sujeto responde a cada uno de los ítems con una valoración de nunca (1), a veces (2) y siempre (3). En relación de cómo se presenta las conductas. (ver anexo 3)

Calificación:

La forma de calificación del cuestionario fue a través de la escala de Likert, con un puntaje mínimo de 1 y un puntaje máximo de 156, a mayor puntuación mayor rendimiento laboral.

- **Guía de Entrevista.**

Se utilizó un protocolo de entrevista dirigido a jefes o supervisores del área de Cable Móvil, que consta de 18 preguntas, relacionadas con el trabajo y como se desempeñan los empleados de Cable Móvil en relación con su rendimiento laboral. (Ver Anexo 4)

3.7 Procedimiento

➤ **Definir tema de investigación.**

Se analizó y elaboró una propuesta de tema de investigación para presentar al asesor de proceso de grado.

➤ **Elección del docente asesor del trabajo de grado.**

Durante el inicio del primer ciclo del año lectivo 2018 se estableció un vínculo con el posible asesor del trabajo de grado. Posteriormente se redactó una solicitud para hacer formal la petición del docente asesor. Finalmente nos fue asignado oficialmente el docente del departamento de psicología Msc. Ángel Meléndez.

➤ **Presentación y aprobación del tema de investigación.**

Se presentó la propuesta del tema de investigación antes definida por el grupo investigador y posteriormente se esperó a que este fuera aprobado por el coordinador de proceso de grado.

➤ **Recopilación de información bibliográfica.**

Durante el proceso de investigación se consultarán diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas, tesis, entre otras para la construcción del marco teórico para sustentar el proceso investigativo.

Además, se préndete visitar otros centros de estudios como universidades, ONG o bibliotecas para poder indagar sobre la existencia de investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

➤ **Elaboración de ante proyecto de trabajo de grado.**

Se elaboró una propuesta de ante-proyecto la cual fue revisada por el asesor y por el coordinador del proceso de grado del departamento de psicología.

➤ **Selección de la organización o lugar donde se realizará la investigación.**

Se realizó el primer contacto en donde se está esperando la aprobación por parte de las autoridades de la organización para poder realizar esta investigación. Posteriormente se elaboró una carta para solicitar el permiso de para hacerlo de manera formal. Al finalizar la investigación

la empresa nos encontró una carta haciendo constar la realización del trabajo de grado. (Ver anexo 5)

➤ **Selección de la muestra.**

La muestra que se utilizó en esta investigación fue de 63 sujetos de ambos sexos, de la empresa G.S. Inversiones de las áreas de la zona metropolitana de San Salvador, en un rango de edades de entre 18 y 40 años, el muestreo que se utilizó fue de tipo Aleatorio simple y uno de los criterios de inclusión fue que cada sujeto tuviera mínimo un año de trabajar en la organización.

➤ **Diseño y validación de instrumento:**

Se crearon los instrumentos a utilizar para la recolección de datos cuantitativos, dichos instrumentos fueron un cuestionario de rendimiento laboral y un cuestionario de motivación laboral, ambos constaron de 52 ítems. La validación se realizó a través de la revisión de seis profesionales de la psicología, para verificar la claridad en la redacción de los ítems y que estuvieran de acuerdo con el tema de investigación. Posteriormente se realizó un reporte de validación de instrumento.

➤ **Diseño del proyecto de investigación.**

El proyecto de investigación fue elaborado con la finalidad de presentar un panorama general de la temática a investigar con sus respectivos procedimientos y métodos utilizados.

➤ **Aprobación del ante- proyecto.**

Se presentó el proyecto de tesis al docente asesor, quien realizó las observaciones pertinentes y posteriormente se entregará dicho proyecto.

➤ **Abordaje de los sujetos de investigación.**

La persona con la que se estableció contacto dentro de la organización nos permitió el acceso a los empleados a los que se les aplicaron los instrumentos, posteriormente se les explicó en términos generales en que consistió la investigación y el objetivo de la aplicación, aclarando que la información que brindaron es completamente anónima, con fines académicos y que no influyó en su puesto de trabajo.

➤ **Aplicación de instrumentos**

Los instrumentos fueron aplicados a los trabajadores de Sexo masculino y femenino de entre las edades de 19 a 52 años, de la organización Cable Móvil de G.S. Inversiones.

➤ **Procesamiento de datos**

El procesamiento de resultados se hizo en base a una escala Likert, en la cual el máximo puntaje era 156 lo que ubicaría al participante en un nivel alto de motivación o rendimiento y el mínimo 52 que significaría un nivel bajo, teniendo un punto de corte de 78 siendo este un nivel promedio.

➤ **Análisis e interpretación de resultados.**

Posteriormente a la aplicación de los diferentes instrumentos se llevó a cabo el respectivo vaciado de datos y su análisis cuantitativo de los resultados obtenidos. Se analizó cada uno de los factores intrínsecos y extrínsecos investigados, de igual manera se analizó la influencia de la variable independiente, sobre la variable dependiente.

➤ **Elaboración de propuesta de programa.**

En base a resultados se elaboró una propuesta de programa motivacional con un enfoque correctivo, con el fin de mejorar los niveles de productividad y la calidad de vida de los trabajadores. (Ver Anexo 6)

➤ **Elaboración del informe final.**

Se creó el documento a base de elementos teóricos-prácticos, presentando los resultados finales con su respectivo análisis e interpretación de resultados, lo que permitió establecer el diagnóstico.

➤ **Presentación del trabajo final y aprobación.**

El trabajo final se presentó al docente asesor, quien realizó las observaciones pertinentes y posteriormente se procedió a entregar dicho trabajo al docente coordinador del proceso de Grado para su respectiva aprobación.

➤ **Defensa del trabajo de grado.**

Luego de tener la aprobación del trabajo final tanto del docente asesor, como el docente coordinador se procedió como grupo de investigación a la creación de la defensa del trabajo, así como la búsqueda del comité jurado que estuvo en la defensa del trabajo.

• **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

MES		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre.			
ACTIVIDADES SEMANALES		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	2	3	4	1	2	3	4
1.	Definir tema de investigación.	■																																			
2.	Elección del docente asesor de trabajo de grado.		■	■																																	
3.	Presentación y aprobación del tema de investigación.			■	■																																
4.	Recopilación de información bibliográfica.			■	■	■	■	■																													
5.	Elaboración de ante proyecto de trabajo de grado.						■	■	■	■																											
6.	Aprobación de ante proyecto de investigación.										■																										
7.	Selección de la organización o lugar donde se realizara la investigación.										■																										
8.	Selección de la muestra.										■																										
9.	Diseño y validación del instrumento.										■	■																									
10.	Diseño del proyecto de investigación.											■																									
11.	Abordaje de los sujetos de investigación.												■																								
12.	Aplicación de instrumentos y pruebas psicológicas.												■	■	■	■	■	■																			
13.	Análisis e interpretación de resultados.																		■	■	■																
14.	Elaboración de propuesta de																						■	■	■												

CAPITULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados de la investigación realizada a través de dos encuestas, una de ellas de Motivación laboral, en la cual se exploran factores intrínsecos de motivación como lo son: crecimiento personal, vinculación con la empresa, satisfacción con el puesto y autoestima, de igual forma, explora factores extrínsecos de motivación como: infraestructura, relaciones interpersonales, incentivos económicos y no económicos, liderazgo, entre otras. La segunda encuesta correspondiente a Rendimiento Laboral, con la que se exploró las áreas de conductas voluntarias, intencionales, positivas y negativas, habilidades, actualización de los conocimientos y competencias específicas para el puesto, entre otras, ambas aplicadas a los empleados de las diversas áreas de Cable Móvil que pertenece a la Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V y en base de los resultados se estableció a un diagnóstico sobre la influencia de la Motivación en el Rendimiento Laboral.

El Capítulo se encuentra dividido en dos partes, la primera de ellas es la presentación de resultados y análisis Cualitativo-Cuantitativo y la segunda de ellas es la interpretación de los resultados obtenidos a través de las 126 encuestas aplicadas a una muestra de 63 empleados.

4.1 Presentación de resultados y análisis de la ASOCIACION G.S INVERSIONES. S.A DE C.V, en el área de cable móvil.

DATOS GENERALES

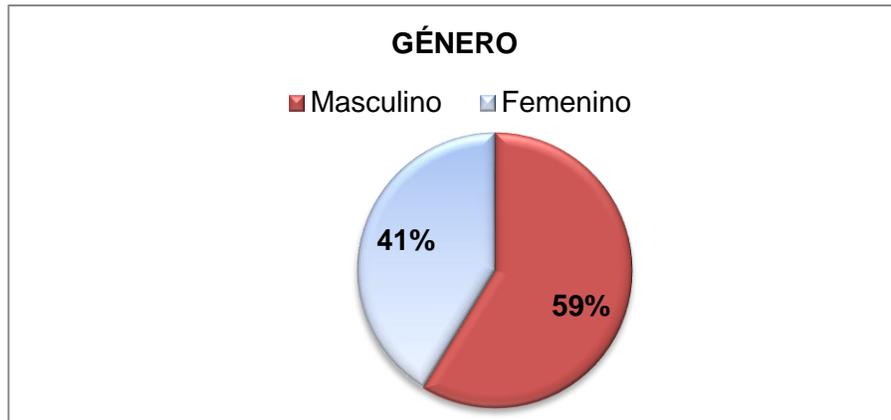


Figura N° 1. Género de la muestra encuestada.

De acuerdo a la población que fue encuestada, 37 personas son del sexo masculino representando el 59% de la población total solo el 41% representan al sexo femenino.



Figura N° 2 Áreas de trabajo de la población encuestada.

De acuerdo a la División que tiene G.S INVERSIONES S.A DE C.V, trabajamos con el área de Cable Móvil, de las personas encuestadas el 7% representan a supervisores, el 57% es representado por Agentes de Ventas, el 30% de la población total esta constituida por técnicos, y solo el 3% por asesores de venta, al igual que personal de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL

◆ FACTORES INTRÍNSECOS DE MOTIVACION

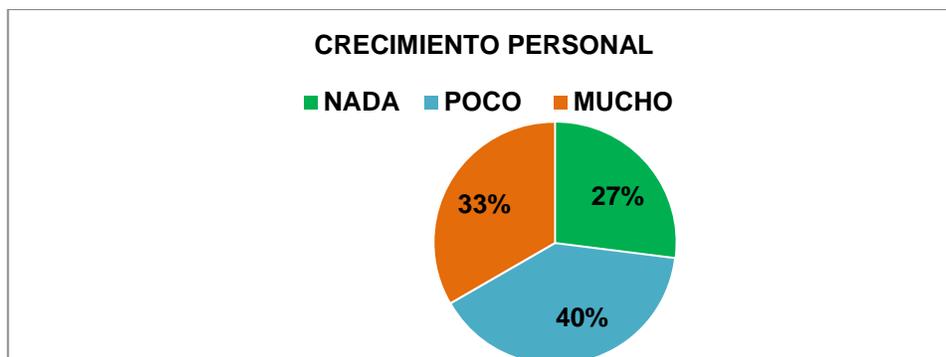


Figura N° 3 Área: Crecimiento Personal.

Del total de sujetos encuestados se evidencia que un 40% de los empleados de la Asociación G.S. Inversiones S.A. presentan un interés considerable en crecimiento personal, manifestándose esta en deseo de ampliar sus conocimientos, realizar cursos de formación para mejorar el desempeño en su trabajo, de igual manera indican ser constantes en la búsqueda de medios para ascender de nivel, ya tienen interés en establecer nuevas metas, mientras que el 33% indica que sí ha crecido mucho personalmente y el 27% manifiesta que en lo absoluto no hay interés de crecimiento.



Figura N° 4 Área: Vinculación con la empresa.

En los empleados de la Asociación G.S. Inversiones S.A, existe una aceptable vinculación con la empresa, ya que así lo indica un 38%, pues en su puesto de trabajo se les permite la toma de decisiones en resolución de tareas, lo que les permite cumplir con las metas y proyectos que ha establecido la organización; además que se sienten integrados en su área de trabajo e identificados con la misión y visión de la Asociación.

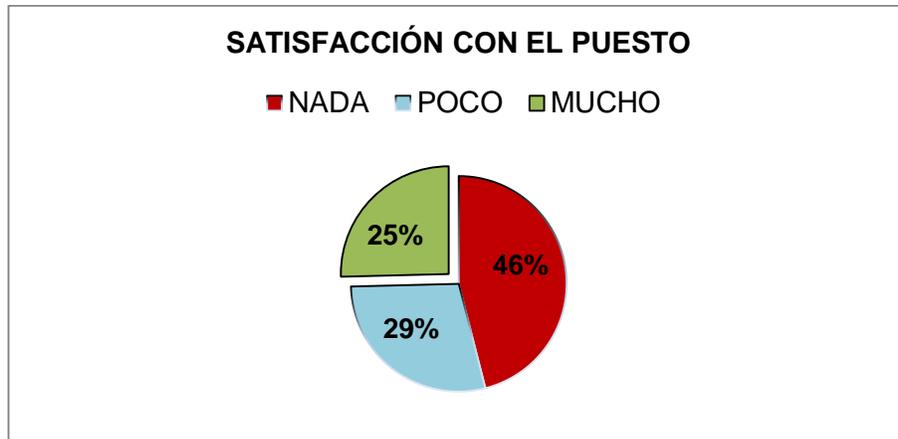


Figura N° 5: Área: Satisfacción con el Puesto.

El 46% de los empleados de Asociación G.S. Inversiones S.A DE C.V se encuentra insatisfechos con su puesto de trabajo, pues muestran actitud o respuesta negativa hacia las tareas y funciones que actualmente desempeñan, ansiando que el funcionamiento del área sea más efectiva y manifiestan el deseo de abandonar o cambiar de trabajo; mientras que tan solo el 25% indica estar satisfecho con el puesto de trabajo que desempeña.

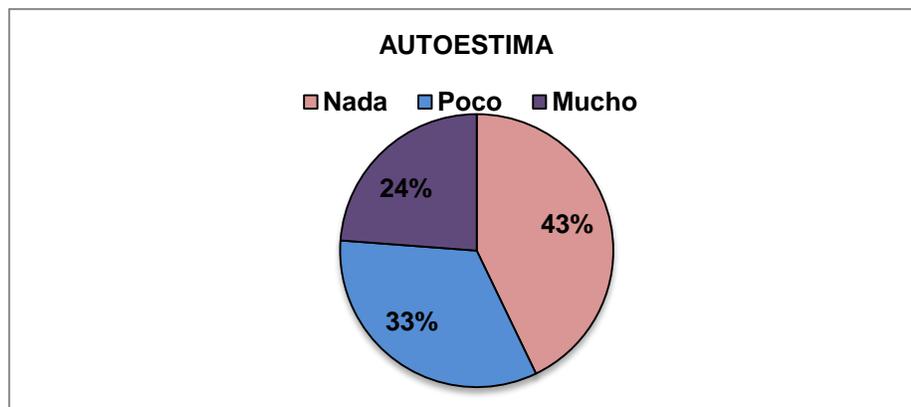


Figura N° 6: Área: Autoestima.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el 43% de los sujetos expresa no tener buena autoestima acorde con el trabajo que realizan, por lo que no se sienten útiles con las tareas que realizan, sienten inseguridad, o incluso deben pedir opinión o ayuda constantemente, mientras que el 33% considera que su autoestima es poca, percibida de forma positiva y el 24% de los sujetos percibe que su autoestima es alta ante el trabajo que realizan dentro de la organización.

◆ FACTORES EXTRÍNSECOS DE MOTIVACIÓN.

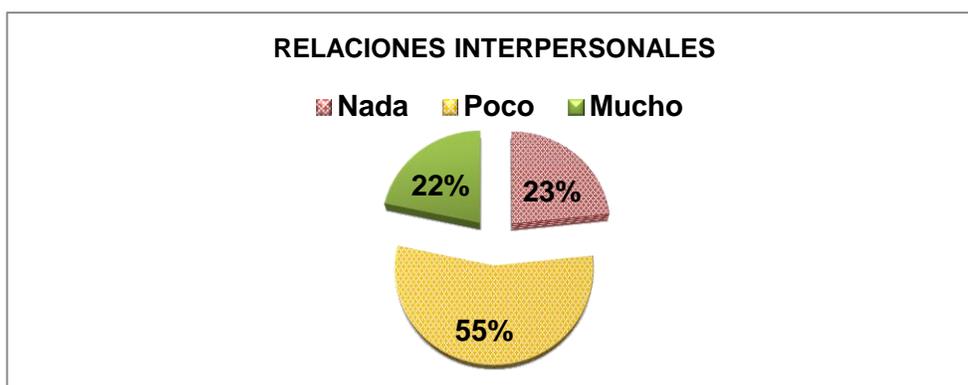


Figura N° 7: Área: Relaciones Interpersonales.

Según lo que se ve reflejado en la figura N° 7 el 23% del personal manifiesta no tener adecuadas relaciones interpersonales con las personas que lo rodean en su puesto de trabajo, mientras que el 55% manifiesta tener de forma deficientes Relaciones Interpersonales y el 22% opina llevar una buena relación con sus compañeros de trabajo.

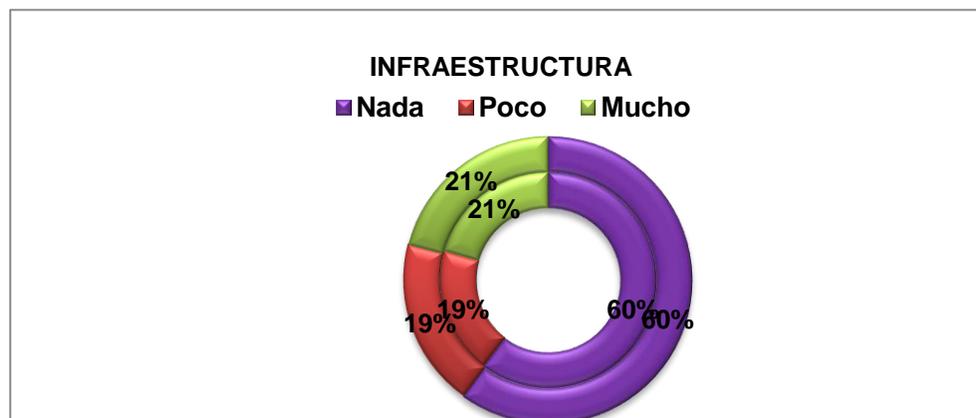


Figura N° 8: Área: Infraestructura

El resultado obtenido a través de las encuesta a los empleados de GS. Inversiones, el 60% opina no tener una buena infraestructura en lugar de su trabajo, el 19% expresa que las condiciones del lugar es deficientes y el 21% que la infraestructura es la adecuada.

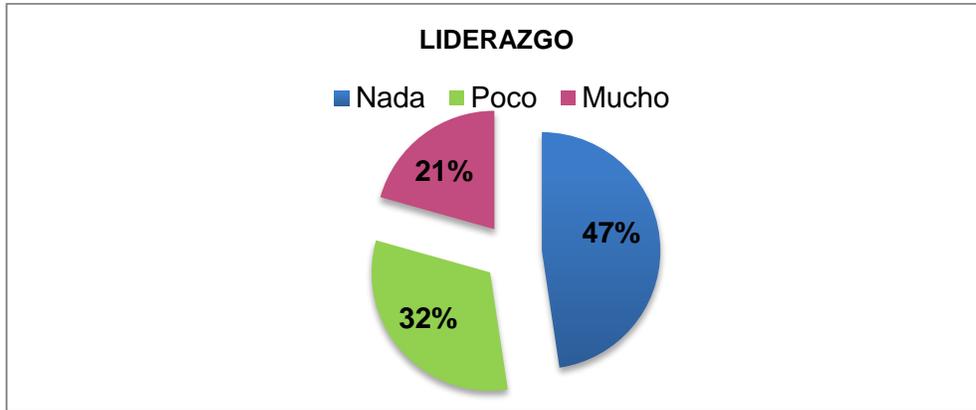


Figura N° 9: Área: Liderazgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, el 47% de los sujetos opinan no existe un buen liderazgo por parte de sus superiores, ya que no sienten apoyo en cuanto a decisiones, inquietudes o dudas con respecto al trabajo, mientras que el 32% considera que el liderazgo ejercido por parte de su jefe inmediato es insuficiente y que se debería mejorar este aspecto, y el 21% de los sujetos percibe que se ejerce un buen liderazgo en organización en la que laboran.

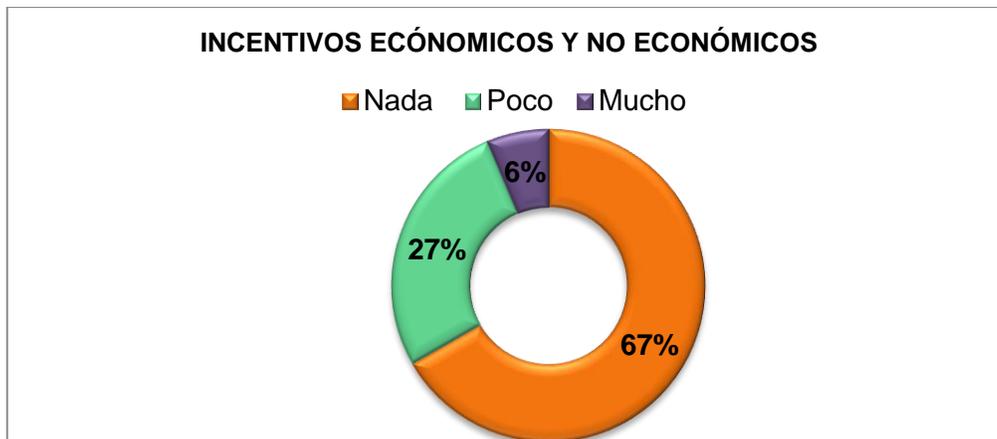


Figura N° 10: Área: Incentivos económicos y no económicos.

El personal encuestado de G.S Inversiones. S.A de C.V de acuerdo a lo reflejado en el gráfico, el 67% afirma no percibir de ninguna manera incentivos económicos y no económicos por parte de la organización, mientras que el 27% opina que si existen pero de manera escasa, al contrario del 6% de los sujetos encuestado afirman que la organización sí les brinda este tipo de beneficios los cuales consisten en bonos extras por metas alcanzadas, o prestaciones aparte de las de ley.



Figura N° 11: Área: Oportunidades de Crecimiento.

Los resultados obtenidos denotan que el 49% de las personas encuestadas opinan que dentro de G.S. INVERSIONES S.A de C.V no existen oportunidades de crecimiento profesional, a diferencia del 30% de la muestra encuestada responden que se perciben pocas oportunidades de promoción y ascenso, mientras que el 21% afirma que sí existen oportunidades de crecer profesionalmente dentro de la organización.

CUESTIONARIO DE RENDIMIENTO LABORAL.

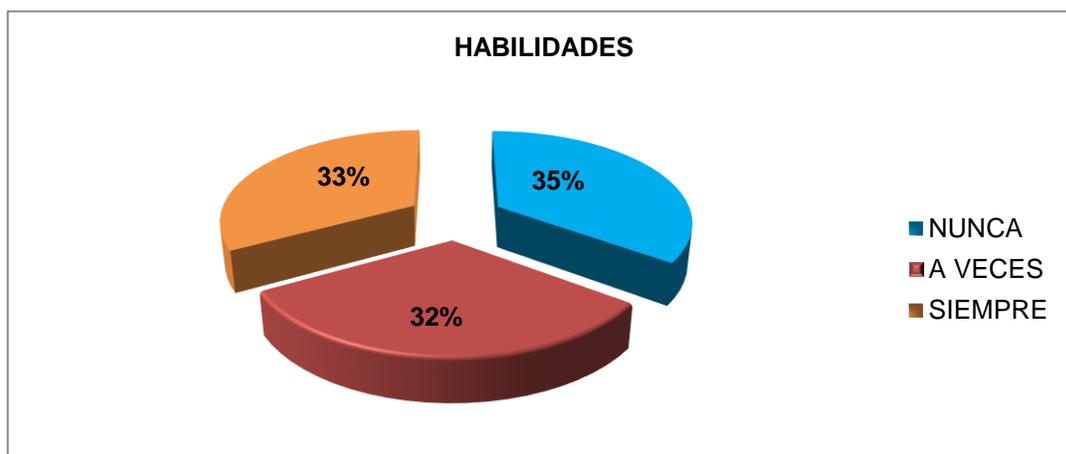


Figura N° 12 Area: Habilidades.

El 35% de los empleados indica que existe una deficiencia en el desarrollo de sus habilidades, ya que se les dificulta identificar problemas que surgen en su puesto de trabajo y encontrar soluciones frente a estos, también falta de formación y actualización de sus habilidades técnicas y dificultad para trabajar en equipo con su jefe y demás compañeros.

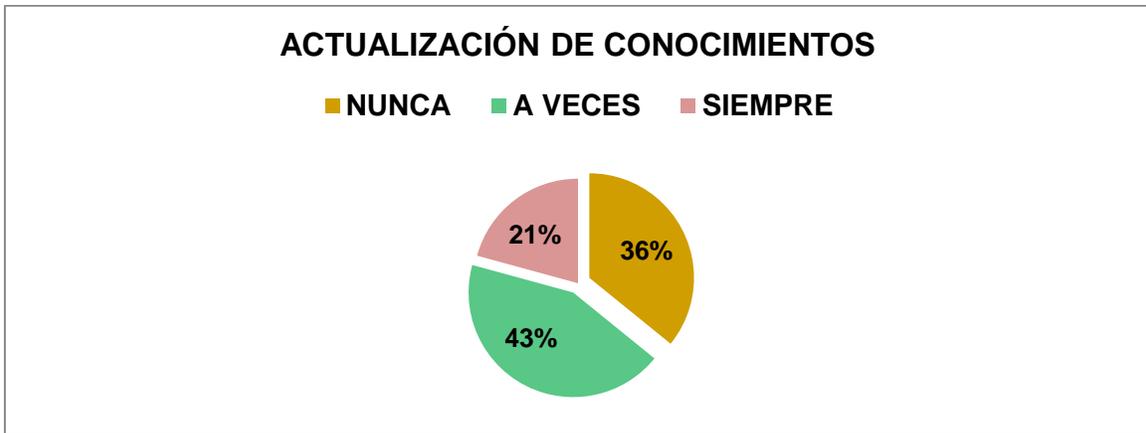


Figura N° 13 Área: Actualización de conocimientos.

En la empresa la actualización de conocimientos de los empleados es aceptable y es representada por un 43% de los empleados, pues estos muestran interés de participar en talleres o capacitaciones de forma regular para mejorar sus habilidades, y el 21% indica que siempre están actualizando sus conocimientos para desempeñar mejor su trabajo y tan solo el 21% muestra desinterés.



Figura N° 14: Competencias Específicas para el puesto.

El 41% de los empleados, opina que en raras ocasiones posee las competencias necesarias que requiere el puesto de trabajo que desempeña, por lo que necesitan capacitarse en conocimientos técnicos para desempeñar mejor su trabajo, y a veces organizan las tareas, y tienen la capacidad de mantener la calma para poder terminar las labores a tiempo; mientras que una cantidad considerable, representada por el 38% de los sujetos entrevistados manifiestan lo contrario, es decir que no están lo suficientemente capacitados para desempeñar sus labores, pues no poseen las competencias específicas que dicho puesto exige.

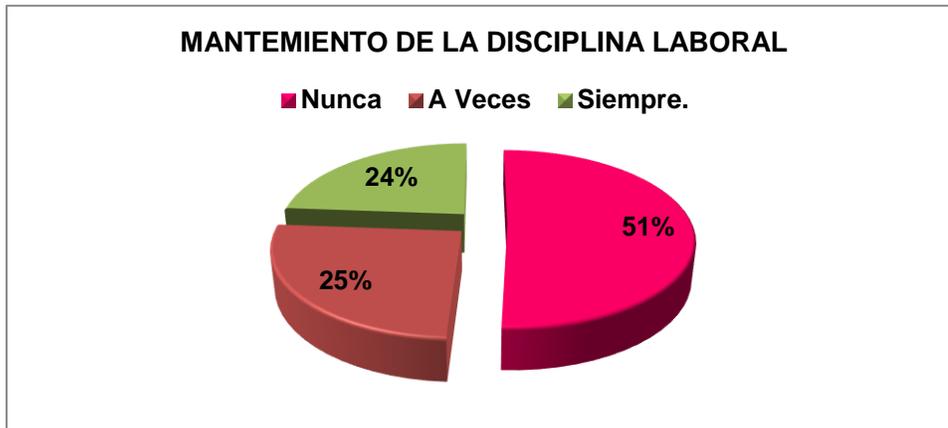


Figura N° 15: Área: Mantenimiento de la disciplina laboral.

El 51% de los empleados encuestados opinan que hacen un buen mantenimiento de disciplina personal y laboral, ya en repetidas ocasiones llegan impuntual a la hora de entrada, no se organizan con sus actividades, piden permisos constantes, mientras que 25% de la muestra encuestada opinan sí tratan de mantener su disciplina laboral aunque de forma deficiente mientras que el 24% afirma que siempre son puntuales y organizados en cuanto a las actividades laborales que realizan.



Figura N° 16 Área: Demostración de esfuerzo.

En Los resultados de la gráfica N° 16 se evidencia que el 45% de los trabajadores de la asociación G.S. Inversiones. S.A DE C.V, expresa no mostrar interés por dar un esfuerzo extra en cuánto a sus tareas laborales durante su jornada, mientras que el 30 % en algunas ocasiones se quedan más del tiempo estipulado o incluso avanzan con tareas que no se le han pedido a diferencia del 25% del personal en donde expresaron siempre estar dispuestos a todo, para sacar sus tareas y actividades a tiempo.



Figura N° 17: Área: Voluntad de Facilitar el trabajo de Grupo y de los demás.

En Relación a los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumentos al personal de G.S. Inversiones. S.A DE C.V., en la cual se ve reflejado en la figura 17 podemos afirmar que el 52% de los trabajadores no poseen una voluntad para trabajar en equipo o ayudar a sus compañeros en algo que lo necesiten, mientras que 27% solo en raras ocasiones tiene una voluntad en aportar ideas y ayudar a sus compañeros de trabajo, a diferencia del 21% restante en donde expresa que siempre está dispuesto a ayudar en lo que le soliciten.



Figura N° 18. Área: Conductas Voluntarias.

De la muestra encuestada de G.S INVERSIONES S.A de C.V el 41% expresó nunca ejercer conductas voluntarias o que no vayan de acuerdo a las funciones que les han sido asignadas, en comparación con el 32% afirma que en ocasiones tomar la iniciativa para realizar conductas voluntarias como iniciar nuevas tareas sin que se le solicite, o ayudar a

sus compañeros que tienen sobrecarga laboral o participar en actividades de voluntariado, y el 27% de los encuestados opinan que siempre están dispuestos a actuar voluntariamente.

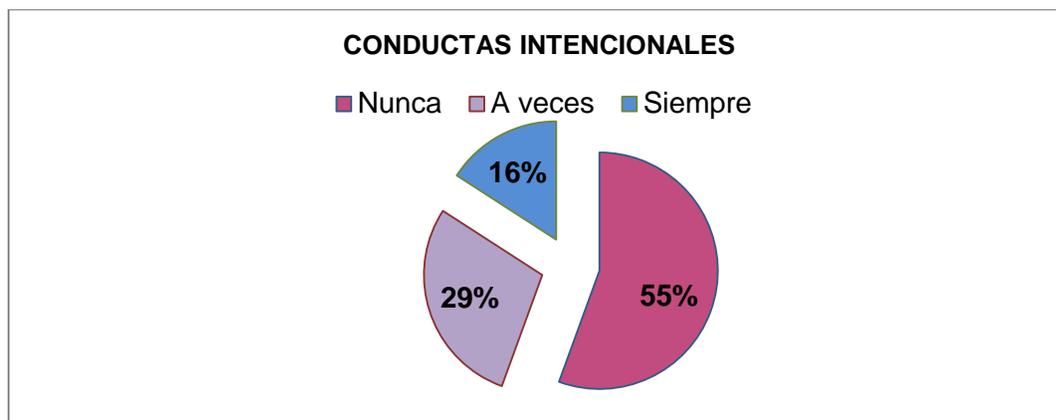


Figura N° 19. Área: Conductas Intencionales.

En relación con los resultados obtenidos la representación del gráfico denota que el 55% de la muestra encuestada no actúa en beneficio de la organización en la que laboran, mientras que el 29% de los sujetos expresan que en ocasiones actúa de manera intencional para beneficiar a la organización y el 16% restante expresa que siempre están dispuestos a actuar en pro de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

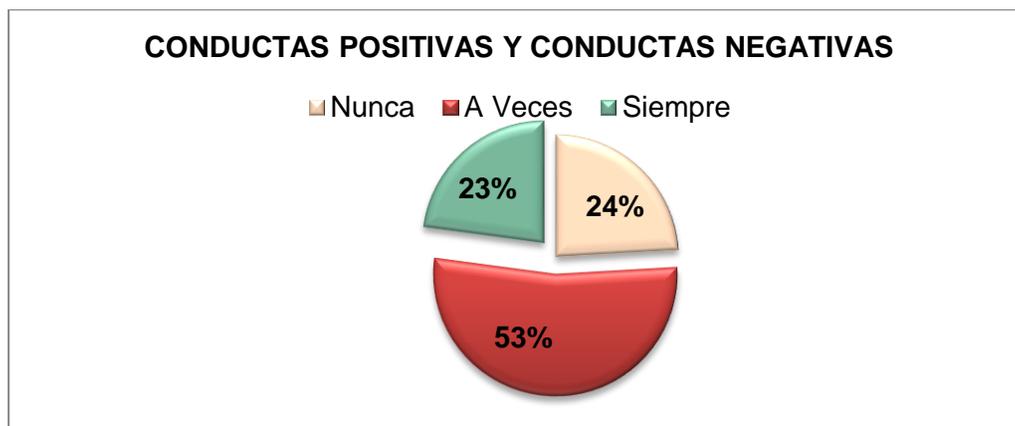


Figura N° 20: Área: Conductas Positivas y Conductas negativas.

En relación con los resultados obtenidos en la encuesta de Rendimiento Laboral, el 24% de la muestra encuestada expresa que nunca ejercen conductas positivas o negativas, manteniéndose en un término neutro, a diferencia del 53% responde que en ocasiones ejercen conductas positivas, cómo participar activamente en las reuniones, aportar ideas

dentro de su trabajo, pero también conductas negativas siempre en relación con sus labores como comentar aspectos negativos de la empresa con personas ajenas a ella, pedir permiso constantemente.



Figura N°21 Puntuación Global de la escala de Motivación Laboral.

El 45% del resultado global, de la escala de Motivación, expresa que en los empleados de G.S INVERSIONES. S.A DE C.V existe una baja motivación tanto de factores intrínsecos ya que no se sienten satisfechos con su puesto, existe una baja autoestima en relación con su trabajo de igual manera factores extrínsecos que vienen dados del contexto en el que trabajan, en el cual se denotan afectadas las relaciones interpersonales, el liderazgo, y la infraestructura que no favorece al buen desarrollo de sus labores, entre otras y tan solo el 23% de las personas encuestadas indican tener una alta motivación.

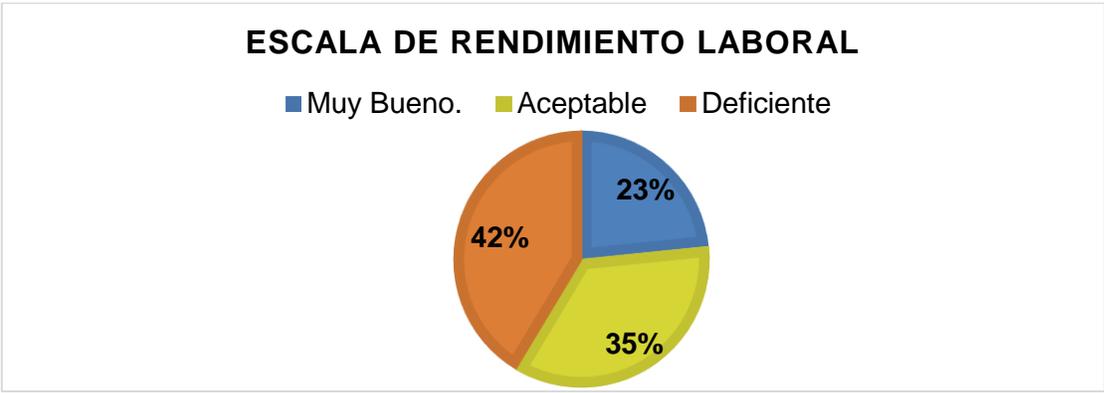
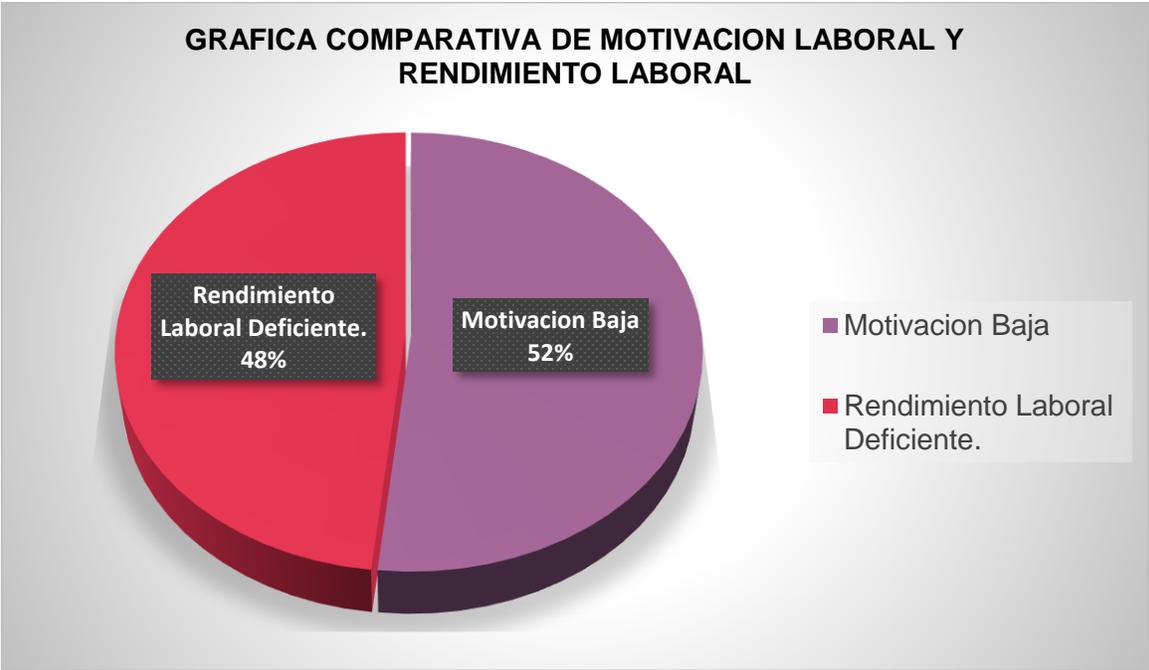


Figura N° 22 Puntuación Global Escala de Rendimiento Laboral.

El total de las personas encuestadas, un 23% demuestra que su rendimiento laboral es muy bueno ya que cumplen con sus tareas laborales asignadas en el tiempo estipulado, son

puntuales en el horario de su jornada laboral y se involucran en actividades que organiza la empresa, al contrario del 42% de la muestra total, asienta un Rendimiento Laboral Deficiente, ya que se les dificulta presentar sus actividades a tiempo, incumplen el horario laboral y tienen una mala actitud hacia su trabajo y poca iniciativa.

Figura N° 23. Gráfica Comparativa de Motivación Laboral Y Rendimiento Laboral.



Como se evidencia en la figura 23, representado por el 52% en la mayoría de empleados de la Asociación de G.S INVERSIONES. S.A DE C.V muestra un nivel de Motivación Baja, así mismo se denota un Rendimiento Laboral deficiente, representado por un 48% de la muestra total.

4.2 Análisis de resultados de los empleados de G.S INVERSIONES de la división de Cable Móvil.

➤ **Análisis de Resultados de la escala de Motivación Laboral**

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, que describen fortalezas y debilidades encontradas en los empleados y en la empresa misma, que son influyentes para la forma y desarrollo de actividades laborales.

La motivación se puede definir como el factor que determinará en qué manera y con qué frecuencia se desarrollará una conducta para alcanzar las metas y objetivos, esta comprende factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan al trabajador a desarrollar determinada acción viéndose reflejado en su rendimiento laboral y satisfacción en la empresa.

De acuerdo al instrumento aplicado con los empleados de Cable Móvil, los factores intrínsecos que más denotaron deficiencia son: *Satisfacción con el puesto*; ya que en su mayoría, los empleados desean cambiar de puesto de trabajo debido a que se sienten insatisfechos, viéndose reflejado en su opinión negativa acerca de las labores que desempeñan, de igual forma desean que el funcionamiento del área y la organización en su de trabajo sea más efectiva; otro de los factores intrínsecos deficiente de acuerdo a los resultados es *Autoestima*: ya que por parte de los sujetos encuestados consideran que no están capacitados para desempeñar un puesto de mayor nivel, debido a que creen que no poseen la capacidad o los conocimientos necesarios para poder hacerlo, de igual forma piensan que la labor que realizan no es de gran importancia para la empresa y siempre están buscando la aprobación de los demás,

Al contrario se ve reflejado en su *Crecimiento Personal*, ya que poseen un interés en ampliar sus conocimientos laborales, o buscar medios para poder ascender de nivel dentro de la organización, puesto que no establecen nuevas metas relacionadas con su labor profesional, lo que puede explicar el hecho de la inseguridad en sus tareas, ya que ellos quieren rendir un poco mejor en la empresa y que les sea reconocido.

Entre los factores extrínsecos se encuentran deficientes: *la infraestructura*, ya que la iluminación y temperatura en la mayoría de las áreas en la que se desempeñan los empleados no son adecuadas, la iluminación no cumple con las características requeridas para un buen desarrollo de las labores y no hay una adecuada ventilación, también existen factores distractores, como el ruido, entrada y salida constante de personas ya que los

espacios de trabajo son muy pequeños, lo que provoca que entre sí se cause interferencia al realizar sus labores, como hablar por teléfono, esto impide la concentración para desempeñarse la manera más adecuada.

Todos estos elementos o servicios están considerados como necesarios y muy importantes para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente, de lo contrario la actividad de los colaboradores se ve afectada.

Un factor muy importante en las empresas son las *Relaciones Interpersonales*: Si bien es cierto que la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal, ya que a través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo, en Asociación G.S Inversiones S.A De C.V , los empleados indican no estar satisfechos con las relaciones interpersonales que han establecido con sus compañeros de trabajo, ya que a menudo se sienten criticados, marginados y consideran que el trato de su jefe en ocasiones no es con respeto y de igualdad para todos, por lo que muchas veces los lleva al aislamiento y el desinterés en querer relacionarse con otros compañeros lo que nos lleva a considerar *El liderazgo* como otro elemento fundamental en la organización, y que los colaboradores consideran que en cierta medida necesita mejorar, pues en muchas ocasiones sus opiniones no son tomadas en cuenta, sus logros no son reconocidos, no reciben por parte de su jefe las soluciones más adecuadas a sus inquietudes y muchas veces las indicaciones que recibe no son claras; el liderazgo puede afectar positivamente el rumbo del negocio, en la motivación de las personas en su trabajo; así mismo puede influir de forma negativa si este no es el más adecuado.

De esta manera, se analiza el factor de *los Incentivos económicos y no económicos* ya que en la empresa no son estimulantes y no motivan lo suficiente, pues el salario en muchos de los empleados es en base a comisión y no alcanza para cubrir sus necesidades básicas, no reciben bonos por logros alcanzados, y los beneficios y prestaciones no satisfacen del todo las necesidades de los colaboradores. *Los incentivos económicos y no económicos* son un estímulo muy importante que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar el rendimiento.

Otro de los factores que se encuentra deficiente y que están afectando a los empleados son las *Oportunidades de Crecimiento* que ofrece la empresa, pues no se toma en cuenta la experiencia y conocimientos para asignar nuevas responsabilidades, no se promueve a los empleados para ascender de puesto y este es un problema de la organización, ya que no apuesta al crecimiento profesional de sus talentos y esto termina por afectar la productividad o no se preocupan por motivar a sus colaboradores para que estos perciban que hay un interés por parte de la empresa para que puedan avanzar como profesionales, y adquirir nuevas experiencias, entre otras cosas, lo que termina por agotar a los empleados que se sienten estancados.

➤ **Análisis de Resultados de la Escala de Rendimiento Laboral.**

A la muestra que se le aplicó el cuestionario de Motivación Laboral, fue la misma para aplicación del cuestionario de Rendimiento Laboral, dicho cuestionario se encuentra dividido en dos áreas, la primera de ellas es: Rendimiento de Tarea Intra Rol: se refiere a las conductas de los trabajadores en cuanto a sus actividades en su puesto de trabajo, la cual incluye: Habilidades, actualización de conocimientos, competencias específicas para el puesto, mantenimiento de la disciplina personal, demostración de esfuerzo, voluntad de facilitar el trabajo de grupo y de los demás, y la segunda área es Rendimiento de Tarea Extra Rol: esta hace referencia a conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global la cual incluye: conductas voluntarias, conductas intencionales y conductas positivas y negativas.

Las *habilidades* individuales son todas aquellas que el ser humano posee, es decir, la capacidad de iniciativa, de identificación y resolución de problemas, así como también las habilidades técnicas que requiere su puesto de trabajo, los empleados de Cable Móvil, hacen uso de sus habilidades en algunas ocasiones, de manera que, se les dificulta dar solución a problemas que se presentan en su puesto de trabajo, pero así mismo muestran interés por mantener sus habilidades técnicas actualizadas con el fin de desempeñar mejor su trabajo, y *actualizar sus conocimientos*, asistiendo a talleres o capacitaciones que les ayuden a incrementar su conocimientos o adquirir nuevos, ya para desempeñarse de mejor manera, optimizando su productividad y competitividad.

El *mantenimiento de la disciplina personal*: Hace referencia a aquellas conductas o actitudes laborales que van encaminadas a cumplir con su jornada y con su trabajo. en su mayoría, los colaboradores en ocasiones asisten de forma impuntual al inicio de su jornada laboral por diferentes razones y motivos, o interrumpen sus actividades laborales con cualquier otra que se les presente y esto contrasta con la información obtenida por parte de jefes y supervisores, quienes indican que constantemente llaman la atención al personal por su llegadas tardías, de igual manera señalan que sus colaboradores solicitan permisos constantemente, este tipo de conductas son considerada negativas y que afectan la productividad de la organización, por lo que existe un alto nivel de rotación de personal.

De igual manera se encuentra en un nivel bajo la *demostración de esfuerzo* de los empleados de Cable Móvil, ya que pocas veces están dispuestos a quedarse más del tiempo de su jornada laboral para terminar una actividad asignada, y si éstas son terminadas presentan deficiencia en su contenido, lo cual los lleva a realizar un doble trabajo, al tener que corregir sus errores; también muestras actitudes negativas al momento de *facilitar el trabajo de grupo*, ya que no muestran iniciativa y se sienten incomodos realizando el trabajo con sus compañeros, por lo que la mayoría de empleados prefieren trabajar de manera individual que grupal, muestran desinterés por cómo sus compañeros realicen sus actividades, centrándose más en las suyas.

De la segunda área del instrumento, son las tareas extra rol, una de ellas son *actitudes voluntarias*, las cuales, son aquellas que el empleado está dispuesto a realizar, aunque éstas no sean parte de sus funciones, son pocas las ocasiones que toman iniciativa en realizar actividades, como el comenzar con una nueva actividad sin que se le pida, o participar en actividades de voluntariado dentro de la empresa, o ayudar a un nuevo compañero a que se adapte a la empresa, o realizar algo tan simple como colocar un objeto en su lugar, que alguien dejo mal ubicado, al igual que desarrollar conductas *intencionales*, estas van encaminadas para actuar en pro de beneficiar a la empresa, por lo que el empleado pocas o nulas veces tiene en mente las metas y objetivos que debe lograr con el desarrollo de sus labores.

Las *conductas positivas y negativas* en los empleados de Cable Móvil, se mantienen de forma neutra, ya que así como sus actitudes son positivas en muchos momentos como

participar activamente de las reuniones laborales, aportando ideas, de igual manera tienen limpia y ordenada su área de trabajo, y cuidan el equipo que utilizan, así también se presentan actitudes negativas, aludiendo al estrés o la carga laboral, estas actitudes pueden ser, que comentan aspectos negativos de la empresa con personas ajenas a ella, o sienten algún tipo de disgusto por órdenes giradas por parte de sus superiores, o si su idea no es tomada en cuenta.

De ésta manera se observa que existen pocos factores motivadores por parte de la empresa como: pocos incentivos económicos, una inadecuada infraestructura, las pocas oportunidades de crecimiento profesional que brinda, y el mal manejo del liderazgo por parte de superiores así también inadecuadas relaciones interpersonales que existen entre los empleados de Cable Móvil sub división de G.S. INVERSIONES S.A DE C.V. de igual forma factores internos propios del empleado, cómo la baja autoestima y la insatisfacción con el puesto; debido a esto existe un bajo rendimiento laboral de los empleados, ya que en su mayoría presentan conductas negativas en relación con su trabajo como: el incumplimiento de jornadas laborales, llegadas tardías, realizando un trabajo deficiente y poco profesional que no va encaminado a las metas y objetivos organizacionales, así mismo no muestran iniciativa por involucrarse en actividades de la empresa, o realizar tareas que vayan fuera de sus funciones, lo que repercute en el ambiente laboral, afectando en el desarrollo, economía y competitividad de la organización dentro del rubro en el que se desempeña.

➤ **Análisis General**

En la investigación de campo, para determinar el nivel de motivación y de rendimiento en los colaboradores, en base a los resultados obtenidos de los diversos instrumentos aplicados, se tomó en cuenta factores internos y externos de motivación, como crecimiento personal, vinculación con la empresa, satisfacción con el puesto, autoestima, infraestructura, relaciones interpersonales, liderazgo, incentivos económicos y no económicos y oportunidades de crecimiento; así mismo para evaluar el nivel de rendimiento se consideraron: habilidades, actualización de conocimientos, mantenimiento de la disciplina personal, demostración de esfuerzo, conductas positivas y negativas, conductas intencionales, conductas voluntarias y voluntad de facilitar el trabajo de grupo.

La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores de la empresa G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que la organización cuente con los recursos necesarios para la realización de ésta. La motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente.

Los resultados demostraron la influencia de la motivación en el rendimiento de los empleados, evidenciando que en la empresa existe cierto desinterés en los empleados, no están preocupados en la retención del talento, ya que es evidente cierto nivel de desmotivación en sus colaboradores, pues la empresa no cuenta con sistemas de incentivos o reconocimiento para ellos, por lo que los empleados no se sienten apreciados, y esto se ve reflejado en su bajo nivel de rendimiento en las realización de sus obligaciones, pues las llegadas tardías son constantes al igual que las tareas inconclusas o de baja calidad, con un evidente nivel bajo de demostración de esfuerzo; la falta de formación o desarrollo de sus habilidades por parte de la empresa, hace más difícil que sus colaboradores puedan desenvolverse de la mejor forma en el campo laboral; el trabajo en equipo es esencial para el desarrollo y alcance de metas en la organización y que bien podría desarrollarse esta habilidad en los colaboradores mediante jornada de capacitación, ya que esta se encuentra deficiente, pues las personas muestran mayor interés en trabajar de forma individual.

Los trabajadores se implicarían mucho más en su trabajo si sintieran que se reconocen sus logros, un programa de incentivos o beneficios sociales los motivaría más a permanecer en sus puestos de trabajo, a parte que se sentirían más satisfechos y ayudaría a que ellos tuvieran mayor nivel de compromiso con la empresa, lo que incrementaría la productividad de esta.

➤ **DIAGNÓSTICO.**

A continuación se presentan los factores extrínsecos e intrínsecos de motivación que denotaron deficiencia y por lo tanto influyen en el rendimiento laboral de los empleados: 1. Relaciones Interpersonales. 2. Liderazgo. 3. Infraestructura. 4. Incentivos económicos y no

económicos. 5. Oportunidades de Crecimiento. 6. Satisfacción con el puesto. 7. Autoestima, las cuales se describen a continuación:

FACTORES EXTRÍNSECOS

- **Relaciones Interpersonales:** Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas que se establecen entre dos personas o más y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde el desarrollo integral de las personas, las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Las relaciones interpersonales que se han establecido entre las personas que laboran dentro de Cable Móvil una de las áreas de la asociación G.S. Inversiones, está teniendo un impacto negativo, pues éstas no son adecuadas para el desarrollo de las labores, lo que provoca resultados pocos favorables para la organización ya que los empleados no muestran disposición para trabajar en grupo, teniendo preferencias para trabajar individualmente, al no existir adecuadas relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida de los colaboradores.

- **Liderazgo:** 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.

El liderazgo que se ejerce por parte de jefes y supervisores en su mayoría es inadecuado y está afectando en forma negativa el rumbo del negocio de la organización a la que pertenece Cable Móvil, lo que tiene una influencia negativa en la motivación de los colaboradores, pues no perciben mayor respaldo y apoyo para poder solucionar inquietudes que se les presentan o las indicaciones que reciben por parte de ellos, muchas veces no son comprensibles, o en algunas ocasiones reaccionan de forma agresiva ante errores de los empleados.

- **Infraestructura:** Los factores ambientales como el ruido, nivel de iluminación juegan un papel importante e influye en la capacidad de las personas para

concentrase. También se ha medido el nivel de “excitación ambiental” óptimo para realizar tareas según su complejidad.

Las instalaciones de cable móvil, poseen la infraestructura no adecuada para el óptimo desarrollo de actividades de los empleados que en ella laboran, tanto en agencia, oficinas y call center, ya que el espacio de trabajo es reducido, la ventilación e iluminación es muy poca, la ambientación no contribuye al desarrollo de la creatividad de los empleados, todo ello provoca que se sientan incómodos e insatisfechos en sus puestos de trabajo, lo que a mediano o a largo plazo afecta su rendimiento, el cual se ve reflejado en su productividad.

- ***Incentivos económicos y no económicos:*** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Esto es uno de los factores que más afecta al personal de cable móvil ya que los colaboradores no cuentan con un salario base o prestaciones así mismo no reciben incentivos como: vacaciones, reconocimientos por logros alcanzados, bonos extras o actividades de recreación, siendo las comisiones por ventas los únicos incentivos para los trabajadores de call center y ventas externas, en la mayoría de casos no llegan ni al salario mínimo establecido por el ministerio de trabajo, los empleados de agencia y técnicos si reciben un salario base pero no es acorde con el trabajo que realizan por lo que se genera mayor frustración, teniendo un redimiendo inadecuado para alcanzar las metas establecidas.

- ***Oportunidad de crecimiento:*** Con “desarrollo profesional” los empleados buscan referirse a lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales. Un trabajador desarrollado es aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en el área de su interés, todo lo antes mencionado es tomado en cuenta por las organizaciones para promover el desarrollo de sus empleados y considerarlos candidatos para ascender de puesto en base a sus capacidades, habilidades, desempeño.

Brindar oportunidades de avance, como todo gerente sabe, es un excelente medio para incentivar a los empleados. Sin embargo, en G.S. Inversiones los ascensos no se conceden automáticamente a todo empleado que hace un buen trabajo, incluso si es excepcional, la organización se ve restringida por su estructura organizativa, la composición de su nómina y las normas empresariales que limitan el número de ascensos y cuándo se otorgan, así mismo no invierten en el recursos humano de su organización, teniendo como resultado poca satisfacción por parte de los trabajadores en continuar dentro de la organización.

FACTORES INTRÍNSECOS

- **La satisfacción con el puesto:** Designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo, es decir es una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

De acuerdo a ello, los empleados de Cable Móvil, tienen una opinión negativa de su puesto de trabajo mostrando una insatisfacción por el mismo, teniendo actitudes negativas hacia sus funciones, realizándolas sin mayor esfuerzo, sin disfrutar las tareas que se les han asignado, sintiendo el deseo que querer cambiar de puesto. Por lo que es de vital importancia que la persona se sienta identificada con la labor que realiza, para que brinde un trabajo de calidad con mejores resultados.

- **La autoestima:** Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen: es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

Entre el personal de Cable Móvil, una de las organizaciones de la asociación G.S. Inversiones, se evidencia ciertos indicadores de una baja autoestima de los empleados, ya que constantemente necesitan opiniones o aprobaciones acerca de las actividades que están realizando, no se consideran capacitados para desempeñar un puesto de nivel superior, piensan que las tareas que realizan no son de mayor importancia para la empresa, y cuando se les presentan problemas relacionados a su trabajo, se frustran, lo que repercute en la calidad y cantidad de su trabajo, teniendo un ritmo más lento, menor productividad, ya que el trabajo que realizan no llena sus expectativa por lo que no tiene mayor motivación para

realizar sus labores de la mejor manera, teniendo resultados negativos y dificultades para alcanzar las metas de la organización.

Los factores anteriormente mencionados, necesitan ser reforzados, para mejorar el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, y así mismo beneficiar a la organización a través de la productividad que éstos puedan brindar, contribuyendo al desarrollo de una empresa exitosa y competitiva, ya que un empleado motivado, presentará actitudes positivas y proactivas, en relación con su trabajo y en beneficio de la empresa, mejora en el ambiente laboral, un empleado que se sienta valorado por la empresa adquirirá mayor compromiso e incluso aumentará su interés por asumir nuevas y mayores responsabilidades, esto se traducirá en un mayor rendimiento laboral.

Tabla de necesidades a intervenir a través de un programa motivacional.

Factores extrínsecos de Motivación.	Factores Intrínsecos de Motivación.
Relaciones Interpersonales.	Satisfacción con el Puesto.
Liderazgo.	Autoestima.
Infraestructura.	
Incentivos Económicos y No Económicos.	
Oportunidades de Crecimiento.	

Las necesidades ya mencionadas como más deficientes, serán la base para la creación de un programa correctivo de motivación dirigido a los empleados (jefes y sub alternos) de la Asociación, en el cual se incluirán diversas actividades prácticas que se realizarán en jornadas de capacitación para mejorar las áreas de: 1. Relaciones Interpersonales 2. Liderazgo 3. Autoestima 4. Satisfacción con el puesto y debido a que no está en nuestras manos cambiar directamente los factores de: 5. Incentivos económicos y no económicos 6. Infraestructura y 7. Oportunidades de Crecimiento, se realizarán una serie de recomendaciones para incidir sobre las políticas y normas de la empresa, para que sea esta la que haga los cambios para mejorar la motivación y calidad de vida de sus empleados y por tanto el rendimiento.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

- ✓ La desmotivación es un factor que contribuye al bajo rendimiento laboral que presentan los empleados de G.S. INVERSIONES S.A DE C.V, ya que la empresa no se interesa por mantenerlos satisfechos y no se preocupan por el bienestar de los mismos, lo que provoca en los empleados poca disponibilidad para realizar un trabajo de calidad pues no perciben mayores beneficios, encontrándose en una empresa poco agradable y esto puede influir en la decisión de seguir o no laborando dentro de la organización.

- ✓ Los Factores Intrínsecos tales como: Satisfacción con el puesto y Autoestima, son áreas deficientes en los empleados de G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V, ya que muchos de ellos consideran que su puesto de trabajo no los enriquece personal ni profesionalmente, por lo que no se sienten capacitados para desempeñar un puesto de nivel superior, perciben que para la empresa no es de mayor utilidad las tareas que realizan, muestran inseguridad en cuanto a sus actividades laborales, por lo que necesitan supervisión constante, dificultándoles la resolución de problemas en relación con su puesto.

- ✓ Los Factores Externos de Motivación, tienen una influencia significativa en los trabajadores de G.S INVERSIONES. SA DE C.V. En relación con su rendimiento laboral, ya que las Relaciones Interpersonales entre compañeros de trabajo no son adecuadas así mismo el Liderazgo ejercido por los jefes y supervisores no es democrático ya que no toman en cuenta la opinión de sus empleados, de igual forma no se interesan en ofrecer Incentivos Económicos y no Económicos por los logros alcanzados o bien que cubran sus necesidades básicas, de igual manera la empresa limita Oportunidades de Crecimiento a los empleados, ya que no los toman en cuenta para ascensos y promociones. Todas éstas son áreas deficientes

dentro de la organización y que son contribuyentes a la baja productividad de los trabajadores.

- ✓ En la Organización de G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V. se presenta la necesidad de la creación de un Programa Motivacional, en el que se trabaje las áreas deficientes para fortalecerlas, lo que beneficiara a los empleados a tener una mejor calidad de vida dentro de su trabajo, fomentando una mejor percepción de su puesto, ayudando al desarrollo de actitudes y conductas positivas, al mismo tiempo beneficiará a la empresa mejorando la productividad y posicionándola dentro de los estándares competitivos.

5.2 Recomendaciones.

- Realizar un diagnóstico sobre la motivación laboral y el rendimiento laboral en los empleados con la periodicidad de al menos una vez al año, para mantener actualizadas las necesidades de los empleados, mejorando así la productividad de los mismos. Todo este proceso debe ser llevado a cabo por un profesional capacitado (psicólogos o profesionales en proceso de grado, o bien estudiante de psicología que realicen horas sociales)
- Implementar programas de capacitación que fortalezcan habilidades, conocimientos y el autoestima de los empleados en relación con su trabajo, para optimizar su competitividad, y así mismo, tengan mayores oportunidades para ocupar nuevas plazas.
- Incluir estrategias dentro del programa de motivación, que fortalezca las relaciones interpersonales jefe- empleado mejorando así el liderazgo ejercido por parte de los altos mandos, lo que propiciará un mejoramiento en el clima laboral, dando así la pauta para que los empleados optimicen la realización de sus actividades laborales.

- Implementar y darle seguimiento al programa Motivacional realizado por el equipo investigador, ya que es una herramienta que beneficiará tanto a los empleados, como a la empresa.

Bibliografía

- Carrillo, Sonia. (2000). "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias". Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1.
- Chirito, E & Raymundo, S. (2015) Tesis: "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del -banco interbank, tiendas en huacho, periodo 2014" Perú.
- García D. A., Londoño C., & Ortiz. L. (2016) FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL. Revista Electronica Psyconex, Volumen 8 N° 12, Medellín Colombia.
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores.
- Gonzales A. (2000) "La productividad laboral". Monterrey México.
- Ochoa C. (2014) "MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL (Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX)". Quetzaltenango.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). La Motivación Laboral como factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Nuevo León México: Revista Daena: International Journal of Good Conscience.
- Reategui, L. (2017) Tesis: "Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016" Tarapoto, Perú.
- Robbins & Judge (2013). "Comportamiento Organizacional" (15 Ed.) Pearson, México.

Schubert, I. (2009) Trabajo de grado: “la influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en una institución autónoma de la ciudad de san salvador.” San Salvador, El Salvador.

Vásquez, M. (2007). Trabajo de investigación “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006” Perú.

Zubiri, F. (2013) “Satisfacción y motivación profesional” <http://dx.doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>

ANEXOS.

ANEXO 1. RESULTADOS DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.

Reporte de validación de Instrumentos

Para efectos de investigación del tema: *La Motivación como factor significativo para el Rendimiento Laboral, mediante la creación de un programa Motivacional que permita favorecer los niveles de productividad de los empleados de G.S. INVERSIONES S.A de C.V de la Zona Metropolitana de San salvador*” se realizó la adaptación de dos instrumentos de recolección de datos uno referido al tema de la motivación y el segundo referido al tema del rendimiento laboral.

A-) Cuestionario de Motivación Laboral: Dirigido a los empleados de G.S. INVERSIONES S.A de C.V, con el objetivo de obtener información sobre aquellos factores internos o externos que pueden motivar al empleado en su puesto de trabajo. Los factores internos incluidos son: Crecimiento personal, vinculación con la empresa, satisfacción con el puesto y autoestima. Los factores externos retomados para este instrumento fueron: Infraestructura del puesto, relaciones interpersonales, liderazgo, incentivos económicos y no económicos y oportunidades de crecimiento. El instrumento contiene su membrete formal, el espacio para los datos generales de los empleados, las indicaciones para su respectiva resolución y una determinada cantidad de ítems para evaluar cada uno de los factores antes mencionados.

B-) Cuestionario de Rendimiento Laboral: Dirigido a los empleados de G.S. INVERSIONES S.A DE C.V, creado con la finalidad de conocer el rendimiento laboral de los empleados, el cual se evaluara a través de dos áreas: la primera de ellas es:

Rendimiento de tareas intra-rol, la cual incluye: habilidades para el puesto, actualización de conocimientos, competencias específicas para el puesto, demostración de esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, voluntad de facilitar el trabajo de grupo y de los empleados. La segunda área es: Rendimiento de tarea extra rol: la cual se divide en. Conductas voluntarias, conductas intencionales y conductas positivas y negativas.

Dicha (**adaptación del instrumento**) instrumento fueron validados por seis jueces durante el periodo comprendido entre el 22 de Mayo y el 5 de Junio de 2018, a partir del sistema de jueces propuesto por Lawshe (1975), obteniendo su validez y fiabilidad de contenido de los ítems de cada instrumento. En dicho sistema cada miembro del jurado responde, para cada uno de los ítems la siguiente escala:

- ✓ Esencial
- ✓ Útil pero no esencial
- ✓ No esencial

De acuerdo con Lawshe, si más de la mitad de los miembros del jurado indica que un ítem es esencial, ese ítem tiene al menos alguna validez de contenido. Además al instrumento de validación se le agrego un apartado de observaciones con la finalidad de que cada juez o experto pudiese sugerir cualquier modificación a la estructura, redacción, y contenido que fuera pertinente

Con base en la validación de contenido por medio de jueces del instrumento, no se identificaron mayores problemas en cuanto a la comprensión y asimilación del contenido de los ítems de acuerdo a los expertos, por lo que el cuestionario recopila información de autocuidado en términos generales y específicamente de autocuidado psicológico.

Los resultados de la validación se resumen en el siguiente cuadro:

Nombre del instrumento	N° de validaciones	Ítems modificados	Argumentos
Cuestionario de Motivación Laboral.	6	Modificados: 2, 5, 8, 12, 25, 36, 37, 45, Eliminados: 1 Agregados: 2	Los expertos consideraron modificar la redacción de dichos ítems para mayor comprensión por parte del evaluado. El ítem eliminado es el N°50 ya que poseía mucha relación con el ítem N°48 ya que exploraban el mismo elemento. Se agregaron dos ítems para explorar si la empresa se interesa en capacitar a su personal en nuevos conocimientos. Los ítems son el N° 51 y N°52.
Cuestionario de Rendimiento Laboral.	6	Modificados: 17, 18, 19, 20, 21, 29, 30, 31, 32, 38 y 50	Los Expertos consideraron modificar los ítems en cuanto a su redacción con el objetivo de eliminar la subjetividad, completar información para mayor comprensión, y para no comprometer al evaluado con sus respuestas.

Nombres del Jurado Evaluador:

- ✓ Licdo. Marco Antonio Rodríguez.
- ✓ Licdo. Bartolo Atilio Castellanos.
- ✓ Licdo. Fidel Salomón Peralta Velázquez.
- ✓ Licda. Karla Yaneth Portillo Rivera.
- ✓ Licda. Verónica Adalia Reyes Zepeda.
- ✓ Licdo. Juan Carlos Payan.

INSTRUMENTOS ORIGINALES QUE FUERON SOMETIDOS A VALIDACION



Cuestionario de Motivación Laboral

Dirigido a empleados de Cable Móvil de la asociación G.S. Inversiones



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

Objetivo: Conocer los factores que motivan al empleado a desarrollar las actividades de su puesto de trabajo dentro de la empresa.

Datos Generales:

Iniciales: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Puesto de trabajo _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha de aplicación _____

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de ítems elaborados sobre actividades y actitudes que los empleados realizan o perciben en su puesto de trabajo. Lea atentamente cada uno de los ítems y marque con “X” la respuesta con la que más se identifique.

La información es totalmente confidencial y anónima para fines de investigación académica. Tomando en cuenta la valoración del siguiente cuadro responda lo que se le presenta a continuación.

1= Nada	2= Poco	3= Mucho
----------------	----------------	-----------------

ITEMS		VALORACION		
CRECIMIENTO PERSONAL				
1	Recibo mi pago de forma oportuna.	1	2	3

2	En general tengo interés por ampliar conocimientos, relacionados con mi trabajo	1	2	3
3	Deseo realizar cursos de formación con regularidad para mejorar mi capacidad para hacer mejor mi trabajo.	1	2	3
4	Existe un trato de respeto entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3
5	Soy constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o de categoría profesional	1	2	3
VINCULACIÓN CON LA EMPRESA				
6	Es importante para mí cumplir metas y realizar los proyectos que ha establecido la empresa.	1	2	3
7	Mi jefe considera que las decisiones tomadas por mí son generalmente las más adecuadas.	1	2	3
8	Me siento integrado en mi área mi trabajo.	1	2	3
9	Recibo apoyo y resolución de mis inquietudes por parte de mi jefe inmediato.	1	2	3
10	Existe un programa de actividades en el cual me identifico con la labor que realiza empresa.	1	2	3
11	Me siento identificado con la visión y misión de la empresa.	1	2	3
SATISFACCION CON EL PUESTO				
12	Me gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeño, hasta que me jubile.	1	2	3
13	Deseo que la organización y el funcionamiento del área de mí puesto de trabajo sean más efectivos.	1	2	3
14	Mi trabajo me enriquece profesional y personalmente.	1	2	3
15	Estoy satisfecho con las tareas y funciones que desempeño actualmente.	1	2	3
16	Disfruto cada actividad que realizo dentro de mi puesto de trabajo.	1	2	3
AUTOESTIMA				
17	Es importante para mí que me pidan opinión en asuntos relativos a mi actividad profesional.	1	2	3
18	Es importante para mí la aprobación de los demás.	1	2	3
19	Busco situaciones y oportunidades que me permita dar a conocer mi experiencia profesional.	1	2	3

20	El ámbito físico de mi trabajo favorece la concentración para realizar mis tareas.	1	2	3
21	Me siento útil con las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.	1	2	3
22	Considero que estoy preparado para afrontar cualquier problema relativo a mi actividad laboral.	1	2	3
INFRAESTRUCURA				
23	Deseo que el ambiente físico en mi empresa sea más confortable.	1	2	3
24	La iluminación en mi puesto de trabajo es adecuada.	1	2	3
25	La temperatura en mi puesto de trabajo es adecuada.	1	2	3
26	Existen factores distractores que me impiden realizar mis actividades de forma adecuada.	1	2	3
27	Estoy capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.	1	2	3
28	Considero que mi lugar de trabajo cumple con el espacio físico para realizar todas mis actividades de forma cómoda.	1	2	3
29	Existen condiciones peligrosas en mi lugar de trabajo que pueden poner en riesgo mi integridad física.	1	2	3
RELACIONES INTERPERSONALES				
30	Es importante para mí establecer buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3
31	Estoy satisfecho con las relaciones establecidas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3
32	Tengo la impresión de que a menudo mis compañeros de trabajo me marginan.	1	2	3
33	Tengo la sensación de ser criticado por mis compañeros de trabajo.	1	2	3
34	Existe un trato de igualdad entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3
35	Establezco nuevas metas para crecer profesionalmente.	1	2	3
36	Considero que la relación con mi jefe inmediato es buena .	1	2	3
LIDERAZGO				

37	En mi puesto de trabajo, me permiten la toma de decisiones.	1	2	3
38	Mi jefe inmediato ofrece alternativas de solución a problemas en mi trabajo	1	2	3
39	Cuando cometo un error en mi trabajo, la reacción de mi jefe es agresiva.	1	2	3
40	Cuando tengo logros dentro de mi puesto de trabajo obtengo reconocimiento por parte de mi jefe.	1	2	3
41	Existe un programa de actividades el cual me hace sentir importante para la empresa.	1	2	3
42	Cuando recibo indicaciones, ya sea de forma verbal o escrita por parte de mi jefe, son comprensibles.	1	2	3
INCENTIVOS ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS				
43	Considero que mi salario me permite cubrir mis necesidades básicas.	1	2	3
44	Recibo bonos por logros alcanzados dentro de mi puesto de trabajo.	1	2	3
45	Siento a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.	1	2	3
46	Estoy satisfecho con los beneficios y prestaciones (seguro, retiro, vacaciones, tasas preferenciales de préstamos, pago de horas extras) que me brinda la empresa.	1	2	3
47	Recibo una compensación salarial acorde a mis habilidades y experiencia laboral.	1	2	3
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO				
48	La organización brinda oportunidades de promoción y Ascenso profesional.	1	2	3
49	La empresa toma en cuenta mi experiencia y conocimientos para asignarme nuevas responsabilidades.	1	2	3
50	La organización me promueve para ascender de puesto.	1	2	3
51	Tengo la sensación de haber crecido tanto personal como profesionalmente, desde que ingrese a la empresa.	1	2	3

Puntuación total=



Cuestionario de Rendimiento Laboral.

Dirigido a empleados de Cable Móvil de la Asociación G.S.
Inversiones



Datos Generales:

Iniciales: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Puesto de trabajo _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha de aplicación _____

Indicaciones: En el siguiente cuestionario encontrará una serie de ítems que describen actitudes y comportamientos que presenta en la empresa en la que labora. Lea atentamente lo que a continuación se le presenta y responda marcando con “X” la respuesta con la que más se identifique, de acuerdo a la valoración del siguiente cuadro.

1= Nunca	2= A veces	3= Siempre
-----------------	-------------------	-------------------

Habilidades.		VALORACION		
1	Se me ocurren soluciones creativas frente a nuevos problemas que surgen en mi trabajo.	1	2	3
2	Trabajo para mantener mis habilidades técnicas actualizadas para desempeñar mejor mi trabajo.	1	2	3
3	Hago uso de las herramientas que requiere mi puesto de trabajo.	1	2	3
4	Trabajo eficientemente en equipo con mi jefe y mis compañeros de trabajo.	1	2	3
5	Identifico los problemas y establezco soluciones necesarias.	1	2	3
6	Me molesta que critiquen el trabajo que realizo.			

Actualización de conocimientos.				
7	Trabajo para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3
8	Me gusta asistir a talleres o capacitaciones de forma regular para mejorar mis habilidades.	1	2	3
9	Considero innecesarias las capacitaciones implementadas por la empresa	1	2	3
10	Considero que los conocimientos que poseo son suficientes para desempeñar mi trabajo.	1	2	3
Competencias específicas para el puesto				
11	Poseo el nivel de experiencia y los conocimientos técnicos para realizar mi trabajo.	1	2	3
12	Puedo desempeñarme con poco o ninguna ayuda.	1	2	3
13	Cuando surgen inconvenientes en mi puesto de trabajo, soy capaz de encontrar y ejecutar soluciones pertinentes.	1	2	3
14	Cuando tengo acumulación de tareas mantengo la calma y soy capaz de terminarlas a tiempo.	1	2	3
15	Siempre organizo mis actividades laborales y las termino en el tiempo establecido.	1	2	3
16	Constantemente necesito ayuda para realizar mi trabajo.	1	2	3
Mantenimiento de la disciplina personal.				
17	Estoy puntal al inicio de mi jornada laboral.	1	2	3
18	Cumplo el horario establecido de mi jornada laboral.	1	2	3
19	Organizo mi trabajo de manera tal que puedo hacerlo en tiempo y forma.	1	2	3
20	Cuando realizo una actividad la interrumpo solo si es preciso.	1	2	3
21	Con frecuencia irrespeto mi horario laboral por diversos inconvenientes.	1	2	3
Demostración de esfuerzo.				
22	Soy capaz de terminar mi trabajo porque le dedico el tiempo	1	2	3

	necesario			
23	Dedico tiempo extra para terminar una actividad si así se requiere.	1	2	3
24	Si se me asigna una actividad que no sé cómo realizarla, busco la forma de aprender a hacerla.	1	2	3
25	Soy capaz de realizar mis tareas de la mejor manera porque le dedico el esfuerzo necesario.	1	2	3
26	Tengo más interés por retirarme de mi trabajo que terminar mis actividades	1	2	3
Voluntad de facilitar el trabajo de grupo y de los demás.				
27	Motivo a mis compañeros a desempeñar su trabajo de la mejor manera.	1	2	3
28	Siempre que puedo enseño y entreno a otros para que realicen mejor su trabajo.	1	2	3
29	Considero que siempre tengo una actitud positiva y pro activa .	1	2	3
30	No me siento cómodo trabajando en grupo con mis compañeros.	1	2	3
31	Cuando trabajo en equipo no me intereso como realicen el trabajo mis compañeros.	1	2	3
Conductas voluntarias.				
32	Cuando termino con el trabajo asignado, comienzo con nuevas tareas sin que me lo pidan .	1	2	3
33	Si termino mis actividades laborales ayudo a mis compañeros que tienen sobrecarga laboral.	1	2	3
34	Participo en actividades de Responsabilidad Social Empresarial.	1	2	3
35	Si en la organización se abren nuevos proyectos tomo la iniciativa para participar en ellos.	1	2	3
36	Si veo un objeto mal ubicado lo coloco donde corresponde, sin importar quien lo dejo ahí.	1	2	3
37	No es de mi agrado tomar la iniciativa para realizar una tarea que esta fuera de mis obligaciones.	1	2	3
38	No tengo mayor interés por ayudarle a mis compañeros en su trabajo.	1	2	3

39	Ayudo a que un nuevo compañero se adapte fácilmente a la empresa.	1	2	3
Conductas intencionales.				
40	En mi trabajo, siempre tengo en mente los resultados que debo lograr	1	2	3
41	Mi trabajo siempre va encaminado en cumplir las metas establecidas por la empresa.	1	2	3
42	Mis decisiones siempre van encaminadas en beneficio de la empresa.	1	2	3
43	Siempre busco hacer bien mi trabajo para que la organización tenga éxito dentro del campo competitivo.	1	2	3
Conductas positivas y negativas.				
44	Participó activamente de las reuniones laborales.	1	2	3
45	Requiero solicitar constantemente permiso para solventar situaciones personales.	1	2	3
46	Siempre me concentro en aspecto negativos en mi trabajo, en lugar de enfocarme en aspectos positivos	1	2	3
47	Comento aspectos negativos de mi trabajo con personas que no pertenecen a la empresa.	1	2	3
48	Prefiero trabajar de forma individual que en grupo	1	2	3
49	Me disgusta si el trabajo no se realiza como yo lo he propuesto.	1	2	3
50	Me gusta aportar ideas.	1	2	3
51	Me gusta mantener limpia y ordenada mi lugar de trabajo.	1	2	3
52	Cuido las herramientas de trabajo.	1	2	3

PUNTUACION TOTAL =

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL VALIDADO



Cuestionario de Motivación Laboral.

Dirigido a empleados de Cable Móvil de la asociación G.S. Inversiones



Objetivo: Conocer los factores que motivan al empleado a desarrollar las actividades de su puesto de trabajo dentro de la empresa.

Datos Generales:

Iniciales: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Puesto de trabajo _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha de aplicación _____

Indicaciones: A continuación se presentan una serie de ítems elaborados sobre actividades y actitudes que los empleados realizan o perciben en su puesto de trabajo. Lea atentamente cada uno de los ítems y marque con “X” la respuesta con la que más se identifique.

La información es totalmente confidencial y anónima para fines de investigación académica. Tomando en cuenta la valoración del siguiente cuadro responda lo que se le presenta a continuación.

1= Nada	2= Poco	3= Mucho
----------------	----------------	-----------------

ITEMS		VALORACION		
1	Recibo mi pago de forma oportuna.	1	2	3
2	Tengo interés por ampliar conocimientos, relacionados con mi puesto de trabajo	1	2	3

3	Deseo realizar cursos de formación con regularidad para mejorar mi capacidad para hacer mejor mi trabajo.	1	2	3
4	Existe un trato de respeto entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3
5	Soy constante en la búsqueda de medios laborales para ascender de nivel o de categoría profesional	1	2	3
6	Es importante para mí cumplir metas y realizar los proyectos que ha establecido la empresa.	1	2	3
7	Mi jefe considera que las decisiones tomadas por mí son generalmente las más adecuadas.	1	2	3
8	Me siento integrado en mi área de trabajo.	1	2	3
9	Recibo apoyo y resolución de mis inquietudes por parte de mi jefe inmediato.	1	2	3
10	Existe un programa de actividades en el cual me identifico con la labor que realiza empresa.	1	2	3
11	Me siento identificado con la visión y misión de la empresa.	1	2	3
12	Me gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeño en los próximos 3 o 5 años.	1	2	3
13	Deseo que la organización y el funcionamiento del área de mí puesto de trabajo sean más efectivos.	1	2	3
14	Mi trabajo me enriquece profesional y personalmente.	1	2	3
15	Estoy satisfecho con las tareas y funciones que desempeño actualmente.	1	2	3
16	Disfruto cada actividad que realizo dentro de mi puesto de trabajo.	1	2	3
17	Es importante para mí que me pidan opinión en asuntos relativos a mi actividad profesional.	1	2	3
18	Es importante para mí la aprobación de los demás.	1	2	3
19	Busco situaciones y oportunidades que me permita dar a conocer mi experiencia profesional.	1	2	3
20	El ámbito físico de mi trabajo favorece la concentración para realizar mis tareas.	1	2	3
21	Me siento útil con las tareas que realizo en mi puesto de trabajo.	1	2	3
22	Considero que estoy preparado para afrontar cualquier problema	1	2	3

	relativo a mi actividad laboral.			
23	Deseo que el ambiente físico en mi empresa sea más confortable.	1	2	3
24	La iluminación en mi puesto de trabajo es adecuada.	1	2	3
25	La temperatura ambiente en mi puesto de trabajo es adecuada.	1	2	3
26	Existen factores distractores que me impiden realizar mis actividades de forma adecuada.	1	2	3
27	Estoy capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.	1	2	3
28	Considero que mi lugar de trabajo cumple con el espacio físico para realizar todas mis actividades de forma cómoda.	1	2	3
29	Existen condiciones peligrosas en mi lugar de trabajo que pueden poner en riesgo mi integridad física.	1	2	3
30	Es importante para mí establecer buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3
31	Estoy satisfecho con las relaciones establecidas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3
32	Tengo la impresión de que a menudo mis compañeros de trabajo me marginan.	1	2	3
33	Tengo la sensación de ser criticado por mis compañeros de trabajo.	1	2	3
34	Existe un trato de igualdad entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3
35	Establezco nuevas metas para crecer profesionalmente.	1	2	3
36	Considero que la relación con mi jefe inmediato es adecuada.	1	2	3
37	En mi puesto de trabajo, me permiten la toma de decisiones en resolución de tareas.	1	2	3
38	Mi jefe inmediato ofrece alternativas de solución a problemas en mi trabajo.	1	2	3
39	Cuando cometo un error en mi trabajo, la reacción de mi jefe es agresiva.	1	2	3
40	Cuando tengo logros dentro de mi puesto de trabajo obtengo reconocimiento por parte de mi jefe.	1	2	3

41	Existe un programa de actividades el cual me hace sentir importante para la empresa.	1	2	3
42	Cuando recibo indicaciones, ya sea de forma verbal o escrita por parte de mi jefe, son comprensibles.	1	2	3
43	Considero que mi salario me permite cubrir mis necesidades básicas.	1	2	3
44	Recibo bonos por logros alcanzados dentro de mi puesto de trabajo.	1	2	3
45	Siento a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos laborales.	1	2	3
46	Estoy satisfecho con los beneficios y prestaciones (seguro, retiro, vacaciones, tasas preferenciales de préstamos, pago de horas extras) que me brinda la empresa.	1	2	3
47	Recibo una compensación salarial acorde a mis habilidades y experiencia laboral.	1	2	3
48	La organización brinda oportunidades de promoción y Ascenso profesional.	1	2	3
49	La empresa toma en cuenta mi experiencia y conocimientos para asignarme nuevas responsabilidades.	1	2	3
50	Tengo la sensación de haber crecido tanto personal como profesionalmente, desde que ingrese a la empresa.	1	2	3
51	La empresa brinda constantemente capacitaciones para la actualización de conocimientos laborales.	1	2	3
52	Estoy satisfecho con la formación profesional proporcionada por la empresa.	1	2	3

Puntuación total=

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE RENDIMIENTO LABORAL VALIDADO.



Cuestionario de Rendimiento Laboral.

*Dirigido a empleados de Cable Móvil de la Asociación G.S.
Inversiones*



Datos Generales:

Iniciales: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Puesto de trabajo _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha de aplicación _____

Indicaciones: En el siguiente cuestionario encontrará una serie de ítems que describen actitudes y comportamientos que presenta en la empresa en la que labora. Lea atentamente lo que a continuación se le presenta y responda marcando con “X” la respuesta con la que más se identifique, de acuerdo a la valoración del siguiente cuadro.

1= Nunca	2= A veces	3= Siempre
-----------------	-------------------	-------------------

ITEMS		VALORACION		
1	Se me ocurren soluciones creativas frente a nuevos problemas que surgen en mi trabajo.	1	2	3
2	Trabajo para mantener mis habilidades técnicas actualizadas para desempeñar mejor mi trabajo.	1	2	3
3	Hago uso de las herramientas técnicas que requiere mi puesto de trabajo.	1	2	3
4	Trabajo eficientemente en equipo con mi jefe y mis compañeros de trabajo.	1	2	3
5	Identifico los problemas laborales y establezco soluciones	1	2	3

	necesarias.			
6	Me molesta que critiquen el trabajo que realizo.			
7	Trabajo para mantener mis conocimientos laborales actualizados.	1	2	3
8	Me gusta asistir a talleres o capacitaciones de forma regular para mejorar mis habilidades.	1	2	3
9	Considero innecesarias las capacitaciones implementadas por la empresa	1	2	3
10	Considero que los conocimientos que poseo son suficientes para desempeñar mi trabajo.	1	2	3
11	Poseo el nivel de experiencia y los conocimientos técnicos para realizar mi trabajo.	1	2	3
12	Puedo desempeñarme con poco o ninguna ayuda.	1	2	3
13	Cuando surgen inconvenientes en mi puesto de trabajo, soy capaz de encontrar y ejecutar soluciones pertinentes.	1	2	3
14	Cuando tengo acumulación de tareas mantengo la calma y soy capaz de terminarlas a tiempo.	1	2	3
15	Siempre organizo mis actividades laborales y las termino en el tiempo establecido.	1	2	3
16	Constantemente necesito ayuda para realizar mi trabajo.	1	2	3
17	Considero que la puntualidad es un valor importante en mi puesto de trabajo.	1	2	3
18	Considero que es importante el cumplimiento de la jornada de trabajo establecida por la organización.	1	2	3
19	Es importante organizarse para terminar el trabajo a tiempo y de la mejor manera.	1	2	3
20	Es importante la organización Cuando realizo una actividad la interrumpo solo si es preciso y necesario.	1	2	3
21	Con frecuencia se me presentan inconvenientes personales y familiares, por lo que se me dificulta llegar a tiempo a mi	1	2	3

	trabajo.			
22	Soy capaz de terminar mi trabajo porque le dedico el tiempo necesario	1	2	3
23	Dedico tiempo extra para terminar una actividad si así se requiere.	1	2	3
24	Si se me asigna una actividad que no sé cómo realizarla, busco la forma de aprender a hacerla.	1	2	3
25	Soy capaz de realizar mis tareas de la mejor manera porque le dedico el esfuerzo necesario.	1	2	3
26	Tengo más interés por retirarme de mi trabajo que terminar mis actividades	1	2	3
27	Motivo a mis compañeros a desempeñar su trabajo de la mejor manera.	1	2	3
28	Siempre que puedo enseño y entreno a otros para que realicen mejor su trabajo.	1	2	3
29	Considero que siempre tengo una actitud positiva y colaboradora ante mi trabajo y la empresa.	1	2	3
30	Me incomoda trabajar en grupo con mis compañeros.	1	2	3
31	Cuando trabajo en equipo, poco me intereso en como realicen el trabajo mis compañeros.	1	2	3
32	Cuando termino con el trabajo asignado, comienzo con nuevas tareas sin que me lo soliciten.	1	2	3
33	Si termino mis actividades laborales ayudo a mis compañeros que tienen sobrecarga laboral.	1	2	3
34	Participo en actividades de Responsabilidad Social Empresarial.	1	2	3
35	Si en la organización se abren nuevos proyectos tomo la iniciativa para participar en ellos.	1	2	3
36	Si veo un objeto mal ubicado lo coloco donde corresponde, sin importar quien lo dejo ahí.	1	2	3
37	En pocas ocasiones tomo la iniciativa para realizar una tarea que esta fuera de mis obligaciones.	1	2	3
38	Es de poco interés para mí ayudarle a mis compañeros en su			

	trabajo.	1	2	3
39	Ayudo a que un nuevo compañero se adapte fácilmente a la empresa.	1	2	3
40	En mi trabajo, siempre tengo en mente los resultados que debo lograr	1	2	3
41	Mi trabajo siempre va encaminado en cumplir las metas establecidas por la empresa.	1	2	3
42	Mis decisiones siempre van encaminadas en beneficio de la empresa.	1	2	3
43	Siempre busco hacer bien mi trabajo para que la organización tenga éxito dentro del campo competitivo.	1	2	3
44	Participo activamente de las reuniones laborales.	1	2	3
45	Requiero solicitar constantemente permiso para solventar situaciones personales.	1	2	3
46	Siempre me concentro en aspecto negativos en mi trabajo, en lugar de enfocarme en aspectos positivos	1	2	3
47	Comento aspectos negativos de mi trabajo con personas que no pertenecen a la empresa.	1	2	3
48	Prefiero trabajar de forma individual que en grupo	1	2	3
49	Me disgusta si el trabajo no se realiza como yo lo he propuesto.	1	2	3
50	Me gusta aportar ideas para mejorar el trabajo.	1	2	3
51	Me gusta mantener limpia y ordenada mi lugar de trabajo.	1	2	3
52	Cuido las herramientas de trabajo.	1	2	3

PUNTUACION TOTAL =

**ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES O SUPERVISORES DE
CABLE MÓVIL DE G.S INVERSIONES. S.A DE C.V.**



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



**GUÍA DE ENTREVISTA
ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES O SUPERVISORES.**

OBJETIVO: Indagar sobre el rendimiento de los empleados de Cable Móvil de G.S. INVERSIONES S.A de C.V dentro de su puesto de trabajo.

DATOS GENERALES:

Puesto de Trabajo: _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Fecha: _____

Lugar: _____

1. ¿Percibe interés por parte de los empleados en mantener sus habilidades técnicas actualizadas?

2. ¿Cómo es la actitud de los colaboradores cuando se trabaja en equipo?

3. Si solicita a algún empleado la colaboración para otras actividades, que están fuera de las obligaciones de su puesto de trabajo ¿Éste está dispuesto a colaborar?

4. ¿Considera que los colaboradores son capaces de identificar problemas y establecer soluciones pertinentes?

5. En general, Cuando llama la atención de sus colaboradores, ¿cuál es la reacción de estos?

6. ¿Percibe interés por parte de los colaboradores en asistir a capacitaciones de desarrollo profesional?

7. ¿Considera que los conocimientos que los colaboradores poseen son suficientes para el puesto de trabajo que actualmente tienen?

8. ¿Los colaboradores son organizados en sus actividades?

9. ¿En el desarrollo de sus labores, sus colaboradores entregan sus actividades o tareas encomendadas en el tiempo establecido?

10. ¿Los colaboradores son puntuales a la hora de entrada al trabajo?

11. ¿Los colaboradores cumplen con el horario establecido de la jornada laboral?

12. ¿Ha observado si los colaboradores dedican tiempo extra para terminar una actividad si así se requiere?

13. ¿Los empleados muestran agrado al trabajar en equipo?

14. ¿Ha observado en los empleados actitudes de cooperación, en cuanto a ayudar a sus compañeros en sus actividades?

15. ¿Los colaboradores toman la iniciativa de participar en nuevos proyectos de la organización?

16. ¿Los colaboradores requieren solicitar constantemente permiso para solventar situaciones personales?

17. ¿Ha observado si los empleados muestran interés por mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo?

18. ¿Considera que los empleados cuidan las herramientas de las que hacen uso para realizar su trabajo?

**ANEXO 6. PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL DIRIGIDO A
EMPLEADOS DE G.S INVERSIONES S.A DE C.V**

ANEXO 6. PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL.

PROGRAMA MOTIVACIONAL

“NO HAY LÍMITE”



Jornadas de
Formación dirigida
a empleados de
G.S. INVERSIONES
S.A DE C.V.

*“El éxito es la suma de pequeños
esfuerzos que se repiten cada día”*

ÍNDICE

<u>INTRODUCCION</u>	116
<u>JUSTIFICACION</u>	117
1. <u>OBJETIVOS DEL PROGRAMA</u>	119
<u>Objetivo General:</u>	119
<u>Objetivos Específicos:</u>	119
2. <u>METAS Y LOGROS</u>	119
3. <u>ESTRUCTURA DEL PROGRAMA</u>	120
<u>DESTINATARIOS</u>	120
<u>TIEMPOS DE LAS SESIONES</u>	120
<u>DURACION TEMPORAL DEL PROGRAMA</u>	120
<u>EVALUACION</u>	120

INTRODUCCION.

En el presente trabajo se muestra la propuesta de un programa motivacional, aplicable a los empleados de G.S INVERSIONES. S.A DE C.V, en las tres organizaciones que la componen: Cable Móvil, Chef Factory y Delivery Food. Dicha propuesta nace de la investigación y estudio sobre la motivación y su relación con el rendimiento Laboral, realizado a los empleados de Cable Móvil específicamente.

Dicha propuesta pretende contribuir al fortalecimiento de la motivación del empleado por medio de un programa que propone una serie de técnicas enfocadas en áreas como: Autoestima, que reconozcan sus aptitudes y actitudes, así mismo que aprendan a establecer metas a corto y a la largo plazo, y actuar en pro de lograrlas, de igual forma en el área de Relaciones Interpersonales, con el fin de mejorar la convivencia entre compañeros, fortaleciendo el trabajo en equipo. La propuesta del programa también retoma el área de liderazgo, enseñando las formas adecuadas de liderar y cómo ponerlas en práctica.

El Programa *“No hay Limite”* propone 12 sesiones, las cuales se desarrollaran con una frecuencia de dos veces por semana, con una duración de 90 minutos equivalente a hora y media aproximadamente. La estructura general de dichas sesiones se compone de: dinámicas de animación e integración para bienvenida y retroalimentación, técnicas centrales que irán en relación con el área que se pretende fortalecer, apoyada en material de lectura y material audiovisual, como videos, para mejor comprensión de las temáticas, información específica y charlas expositivas con el fin que los participantes obtengan un aprendizaje significativo y experiencial a través de técnicas participativas como sociodramas, rol playing, trabajo en equipo, entre otras, finalizando cada actividad con una reflexión acerca del aprendizaje obtenido. Al cierre de cada una de las jornadas se realizarán técnicas de evaluación para valorar el aprendizaje de los participantes y que ellos mismos se propongan llevarlo a la práctica.

Se trabajará con grupos no mayores de 20 personas, para brindar una atención de calidad a todos los participantes atendiendo sus dudas, con empleados activos de la organización, excluyendo a personal de prácticas, servicio social, o personal ad honorem.

JUSTIFICACION

Uno de los recursos más importante en cualquier organización lo forma el personal que labora dentro de ella. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que muchas de las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia, para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de relaciones interpersonales que ha establecido con sus compañeros de trabajo, así mismo con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Por otra parte, influyen aspectos individuales y personales del empleado, como su autoconfianza, el conocimiento en sí mismo de sus habilidades y debilidades a fortalecer. También es importante el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, es de conocimiento que la motivación es un tema significativo para brindar aportes a la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado, pero al no contar con las herramientas adecuadas, este es un tema que queda únicamente en la teoría y no se para a la práctica.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de Motivación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, para ello se presenta la propuesta de un programa motivacional que abordará las áreas de autoestima, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción con el puesto, que tiene como objetivo.

Los programas de motivación para empleados, a menudo son organizados en forma anual por la Gerencia de Capacitación o de Desarrollo Organizacional. Estos programas ofrecen: premios en metálico, beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y personal, actividades de integración, actividades de capacitación entre otras.

En las empresas en la actualidad existe una lista de temas en los cuales deberán capacitar a sus empleados, con el fin de potenciar habilidades. Suelen reunir a sus ejecutivos y empleados para entrenarlos o motivarlos incrementando así, su capacidad operativa en beneficio de los intereses comerciales de la compañía y también beneficios personales para los colaboradores. Estas jornadas de capacitación permiten que el usuario interactúe con los de su alrededor y ponga en práctica la temática que se está desarrollando y comparta experiencias en común con sus compañeros de trabajo.

Por lo antes mencionado es de vital importancia el diseño e implementación de un programa motivacional, dirigido a empleados y jefes de la empresa Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V., pues se hace necesario para la actualización de sus conocimientos y la adquisición de nuevas herramientas técnicas que les permitan desenvolverse mejor y dar solución de forma más eficiente a problemas que puedan surgir en su campo laboral, es importante que los empleados desarrollen nuevas habilidades o bien que perfeccionen las que ya poseen ya que esto será de beneficio tanto para la productividad de la empresa como para mejorar la calidad de vida de los empleados.

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Objetivo General:

- Proporcionar herramientas que contribuyan al fortalecimiento de la motivación de los empleados, mejorando así el rendimiento laboral y su calidad de vida, esto a través del fortalecimiento de diversas áreas como: autoestima, relaciones interpersonales, liderazgo y satisfacción con el puesto, dirigido al personal que labora en G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V.

Objetivos Específicos:

- Contribuir a través de herramientas técnicas al fortalecimiento de la autoestima de los empleados, con el propósito de mejorar su autoconfianza y que tengan la posibilidad de desempeñarse con seguridad en sí mismos.
- Fortalecer habilidades sociales mediante el desarrollo de técnicas específicas, que le permitan al colaborador, relacionarse de forma adecuada con sus compañeros de trabajo, así mismo con sus superiores.
- Proporcionar a jefes y supervisores estrategias para liderar, contribuyendo al desarrollo de competencias de liderazgo en los empleados para que ambas partes logren las metas y objetivos organizacionales.

2. METAS Y LOGROS

- ✚ Lograr que la organización ponga en práctica el programa motivacional que será de beneficio tanto para jefes como colaboradores.
- ✚ Concientizar a jefes, la importancia y beneficios de la aplicación del programa motivacional.
- ✚ Lograr que los jefes incluyan a la mayoría de empleados y motiven a la participación de la jornada de capacitación.

- ✚ Brindar a la empresa una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la motivación de los empleados, mejorando así el rendimiento laboral.
- ✚ Lograr una mejora en el bienestar personal y profesional de los empleados.

3. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

DESTINATARIOS

- ✚ La organización G.S. Inversiones S.A de C.V. ya que mejorará el clima organizacional través del fortalecimiento de la motivación que influirá en el rendimiento laboral.
- ✚ Los empleados fortalecerán sus conocimientos y habilidades por medio de las áreas a intervenir en el programa de capacitación.

TIEMPOS DE LAS SESIONES

El programa consta de 12 sesiones, cada una con una duración de 2 horas aproximadamente.

DURACION TEMPORAL DEL PROGRAMA

La aplicación del programa en su totalidad tiene una duración de un mes y medio, llevando a cabo dos sesiones por semana.

EVALUACION.

Se evaluará al finalizar cada una de las jornadas de capacitación y una evaluación en general al finalizar el programa.

PLANES OPERATIVOS: Se presentan cada una de las jornadas de capacitación, con su nombre, área de intervención, objetivo y las diversas actividades que se realizaran.

ANEXOS

- ✓ **MANUAL EL USUARIO:** En este documento se encuentran todas las actividades que se realizarán a lo largo cada jornada de capacitación.

- ✓ **MANUAL DEL FACILITADOR:** Aquí se presentan las diversas actividades e información teórica, que se desarrollara en el plan de capacitación y que abarca los temas de autoestima, Relaciones interpersonales, Liderazgo y Satisfacción con el puesto.



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



PLAN OPERATIVO
“Mi yo positivo”
Autoestima

Objetivo de la jornada: Mejorar la autoestima de los participantes para aumentar su rendimiento laboral y mejorar su bienestar emocional.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 1

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los usuarios de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. <u>Materiales.</u> <ul style="list-style-type: none">- Manual de usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos

<p>2. Presentación y animación.</p> <p>Dinámica: “Nombres y Adjetivos”.</p>	<p>Crear un ambiente ameno, de confianza y conocer los nombres de los participantes y del equipo facilitador de la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la bienvenida a los participantes, proporcionando el nombre de la Jornada de Capacitación, el nombre de los facilitadores a cargo. - El facilitador realizara una técnica de presentación. <i>(Ver anexo 1 Manual del Facilitador, pág. 4)</i> 	<p>Humanos Equipo facilitador y Participantes</p>	<p>10 minutos</p>
<p>3. Actividad: Elaboración de normas de convivencia. Técnica: “Lluvia de ideas”</p>	<p>Establecer en conjuntos criterios de comportamiento en el transcurso de la jornada de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas. - Promoverá la participación en conjunto. - Escribirá las normas propuestas por el pleno. - Sugerirá normas de convivencia 	<p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: ✓ plumón. ✓ Papelografo</p>	<p>10 minutos</p>
<p>4. Actividad: Técnica: “Lluvia de ideas sobre Autoestima”</p>	<p>Explorar conocimientos previos en los participantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas. - A cada participante se le entregará una tarjeta en la que deberá escribir lo que piensa que es autoestima. - Promoverá la participación en conjunto, cada participante deberá leer su idea. - Finalmente con todas las ideas se construirá el concepto de autoestima. 	<p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes Materiales: ✓ Tarjetas ✓ Bolígrafos</p>	<p>10 minutos</p>
<p>5. Técnica</p>	<p>Proporcionar una</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador ubicara a los 	<p>Humanos:</p>	<p>15 minutos</p>

<p>“Conociéndome”</p>	<p>herramienta a los participantes para que puedan conocer sus cualidades.</p>	<p>participantes en el número de página en el manual de usuario, donde se encuentra el Autorregistro “conociéndome” (<i>Ver Manual de Usuario, pág. 4</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les brindara las indicaciones generales de la actividad. - Se conducirá a los participantes a la reflexión sobre que todos poseemos los tipos de cualidades. - Se pedirá la participación voluntaria para compartir con el pleno, su lista de cualidades. 	<p>Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de usuario ✓ bolígrafo 	
<p>6. Charla expositiva sobre autoestima</p>	<p>Proporcionar conocimientos teóricos a los participantes, para una mayor comprensión del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de Autoestima <ul style="list-style-type: none"> ✚ ¿Qué piensas de ti mismo? ✚ No permitas que tu voz crítica te detenga (<i>Ver Anexo 2 Manual del Facilitador, pág. 5</i>) 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material audiovisual 	<p>10 minutos</p>
<p>7. Técnica</p> <p>“Lo que los demás piensan de mi”</p>	<p>Incrementar la autoestima de los participantes, con opiniones positivas de sus compañeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador pedirá a todos los participantes que pasen al frente. - Entregará a cada sujeto una hoja de papel bond, la cual deberán pegarse en la espalda. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas de papel 	<p>15 minutos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará indicaciones generales sobre la actividad (<i>Ver Anexo 3, Manual del Facilitador, pág. 6</i>) - Se fomentara la participación voluntaria y reflexión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bond ✓ Bolígrafo ✓ Tirro 	
<p>8. Técnica de evaluación: “La sorpresa”</p>	<p>Evaluar la efectividad de la jornada d capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador pegara bajo diferentes asientos diversos papelitos que contendrán las preguntas: (<i>Ver Anexo 4 Manual del Facilitador, pág. 7</i>) 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Papeles con las preguntas. ✓ Tirro 	<p>5 minutos</p>



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



PLAN OPERATIVO
“Mi mundo emocional”
Autoestima

Objetivo de la jornada: Proporcionar a los participantes las herramientas que les permitan conocer las diferentes emociones que se pueden experimentar y a prender la forma de cómo gestionarlas.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 2

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> - Los facilitadores recibirán a los usuarios. - Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete. - Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes. 	<p><u>Humano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo Facilitador. ✓ Usuarios. <p><u>Materiales.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de usuario ✓ Lista de asistencia. ✓ Sillas 	10 minutos
2. Técnica: Retroalimentaci	Recordar y dar seguimiento a los	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador realizara la retroalimentación, atreves de 	<u>Humanos:</u>	5 minutos

ón de la jornada anterior	aprendizajes obtenidos en la jornada anterior.	<p>algunas preguntas que hará de forma general a los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Recuerdan de que tema hablamos en la jornada anterior? 2. ¿Cuáles fueron los elementos más importantes de dicho tema? 	Equipo facilitador y Participantes	
3. Técnica: exposición sobre un elemento clave de una adecuada autoestima.	Proporcionar conocimiento teórico para desarrollar una adecuada inteligencia emocional en los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador expresara de forma expositiva un elemento clave en una adecuada autoestima: + Inteligencia Emocional: <ul style="list-style-type: none"> ○ Concepto de inteligencia emocional. ○ Habilidades de la inteligencia emocional. ○ Beneficios de la inteligencia emocional. ○ Consecuencias de no poseer inteligencia emocional ○ Promoverá la participación. ○ Aclarará dudas. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> ✓ Material audiovisual</p>	10 minutos

		(Ver Anexo 5, Manual del Facilitador, pág. 7)		
3. Técnica: “Estudio de caso”.	Aplicar los conocimientos adquiridos a través de un caso práctico.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador conformara 4 equipos de trabajo. - A cada grupo se le entregara un caso diferente. (Ver Manual de Usuario, pág. 5) - Cada grupo se reunirá y discutirán el caso, dando respuesta a 5 preguntas que el facilitador les dará. (Ver Manual del Usuario, pág. 6) - Cada grupo expondrá al pleno las respuestas de sus preguntas. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> ✓ Manual de usuario</p>	15 minutos
4. Técnica: ”Control y Descontrol de las Emociones en Diversas Situaciones”	Reconocer el manejo adecuado de las emociones.	<ul style="list-style-type: none"> - Reunirá a los participantes en equipos de trabajo. - Delegará las emociones que cada equipo representará. (Ver Anexo 6, Manual del Facilitador, pág. 15) - Explicará la manera en cómo se representarán los psicodramas. - Mantendrá el orden en el 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> ✓ Manual de usuario. ✓ Lapiceros</p>	30 minutos

		<p>grupo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivaré a la reflexión. Reforzaré las representaciones con comentarios y ejemplos reflexivos. 		
<p>5. Técnica: “Auto cuidado”</p>	<p>Fomentar el auto cuidado en los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador pedirá a los participantes que en su manual de usuario se ubican en el número de página donde se encuentra el Autorregistro “Yo me cuidó” (<i>Ver Manual de Usuario, pág. 7</i>) - Fomentará la reflexión, incentivándolos a compartir con sus compañeros, su Autorregistro. - Mantendrá el orden durante la actividad. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de usuario ✓ Bolígrafo 	<p>15 minutos</p>
<p>6. Técnica: Actividad de evaluación: “El círculo mágico”</p>	<p>Conocer el aprendizaje que obtuvieron los participantes durante la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador pedirá a los participantes que formen un círculo. - El facilitador elegirá a un participante al azar para que le dé un número del 1 al número de participantes que hayan. - Verificará que persona de la lista está en ese número y le hará la primera pregunta. (<i>Ver Anexo 7 Manual del Facilitador, pág. 18</i>) 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 	<p>5 minutos</p>



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



PLAN OPERATIVO
“Hacia dónde voy”
Autoestima.

Objetivo de la jornada: Orientar a los participantes en la construcción de metas a corto, mediano y largo plazo, tanto en su vida personal como en el área laboral, con el fin que aprendan a realizar sus actividades encaminadas a lograr sus metas.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: Hora y media aproximadamente.

JORNADA # 3

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Retroalimentación. Actividad: “Los Globos Preguntones”	Explorar los conocimientos adquiridos en las jornadas anteriores, y de qué manera los participantes las han puesto en práctica.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores darán el saludo y bienvenida a los participantes a la jornada n°3, darán a conocer el tema a desarrollar y darán una fase introductoria al tema.- Realizaran la dinámica Los globos Preguntones”. Dando a conocer el objetivo de la misma el cual es: Explorar los conocimientos adquiridos en la sesión anterior.- Posteriormente pasaran 5	Humanos <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. Materiales <ul style="list-style-type: none">- Globos.- Papelitos con preguntas.- Sillas.- Pañuelo.	10 minutos

		Globos entre los participantes, dichos globos están inflados y en su interior tienen una pregunta y a continuación dará las indicaciones para el desarrollo de la dinámica. (Ver Anexo 8, Manual del Facilitador, pág. 18)		
<p>2. Charla Expositiva.</p> <p>Tema: Metas a Corto, Mediano y Largo Plazo.</p>	Explicar el significado de las metas a corto, mediano y largo plazo, concientizando a los participantes del establecimiento de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador explorará conocimientos previos acerca de las temáticas, haciendo las preguntas ¿Qué es una meta? ¿Existen tipos de metas? - Posteriormente pasará dar una charla expositiva acerca de las metas (Ver Anexo 9 Manual del Facilitador pág.19) - Posterior a la explicación, dará un tiempo a los participantes para que contesten las preguntas contenidas en el manual del usuario. (Ver Manual del Usuario, pág. 9) - Luego el facilitador dar un espacio para que dos o tres participantes compartan lo que escribieron. 	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual del usuario. - Lapiceros. 	20 minutos
<p>3. Actividad:</p> <p>“Mi proyecto profesional”</p>	Permitir a los participantes que puedan plantearse metas a corto, mediano y largo plazo y los objetivos específicos para llegar a ellas.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará indicaciones para el desarrollo de la actividad. - Posteriormente harán el llenado de las metas en el cuadro que contiene el manual 	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lapicero. - Manual del usuario. 	30 minutos.

		<p>que se les ha proporcionado. (Ver Manual del Usuario Pág. 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luego el facilitador dará la oportunidad de que 3 participantes compartan lo que han escrito. - Al finalizar se hará una reflexión sobre la importancia de establecer metas. 		
<p>4. Dinámica: “En busca de metas”</p>	<p>Identificar las fuerzas y debilidades y los pasos que se necesitan dar en el compromiso para lograr las propias metas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador realizará la dinámica en busca de metas, para la cual brindará las indicaciones pertinentes para su desarrollo. (Ver Anexo 10, Manual del Facilitador, pág. 21) 	<p>Humanos: Equipo facilitador y Participantes</p> <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel. - Lápices. 	<p>15 minutos</p>
<p>5. Técnica de visualización “Olvidemos nuestro pasado y controlemos nuestro futuro”</p>	<p>Lograr que los participantes de este programa, conscientes de que la realización de sus futuros proyectos depende únicamente de ellos mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la indicaciones para el desarrollo de la técnica de visualización “Olvidemos nuestro pasado y controlemos nuestro futuro” (Ver Anexo 11, Manual del Facilitador, pág. 22) - Al finalizar la técnica se realizará una reflexión, de cómo los participantes se sintieron realizándola. 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grabadora. - Música. 	<p>20 minutos.</p>
<p>6. Actividad de evaluación: “La papa caliente”</p>	<p>Conocer el aprendizaje que han tenido los participantes con el desarrollo de la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará la dinámica de la papa caliente, el facilitador dará las indicaciones para el desarrollo de la dinámica. (Ver Anexo 12, Manual del Facilitador, pág. 23) 	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p>Materiales: Música.</p>	<p>5 minutos.</p>



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



PLAN OPERATIVO
"Conociendo a mis Conocidos"
Relaciones Interpersonales

Objetivo de la jornada: Brindar a los participantes los conocimientos teóricos y herramientas necesarias que les permita establecer Relaciones interpersonales laborales adecuadas.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 4

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	Humanos <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. Materiales <ul style="list-style-type: none">- Manual de usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos
2. Actividad	Proporcionar	<ul style="list-style-type: none">- El facilitador expresará de una	Humanos:	15 minutos

Exposición sobre: “Relaciones Interpersonales”	conocimiento conceptual sobre Relaciones interpersonales y las consecuencias de no establecerlas de forma adecuada.	manera expositiva: - Concepto de Relaciones Interpersonales - Ventajas de establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo. (<i>Ver Anexo 13, Manual del Facilitador, pág. 24</i>) - Consecuencias de Inadecuadas Relaciones Interpersonales - Promoverá la participación. - Aclarará dudas.	Equipo facilitador y Participantes <u>Materiales:</u> Recursos audiovisuales	
3. Actividad: “reflexión grupal”	Compartir frases que promuevan el apoyo y respeto a sus compañeros de trabajo.	- El facilitador Proporcionará indicaciones generales. - Reunirá a los participantes en equipos de trabajo. - Promoverá la participación activa de los usuarios. - Mantendrá el orden en el desarrollo de la actividad (<i>Ver Anexo 14, Manual Del Facilitador, pág. 25</i>)	<u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes <u>Materiales:</u> ✓ Frases	10 minutos
4. Actividad Dinámica de animación “un qué un qué” y “fútbol en rueda”	Animar a los participantes y generar que se relacionen con los demás compañeros	- Solicitará la participación de los usuarios. - Dividirá al grupo en dos subgrupos.	<u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes <u>Materiales:</u>	10 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> - Cada uno de los subgrupos deberán ponerse un nombre. - Mantendrá el orden. <i>(Ver Anexo 15 Manual del Facilitador pág. 26)</i> 	Dos plumones de diferente color	
<p>5. Actividad Proyección de video: “El Puente”</p>	Conocer las ventajas de establecer adecuadas relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas al Video. - Promoverá la atención del contenido del video. <i>(Ver Anexo 16, Manual del Facilitador, pág. 26)</i> - Motivará a la reflexión del video, a través de las preguntas. <i>(Ver Manual del Usuario, pág. 11)</i> 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Recursos audiovisuales</p>	5 minutos
<p>6. Técnica: “El Espejo”</p>	Lograr que los participantes se integren y conozcan las ventajas de establecer relaciones interpersonales adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador proporcionara a cada participante una ficha de adjetivos. - Los participantes elegirán 3 adjetivos positivos y 3 negativos. - Se reparten las fichas y se solicitaran 5 participaciones voluntarias para la puesta en común de los adjetivos seleccionados. <i>(Ver Anexo 17, Manual del facilitador, pág. 26)</i> - Se incentivará a la reflexión - Motivará la participación activa del colectivo para dar respuesta a dichas preguntas. 	<p><u>Humanos:</u> - Equipo facilitador - Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> - Ficha - bolígrafo - Papelógrafo - Plumones</p>	30 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> - Mantendrá el orden en el desarrollo de la actividad 		
<p>7. Actividad: “Evaluación de la jornada”</p>	<p>Conocer el nivel de aprendizaje en los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se colocará en la pared un papelógrafo que tendrá un árbol dibujado. - A cada participante se le entregaran 3 tarjetas una en forma de hoja, la segunda en forma de troco de árbol y la tercera en forma de raíz. - En la tarjeta con forma de hoja deberá anotar lo que aprendió de la jornada. - En la tarjeta en forma de tronco, deberá anotar lo que le gustaría que se incluyera en la siguiente jornada de capacitación. - En la tarjeta en forma de raíz debe escribir lo que no le gusto de la jornada. - Finalmente, cada participante debe pegar sus tarjetas en la parte del árbol que corresponda. <i>(Ver Anexo 18, Manual del Facilitador, pág. 27)</i> 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Papelografo ✓ Tarjetas ✓ Bolígrafo ✓ Tirro 	<p>10 minutos</p>



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



PLAN OPERATIVO
“Entrenamiento en habilidades sociales”
Relaciones interpersonales

Objetivo de la jornada: Potenciar en los empleados de las organizaciones de G.S INVERSIONES S.A DE C.V. los recursos personales y conseguir que lleguen a establecer relaciones interpersonales gratificantes.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA #5

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	Humanos <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. Materiales <ul style="list-style-type: none">- Manual de usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos
2. Dinámica de animación:	Crear un ambiente de animación entre los	<ul style="list-style-type: none">- El facilitador dará la bienvenida a los participantes, en donde		10 minutos

<p>“Terremoto”</p>	<p>participantes y logra la mayor motivación en los participantes para la jornada de trabajo.</p>	<p>proporcionara las indicaciones pertinentes a la jornada de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente se da las indicaciones iniciales de la dinámica. - Dos personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar. 	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes 	
<p>3. Entrenamiento en habilidades sociales</p>	<p>Desarrollar en las y los participantes habilidades para establecer relaciones más estables en sus puestos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará a través de una psicoeducación a los participantes en donde se les comenzara a explicar en qué consiste las relaciones interpersonales, que son las relaciones sanas y las relaciones tóxicas. - Posteriormente se explicara en que consiste tener una buena relación en su puesto de trabajo y una serie de estrategias para establecer una relación estable, en donde se respeta los derechos propios y el de las demás personas. - Para finalizar se realizará una actividad en donde se formaran 	<p><u>Recursos Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartel - Plumones - Lapiceros - Paginas - Proyector - Computadora <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Facilitador - Participantes 	<p>20 minutos</p>

		<p>grupos de 5 o 6 dependiendo la cantidad de participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se les dará la consigna en donde va a presentar una serie de situaciones en las que debe de presentar, buenas relaciones, malas relaciones y relaciones toxicas en su lugar de trabajo y qué consecuencias tiene cada una de ellas. - al finalizar en un círculo, facilitadores y participantes cerraran la actividad con una reflexión acerca de la temática. 		
4. Actividad Identifica las situaciones.	Entrenar a los participantes para que aprendan a identificar situaciones dependiendo del tipo de relaciones interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador explicara en que consiste la actividad. - Los participantes con el manual de los participantes, van a trabajar con 3 situaciones en donde van a identificar el tipo de relación que se está dando a cada situación y explicar el por qué. - El facilitador pedirá la participación de 3 participantes para que explique cada una de las situaciones. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lapiceros - Manual de los participantes. <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes 	15 minutos
5. Dinámica de animación ‘El dulce’	Crear un ambiente de animación y fomentar relaciones más positivas entre compañeros de	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador explicara la consigna de la dinámica. - Se le proporcionara a cada participante una bolsa de dulces a 	<p><u>Materiales:</u></p> <p>Los dulces Vasos</p>	10 minutos

	trabajo.	<p>cada uno y un vaso con el nombre mis aspectos positivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada participante le va dar un dulce a sus compañeros y un aspecto positivo a cada uno, con la frase “me gusta de ti” y le da el aspecto positivo y el dulce. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p>	
<p>6. Proyección de video: Mis relaciones en mi trabajo</p>	<p>Dar un ejemplo más completo acerca de los tipos de relaciones que se da dentro del lugar de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas al Video. - Promoverá la atención del contenido del video. - Trabajar con el manual del usuario donde deben colocar lo que piensa por cada relación que se presentan en el video. (<i>Ver Manual del Usuario, pág. 12</i>) 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Recursos audiovisuales</p>	5 minutos
<p>7. Técnica: “Aprendamos a comunicarnos”</p>	<p>Fortalecer en los participantes habilidades para de comunicación, para que esta sea eficaz y las relaciones entre los miembros del equipo sean positivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se inicia con una breve explicación en las cuales se explica las razones de porque se da los conflictos en su puesto de trabajo entre las cuales está la falta de comunicación - Se presenta 3 habilidades necesarias para la comunicación: la escucha activa, Ofrecer feedback o retroalimentación, parafrasear y aprender a decir NO (<i>Ver Anexo 19, Manual del Facilitador, pág. 28</i>) 	<p><u>Recursos Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartel - Plumones - Lapiceros - Paginas - Proyector - Computadora <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de facilitadores 	15 minutos



		<ul style="list-style-type: none"> - A cada presentación de cada una de las habilidades, se presenta un video ilustrativo donde se presenta un ejemplo de dicha habilidad. - Posteriormente en el manual de usuario responde un ejercicio en cual se presenta una serie de situaciones y los participantes deben poner que habilidad es necesaria para cada situación. Al final se cierra con una reflexión entre facilitadores y participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participantes 	
<p>8. Actividad: “Evaluación de la jornada” Llego – Me Voy</p>	<p>Establecer el nivel de significancia que se tuvo de la jornada en los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se eligen de a dos o tres, no más, para mostrar una escena, sin palabras, del día o momento en que llegaron al taller, curso, etc., y otra donde muestren cómo se van. 	<p><u>Humanos:</u> - Equipo facilitador - Participantes</p>	<p>10 minutos</p>

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

PLAN OPERATIVO
“Trabajando en equipo”
 Relaciones Interpersonales.

Objetivo de la jornada: Potenciar el trabajo en equipo entre los colaboradores de G.S INVERSIONES S.A DE C.V. para que exista una mejor convivencia entre los mismos y el ambiente laboral se vuelva óptimo para el desarrollo de las actividades laborales.

Lugar: G.S. INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 6

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: dinámica de animación e integración. “Los Cubos solidarios”	Reflejar el trabajo en equipo para lograr un objetivo, y que cada participante identifique el papel que toma en las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador saludará al grupo y dará la bienvenida a una nueva jornada del programa motivacional - Dara las indicaciones para el desarrollo de la dinámica los cubos solidarios. - Se llevará a cabo el desarrollo de la dinámica “los cubos solidarios”. (Ver Anexo 20, Manual del Facilitador, pág. 28) - Al finalizar la dinámica se hará una reflexión sobre cómo se sintieron los participantes al participar y sobre el papel que tomaron. 	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Facilitador. - Usuarios. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartulina. - Lápices. - Reglas - Pegamento. 	15 minutos

<p>2. Presentación del video “La carreta Performia”</p>	<p>Visualizar algunos tipos de personas que se encuentran, al trabajar en un equipo, y como algunas de éstas pueden entorpecer el trabajo de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador presentará el video y dará una pequeña introducción. - Dirá a los participantes que presten atención porque después deberán responder algunas preguntas con respecto al video. - Posteriormente el facilitador dará las indicaciones correspondientes para que los participantes respondan las preguntas con respecto al video. <i>(Ver Manual del Usuario pág. 13)</i> - Y posteriormente dará la oportunidad a dos participantes que compartan lo que han escrito. 	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Video. - Manual del usuario. 	<p>10 minutos</p>
<p>3. Charla Expositiva. “Fomentando el trabajo en equipo”</p>	<p>.Dar a conocer el fomento del trabajo en equipo y cómo éste beneficia a la empresa o al lugar dónde se desarrolle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se explicara la temática del fomento en equipo, el cual explica que hacer y cómo fomentar el trabajo en equipo en una empresa, como lograrlo, y que implica trabajar en equipo. <i>(Ver Anexo 21 Manual de Facilitador, pág. 29)</i> - Posteriormente se dará la oportunidad que dos participantes opinen de la temática presentada. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual del facilitador. 	<p>20 minutos</p>
<p>4. Dinámica. “Los Avioncitos Creativos”</p>	<p>Fomentar la participación de las personas en la actividad, que tomen un</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará las indicaciones pertinentes para desarrollar la dinámica. - Se desarrollará la dinámica “Los 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. 	<p>15 minutos.</p>

	papel activo para el logro de la meta.	avioncitos creativos”. (Ver Anexo 22, <i>Manual del Facilitador</i> , Pág. 32)	- Participantes. <u>Materiales:</u> - <u>Hojas de papel.</u>	
5. Actividad de evaluación: “ El árbol de los conocimientos”	Conocer el aprendizaje que obtuvieron los participantes con el desarrollo de la jornada.	<ul style="list-style-type: none"> - Se pegará la figura de un árbol en una de las paredes del salón en la que se esté desarrollándola jornada. - Se entregará a los participantes la figura de una hoja, en la cual deberán escribir lo que aprendieron. - Pasaran al frente a pegarla y dirán a sus demás compañeros lo que escribieron 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Figura de árbol. - Figura de hojas. - Lápices. - Tirro. 	10 minutos.



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



PLAN OPERATIVO
"A Ciegas"
Liderazgo

Objetivo de la jornada: Reforzar en los participantes las habilidades de liderazgo y manejo de grupo, con el objetivo que desarrollen la iniciativa para tomar un papel protagónico dentro de la empresa en la que laboran.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 7

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	Humanos: <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. Materiales. <ul style="list-style-type: none">- Manual del usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos

<p>2. Actividad Proyección de video “Tu puedes ser un líder”</p>	<p>Introducir a través del video a los participantes en la temática a desarrollar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas al video. - Promoverá la atención del contenido del video. - Motivará a la reflexión del video. <i>(Ver Anexo 23, Manual del Facilitador, pág. 33)</i> 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Recurso audiovisual</p>	<p><u>5 min.</u></p>
<p>Actividad Desarrollo de forma expositiva el tema de Liderazgo.</p>	<p>Fortalecer en los participantes las habilidades y competencias que debe poseer un líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador expresará de forma expositiva diversos temas referentes al liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> o Concepto de Liderazgo o ¿Qué se debe hacer para ser un buen líder? (Principios) o Tareas de un líder <i>(Ver Anexo 24, Manual del Facilitador, pág. 33)</i> - Promoverá la participación. - Aclarará dudas. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> Recurso audiovisual</p>	<p>10 minutos</p>
<p>Actividad: Lectura Comprensiva “La llave maestra”</p>	<p>Fomentar la reflexión en los participantes en cuanto a las características de un líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Darán las indicaciones para la actividad a realizar con ayuda del manual del usuario. - Se solicitará la participación de los usuarios para leer la historia. <i>(Ver Manual del Usuario, pág. 14)</i> 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de usuario ✓ Bolígrafo ✓ Papelógrafo ✓ Tirro 	<p>20 minutos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Se responderán las preguntas que se encuentran al final de la historia. - Se solicitará la participación de los usuarios para leer sus respuestas. - Las respuestas se anotaran en un papelografo, para crear la lista de competencias un buen líder debe poseer. 		
<p>3. Actividad</p> <p>“Llenando el vaso”</p>	<p>Realizar una actividad practica para evidenciar los tipos de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicitará la participación de cuatro usuarios. - Se les pedirá que designen a dos de ellos como jefes y dos como empleado. - A los empleados se les vendaran los ojos. - Los jefes dirigirán a los empleados, dando indicaciones para poder llegar hasta una mesa, donde habrá una jarra con agua y un vaso, el cual deberán llenar con el agua de la jarra (<i>Ver Anexo 25, Manual del Facilitador, pág. 36</i>) - Se fomentará la reflexión sobre la importancia y el papel que juega el 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pañuelo ✓ Papeles con cada tipo de liderazgo ✓ Botella ✓ Vaso ✓ Arena 	<p>10 minutos</p>

		líder en la organización.		
4. Actividad “Llegando al liderazgo”	Lograr que los participantes identifiquen las competencias que debe poseer un líder.	<ul style="list-style-type: none"> - Se harán dos grupos de 8 personas, las cuales formaran una fila. - A la primera persona que conforme la fila se le entregará un papel que deberá colocar en uno de los rótulos que dice ÉXITO. - Todos los de la fila serán dirigidos por el último compañero que es el único que irá con los ojos abiertos (<i>Ver Anexo 26, Manual del Facilitador, pág. 36</i>). - Se fomentara la reflexión. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pelota de papel ✓ Páginas de <u>colores</u> 	15 minutos
5. Técnica: Exposición sobre diversos temas de liderazgo	Fortalecer en los participantes los conocimientos previos a cerca del desarrollo del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Expresará de forma expositiva diversos temas referentes al liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Liderazgo a nivel personal ✚ ¿Un líder nace o se hace? ✚ Moverse del Paradigma del “poder sobre al poder para” (<i>Ver Anexo 27, Manual del Facilitador, pág. 37</i>) - Promoverá la participación. - Aclarará dudas. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo facilitador y Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recurso audiovisual 	10 minutos

<p>6. Actividad: Dinámica de animación “Bailando con la escoba”</p>	<p>Liberar tensión y crear un ambiente más ameno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se formarán parejas y el facilitador tendrá como pareja una escoba. - Pondrá una canción para que bailen, cuando esta se detenga todos deberán cambiar de pareja. - Quien se quede sin pareja bailara con la escoba hasta q otra vez se detenga la música y pueda buscar otra pareja. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales</u> ✓ Escoba</p>	<p>5 minutos</p>
<p>7. Actividad de evaluación: “El Globo”</p>	<p>Evaluar el aprendizaje de los participantes en la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En la pizarra se colocaran 6 globos (<i>Ver Anexo 28, Manual del Facilitador, pág. 39</i>) - Cada uno de los participantes reventara un globo y dará respuesta a la pregunta que le salga. 	<p><u>Humanos:</u> Equipo facilitador y Participantes</p> <p><u>Materiales:</u> ✓ Globos ✓ Preguntas ✓ Tirro ✓ Bolígrafo</p>	<p>5 minutos</p>



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



PLAN OPERATIVO
“EL LIDER DE LOS CIEGOS”
Liderazgo

Objetivo de la jornada: Mostrar el papel que debe ejercer un lider y conocer los principios básicos de actuación de cara a dirigir eficazmente un equipo y convertirlo en un “equipo de alto rendimiento”, trabajando las áreas de comunicación, delegación, motivación, toma de decisiones y gestión de conflictos.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 8

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Los llevara a los asientos correspondientes.	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador y usuarios. <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none">- Manual del usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos

<p>2. Dinámica de animación:</p> <p>¿Quién es el líder?</p>	<p>Crear un ambiente de animación entre los participantes e introducirlos a la temática de la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes se sientan formando un círculo. - Una persona se ofrece de voluntario para salir del salón. Después que haya salido, el resto del grupo escoge un 'líder'. - El líder debe hacer una serie de acciones, como aplaudir, zapatear, etc., que luego son imitadas por todo el grupo. - El voluntario regresa al salón, se para en el centro y trata de adivinar quién es el líder que ejecutó las acciones. El grupo no mira al líder para protegerlo. - El líder debe cambiar sus acciones a intervalos regulares sin que lo pillen. Cuando el voluntario encuentra al líder, se une al círculo y la persona que era el líder sale del salón para permitir que el grupo escoja a un nuevo líder. 	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes 	<p>10 minutos</p>
<p>3. Técnica</p> <p>“Los 10 mandamientos para un</p>	<p>Desarrollar un liderazgo efectivo dentro de los miembros de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se inicia presentando un video en donde se evidencia un mal liderazgo y que consecuencia presenta el equipo cuando no 	<p><u>Materiales.</u></p>	<p>20 minutos</p>

<p>liderazgo efectivo”</p>		<p>existe un líder y si un mandatario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente se explica en que consiste ser un líder y qué diferencia hay el que es líder y el que da órdenes, se explica que todos tiene la capacidad para ser un líder dentro de su grupo de trabajo. - Posteriormente se presenta (<i>Ver Anexo 29 Manual del Facilitador, pág. 39</i>), cada uno con una breve explicación, un ejemplo y un video donde se ve reflejado dicho mandamiento, luego se le pide al participante que escriba una situación que se puede aplicar los 10 mandamientos y el por qué. - Para finalizar se presenta un ejercicios en el cual consiste que en equipo resuelvan un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Videos - Computadora - Proyector - Cartel - Plumones - Lapiceros - Cuaderno de trabajo. - Materiales para el ejercicio <p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes 	
<p>4. Actividad Resolviendo un problema</p>	<p>Poner en práctica el buen liderazgo entre los participantes y desarrollar sus capacidades como líderes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador explicara en que consiste la actividad. - Se formará grupos dependiendo la cantidad de participantes y en donde debe trasladar un objeto de un extremo al otro sin 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetos para trasladar <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. 	<p>15 minutos</p>

		<p>tocarlo directamente con las manos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar se realizará una reflexión entre participantes y facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participantes 	
<p>5. Técnica Dinámica de animación ‘Bailando sobre papel’</p>	<p>Fomentar en los participantes mayor confianza para realizar las actividades de la jornada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador explicara la consigna de la dinámica. (<i>Ver Anexo 30, Manual del Facilitador, pág. 41</i>) 	<p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Páginas de diario - Música para bailar. <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes 	<p>10 minutos</p>
<p>6. Proyección de video: Liderazgo</p>	<p>Presentar videos que refleje el liderazgo efectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionará las indicaciones previas al Video. - Promoverá la atención del contenido del video. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador y Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos audiovisuales 	<p>5 minutos</p>
<p>7. Técnica: El líder de ciegos</p>	<p>Comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación en la relación entre jefes y colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para llevarla a cabo, dividimos al grupo de participantes en dos grupos. En el primer grupo se designa un líder y al resto se le vendan los ojos, mientras que en el segundo equipo, solo uno de los integrantes llevará los ojos tapados. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendas para tapar los ojos. - Vasos - Materiales para 	<p>15 minutos</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo del juego es realizar una tarea: recorrer un laberinto, llenar vasos de agua, traer y llevar objetivos de un sitio a otro, etc. - Tras finalizar la prueba, llega el momento de análisis, en el que los alumnos comprenderán por qué les ha resultado más fácil alcanzar el objetivo cuando era una única persona la que estaba dando instrucciones, mientras que el que recibía órdenes del resto de su equipo cometía más fallos. 	<p>el laberinto.</p> <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los facilitadores - Participantes 	
<p>8. Actividad: “Evaluación de la jornada” “EL TELEGRAMA”</p>	<p>Resaltar lo que más ha llamado la atención dentro del grupo, ya sea para bien o para mal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El animador reparte la hoja para rellenar el telegrama en la cual se debe poner: fecha, dirigido a, número de palabras, nombre y apellidos del expedidor, y, por último, el texto en el cual se tendrá que poner lo que más me ha llamado la atención del proceso grupal. 	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lapiceros - Hojas de papel bond <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participantes 	<p>10 minutos</p>



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



PLAN OPERATIVO
“Confeccionando al líder perfecto”
Liderazgo.

Objetivo de la jornada: Orientar a los participantes en la identificación de las características que debe poseer un buen líder, y las maneras adecuadas de liderar con un grupo de personas.

Lugar: G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 9

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad de retroalimentación “La tela araña”	Conocer el aprendizaje que han tenido los participantes en el desarrollo de las temáticas	<ul style="list-style-type: none">- El facilitador dará la bienvenida a los participantes al inicio de una nueva jornada.- Dará las indicaciones pertinentes para el desarrollo de la dinámica.- Entregará a uno de los participantes un bollo de lana, el cual deberá tirar a uno de sus compañeros, a quien le caiga el bollo de lana deberá contestar a una de las preguntas que haga el facilitador (Ver Anexo 31, Manual del Facilitador, pág.42), se repetirá acción con 4	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Equipo facilitador- Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Lana.	10 minutos.

		<p>compañeros más.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente se darla oportunidad que los demás participantes opinen. 		
<p>2. Presentación de video: “Estilos de liderazgo”</p>	<p>Exponer a los participantes los tipos de liderazgo que existen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará una pequeña introducción a la proyección del video. - Se proyectará el video “Estilos de liderazgo. - Al finalizar el video se pedirán dos opiniones acerca de lo que lograron entender del video. - Posteriormente el facilitador dará la indicación que los participantes contesten las preguntas que están en el manual que se les proporcionó (<i>Ver Manual del Usuario, Pág. 16</i>) 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Video. - Computadora - Proyector - Manual del usuario - Lapiceros. 	<p>10 minutos.</p>
<p>3. Actividad “Características que debe poseer un buen líder”</p>	<p>Reconocer las características positivas que debe poseer un buen líder para influenciar de forma adecuada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se representará la figura de un líder en un paleógrafo. - Se les entregara a los participantes figuras de colores, en la cual escribirán las cualidades que ellos consideran que debe tener un buen líder. - Luego de escribirlas pasaran al frente a pegarlas en el paleógrafo y explicaran porque consideran que deben poseer esa cualidad. - Cuando todos los participantes hayan 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Paleógrafo. - Figuras de colores. - Tirro. - Lapiceros. 	<p>15 minutos.</p>

		colocado su figura, el facilitador hará una reflexión acerca de las cualidades que escribieron haciendo hincapié en que todos tenemos la capacidad de ser un líder.		
4. Charla expositiva. “Secretos para ser un buen líder”	Profundizar en las habilidades que debe poseer un líder, para que los participantes aprendan a identificarlas.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador realizará una sistematización de las cualidades que los participantes escribieron acerca de ser un buen líder. - Posteriormente profundizará en el tema de “que debe poseer un buen líder” y los secretos para ser un buen líder” (<i>Ver Anexo 32, Manual del Facilitador, pág. 42</i>) - Al finalizar se pedirá la opinión a los participantes acerca de la temática. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel. 	20 minutos.
5. Actividad “Role Playing” “Yo interpreto a un líder”.	Vivenciar la interacción con el resto de compañeros a partir de unos roles previamente asignados.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la introducción para la realización de la dinámica juego de roles. - El facilitador llevará a cabo el desarrollo de la actividad. (<i>Ver Anexo 33, Manual del Facilitador, pág. 44</i>) 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. 	20 minutos.
6. Actividad evaluativa. “Bajo la silla”	Conocer el aprendizaje que ha dejado a los participantes el desarrollo de la jornada., y como ellos pueden ponerlo en práctica.	<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar la jornada, el facilitador dará las gracias a los participantes por su presencia y disponibilidad. - Seguidamente dirá a los participantes que revisen debajo de sus sillas porque hay unos papelitos pegados con preguntas, las cuales han sido previamente colocadas ahí. (<i>Ver Anexo</i> 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelitos con preguntas. 	5 minutos.

		<p><i>34, Manual del Facilitador, pág. 44)</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Posteriormente dará la oportunidad para que los participantes respondan a esas preguntas.	<p>- Sillas.</p>	
--	--	--	------------------	--



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



PLAN OPERATIVO
“Buscando la Satisfacción”
Satisfacción con el puesto

Objetivo de la jornada: Propiciar motivación a los empleados para generar una mayor satisfacción en su puesto de trabajo.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 10

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Actividad: Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de Capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. <u>Materiales.</u> <ul style="list-style-type: none">- Manual del usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos
2. Actividad: “El tiempo nos quema”	Lograr que los participantes identifiquen lo	<ul style="list-style-type: none">- El Facilitador dividirá a los participantes en 2 grupos.	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none">- Equipo facilitador y Participantes.	15 minutos

	interesante de las tareas que realizan en su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> - Se creará un papelógrafo con el nombre de cada grupo donde se les ira anotando los puntos que vayan sumando y el q más sume será el ganador. - Se pedirá la opinión de algunos usuarios acerca de ¿qué les pareció la actividad? ¿Cómo se sintieron? (Ver Anexo 35, Manual del Facilitador, pág. 45) 	<u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Papelógrafo. - Plumones - Tirro 	
3. Actividad: “Exposición sobre Satisfacción con el puesto”	Proporcionar a los participantes conocimientos teóricos de la importancia de la satisfacción con el puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Expresará de forma expositiva diversos temas referentes al liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ✚ Importancia de la Satisfacción en el puesto. ✚ Necesidades - Promoverá la participación. - Aclarará dudas. 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador y Participantes <u>Materiales:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Recurso audiovisual 	15 minutos
4. Actividad: “Levántese y Siéntese”	Animar a los participantes para crear mayor concentración.	<ul style="list-style-type: none"> - Pedirá a los participantes que se sienten en un círculo. - El coordinador puede iniciar la historia y señalar a cualquier participante para que la continúe y así sucesivamente. (Ver Anexo 36, Manual del Facilitador, 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo facilitador y Participantes 	5 minutos

		<p><i>pág. 45)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantendrá el orden en la actividad. 		
<p>5. Actividad Identificando necesidades Técnica “auto registro”</p>	<p>Lograr que los participantes identifiquen y jerarquicen sus propias necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dará indicaciones generales de la técnica. • Se incentivará a la reflexión personal • Finalmente se socializará. (<i>Ver Manual de Usuario</i> pág. 17) 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador y Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual del usuario. - Páginas de papel bond. - Colores. 	<p>20 minutos</p>
<p>6. Actividad “El Semáforo”</p>	<p>Promover en los participantes un adecuado afrontamiento de sus problemas personales, familiares o laborales sin que estos influyan de manera negativa en su vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se brindarán las indicaciones sobre en qué consiste la actividad. - Se promoverá la participación activa de los usuarios. - Se discutirá sobre la actividad y se pedirá a cada uno comparta su experiencia, realizando un compromiso para cumplir con el semáforo en verde. - El facilitador mantendrá orden en el desarrollo. (<i>Ver Anexo 37, Manual del Facilitador, pág. 46</i>) 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador y Participantes <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Semáforo. - Notas adhesivas 	<p>20 minutos</p>

Actividad de evaluación: “La pelota preguntona”		<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador lanzara una pelota de papel a un participante y este quitara la primer página de la pelota y responderá la pregunta que ahí se encuentra. 	<u>Humanos:</u> - Equipo facilitador y Participantes <u>Materiales:</u> - Pelota de papel con las preguntas	5 minutos
---	--	--	--	-----------



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



PLAN OPERATIVO
“Motivado en mi puesto de trabajo”
Satisfacción con el puesto

Objetivo de la jornada: Aumentar la satisfacción al puesto por parte de los trabajadores de la asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V. a través de la motivación laboral.

Lugar: Asociación de G.S INVERSIONES S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 11

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Ingreso de usuarios y entrega de materiales.	Recibir a los participantes de la jornada de capacitación y asegurarse que todos cuenten con los materiales que se utilizarán en el desarrollo de la jornada de capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Los facilitadores recibirán a los usuarios.- Entregarán manual del usuario y su respectivo gafete.- Llevará a los usuarios a los asientos correspondientes.	<u>Humanos</u> <ul style="list-style-type: none">- Equipo Facilitador.- Usuarios. <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none">- Manual de usuario- Lista de asistencia.- Sillas	10 minutos

<p>2. Dinámica de animación.</p> <p>Dinámica: “ EL CABLE PELADO”</p>	<p>Alcanzar la animación y concentración en los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se le pide a un compañero que salga de la zona de juegos. - El resto de jugadores forma un círculo de pie y se agarran del brazo. - Se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un cable pelado, y se le pedirá al compañero que está fuera que lo destruya tocando las cabezas de los que están en el círculo. - Se ponen todos de acuerdo en que cuando toquen la cabeza del sexto compañero (que es el que representa el alambre pelado), todos al mismo y con toda la fuerza posible pegarán un grito. - Se llama al compañero que estaba fuera, se le explica sólo lo referente al circuito eléctrico y se le pide que se concentre para que descubra el cable pelado. - Pierde el juego el que no dice BUM o el que se 	<p><u>Humanos</u> Equipo facilitador y Participantes</p>	<p>10 minutos</p>
--	--	---	--	-------------------

		equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.		
3. Limitaciones personales	Recapacitar en los puntos débiles de cada uno y comprobar que todos tenemos limitaciones y que, realmente, no son tan graves. Pensar estrategias y qué herramientas se pueden utilizar para mejorarlos y ponerlo en práctica en su puesto de trabajo y alcanzar una mayor satisfacción.	<ol style="list-style-type: none"> 1- El facilitador del grupo pide que cada participante escriba en un papel tres limitaciones o puntos débiles de cada uno. No se pondrá el nombre en ese papel. Tras unos minutos, recoge todos los papeles. 2- Distribuye estos papeles de manera aleatoria de manera que cada participante, haya recibido uno. 3- Por orden, cada participante va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran propios. Además, pueden exagerarlos. A la vez que los dice, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos o cómo podría mejorarlos. <ul style="list-style-type: none"> - Discusión: Con esta dinámica, se ofrecerán 	<u>Humanos</u> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Facilitador. - Usuarios. <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> - Papel Bond. - Lapiceros. 	30 minutos

		puntos de vista nuevos sobre problemas que nos afectan de manera personal. Además, se reparará en que todos tenemos defectos.		
4. Técnica: Los aspectos destacados de la vida	Logra que los participantes piensen en sus motivaciones personales para darle mayor fortaleza en su puesto de trabajo	<p>1- El facilitador del grupo pedirá que todo el mundo piense qué 30 segundos de su vida querrían volver a vivir en el hipotético caso de que sólo les quedara ese espacio de tiempo de vida.</p> <p>2- Reflexionar en ese grupo. Si el pensamiento es íntimo y si no se quiere compartir con el resto del grupo, la persona no debe sentirse obligada.</p> <p>3- El facilitador podrá guiar la reflexión con las siguientes preguntas: ¿Qué dice tu elección acerca de ti como persona?, ¿qué talentos o pasiones estás descuidando?</p> <p>Discusión: La tarea del facilitador en esta dinámica es alentar a las personas a que luchen por sus sueños y que piensen si están actuando de la manera correcta en función a lo que realmente desean en su vida.</p>	<p><u>Humanos:</u> - Equipo facilitador - Participantes</p>	30 minutos

<p>5. Actividad: “Evaluación de la jornada”</p>	<p>Evaluar la jornada de trabajo para conocer los aspectos positivos y negativos</p>	<p>Se le pasara a cada participantes un instrumento en donde se le pedirá que indique lo positivo y negativo de la jornada y así mismo sugerencias para la próxima jornada de trabajo</p>	<p><u>Materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel bond <p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador - Participante 	<p>10 minutos</p>
---	--	---	--	-------------------



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



PLAN OPERATIVO
“Dando lo mejor de mí”
Satisfacción con el puesto.

Objetivo de la jornada: Orientar a los participantes a la entrega positiva en sus puestos de trabajo, dando lo mejor de ellos a través de sus actividades.

Lugar: G.S. INVERSIONES. S.A DE C.V.

Tiempo: 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

JORNADA # 12

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	TIEMPO
1. Dinámica de animación. “El cable pelado”	Animar al grupo e integrarlos mutuamente, para el desarrollo de la jornada.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la bienvenida a la última jornada de desarrollo - Dará las indicaciones pertinentes para el desarrollo adecuado de la dinámica. - El facilitador llevará a cabo el desarrollo de la dinámica. (<i>Ver Anexo N° 38, Manual del Facilitador, pág. 46</i>) - 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. 	10 minutos.
2. Charla expositiva “Lo que te falta para dar lo mejor de ti”	“Concientizar sobre aquellos factores o “extras” que nos hacen falta para dar lo mejor de nosotros.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará una charla expositiva e introductoria sobre “que te falta para dar lo mejor de ti mismo” (<i>Ver Anexo 39 Manual del Facilitador pág. 47</i>) - Finalizada la charla, el facilitador dará la oportunidad para que tres participantes 	Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. Materiales:	20 minutos.

		<p>opinen acerca de la temática.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posteriormente dirá a los participantes que se ubiquen en el manual que se les ha entregado, en la jornada n° 12 y realicen la actividad (<i>Ver Manual del Usuario, PÁG. 18</i>) - Al finalizar dará la oportunidad que dos compañeros socialicen lo que han escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del usuario. - Lapiceros. 	
3. Actividad Participativa. “África Tribal”	Desarrollar la identidad y el sentimiento de pertenencia al grupo, por parte de los participantes, generando vínculos positivos en los integrantes de la empresa o equipo, y resulta un factor muy motivante.	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la introducción a la dinámica a realizar, y dará las indicaciones pertinentes. - Se llevará a cabo el desarrollo de la dinámica. (<i>Ver Anexo N° 40, Manual del Facilitador, pág. 49</i>) - Al finalizar el facilitador dará la oportunidad para que los participantes expresen su experiencia y como se sintieron. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. - Participantes. <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelógrafo. - Plumones. - Temperas. 	30 minutos.

<p>4. Dinámica de representación “El cliente misterioso”</p>	<p>Desarrollar empatía en los participantes, para que puedan ofrecer una atención de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la indicación que se formen grupos de 5 personas máx. - El equipo de trabajo tendrá que ponerse en la piel de un cliente molesto e irritado. - El objetivo será convencer a ése cliente, representado por una persona del equipo, para que se vaya contento. - El equipo deberá buscar estrategias para compensar al cliente con productos o servicios propios de la empresa. Además, en esta prueba pueden salir soluciones creativas para aplicarlos en la realidad. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. <p>Participantes</p>	<p>20 minutos.</p>
<p>5. Dinámica de Evaluación.</p>	<p>Conocer el impacto que ha dejado el desarrollo de la jornada a los participantes de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador dará la indicación para que los participantes formen un círculo. - Luego comenzará a realizar las preguntas de evaluación. (<i>Ver Anexo N° 41, Manual del Facilitador, pág. 50</i>) - Al finalizar el facilitador felicitará a todos los participantes por llegar hasta el final del programa. 	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo facilitador. <p>Participantes</p>	<p>5 minutos.</p>

PROGRAMA DE CAPACITACION

“NO HAY
LIMITE”

NOMBRE: _____



ÍNDICE.

PRESENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
JORNADA # 1: Mi Yo Positivo.....	4
JORNADA # 2: Mi Mundo Emocional	¡Error! Marcador no definido.
JORNADA # 3: Hacia Donde Voy.....	8
JORNADA # 4: Conociendo a Mis Conocidos.....	11
JORNADA # 5: Entrenamiento en Habilidades Sociales.....	¡Error! Marcador no definido.2
JORNADA # 6: Trabajando en Equipo.....	¡Error! Marcador no definido.
JORNADA # 7: A Ciegas	¡Error! Marcador no definido.
JORNADA # 9: Confeccionando al Lider Perfecto.....	16
JORNADA # 10: Buscando la Satisfaccion.....	17
JORNADA # 12: Dando lo Mejor de Mi.....	18
HOJAS PARA APUNTES.....	19



PRESENTACION

Este es un manual práctico en el cual encontrará todas las actividades que se realizarán a lo largo cada jornada de capacitación, es su guía de trabajo.

Algunas actividades son grupales, otras individuales y de reflexión, otras de compartir, ¡actuará!, será de utilidad para aprender de la temática a desarrollar.

Este es un manual personal, no puedes prestarlo, pues, algunas actividades son de tipo personal, de análisis individual que solamente usted sabe y ese conocimiento es personal y confidencial. Procure responder con sinceridad, desarrollar todas las actividades y participar en la jornada, pues, solamente así, podrá aprovechar los frutos que se pretenden alcanzar en la jornada de capacitación.

Al final de este manual encontrará unas páginas en las cuales puede hacer tus apuntes si así lo deseas.

NOTA: Al finalizar cada jornada usted devolverá este manual al facilitador y se le entregara nuevamente en la siguiente jornada de capacitación.





JORNADA N° 1

“Mi yo positivo”

Actividad: Autorregistro “CONOCIENDOME”

Nombre: _____ **Edad:** _____



Fecha: _____

INDICACIONES: en el siguiente cuadro anote las cualidades positivas y negativas que usted posee.

Cualidades positivas	Cualidades negativas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

JORNADA N° 2

“Mi mundo emocional”

Actividad: ESTUDIO DE CASOS



CASO 1

Ramón tiene algunos sueños en su vida, sin embargo, le da miedo llevar a cabo ciertas acciones y prefiere quedarse siempre donde está y no lograr lo que quiere.

Su miedo e inseguridad son su mayor enemigo y prefiere vivir en su burbuja, antes que exponerse al fracaso.

CASO 2

Andrés fue invitado a participar en una competencia de clavados, aunque siempre ha sido bueno en esa disciplina, no acepta la invitación puesto que piensa que no tiene posibilidades de ganar.

Prefiere no intentarlo, antes que enfrentarse a una derrota.

CASO 3

Mariana está buscando empleo, sin embargo, cuando llega a las entrevistas siempre comunica con su lenguaje corporal (encorvada, voz baja, mirada baja, etcétera), que ella no se cree capaz de llevar a cabo las labores que se solicitan.

Su miedo se apodera de ella y lo manifiesta a través de su cuerpo, y aunque posee las capacidades suficientes para llevar a cabo las labores, no confía en si misma.

CASO 4

Eduardo casi no tiene amigos porque le da vergüenza hablar con la gente, es un joven muy solitario y aunque a veces quisiera tener muchos amigos y ser sociable como muchos de sus compañeros, no puede lograrlo pues a la hora de conversar con las personas se le dificulta encontrar tema de conversación.

Eduardo cree que él no es una persona agradable y que las personas se aburrirán.

Preguntas:

1. ¿Qué le pareció la historia?

2. ¿Por qué cree que estas personas actúan así?

3. ¿Cree que es importante la confianza en uno mismo? ¿Por qué?

4.

Actividad: "YO ME CUIDO"

Nombre de la Técnica: "CONOCIENDOME"

Nombre: _____ **Edad:** _____

Fecha: _____



INDICACIONES: en el siguiente cuadro deberá anotar la programación de 2 por semana actividades que usted realizara, día y hora en que lo llevara a cabo. (Ejemplo: deportes, un paseo en familia)

Semana	Actividades	Día que lo realizare	Hora
Semana 1	Actividad 1.		
	Actividad 2.		
Semana 2	Actividad 1.		
	Actividad 2.		
Semana 3	Actividad 1.		
	Actividad 2		
Semana 4	Actividad 1.		
	Actividad 2.		

JORNADA N° 3

“Hacia donde
voy”



LOS GLOBOS
PREGUNTONES

- ¿Qué es una meta?

- Fijación de metas.



✚ ¿CUÁNTAS METAS ME HE PLANTEADO EN EL ÚLTIMO AÑO? _____

✚ ¿CUÁNTAS DE ESAS METAS LOGRÉ CUMPLIR?

✚ ¿PÓR QUÉ CREO YO, QUE NO LAS LOGRE CUMPLIR?

ACTIVIDAD: MI PROYECTO PROFESIONAL

Indicaciones: Deberás plantearte un proyecto profesional para tu vida, a partir de las metas que construyas, de qué manera lo lograrás y los obstáculos con los que puedes encontrarte.

Mi Objetivo Profesional es:
Para lograr este objetivo profesional mis metas son:
A Corto plazo (6 meses máx.)
A mediano Plazo (6 meses- 2 años)
A Largo Plazo.
Para conseguir mi Objetivo y mis metas lo que tengo que hacer es : 1. 2. 3. ¿Con que obstáculos puedo encontrarme y cómo superarlos?

JORNADA N° 4

“Conociendo a mis conocidos”

Indicaciones generales: a continuación el equipo facilitador proyectará un video, finalizado el video, lo reflexionaremos en conjunto. Para ello, tú darás respuestas a las siguientes preguntas que se te plantean, responde de acuerdo al video y a tú experiencia.

- ¿qué opinas tú de las relaciones interpersonales en el trabajo? _____

- ¿Qué les pareció el video?

- ¿consideras que es importante llevarse bien con los compañeros de trabajo?

- Si no ¿por qué?



JORNADA N° 5

“Entrenamiento en habilidades sociales”

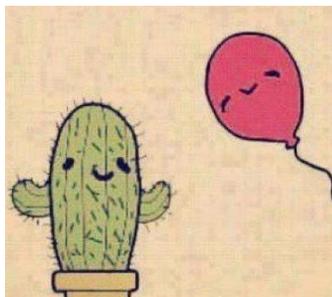


Relación dependiente



Relación sana

Relación tóxica



JORNADA N° 6

“Trabajando en Equipo”



VIDEO: “LA CARRETA PERFORMINIA”



¿Qué tipo de personas pudo observarse en el video? _____

¿Cuál es el tipo de persona que menos ayuda a conseguir las metas del trabajo en equipo? ¿Por qué?

¿Cuál es el tipo de persona que más ayuda en un equipo?

¿Qué tipo de persona he llegado a ser en un determinado momento?

JORNADA N° 7

“A Ciegas”

LA LLAVE MAESTRA

Una noche, mientras paseaba por mi barrio, me encontré a un hombre que buscaba desesperadamente algo. Me sorprendió observar que, mientras se llevaba las manos a la cabeza y decía sin cesar, “¿dónde se habrán caído?”, daba vueltas y vueltas dentro un círculo muy reducido cuyo centro era una farola...

Me acerqué y le pregunté si le podía ayudar. Cuando me respondió me di cuenta de que, además, estaba algo bebido.

–¿Puedo ayudarle?

– Sí, claro, por supuesto...

– ¿Qué ha perdido?– le pregunté mientras comenzaba a buscar sin saber qué buscaba.

– Las llaves de mi casa. ¡¡Las malditas llaves de mi casa!!– me contestó con un tono pastoso de voz y unos ojos brillantes y enrojecidos.

– No se preocupe– le dije para tranquilizarle–seguro que las encontramos.

Me puse a buscar, y mientras lo hacía le pregunté

– ¿Está seguro de que se le cayeron por aquí?

– Pues la verdad es que no – me contestó – pero aquí hay luz.

Preguntas

1. ¿Qué opina de la historia?

2. ¿Qué hubiera hecho usted al ver a aquel hombre tan desesperado buscando sus llaves?

3. ¿Qué cualidades de un líder podría describir que tiene la persona que ayudo al hombre desesperado?



JORNADA N° 9

“CONFECCIONANDO AL LIDER PERFECTO”



VIDEO: ESTILOS DE LIDERAZGO:

¿Qué tipos de liderazgo explico el video?

¿Cuál es el liderazgo que aporta más beneficios al equipo? ¿Por qué?

¿Cuál es el tipo de liderazgo que no aporta beneficios, y por qué?

JORNADA N° 10

“Buscando la Satisfacción”

Actividad: Autorregistro **“Conociendo mis necesidades”**

Nombre: _____ Edad: _____

Fecha: _____

INDICACIONES: en el siguiente cuadro usted deberá anotar en orden de prioridad, todas aquellas necesidades que usted considera que tiene que suplir y lo que necesita hacer para ello.

Necesidades	Que necesito hacer para satisfacerlas
1.	
2.	

3.

4.

5.



JORNADA N°12

“Dando lo mejor de mi”



¿QUÉ ME FALTA PARA DAR LO MEJOR DE MI?

Indicaciones: Escribe en las siguientes líneas, los aspectos que consideras que te hacen falta para desempeñarte de la mejor manera, puede ser en cuanto a actitudes, pensamientos, acciones, o lo que tu consideres.

APUNTES

Jornada 1

Jornada 2

Jornada 3

Jornada 4



**Manual del
facilitador
Para el
Programa
motivacional**



INDICE

ANEXO 1	198
ANEXO 2	199
ANEXO 3	200
ANEXO 4	201
ANEXO 5	201
ANEXO 6	208
ANEXO 7	211
ANEXO 8	212
ANEXO 9	212
ANEXO 10	214
ANEXO 11	215
ANEXO 12	216
ANEXO 13	217
ANEXO 14	218
ANEXO 15	219
ANEXO 16	219
ANEXO 17	219
ANEXO 18	220
ANEXO 19	221
ANEXO 20	221
ANEXO 21	222
ANEXO 22	225
ANEXO 23	226
ANEXO 24	226
ANEXO 25	228
ANEXO 26	229

ANEXO 27	229
ANEXO 28	231
ANEXO 29	232
ANEXO 30	234
ANEXO 31:	234
ANEXO 32	235
ANEXO 33:	236
ANEXO 34	237
ANEXO 35	237
ANEXO 36	238
ANEXO 37	238
ANEXO 38	239
ANEXO 39	239
ANEXO 40:	241
ANEXO 41	242

PRESENTACION

En el presente manual encontrará las diversas actividades que se desarrollaran en el plan de capacitación y que abarca los temas de autoestima, Relaciones interpersonales, Liderazgo y Satisfacción con el puesto.

Todas ellas con el fin de proporcionar a los participantes herramientas técnicas que les permitan desarrollar y descubrir diferentes habilidades que contribuirán a un mejor rendimiento en la empresa, así mismo a una mejor calidad de vida de los empleados mismos.

Este manual será de apoyo al profesional competente, encargado de desarrollar la jornada de capacitación para la realización de las diferentes actividades a lo largo de las 12 jornadas planificadas en el programa Motivacional “No hay Límite”

ANEXO 1

I.

Actividad: “*NOMBRES Y ADJETIVOS*”.

Objetivo: crear un ambiente de animación entre los participantes y los primeros acercamientos entre equipo facilitador y usuarios.

Desarrollo: Se les pedirá a los participantes que piensen en un adjetivo para describir cómo se sienten y cómo están. El adjetivo debe empezar con la misma letra que sus nombres.

Luego, se pedirá a cada participante que exprese su nombre y el adjetivo en el que han pensado; por ejemplo, “Soy Fernando y estoy feliz”. O “Soy Inés y me siento increíble”. Al pronunciar el adjetivo, también pueden actuar para describirlo.

ANEXO 2

Actividad: “*CHARLA EXPOSITIVA*”

Objetivo: Proporcionar conocimientos teóricos a los participantes, para una mayor comprensión del tema.

Desarrollo: Charla expositiva sobre:

1. LA AUTOESTIMA: ¿QUÉ PIENSAS DE TI MISMO?

La autoestima es la percepción que tenemos de nosotros mismos y abarca todos los aspectos de la vida, desde el físico hasta el interior, pasando por la valía o la competencia. Tiene tres componentes básicos:

- **Autoconcepto:** es lo que piensas de ti, lo que crees que eres.
- **Autorespeto:** es el cuidado de tu persona y las actitudes hacia ti mismo.
- **Autoaceptación:** es reconocer y aceptar tus potencialidades y limitaciones

En esa valoración que hacemos de nosotros mismos a lo largo de toda la vida y que no siempre se ajusta a la realidad, lo que los demás ven en nosotros o, más bien lo que nosotros pensamos que los demás ven, es crucial para determinar nuestro grado de autoestima. Entramos pues en el terreno de la seguridad y la confianza en uno mismo, minado por las influencias del exterior.

Reforzar la autoestima significa aumentar el valor personal ante uno mismo, no ante los demás. Cuando una persona busca compulsivamente la aprobación externa, entra en su propia trampa y en un ciclo sin fin. Se condena a sí misma, sin saberlo, a ir de cumplido en cumplido, a recabar la aprobación ajena, a necesitar incluso el halago. Ya no es libre, depende de que otros alimenten su necesidad de ser aprobada. Es como un adicto

emocional que padece el síndrome de abstinencia. Se podría decir que esa persona pierde el tiempo y la paz mental buscando la felicidad en el lugar equivocado. Es obvio que no hay nada malo respecto a contar con el beneplácito ajeno. El problema es cuando se necesita y, sobre todo, cuando se confunde el verdadero valor personal con la complacencia externa. Son dos cosas muy diferentes.

Nuestras experiencias a lo largo de la vida, lo que nos ha pasado, las relaciones que hemos tenido con los demás (familia, amigos, etc.), las sensaciones que hemos experimentado, todo influye en nuestro carácter y por tanto en la imagen que tenemos de nosotros mismos, más allá de nuestra forma de ser.

La persona con un adecuado nivel de autoestima alberga sentimientos positivos hacia sí misma y seguridad en su capacidad para afrontar los nuevos desafíos que le proponga el destino. Acostumbra a albergar menos emociones agresivas, negativas y menos depresión que las personas con una autoestima baja. Maneja mejor el estrés y, cuando está expuesta al mismo, experimenta menos efectos negativos en su salud.

2. NO PERMITAS QUE TU VOZ CRITICA TE DETENGA

Dentro de nosotros tenemos voces que se hacen algunas más fuertes que las otras, y estas voces suelen motivar o desmotivar.

Nuestros pensamientos dirigen nuestra voluntad, tal como te dije anteriormente. Por eso hay que tener control de lo que pensamos. Y de las voces que surgen desde nuestro interior.

Hay que tener consciencia de esas voces.

Cuando te enfrentas a una situación y lo primero que piensas es “*no voy a poder hacerlo bien*”, estás frente a una voz crítica, que no te pertenece, que no es tu voz, que es la reproducción de lo que te han hecho creer o de lo que te has convencido por tu baja autoestima.

ANEXO 3

Actividad: “*LO QUE LOS DEMÁS PIENSAN DE MI*”

Objetivo: Incrementar la autoestima de los participantes, con opiniones positivas de sus compañeros.

Desarrollo: El facilitador pedirá a todos los participantes que pasen al frente y le entregará a cada uno, una hoja de papel bond, la cual deberán pegarse en la espalda.

En dicha página cada participante deberá anotar una cualidad positiva que ha observado en esa persona, así hasta que todos tengan escritas muchas cualidades que sus compañeros han escrito. Finalmente se quitara la página y leerá para sí mismo las cualidades que los demás escribieron. El facilitador deberá fomentar la participación voluntaria y reflexión con las preguntas:

¿Coinciden las cualidades que sus compañeros dijeron de ustedes, con las que ustedes anotaron que tenían, en la actividad anterior?

¿Creen que si acertaron sus compañeros?

ANEXO 4.

Actividad: “LA SORPRESA”

Objetivo: Evaluar la efectividad de la jornada d capacitación.

Desarrollo: El facilitador antes de lleguen los participantes al salón de capacitación, deberá pegar los papeles con las preguntas debajo de diferentes pupitres.

Al finalizar la jornada de capacitación le pedirá a os participantes que busquen bajo su pupitre y quienes tengan las preguntan deberán responderlas en el orden en el que están enumeradas.

Preguntas:

1. ¿Qué le pareció la jornada de este día?
2. ¿Qué es lo que más le gusto de la jornada?
3. ¿Qué es lo que menos le gusto de la jornada?
4. ¿Cómo pondrá en práctica lo aprendido de la jornada?
5. ¿Algún aspecto que le gustaría que se mejorar para la siguiente jornada de capacitación?

ANEXO 5

Actividad: “EXPOSICIÓN SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL”

Objetivo: Proporcionar conocimiento teórico para desarrollar una adecuada inteligencia emocional en los participantes.

Desarrollo: El facilitador hablara de las diferentes temáticas de inteligencia emocional, generando que sea participativa.

HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- **AUTOCONCIENCIA**

"El dolor termina sólo a través del conocimiento propio, de la lúcida percepción alerta de cada pensamiento y sentimiento, de cada uno de los movimientos de lo consciente y lo oculto". J. Krishnamurti

La Inteligencia Emocional comienza con la autoconciencia. El término conciencia se usa para distinguir, entre las funciones mentales, las características que se refieren tanto al llamado 'estado de conciencia', o para designar los procesos internos del hombre de los que es posible adquirir conciencia, y es en este último sentido que utilizamos el término autoconciencia. La autoconciencia no es una función tan simple y directa como pudiera parecer a primera vista, y menos respecto a nuestras emociones. Si digo, por ejemplo, que estoy enojado/a, quizá lo esté, pero puede que también esté equivocado/a. Puede que en realidad tenga miedo, esté celoso/a, o que sienta las dos cosas.

Un ejemplo de la autoconciencia nos señala que para poder controlar nuestra irritabilidad debemos ser conscientes de cuál es el o los agentes desencadenantes, y cuál es el proceso por el que surge tan poderosa emoción; sólo entonces podremos aprender a aplacarla y a utilizarla de forma apropiada. Para evitar el desaliento y motivarnos, debemos ser conscientes de la razón por la que permitimos que ciertos hechos o las afirmaciones negativas sobre nosotros afecten nuestro ánimo. Para ayudar a otros a ayudarse a sí mismos, debemos ser conscientes de nuestra implicación emocional en la relación.

La clave de la autoconciencia está en SABER SINTONIZAR con la abundante información -nuestras Sensaciones, Sentimientos, Valoraciones, Intenciones y Acciones - de que disponemos sobre nosotros mismos. Esta información nos ayuda a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones. Al procesamiento de toda esta información es a lo que llamamos autoconciencia.

Un alto grado de autoconciencia puede ayudarnos en todas las áreas de la vida, y especialmente en ella enseñanza, el estudio y el aprendizaje. Junto con los sentimientos o las emociones aparecen manifestaciones físicas como transpirar, respirar con dificultad, la tensión o la fatiga. Y también hay manifestaciones cognitivas (p. ej: de emociones angustiantes), como una falta de

concentración, conducta motriz o física desacelerada, congelación o abarrotamiento y bloqueo de los procesos del pensamiento, tales como el olvido o la confusión. Una herramienta clave de la autoconciencia es la toma de conciencia del propio cuerpo y de sus señales de excitación.

Si una persona tiene poca autoconciencia o conocimiento de sí mismo/a, ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener una evaluación correcta de las propias fuerzas.

Las personas que tienen autoconciencia también pueden ser capaces de energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes desarrollan una tarea con ellos.

- **AUTORREGULACION**

La segunda habilidad práctica de la Inteligencia Emocional es el control de los estados anímicos.

Forma parte de la sabiduría universal el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento: cuando estamos 'ciegos de rabia', 'enfurecidos como un toro de lidia' o 'locamente enamorados', el propio lenguaje indica que la razón y el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la más mínima oportunidad de éxito.

Las emociones básicas vinculadas al hambre, la sed, el miedo, la ira, la sexualidad y el cuidado de los niños, forman parte de nuestro equipamiento básico emocional. Están arraigadas biológicamente en nuestra naturaleza y forman parte de nosotros, tanto si queremos como si no. En cambio, el modo en que manejamos este tipo de formas de comportamiento innatas está en nuestras manos: poseemos la libertad de sopesar las diferentes posibilidades de actuación y de decidir de acuerdo con nuestros propios motivos y criterios.

Por control emocional no entendemos ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos -o su manifestación inmediata- cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

Un aspecto importante del autocontrol lo constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva (por ejemplo: no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, colegas o amigos, que están pasando en ese momento por situaciones problemáticas o desagradables).

No podemos elegir nuestras emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y

completar o sustituir el programa de conducta congénito primario, por ejemplo, el deseo o la lucha, por formas de comportamiento aprendidas y civilizadas como el flirteo, la crítica, la discusión o la ironía. Lo que hagamos con nuestras emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende de nuestro nivel de Inteligencia Emocional.

- **MOTIVACIÓN**

La tercera habilidad intra-personal de la Inteligencia Emocional es la motivación. Por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intra-personales, juntas con la autoconciencia y el control emocional) pero en términos de exactitud, como se acaba de decir, puede ser vista en sus dos aspectos: una habilidad interna y una habilidad externa o de relación. La definición más simple del término Motivar es dar causa o motivo para una cosa. La base de toda motivación, es, pues, el deseo.

Las emociones son una fuente de motivación emocional. Desde un punto de vista técnico, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento.

- **EMPATÍA**

¿Reconoce usted los sentimientos de las demás personas? ¿Comprende por qué los demás se sienten así? Esta es la habilidad de 'sentir con los demás', de experimentar las emociones de los otros como si fuesen propias.

Cuando desarrollamos la empatía (la cuarta de las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional) las emociones de los demás resuenan en nosotros. Sentimos cuáles son los sentimientos del otro, cuán fuertes son y qué cosas los provocan. Esto es difícil para algunas personas, pero en cambio, para otras, es tan sencillo que pueden leer los sentimientos tal como si se tratase de un libro.

La empatía involucra nuestras propias emociones, y por eso entendemos cabalmente los sentimientos de los demás, porque los sentimos en nuestros corazones además de comprenderlos con nuestras mentes. Pero además, y fundamentalmente, la empatía incluye la comprensión de las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenos.

Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales

sociales que indican lo que otros necesitan o quieren. Esto los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración.

● **HABILIDADES**

SOCIALES

Habilidades que conforman la IE		
	Definición	Distintivos
Autoconciencia	Reconoce y entiende las propias emociones, el estado de ánimo y los impulsos y su efecto en los demás.	- Confianza en sí mismo - Autoevaluación realista - Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	Controla y redirige impulsos y estados de ánimo. Es propensa a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar.	- Confiabilidad e integridad - Conformidad con la ambigüedad - Apertura al cambio
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia.	- Fuerte impulso hacia el otro - Optimismo incluso ante el fracaso - Compromiso organizacional
Empatía	Entiende la apariencia emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.	- Capacidad para fomentar y retener el talento - Sensibilidad intercultural - Servicio a clientes y consumidores
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio en común y construir simpatía.	- Efectividad en liderar el cambio - Habilidad para persuadir - Pericia en liderar y construir equipos

www.gestionhumana.com

BENEFICIOS DE DESARROLLAR INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. Mejora el autoconocimiento y la toma de decisiones: El *autoconocimiento* tiene un efecto positivo sobre la autoestima y sobre la confianza en uno mismo en distintas situaciones cotidianas. También permite que las personas evalúen su sistema de valores y sus creencias, ayuda a detectar los puntos fuertes y débiles para poder mejorar y es necesario para tomar mejores decisiones en la vida.

Un aspecto que forma parte de la inteligencia emocional es el autoconocimiento. Por tanto, mejorar la inteligencia emocional es mejorar en autoconocimiento.

2. Mejora el rendimiento laboral: la inteligencia emocional aplicada al trabajo es sumamente útil en distintos aspectos. Por ejemplo, mejora la productividad de los empleados, mejora la salud laboral, mejora el servicio de atención al cliente, etc.

Si quieres saber más sobre los beneficios de la inteligencia emocional en el trabajo, puedes leer nuestro artículo: “ Los beneficios de la inteligencia emocional en el trabajo”

3. Protege y evita el estrés: la correcta gestión emocional es tan importante para proteger el estrés como para no provocarlo. Imagina una situación laboral en la que la falta de empatía y la mala regulación de las propias emociones provoca discusiones continuas con tu jefe o un compañero de trabajo. A la larga estas discusiones pueden generar un mal ambiente de trabajo, y, como consecuencia, un entorno estresante.

Ahora imagina que tú eres el jefe, y que la mala gestión emocional te convierte en una persona poco tolerante. Está claro que tus subordinados van a sufrir por tu descontrol emocional, lo que puede convertirse en un estresor para los trabajadores que diriges. Por eso es importante gozar de un entorno con inteligencia emocional, para protegernos del desgaste del día a día laboral.

4. Mejora las relaciones interpersonales: volviendo al punto anterior, el ejemplo muestra que la inteligencia emocional es determinante para mantener unas relaciones interpersonales sanas. Conocer y entender tus propias emociones y la de las demás te ayuda a llevar mejor los conflictos, algo que puede ser inevitable cuando convivimos con otras personas.

Además, recuerda que las relaciones de pareja suelen ser una negociación constante, y mantener el equilibrio emocional en esas situaciones que fácilmente pueden irse de las manos suele evitar mucho dolor y malos entendidos.

5. Favorece el desarrollo personal: la inteligencia emocional y el desarrollo personal van de la mano. De hecho, los coachs, es decir los expertos en desarrollo personal, aportan herramientas de inteligencia emocional a los *coachees*, pues el desarrollo personal de un individuo no puede entenderse sin el correcto autoconocimiento y la gestión de las propias emociones.

6. Otorga capacidad de influencia y liderazgo: la inteligencia emocional es una competencia imprescindible de los líderes. El propio autocontrol emocional del líder o el saber entender a los demás son una buena demostración de las habilidades de liderazgo.

De hecho muchos líderes carismáticos, los que poseen una inteligencia emocional elevada, como por ejemplo el líder transformacional, han demostrado ser los líderes más eficientes en muchas investigaciones, pues motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo.

7. Favorece el bienestar psicológico: en los últimos años está creciendo el interés por la inteligencia emocional gracias a los beneficios que aporta para el bienestar psicológico. Muchas patologías de la actualidad tienen que ver con la correcta gestión emocional, y por eso, se aplica como método terapéutico.

Ahora bien, no solamente se emplea con las personas adultas, sino que en muchos colegios se educa con inteligencia emocional, pues los centros educativos cada vez son más conscientes de la importancia que la IE tiene para la salud emocional de los alumnos.

8. Reduce la ansiedad y ayuda a superar la depresión: muchas personas padecen ansiedad por culpa de una evaluación negativa de la realidad o por un control incorrecto de las emociones, y la inteligencia emocional puede ayudar a prevenir los síntomas ansiosos.

Diversas investigaciones han demostrado que puntuaciones altas del cuestionario *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS), desarrollado por Salovey en 1995, que incluye tres dimensiones, (1) *atención a los sentimientos*, (2) *claridad emocional* y (3) *la reparación emocional*, se asocian a niveles más altos de satisfacción vital y menores niveles de ansiedad.

9. Aumenta la motivación y ayuda a alcanzar las metas: varios estudios han demostrado que la inteligencia emocional es sumamente importante a la hora de conseguir nuestros objetivos, y, de hecho, los coachs lo utilizan para motivar a sus clientes.

La inteligencia emocional nos protege en situaciones difíciles, porque el autoconocimiento nos puede mantener a flote incluso cuando queremos abandonar o tirar la toalla. Por ejemplo, si detectamos y sabemos que los sentimientos de frustración son parte de la vida, es posible que sigamos adelante aunque no todo haya salido como deseábamos.

10. Ayuda a dormir mejor: la mejora del bienestar y el equilibrio emocional es positivo para poder conciliar el sueño. Es habitual que la mala gestión de las emociones nos provoque ansiedad y nos genere problemas para el día a día. Todo esto es negativo para nuestra salud psíquica y física, e influye en nuestro sueño.

Gestionando nuestras emociones de la manera adecuada, aceptando nuestras emociones negativas, entendiendo las emociones de los demás y regulando nuestro comportamiento, es clave para tener un sueño plácido y una vida sin grandes altibajos

CONSECUENCIAS DE NO POSEER INTELIGENCIA EMOCIONAL

Son muchas las consecuencias de no poseer inteligencia emocional:

1. Querer tener siempre la razón y la última palabra en discusiones, reuniones, decisiones.
2. Encontrar siempre un culpable para todo, o bien señalar que ha sido por circunstancias externas, obviamente, nunca tu responsabilidad.
3. Vivir en el papel de víctima de todo lo que ocurre y de todas las personas. Lo malo siempre te persigue.
4. Utilizar siempre excusas para no ser responsable de nuestra falta de éxito ni responsabilizarnos de nuestra vida.
5. Ser excesivamente pesimista.
6. Ser susceptible, intolerante, ofenderse y enojarse con demasiada facilidad.
7. Vivir sumido en la desconfianza, ver indicios de complots por todos lados.

ANEXO 6

Actividad: “*CONTROL Y DESCONTROL DE LAS EMOCIONES EN DIVERSAS SITUACIONES*”

Objetivo: Reconocer el manejo adecuado de las emociones.

Desarrollo:

1. Se les explicará a los participantes, cuales son algunas de las formas más adecuadas, beneficiosas y adaptativas de manejar las emociones.
2. Seguidamente se formaran 2 equipos, a cada grupo se les solicitará que realicen un sociodrama, se le proporcionaran hojas de trabajo donde se describe el contenido del sociodrama.
- 3-El grupo 1 deberá representar en su socio drama, una situación en la que se dé la expresión explosiva de la ira, donde deberán exhibir conductas de violencia, gritos, etc., y en dicha actividad tiene que verse reflejado el mal manejo de la emoción de la ira.
- 4-El grupo 2 deberá representar en su socio drama una situación que genere la misma emoción de la ira pero deberán expresar la ira de manera asertiva, es decir en dicha actividad deberán reflejar un manejo adecuado de la ira, resolviendo así el conflicto de la manera más inteligente y asertiva posible. Deberán exhibir conductas de autocontrol, empatía, respeto, utilización del dialogo e inteligencia.
- 6-Al finalizar cada sociodrama, se hará una reflexión y una retroalimentación del tema del manejo de las emociones.
- 7-También se les proporcionaran hojas de trabajo a los participantes en donde podrán expresar lo que aprendieron, la importancia de dicha experiencia y cómo piensan aplicar los conocimientos que han adquirido.

SOCIODRAMA. Grupo 1.

Guión

La familia Ramírez tiene problemas económicos, y discuten todo el tiempo.

El padre discute con su esposa, porque considera que malgasta el dinero, no haciendo bien las compras del hogar. La esposa, pelea con sus tres hijos porque son desobedientes y no ayudan en los oficios de la casa o del hogar:

1º Escena: Llega don (que los participantes nombren a los personajes), indignado enojado e irritado y descarga su enojo con la puerta tirándola, pregunta a su esposa si le servirá de cenar.

- La esposa de mala gana le dice que solo frijoles le dará, él pregunta que ha hecho con el dinero que le dio, en la mañana antes irse al trabajo (esto lo hace en voz alta y tono de voz enojado, frunce el ceño y exhala enojado).
- Su señora le responde también enojada que el poco dinero que le da, apenas le alcanza para comprar, los frijoles y las cebollas y demás cosas para cocinar.
- El esposo más enojado, grita: ya estoy harto de esta situación, mientras da un manotazo en la mesa, le grita su esposa que no sabe economizar y que ya lo tiene aburrido con la comida y las mismas excusas que le da.

2ª Escena: ambos esposos discuten en voz alta, los hijos escuchan y también entran a participar de la disputa, unos acusando al padre de desconsiderado otros acusando a su madre de no saber cuidar el dinero ni saber hacer bien las compras, la discusión se acalora por las palabras ofensivas y de humillación que se dicen.

-Palabras que le dice su esposo a su esposa: “eres una descuidada, “malgastona”, no sabes hacer nada, eres una tonta, etc.”

3ª Escena: todos terminan enojados, nerviosos, mal humorados y sin deseos de cenar y compartir en familia.

SOCIODRAMA Grupo 2

Guión

La familia Sánchez, tiene similares problemas que la familia Ramírez, pero los abordan y resuelven de diferente manera: cuando el esposo llega a su casa, cansado, estresado y con hambre, se alegra de pensar que a pesar de haber tenido un día muy trabajoso, compartirá la cena con su familia. (La persona que represente al personaje del esposo de la familia Sánchez, debe de expresar, estos pensamientos positivos en voz alta).

1ª escena: - llega el señor Sánchez a su casa después de un día muy lleno de trabajo y de estrés, llega cansado y con hambre.

- Saluda a su esposa con un beso y abrazo.
- Pregunta la esposa (que los participantes le den nombre a sus personajes) la Sra. _____, ¿Cómo te fue este día, mi amor?
- El con voz un poco cansada, pero solicita a dar información y a comunicarse responde: este día tuve un día bastante trabajoso, pero me siento satisfecho de haberme desempeñado bien y cumplir con las exigencias, aun que en este momento me sienta un poco cansado y con hambre. ¿Qué hiciste de cena cariño? (los participantes del socio drama pueden agregar sus propias palabras que expresen afecto).
- Responde la esposa: Frijoles, mi amor. El esposo interiormente se siente un poco contrariado, porque de los 7 días de la semana, 5 llevan cenando lo mismo.
- Pero se dice así mismo, en el pensamiento, me relajare, respiraré profundo y contare hasta 10. Pensare que mi esposa hizo el mejor esfuerzo haciendo la cena. Después de respirar y relajarse, le dice a su esposa, serenamente: cariño, crees que mañana podríamos cenar, sándwich? (los participantes del socio drama pueden sugerir o mencionar lo que deseen, para cenar).
- La esposa, le da la razón a su esposo y juntos se ayudan a servir la cena.

2ª Escena: la familia Sánchez, cenar juntos, compartiendo los que han vivido durante el día, todos dialogan en armonía y actitud positiva.

ANEXO 7

Actividad: “*EL CIRCULO MAGICO*”

Objetivo: Conocer el aprendizaje que obtuvieron los participantes durante la jornada.

Desarrollo: El facilitador pedirá a los participantes que formen un círculo y elegirá a un participante al azar para que le dé un número del 1 al número de participantes que haya. (Por ejemplo del 1 al 30), verificara que persona de la lista está en ese número y le hará la primera pregunta posteriormente que esta persona haya respondido, le entregara una pelota

y este elegirá a quien pasársela para que responda la siguiente pregunta, así sucesivamente hasta que ya no hayan preguntas por responder.

Preguntas

1. ¿Qué le pareció la jornada de este día?
2. ¿Qué es lo que más le gusto de la jornada?
3. ¿Qué es lo que menos le gusto de la jornada?
4. ¿Cómo pondrá en práctica lo aprendido de la jornada?
5. ¿Algún aspecto que le gustaría que se mejorar para la siguiente jornada de capacitación?

ANEXO 8.

Actividad: “*GLOBOS PREGUNTONES*”

Objetivo: Explorar los conocimientos adquiridos en las jornadas anteriores, y de qué manera los participantes las han puesto en práctica.

Procedimiento:

- Se repartirán los 5 globos entre el grupo de participantes.
- Uno de los facilitadores estará con ojos vendados, mientras el facilitador anima a que los participantes aplaudan mientras los globos recorren entre todos los del grupo.
- Cuando el facilitador con los ojos vendados dice ALTO, los globos deben detenerse.
- Las personas a las que les quedo el globo, deberán reventarlo y responder a la pregunta que contiene el papelito que se encuentra dentro del globo.
- El facilitador indicara el orden de participación.
- Se dará un espacio por si otros participantes quieren aportar.

Preguntas de la actividad.

1. ¿Explique brevemente uno de los temas vistos en una de las jornadas anteriores?
2. ¿Cuál de los temas vistos con anterioridad se le ha facilitado poner en práctica?
3. ¿Ha tenido dificultad para poner en práctica algo de lo aprendido? Si – No ¿Por qué?
4. ¿Ponga un ejemplo en dónde ha puesto en práctica lo que ha aprendido?
5. ¿Considera que ha sido de beneficio los temas antes desarrollados?

ANEXO 9

Actividad: “*HACIA DÓNDE VOY*”

Objetivo: Orientar a los participantes en la construcción de metas a corto, mediano y largo plazo, tanto en su vida personal como en el área laboral, con el fin que aprendan a realizar sus actividades encaminadas a las sus metas, a través de objetivos.

Procedimiento:

- ⊕ Se llevará a cabo la dinámica de los globos preguntones, con el objetivo de explorar los conocimientos adquiridos en las sesiones anteriores.
- ⊕ Se realizara una charla expositiva sobre lo que significan las metas a corto, mediano y largo plazo.
- ⊕ Se realizara una exploración de conocimientos previos y posteriormente se llevará a cabo la explicación de dicha temática.

- **¿Qué es una meta?**

Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.

Es más o menos similar a la finalidad u objetivo, el resultado esperado que guía una reacción, o un fin, un objeto, ya sea un objeto físico o un objeto abstracto, que tiene un valor intrínseco.

- **Fijación de metas:**

La fijación de metas puede implicar el establecimiento de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo, mediante el criterio.

La investigación sobre la fijación de metas por Edwin A. Locke y sus colegas sugiere que la fijación de metas sirve como una herramienta eficaz para avanzar cuando se asegura que los miembros del grupo tienen una conciencia clara de lo que cada uno debe hacer para lograr un objetivo común. A nivel personal, el proceso de fijación de metas permite a los individuos especificar y luego trabajar hacia sus propios objetivos (como metas financieras o basadas en la carrera que se estudia). La fijación de metas comprende un componente importante de la gestión y del desarrollo personal.

Las metas pueden ser a largo, intermedio o corto plazo. La principal diferencia es el tiempo necesario para alcanzarlos.

- **Metas a corto plazo.** Aquellas más próximas al presente, cuya realización exige una menor espera y por lo tanto pueden (o deben) ser acometidas primero. Típicamente se considera un “corto plazo” los días o semanas por venir.

- **Metas a mediano plazo.** Aquellas cuya realización se encuentra en un futuro próximo, pero más lejano que el de las metas de corto plazo, como pueden ser los meses por venir. Se trata de metas a emprender prontamente, pero que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo, que puede a su vez desglosarse en metas a corto plazo.

- **Metas a largo plazo.** Aquellas cuya realización es lejana en el tiempo, y cuya consecución depende, usualmente, del cumplimiento sostenido durante años de las metas a corto y mediano plazo. Suele considerarse el punto de llegada de un emprendimiento humano.

Pero al plantearnos metas, debemos también plantarnos Objetivos, para cada una de ellas, que son aquellas actividades que debemos realizar y que nos van a acercar más a nuestra meta, y para ello debemos ser cautelosos en el planteamiento de esos objetivos.

⊕ Se darán algunos ejemplos para mayor comprensión.

Metas a corto plazo.	Objetivos:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vender X cantidad en este mes. ❖ Entregar el informe mensual en la fecha establecida. ❖ Superar la meta de ventas. ❖ Venir puntual a mi jornada de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el doble de llamadas. - Mostrar una actitud más empática con las personas a quien ofrezco los servicios. - Llevar un registro diario de mis actividades. - Avanzar en informe de manera semanal. - Realizar el doble de esfuerzo para superar las ventas. - Poner alarma para poder despertarme. - Levantarme temprano.

ANEXO 10:

Actividad: “EN BUSCA DE METAS”

Objetivo: Identificar las fuerzas y debilidades y los pasos que se necesitan dar en el compromiso para lograr las propias metas.

Procedimiento:

- El facilitador divide a los participantes en subgrupos de cuatro personas. Les distribuye dos hojas de papel, lápices y un sobre a cada participante.
- El facilitador les indica que escriban en una lista las cinco fuerzas que crean tener y que les ayudaría en sus metas personales. (Estas fuerzas pueden ser en el campo de habilidades, conocimientos, rasgos, valores, etc.). El facilitador les indica a los participantes que después de escribir su lista la compartan con las tres personas de su grupo.
- Una vez terminada la actividad anterior, el facilitador les pide que escriban ahora en otra lista cinco debilidades y/o deficiencia posibles de corregir, como conocimientos aún no adquiridos, libros no leídos, actividades no experimentadas o habilidades no desarrolladas.
- Nuevamente, se les indica a los participantes que compartan sus listas con las otras tres personas de su grupo.
- El facilitador les hará énfasis en la necesidad de ponerse metas. Pedirá que hagan otra lista de cinco pasos para el logro de estas (remediar deficiencias, pulir y refinar habilidades o cualidades). Qué escojan una o dos metas y escriban en otra lista las barreras, trabas u obstáculos que tienden a alejarlos de lograrlas.
- Cada participante irá mencionando a sus tres compañeros los pasos y obstáculos que cree tener para el logro de sus metas. Los demás le darán sugerencias de pasos a seguir, el orden de ellos para empezar ese mismo día y lo que va a lograr cuándo lo haga.
- Como último paso, el instructor pedirá a los participantes qué en forma individual escriban un contrato consigo mismo.
- El facilitador solicita a los participantes sellen su sobre con su contrato adentro y les indica que pueden llevárselo a casa o intercambiarlo con algún compañero haciendo una cita para compartir sus logros, lo cual puede servir de motivación mayor.
- Los contratos pueden ser preparados entre el instructor y los participantes para ayudarlos a obtener metas personales.

ANEXO 11

Actividad: “*CONTROLEMOS NUESTRO FUTURO Y OLVIDEMOS NUESTRO PASADO*”

Objetivo: Lograr que los participantes de este programa, conscientes de que la realización de sus futuros proyectos depende únicamente de ellos mismos.

Procedimiento: Se llevará a cabo a través de la utilización de la imaginación, el arma más potente para conseguir hacernos conscientes de aspectos en los que nos cuesta concentrarnos por la gran carga emocional que poseen.

Explicaremos a los participantes que deben cerrar los ojos y pensar en el futuro, en cómo se imagina a ellos mismos dentro de diez años. Una vez que todos han cerrado los ojos y se encuentran en proceso de imaginar, se leerán las siguientes preguntas, dejando siempre un tiempo adecuado entre una y otra para que cada uno, individualmente, pueda pensar e imaginar las respuestas, de las preguntas que se van a presentar (ver anexo 3)

Una vez terminada esta fase ya pueden abrir los ojos, y les preguntaremos de forma de general, si que creen que ese futuro imaginado será necesariamente así, o si puede ser de otra manera, y sobre todo, si creen que conseguir el futuro que desean es algo que depende en gran parte de ellos o si creen que no pueden hacer nada para acercarse lo máximo posible a él.

Este debate debe ser reconducido hacia la capacidad que todos tenemos para aumentar las probabilidades de alcanzar nuestros objetivos. Sin embargo, lo primero que necesitamos para alcanzar nuestras metas es saber a dónde queremos llegar, qué queremos ser, cuáles son nuestros objetivos. Tener esto claro es haber recorrido ya la mitad del camino. Se debe motivar a los participantes para que valoren el poder y capacidad personal que tienen y la necesidad de fijarse unos objetivos claros.

Esta dinámica concluye con una fase individual final en la que escriben tres metas futuras a largo plazo (por ejemplo: crear una familia, encontrar trabajo...) y también tres metas futuras a corto plazo (por ejemplo: adelgazar, sacarme el carnet de coche...) que quieran conseguir.

ANEXO 12:

Actividad: “*LA PAPA CALIENTE*”

Objetivo: Conocer el aprendizaje que han tenido los participantes con el desarrollo de la jornada.

Procedimiento: El facilitador entregará la papa caliente a uno de los participantes.

- Pondrá música de fondo y al parar la música al participante que le quedo la “papa caliente” responderá a una de las siguientes preguntas.
 1. ¿Qué aprendiste en la jornada del día de ahora y como la pondrías en práctica?
 2. ¿Qué fue lo que más te gusto?
 3. ¿Qué fue lo que no te gusto?
 4. ¿Consideras que puede servirte de aquí en adelante?
 5. ¿Qué sugerencias brindarías al equipo facilitador?

- Y Así hasta que los participantes hayan dado su opinión.

ANEXO 13

Actividad: “EXPOSICIÓN SOBRE: “RELACIONES INTERPERSONALES”

Objetivo: Proporcionar conocimiento conceptual sobre Relaciones interpersonales y las consecuencias de no establecerlas de forma adecuada.

Procedimiento: el facilitador expresa de forma expositiva el tema de relaciones interpersonales y generara que sea participativa.

Concepto: es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Ventajas de establecer buenas relaciones interpersonales

Vivimos a un ritmo en el que la prisa y el estrés se apoderan de nosotros provocando que, en ocasiones, pasemos por alto simples acciones que nos ayudarían a afrontar nuestra rutina diaria de una manera más fácil y cómoda.

En nuestro entorno de trabajo las relaciones laborales juegan un papel fundamental, ya que es el lugar en el que pasamos la mayor parte de nuestro día, por lo que, dedicar un mínimo esfuerzo a crear, mantener y fortalecer los lazos con nuestros compañeros debería ser una más de nuestras tareas.

Tener buena relación con nuestros compañeros de trabajo es mucho más beneficioso de lo que pensamos a priori ya que nos aporta, una dosis de seguridad y confianza en nosotros mismos a la hora de afrontar nuestros retos profesionales diarios.

El trabajo es una pieza fundamental para encontrar la felicidad, por lo que crear y mantener en el tiempo relaciones de trabajo basadas en el respeto y el compañerismo nos puede ayudar en nuestra felicidad laboral y, en gran medida, en la personal.

Si un equipo de trabajo está unido, el trabajo final será más exitoso que si se realizara de manera individual. Según Henry Ford: “Reunirse en equipo es el principio. Mantenerse en equipo es el progreso. Trabajar en equipo asegura el éxito”. Además, con el apoyo del equipo, no solo aumenta nuestra satisfacción y vinculación con la empresa, sino que ante momentos más difíciles nos permite salir adelante más rápidamente, así como adaptarnos mejor a los cambios estructurales que pueda producirse en la compañía.

ANEXO 14

Actividad: “REFLEXIÓN GRUPAL”

Objetivo: Compartir frases que promuevan el apoyo y respeto a sus compañeros de trabajo.

Procedimiento: El facilitador dividirá a los participantes en 4 grupos y le entregara a cada grupo dos frases que deberán reflexionar, para ello tendrán 5 minutos, al finalizar el tiempo estipulado cada grupo compartirá sus frases y su reflexión, los demás compañeros de los otros grupos deberán opinar también sobre las frases de los demás.

El orden de los grupos para compartir sus frases será el número que tengan las frases reflexivas que se les entrego.

“No te preocupes por lo que otra gente dice; sé tú mismo, di lo que quieres decir con respeto”

“Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo”

“Las diferencias honestas son a menudo un signo saludable del progreso”

“No preguntes qué puede hacer por ti el equipo. Pregunta qué puedes hacer tú por él”

“No hay respeto por otros sin humildad por uno mismo”

“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”

“El primer deber del amor es escuchar”

“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”

ANEXO 15

Actividad: “*UN QUÉ UN QUÉ*” Y “*FUTBOL EN RUEDA*”

Objetivo: Animar a los participantes y generar que se relacionen con los demás compañeros

Procedimiento: Se hará un círculo, con dos plumones se les indicará a los participantes que un plumón simularemos que es un gato y otro plumón simularemos que es un perro; se pasará simultáneamente los plumones por ambos lados; yo diré: “esto es un gato” el que está a la par mía me preguntará ¿un qué? Yo le responderé “un gato” y así sucesivamente lo haré con el otro extremo del círculo y se hará en efecto cadena hasta que llegue a mi mano los plumones nuevamente.

ANEXO 16

Actividad: Proyección de video: “*EL PUENTE*”

Objetivo: Conocer las ventajas de establecer adecuadas relaciones interpersonales.

Procedimiento: El facilitador pedirá a los usuarios que presten mucha atención al video, ya que es de mucho interés e indicara que al finalizar hará algunas preguntas.

Video: <https://youtu.be/LAOICItn3MM>

ANEXO 17

Actividad: “*EL ESPEJO*”

Objetivo: Lograr que los participantes se integren y conozcan las ventajas de establecer relaciones interpersonales adecuadas.

Desarrollo: 1. El equipo facilitador distribuye una ficha de adjetivos para cada participante, se les indica que cada uno elija 6 adjetivos: 3 que definan en positivo rasgos de su persona que valora y le gustaría mantener para fortalecer sus relaciones interpersonales y 3 que definan en negativo rasgos que reconoce en sí mismo y le gustaría cambiar porque debilita sus relaciones interpersonales.

2. Una vez finalizado se coloca la ficha en la pared y cada compañera/ro rota por todas las fichas realizando el mismo ejercicio, señalando 3 adjetivos positivos que mejor defina a la persona y 3 en negativo.

3. Cuando todos han seleccionado los adjetivos de sus compañeras/os, se recogen las fichas y se reparten para la puesta en común, para ello se solicita unas 4-5 participaciones voluntarias que quieran compartir con el grupo los resultados de ficha.

4. Se trata de contrastar lo que cada uno percibe de sí mismo y lo que el resto percibe de ellos/as.

Finalmente de forma participativa se reflexiona, analiza y se escribe en papelógrafo las siguientes interrogantes y propuestas de solución:

5. ¿Qué conductas favorecen las Relaciones Interpersonales? ¿Qué conductas interfieren en las Relaciones Interpersonales? ¿Cómo se puede mejorar las Relaciones Impersonales?

6. ¿Qué consecuencias genera las inadecuadas Relaciones Interpersonales Y ¿Qué beneficios producen?

ANEXO 18

Actividad: “EL ÁRBOL”

Objetivo: Conocer el nivel de aprendizaje en los participantes y mejorar la próxima jornada.

Procedimiento: Se colocara en la pared un papelografo que tendrá un árbol dibujado.

A cada participante se le entregaran 3 tarjetas una en forma de hoja, la segunda en forma de troco de árbol y la tercera en forma de raíz, en la tarjeta con forma de hoja deberá anotar lo que aprendió de la jornada, en la tarjeta en forma de tronco, deberá anotar lo que le gustaría que se incluyera en la siguiente jornada de capacitación y en la tarjeta en forma de raíz debe escribir lo que no le gusto de la jornada.

Finalmente cada participante debe pegar sus tarjetas en la parte del árbol que corresponda.

ANEXO 19

Actividad: “*APRENDAMOS A COMUNICARNOS*”

Objetivo: Desarrollar habilidades en los participantes para que la comunicación sea eficaz y las relaciones entre los miembros del equipo sean positivas.

Procedimiento:

Se presenta 3 habilidades necesarias para la comunicación: la escucha activa, Ofrecer feedback o retroalimentación, parafrasear y aprender a decir NO (Ver anexo 1)

A cada presentación de cada una de las habilidades, se presenta un video ilustrativo donde se presenta un ejemplo de dicha habilidad

Se trabajara con el manual.

Links:

Escucha activa: <https://www.youtube.com/watch?v=la1F2U7YZTY>

Feedback o retroalimentación: <https://www.youtube.com/watch?v=aO5tH92ez-Y>

Aprender a decir NO: <https://www.youtube.com/watch?v=57vsC8WnOpM>

ANEXO 20

Actividad: “*LOS CUBOS SOLIDARIOS*”

Objetivo: Reflejar el trabajo en equipo para lograr un objetivo, y que cada participante identifique el papel que toma en las acciones.

Procedimiento:

- El facilitador dividirá el grupo de participantes en tres sub grupos, según sea el número de participantes.
- A los grupos conformados se les entregará
 - Grupo 1: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 3 tijeras, 1 pegamento
 - Grupo 2: 2 cartulinas, 1 regla, 2 lápices, 2 tijeras y 1 pegamento
 - Grupo 3: 2 cartulinas, 2 reglas, 2 lápices, 1 tijera, 1 pegamento

- Cada grupo deberá realizar 15 cubos de 5cm X 5cm en 15 minutos.
- Se valorará la calidad de los cubos. Mediante esta actividad se harán patentes los roles que asumen los distintos miembros de cada uno, veremos cómo trabajan para coordinarse y llevar el trabajo adelante.
- Se pondrán en evidencia determinados comportamientos como la competitividad, la individualidad...
- Finalizada la dinámica se hará un debate en grupo para comentar todo ello.

ANEXO 21

Actividad: “Trabajando en equipo”

Objetivo: Potenciar el trabajo en equipo entre los colaboradores de G.S INVERSIONES S.A DE C.V. para que exista una mejor convivencia entre los mismos y el ambiente laboral se vuelva óptimo para el desarrollo de las actividades laborales

Procedimiento:

Desarrollo de la Jornada:

- ⊕ Se llevará a cabo la dinámica de “los cubos solidarios”

FOMENTANDO EL TRABAJO EN EQUIPO

¿Qué hacer y cómo fomentar el trabajo en equipo en una empresa?

La gestión de personas debe ir más allá de supervisar el cumplimiento de las tareas diarias. Pensar y actuar con estrategias, consiste en gestionar las habilidades del trabajo en equipo



para aprovechar la capacidad del talento disponible con el fin de formar grupos ganadores y obtener mejores resultados.

¿Cómo conseguirlo?

Promover y fortalecer el trabajo en equipo, es una tarea que se realiza desde el liderazgo. Establecer lazos de comunicación, transmitir confianza, facilitar que externen ideas y preocupaciones, guiarlos a resolver

conflictos; cómo puedes observar, los pasos para trabajar en equipo constituyen proceso y van más allá de sólo asignar responsabilidades.

Las actividades en equipo, contribuyen a elevar la productividad, enriquecen las alternativas para tomar decisiones, crea un ambiente de cooperación entre las personas; esto es saludable para el ambiente de trabajo.

Por otro lado, se debe cuidar que los retos, las presiones provenientes del exterior, no afecte la colaboración grupal.

Te comparto a continuación la siguiente guía sobre cómo organizar y desarrollar el trabajo en equipo.



- **Cualidades del trabajo en equipo**

Qué implica trabajar en equipo

- *Flexibilidad para trabajar en equipo*

Dentro de los grupos de trabajo en una empresa, sus integrantes tienen diferentes conocimientos, así como formas de pensar, de trabajar.

Las personas con actitud flexible estarán dispuestas a adaptarse a los cambios, aprender de los demás, aceptan otros puntos de vista para encontrar soluciones.

Estas cualidades favorecen al espíritu creativo.

- *Comunicación efectiva*

Más que una cualidad, la comunicación es un requisito en los equipos de una empresa. Acerca a sus integrantes.

Hay que saber cómo transmitir los mensajes entre las personas. Una comunicación efectiva

- Desarrolla y fortalece la confianza.
- Anticipa cambios.
- Ayuda a prevenir problemas.
- Permite trabajar en favor de objetivos compartidos.
- Unifica esfuerzos.
- Permite compensar fortalezas y debilidades.

Un elemento importante dentro de la comunicación es la escucha.

Te comparto una guía sobre la escucha activa en el siguiente enlace.

- *Logros compartidos*

Una finalidad del trabajo en equipo es la obtención de resultados.

Una actitud que motiva a superarse es que sus integrantes se sientan parte de esos logros. Cada se desempeña un rol importante y sin la unión de esfuerzos el resultado será del todo favorable.

- *Disponibilidad a construir buenas relaciones*

Una de las fortalezas del trabajo en equipo, es el ambiente positivo dentro del grupo. Un buen ambiente para trabajar, propicia la generación de resultados positivos.

Para conseguirlo es necesario conocer a las personas, compartir experiencias, respetar criterios, construir puentes mediante el diálogo.

- *Retroalimentación*

No siempre se presentarán escenarios favorables. Por ejemplo, nuevos retos, errores cometidos.

Son momentos para reflexionar y aprender en grupo.

Además de retroalimentar a los compañeros, este proceso debe hacerse de manera positiva, esto significa, no agredir, resaltar las fortalezas de las personas y por último sugerir que puede hacer diferente o que ya no hacer.

Efectos cuando no se trabaja en equipo

- *Acciones individualistas*

Cuando no se trabaja en equipo, los esfuerzos que realizan las personas son de tipo individual. La colaboración es escasa y los demás son competidores; cuando esto sucede en su etapa crítica, las personas se dedicarán a opacar a los demás integrantes del equipo en lugar de ayudarlos.

- *El conocimiento pierde su valor*

Siempre hay una persona que sabe algo y las demás no, ya sea por experiencia acumulada o por conocimiento. Cuando no se trabaja en equipo, estos elementos, no son del todo aprovechados.

Al predominar la forma de trabajo individualista, la curva de aprendizaje de las personas noveles será más larga e influirá en los resultados de la empresa.

Cómo lograr el trabajo en equipo

Aprender a trabajar en equipo

¿Cómo es trabajar en equipo?

El objetivo de aprender a trabajar en equipo, es aprovechar las ventajas. Cooperación, distribución de los esfuerzos, compensar habilidades y conocimientos de las personas.

El equipo de trabajo motivado, da paso a la creatividad y mejor gestión de ideas aplicadas a la empresa.

ANEXO 22

Actividad: “*DINAMICA “LOS AVIONCITOS CREATIVOS”*”

Objetivo: Fomentar la participativo en la actividad, que tomen un papel activo para el logro de metas.

Procedimiento:

- El facilitador formará grupos de no más de 5 personas, y se les da la instrucción de hacer avioncitos de papel, ganando el grupo que logre fabricar más aviones.
- Es importante dejar esta instrucción abierta de manera que los grupos puedan innovar en cuanto al tamaño, forma y detalles de los aviones a fabricar.
- Como el material es reducido (no más de 5 hojas tamaño carta) los grupos deberán organizar el trabajo, estimar el material y de ser necesario, aportar hojas propias o buscar en otros grupos. Igual pueden optar por hacer aviones minúsculos y sin detalles, para lograr la meta de cantidad. Esto es válido pero no debe decirse previamente al grupo.
- Se da un tiempo límite de no más de 10 minutos y se procede a contar los avioncitos de cada grupo. Gana quién hiciera más, pues esa era la instrucción o la solicitud. Los detalles estéticos así como el tamaño no se toman en cuenta. Sólo se considera que realmente parezca un avión de papel.
- Se brinda un espacio para que los grupos (perdedores y ganador puedan expresar sus sentimientos y opiniones sobre lo ocurrido) y que extraigan una moraleja. Es importante que el grupo ganador logre identificar algunos factores que los llevaron al éxito. Posiblemente la cooperación, división del trabajo y la innovación, surjan como aspectos importantes en el grupo ganador.
- El facilitador cierra con una reflexión sobre la actividad. Señala que el mercado de trabajo habrán iguales solicitudes y debe manejarse el criterio de calidad con eficacia y ética con eficiencia y como la cooperación, el trabajo de equipo y la

innovación pueden ser de ayuda, sin apartarse de la instrucción o solicitud de la clientela.

- Si el grupo es mixto, es importante que la persona docente observe la conducta del sector minoritario (si las mujeres son menos o si los hombres son menos) y que pregunte al grupo si éstos sectores minoritarios, participaron activamente, si se automarginaron, si resultaron líderes, si hubo variantes dependiendo de cada persona, entre otros. Por socialización de género, es frecuente encontrar roles diferentes entre hombres y mujeres, en este tipo del ejercicio.

ANEXO 23

Actividad: PROYECCIÓN DE VIDEO “TU PUEDES SER UN LÍDER”

Objetivo: Introducir a través del video a los participantes en la temática a desarrollar

Procedimiento: El facilitador pedirá a los participantes que presten mucha atención al siguiente video que se proyectara, ya que es en relación al tema que ese día se tratara.

Video: <https://youtu.be/qHF-9UcXjo8>

ANEXO 24

Actividad: “EXPOSICIÓN SOBRE EL TEMA DE “LIDERAZGO”

Objetivo: Fortalecer en los participantes las habilidades y competencias que debe poseer un líder.

Procedimiento: El facilitador expresara de forma expositiva e incentivara a la participación de los usuarios.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Abordar el concepto de liderazgo es entrar en una zona en la que diferentes autores han entregado su visión y discutido ampliamente esta temática, en que mucho concuerda en que el liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento humano y en el logro de sus metas. El diccionario de la lengua española lo define como: *la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.*

El diccionario de Ciencias de la Conducta, que señala que el liderazgo es la *“influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.*

La opinión del Dr. Myles Munroe define el liderazgo como: *“como la capacidad de influir a otros a través de la inspiración motivada por una pasión, generada por una visión, producida por una convicción, encendida por un propósito”*.

Lo cierto que hay diversas teorías y conceptos acerca de lo que es y cómo se llega a ser un líder. En nuestro caso señalaremos que los líderes son aquellos individuos que tiene la habilidad de inspirar, asociar y dirigir a otras personas para producir las al logro de un propósito o desafío en común.

El liderazgo por su parte, es el proceso de combinación de influencia, motivación y dirección, para que los individuos trabajen con entusiasmo y pasión en los logros de aquellas metas. Por tanto, el liderazgo involucra a un grupo de persona, este no existe si no hay seguidores. Son los miembros del grupo, quienes legitiman la posición del líder aceptando sus directrices.

Un líder: es aquella persona que mediante sus palabras y acciones es capaz de guiar a un grupo de personas, a cumplir un determinado objetivo.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, en un centro agrario, etc.).

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

¿QUÉ SE DEBE HACER PARA SER UN BUEN LÍDER?

Once Principios de Liderazgo Cuando se refiere a la responsabilidad compartida, los buenos líderes saben el concepto de “ser, hacer, conocer,” inherente en estos once principios:

✓ **Conózcase a sí mismo y trate de mejorar.** Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.

✓ **Sea técnicamente capaz.** Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados.

✓ **Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones.** Cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.

Tome decisiones firmes y oportunas. Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.

✓ **Mantenga informada a las personas.** Sepa cómo comunicarse con otras personas claves dentro de la organización.

✓ **Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás.** Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.

✓ **Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan.** La comunicación es clave para esta responsabilidad.

✓ **Prepare a sus compañeros como un equipo.** Aunque muchos líderes llaman “equipo” a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.

✓ **Predique con el ejemplo.** Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo debe escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.

✓ **Conozca a su equipo y vele por su bienestar.** Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores.

TAREAS DEL LÍDER

- Debe involucrar a otros en la búsqueda de un resultado: generar una visión compartida.
- Debe adaptar su liderazgo a los cambios en la situación y en las personas.
- Debe tomar decisiones.
- Debe conducir al grupo al logro del objetivo.
- Debe aprovechar el recurso humano para minimizar errores y lograr cambios en el menor tiempo posible.

ANEXO 25

Nombre de la actividad: “LLENANDO EL VASO”

Objetivo: Evidenciar tipos de liderazgo

Procedimiento: Se basa en la creación de tres parejas, un miembro de cada pareja se designara como líder y se le entregara el tipo de líder que debe representar.



Los otros tres participantes realizarán el papel de empleado. A los empleados se les vendarán los ojos y el líder encargado deberá dirigirlo para llegue hasta la mesa donde se encuentra un jarra con arena y un vaso, el líder deberá ingeniársela dándole indicaciones para lograr que su empleado tome la jarra y llene el vaso, posteriormente deberá depositar esa arena en otro recipiente vacío.

(Cada pareja tendrá un máximo de un minuto y medio para realizar toda la actividad)

Esta dinámica demostrara la importancia de un líder y se evidenciara que existen diversas formas de liderar.

ANEXO 26

Nombre de la actividad: *“LLEGANDO AL LIDERAZGO”*

Objetivo: Lograr que los participantes identifiquen competencias que debe poseer un líder.



Procedimiento: Se harán 2 grupos de 8 personas, las cuales formaran una fila agarrados del hombro del compañero de adelante, todos deberán ir con los ojos cerrados excepto la última persona. A la primera persona que conforme la fila se le entregará un papel que deberá colocar en uno de los rótulos que dice EXITO que estará pegado en la pared. Todos los de la fila serán dirigidos

por el último compañero que es el único que irá con los ojos abiertos, solo podrá dirigir mediante toques en el cuerpo mas no palabras. Las personas del público impedirán que lleguen a la meta.

ANEXO 27

Actividad: *“EXPOSICIÓN SOBRE EL TEMA DE “LIDERAZGO”*

Objetivo: Fortalecer en los participantes las habilidades y competencias que debe poseer un líder.

Procedimiento: El facilitador expresara de forma expositiva e incentivara a la participación de los usuarios.

Liderazgo a nivel personal.

El liderazgo personal va íntimamente ligado al significado de la vida, el cual puede ser interpretado desde diferentes puntos de vista, ya que depende de la situación por la cual la

persona está atravesando. El liderazgo a nivel personal se tiene que ejercer todos los días de la vida, en las diferentes situaciones que se presentan, a través de ellas se van adquiriendo conocimientos que generan experiencias, las cuales pueden ser buenas o malas, pero siempre dejan una vivencia para aprender de ellas.

Al discutir sobre liderazgo a nivel personal es obligatorio hablar del ser humano con virtudes y defectos, los cuales tienen que conocer plenamente para tomar ventaja de ellos. Implica autoanalizarse profundamente para conocerse primero así mismo desarrollando una buena opinión de él mismo y generando una buena opinión de sí. Produciendo una autoimagen positiva y de esa forma poder conocer y entender a los demás.

Gracias a las vivencias del día a día los seres humanos debemos ir forjando una estrategia personal, lo cual ayuda a la persona a direccionar su vida con el paso del tiempo, conociendo sus propios objetivos y metas. El liderazgo se trata de tomar medidas. Para llegar a ser un líder se deben desarrollar todos los aspectos de uno mismo. Esto implica adoptar y vivir en los valores. No hay soluciones directas a los desafíos del liderazgo, y no hay atajos al éxito, pero los instrumentos están disponibles para cada líder. Depende de cada uno dominarlos para utilizarlos.

¿Un líder nace o se hace?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios y cursos sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

Moverse del paradigma del “poder sobre...” al “poder par....”

Líder con poder sobre

- Nace de la sensación de superioridad
- Se desarrolla en forma individualista
- Se consiguen los objetivos por la fuerza
- Tiene tinte de tiranía
- Crea descontento en los subalternos
- Se fortalece en el menosprecio y la exclusión
- Se aplica mediante la imposición a toda costa del que domina
- No acepta críticas
- Inspira temor y terror
- Se impone la voluntad
- Existe injusticia
- Se desarrolla descontento
- Causa inseguridad
- Existen favoritismos sin fundamento
- Los resultados son tendenciosos

Un verdadero líder no espera que los demás le sirvan, sino que él se compromete a servir a los demás.

Tenemos la costumbre que son los empleados de la empresa los que se ponen al servicio del jefe, el revés parece utópico. Un buen líder tiene otra concepción, sabe que el auténtico significado del liderazgo es servir a los demás, ayudando y poniendo todos los medios para que los demás alcancen todo su potencial, tanto humano como profesional, dentro de la organización.

ANEXO 28

Actividad: “*EL GLOBO*”

Objetivo: Evaluar el aprendizaje de los participantes en la jornada.

Procedimiento: El facilitador colocara en la pizarra 6 globos, los cuales contendrán dentro un papel con una pregunta:

1. ¿Qué le pareció la jornada de este día?
2. ¿Qué es lo que más le gusto de la jornada?
3. ¿Qué es lo que menos le gusto de la jornada?
4. ¿Cómo pondrá en práctica lo aprendido de la jornada?
5. ¿Algún aspecto que le gustaría que se mejorara para la siguiente jornada de capacitación?

Posteriormente seleccionara al azar 6 participantes y le pedirá a cada uno que reviente un globo y dará respuesta a la pregunta que le salga.

ANEXO 29

Actividad: “*LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL LIDERAZGO EFECTIVO*”

Objetivo: Desarrollar un liderazgo efectivo en los miembros de la organización.

Procedimiento:

1. Adaptación al cambio

Como líder debes saber aclimatarte a los cambios y ajustarte, también, a cada uno de los miembros de tu equipo. Tengas o no una personalidad concreta que te asegure un carácter determinado, hay ciertas habilidades sociales que puedes aprender para liderar a tu equipo de forma más efectiva.

2. Visión estratégica

Los líderes efectivos no pierden de vista la dimensión estratégica de su negocio, por esta razón tendrás que emplear tiempo para identificar las amenazas y las fortalezas que afectan a tu competitividad. Como líder deberás estar al día de las noticias, innovaciones y transformaciones de tu sector.

3. Capacidad de análisis

Para liderar eficientemente es muy importante conocer tu propia empresa y saber analizar la relación existente entre los distintos departamentos y cómo interactúan tus empleados entre sí. Analizando el funcionamiento interno de tu organización serás capaz de obtener el máximo de tu equipo, optimizar los recursos y fomentar el espíritu de cooperación.

4. Networking y orientación al cliente

Si algo debe cuidar un negocio, son los clientes. Tu papel de líder debe estar enfocado a satisfacer las necesidades de éstos de manera que puedas garantizar el crecimiento de tu empresa a medio y largo plazo. Cuida tu imagen de cara al exterior y trabaja para desarrollar una red profesional (networking) que multiplique las opciones de éxito de tu negocio.

5. Optimización de recursos

El liderazgo efectivo se apoya en una utilización adecuada de los recursos materiales, humanos y económicos de forma que los resultados se obtengan de la forma más eficaz y optimizada posible.

6. Comunicación efectiva

Imposible liderar eficientemente si no trabajas en tus habilidades de comunicación. Aquí entra en juego tu capacidad de escucha y también tu maestría a la hora de transmitir los mensajes a tu equipo. La clave es comunicar con transparencia y de forma clara.

7. Gestión de conflictos

Si eres líder tienes la responsabilidad no sólo de resolver los conflictos que, inevitablemente, se generan en el seno de tu equipo de trabajo, sino que también tienes que ser capaz de detectarlos antes de que sea demasiado tarde para solucionarlos. En la resolución de conflictos es clave conocer a tus compañeros. Pregúntales, escucha las diferentes versiones, demuestra empatía y actúa con justicia.

8. Delega y fomenta el trabajo en equipo

Tu liderazgo será más efectivo cuanto más fomentes el trabajo en equipo y seas capaz de delegar ciertas tareas en la persona adecuada. Delegar con eficacia ayudará a desarrollar el potencial de los miembros de tu equipo y aumentará la confianza y el sentido de pertenencia al grupo.

9. Inteligencia emocional y actitud positiva

Entre las habilidades personales más importantes que debe tener un líder están sin duda aquellas que favorecen el autoliderazgo: un buen líder debe ser una persona con actitud positiva e inteligencia emocional, que gestione bien el estrés y acepte la crítica constructiva. Generar confianza y mantener vivo el optimismo te servirá para salir airoso de

situaciones de tensión y, sobre todo, para desarrollar y mejorar las capacidades de tu equipo.

10. Productividad y gestión del tiempo

No pretendas ejercer un liderazgo efectivo si no sabes programar tu día a día para ser productivo. Aprende a priorizar tus tareas, establecer y definir objetivos, cumplir los plazos y, en definitiva, a mantener tu estrés a raya y modificar tus hábitos para una gestión del tiempo eficiente.

ANEXO 30

Actividad: ‘*BAILANDO SOBRE PAPEL*’

Objetivo: Fomentar un ambiente de animación y poner en práctica los 10 mandamientos

Procedimiento:

Los facilitadores preparan hojas de periódico o pedazos de tela del mismo tamaño. Los participantes se dividen en parejas. A cada pareja se le da lo mismo, ya sea una hoja de periódico o un pedazo de tela. Las parejas bailan mientras el facilitador toca música o da palmadas con las manos. Cuando la música o las palmadas paran, cada pareja debe pararse en su hoja de periódico o en su pedazo de tela. La próxima vez que la música o las palmadas paren, la pareja tiene que doblar por la mitad su papel o tela antes de pararse sobre ella. Después de varios turnos, el papel o la tela se hacen muy pequeños porque han sido doblados una y otra vez. Es cada vez más difícil que dos personas se paren sobre el papel o la tela. Las parejas que tengan alguna parte de su cuerpo en el suelo, quedan ‘fuera’ del juego. El juego continúa hasta que una pareja gane.

ANEXO 31:

Actividad: ‘*LA TELA ARAÑA*’

Objetivo: Conocer el aprendizaje que han tenido los participantes en el desarrollo de las temáticas.

Procedimiento:

1. ¿Cuál es el tema que le ha gustado de todas las sesiones en las que ha participado?
2. ¿Cuál de los temas desarrollados ha logrado poner en práctica?
3. ¿En qué le ha beneficiado participar en las jornadas de desarrollo?
4. ¿Qué te gustaría aprender en lo que resta del programa?
5. ¿Qué recomendaciones le darías al equipo facilitador?

ANEXO 32

Actividad: “*SECRETOS PARA SER UN BUEN LIDER*”

Objetivo: Profundizar en las habilidades que debe poseer un buen líder para que los participantes aprendan a identificarlas.

Procedimiento:

SECRETOS PARA SER UN BUEN LÍDER

Convertirse en un gran líder es la manera como muchos se visionan; ser un personaje destacado o un reconocido emprendedor que inspire a otros a alcanzar sus objetivos. Pero, aunque este sea un poderoso sueño que invade muchas mentes, hay quienes se preguntan ¿cómo ser un gran líder? Y es que sin importar lo extraño que resulte ser este interrogante, para lograr este ideal también hay que prepararse, estudiar una carrera y aprender de la mano de otros líderes. Formarse para ser un líder requiere de más educación y disciplina de la que parece, ya que llegar al éxito no es lo realmente difícil, sino saberse mantener en él; y esta es precisamente la clave de todo buen líder, saber cómo mantenerlo.

Son muchas las recomendaciones que hasta ahora se conocen de cómo ser un buen líder, pero lo realmente cierto es que no hay pasos definidos ni exactos de los que alguien deba seguir para lograrlo. Sin embargo, hemos construido una recopilación con los mejores consejos de Ismael Cala de cómo llegar a ser un líder.

– “**Todos nacemos con las virtudes de un líder**, solo tenemos que desarrollarlas”. Cala se refiere a que cualquier persona que tenga la voluntad y disposición de ser un líder puede lograrlo. La voluntad es una fuerza poderosa que sin ella no es posible alcanzar, incluso, la orden más drástica y radical.

– **Un líder debe tener unas virtudes en particular:** Al respecto Ismael menciona que un líder no debe temer a los retos de la vida, rechaza las malas influencias y los pensamientos negativos, es optimista, se enfoca en sus proyectos y marcha hacia adelante.

– **Ser persuasivo es primordial:** *persuadir y arrastrar a quienes lo siguen* es una de las características primordiales que destacan a un buen líder. Es muy difícil que a una persona que no le guste dialogar con quienes lo rodean pueda convertirse en alguien así, pues el líder siempre necesita de una comunicación constante con una capacidad única de convencimiento y persuasión.

– **Nunca ordena ni impone:** *el líder guía a su equipo y trabaja de la mano de ellos*. Por esta razón, nunca dice qué hacer sin antes preguntar a los demás qué opinan o cuáles otras alternativas de solución proponen.

– El liderazgo es transparente como las aguas de un manantial, por eso, un líder siempre debe **evitar misterios y nunca ocultar algo**. Ser sincero y hablar con la verdad a pesar de las circunstancias, pero teniendo en cuenta siempre el respeto y la prudencia.

– **¿Cómo ser un buen líder?** Empieza por reconocer el trabajo de los demás, de tus compañeros de trabajo, de la persona que te ayuda en casa, de quién te presta un servicio. No hay mejor acto de un líder que ser agradecido con quienes le rodean y colaboran.

ANEXO 33:

Actividad: “*YO INTERPRETO A UN TIPO DE LIDER*”

Objetivo: Vivenciar la interacción con el resto de compañeros con unos roles previamente asignados.

Procedimiento:

1. El facilitador distribuirá los siguientes papeles entre los participantes: el líder autoritario, el líder cómodo, el líder democrático, el líder ausente.
2. Estas personas deberán representar una situación laboral en la cual se evidencie el papel que se les ha asignado, podrán escoger uno o dos de sus compañeros para poder dramatizarlo.
3. Se darán 5 minutos para que las personas construyan la situación.
4. Posteriormente pasaran los grupos al frente.
5. Al finalizar las dramatizaciones, se les hará la siguientes personas a las que actuaron de líder:
 - ¿Cómo se sintió realizando ese papel?
 - ¿Considera que con ese tipo de liderazgo se aportan beneficios al equipo y a la empresa?

6. Y a las personas que actuaron en colaboración con ellas, se les harán las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintió con el líder que participo?
- ¿Qué le recomendaría?
- ¿Resultaría bueno para usted trabajar con ese tipo de líder?

Al finalizar se hará una reflexión de la dinámica.

ANEXO 34.

Actividad: “BAJO LA SILLA”

Objetivo: Conocer el aprendizaje que ha dejado a los participantes, y como ellos pueden ponerlo en práctica.

Procedimiento: el facilitador realiza las siguientes preguntas al grupo de participantes.

1. ¿Qué aprendiste el día de ahora?
2. ¿Qué fue lo que más te gusto del desarrollo de las actividades?
3. ¿Qué fue lo que menos le gusto de la jornada?
4. ¿Cómo podrías poner en práctica lo aprendido?
5. ¿Qué recomendaciones le darás al equipo facilitador.

ANEXO 35

Actividad: “EL TIEMPO NOS QUEMA”

Objetivo: Lograr que los participantes identifiquen sus habilidades para resolver dificultades.

Procedimiento:

1. El Facilitador dividirá a los participantes en 2 grupos.
2. Cada grupo deberá elegir un líder.
3. El facilitador proporcionando al líder un reto que todos los de su grupo tendrán que cumplir.
4. Cada grupo tendrá 4 minutos para cumplir la mayor cantidad de retos posibles.
5. Habrá un papelógrafo con el nombre de cada grupo donde se les ira anotando los puntos que vayan sumando y el q más sume será el ganador.

6. Se pedirá la opinión de algunos usuarios acerca de

- ❖ ¿qué les pareció la actividad?
- ❖ ¿Cómo se sintieron?

ANEXO 36

Actividad: “*LEVÁNTESE Y SIÉNTESE*”

Objetivo: animar a los participantes para crear mayor concentración.

Desarrollo: Pedirá a los participantes que se sienten en un círculo, el coordinador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra “quien” todos se debe levantar, y cuando dice la palabra “no”, todos deben sentarse. Cuando alguien no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice “quien” o “no”, sale del juego o da una prenda.

NOTAS: El coordinador puede iniciar la historia y señalar a cualquier participante para que la continúe y así sucesivamente. El que narra la historia, debe hacerlo rápidamente para darle agilidad, si no lo hace, también pierde.

ANEXO 37

Actividad: “*EL SEMAFORO*”

Objetivo: Promover en los participantes un adecuado afrontamiento de sus problemas personales, familiares o laborales sin que estos influyan de manera negativa en su vida.

Procedimiento:

1. Se le solicitará a cada participante piense en una situación problema que se le presenta en su trabajo y se dirijan en fila a cada semáforo para escribir en cada uno de ellos lo que se le solicita.
2. Los tres semáforos representarán: ROJO: “Siento”: Formular el problema e identificar emociones y nivel de frustración tiene en ese momento del 1-10; AMARILLO “Pienso”: Generar respuestas o soluciones positivas evitando una gran tensión o estrés; VERDE “Actúo”: Llevar a la práctica.
3. Se discutirá sobre la actividad y se pedirá a cada uno comparta su experiencia, realizando un compromiso para cumplir con el semáforo en verde.

ANEXO 38

Actividad: “*EL CABLE PELADO*”

Objetivo: Animar al grupo e integrarlos mutuamente para el desarrollo de la jornada.

Procedimiento:

1. El facilitador pedirá a los participantes que conformen un círculo gigante, solamente uno de los participantes quedará por fuera.
2. El participante que quedó fuera del círculo deberá salir de la sala donde se está llevando a cabo la actividad.
3. El resto de jugadores forma un círculo de pie y se agarran del brazo. Se les explica que el círculo es un circuito eléctrico, dentro del cual hay un cable pelado, y se le pedirá al compañero que está fuera que lo destruya tocando las cabezas de los que están en el círculo. Se ponen todos de acuerdo en que cuando toquen la cabeza del sexto compañero (que es el que representa el alambre pelado), todos al mismo y con toda la fuerza posible pegarán un grito.
4. Se llama al compañero que estaba fuera, se le explica sólo lo referente al circuito eléctrico y se le pide que se concentre para que descubra el cable pelado.
5. Pierde el juego el que no dice BUM o el que se equivoca con el número siguiente. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número UNO.

ANEXO 39

Actividad: “*CHARLA EXPOSITIVA*”

Objetivo: Concientizar sobre aquellos factores o “extras”, que hacen falta para dar lo mejor de nosotros.

Procedimiento:

LO QUE TE FALTA PARA DAR LO MEJOR DE TI MISMO...

No siempre damos lo mejor de nosotros mismos. En demasiadas ocasiones, tú y yo sabemos que no estamos al 100%, que nos dejamos energía en la recámara, y cuando eso ocurre, no aprovechamos todo nuestro potencial. Las razones para no hacerlo son muchas, y el hecho sólo de no estar dándolo todo ya es un indicador de nuestra falta de motivación en algún sentido. Lo que te falta para dar lo mejor de ti mismo es ese plus, esa milla extra que tienes que correr...

Si algo sale a medias, sino funciona como tú querías, no culpes a nadie, ni siquiera a ti mismo/a. En su lugar, responsabilízate, hazte cargo de que las cosas salgan bien. Si no están saliendo bien es porque estás a medio gas.

Merece la pena poner toda nuestra energía en lo que hacemos, ya que, desde ese lugar de entrega es más fácil que todo ocurra, que todo suceda.

Está más que demostrado que podemos conseguir resultados extraordinarios, está más que probado que nuestra mente no tiene los límites que creíamos hasta ahora. Y sin embargo, seguimos pensando que ya no podemos más, que ya ha llegado nuestro límite.

Uno tiene que caminar por la vida sabiendo tomar decisiones, las mejores decisiones. El inmovilismo y el exceso de análisis nos paralizan frente a la toma de decisiones. Si algo no funciona como hasta ahora esperabas, puedes hacer dos cosas: o te esfuerzas más porque funcione o cambias de tema.

Quedarte quieto sin hacer nada no es una solución

Conozco personas que han dejado pasar sus vidas esperando que algo se arreglara, que todo funcionara mejor. Las cosas no van a funcionar mejor, eres tú quien hará que funcionen mejor.

A la Plaza del éxito se llega por la Avenida de mover el culo.

Date cuenta de cómo es tu energía cuando estás con alguien que no para de quejarse, de sentirse infeliz cuando habla contigo. La negatividad, el pesimismo y la queja no sirvieron para cambiar el mundo. El mundo evoluciona gracias al talento y al trabajo de las personas que se atreven a soñar. Gracias a personas como tú.

No te engañes a ti mismo/a, no digas aquello de “no puedo”, “hice todo lo que pude”, “yo no valgo para...” y ese sinfín de excusas y fantasías que te cuentas a ti mismo/a para no mostrar tu mejor versión. A mí no me engañas.



Tengo una buena noticia: Puedes, eres capaz, eres valioso, lo mereces, perteneces, la felicidad está hecha para ti. Mejor dicho, tú estás hecho de felicidad.

Dar lo mejor de ti mismo es cuestión de hábitos, de actitud, de una creencia firme en tus propias capacidades, de compromiso.

Soy de los que cree que cuando algo falla es porque no he dado lo mejor de mí mismo. Prefiero actuar bajo la creencia de que soy el principal responsable de mis resultados que pensando que el universo se decidirá un día a hacerme feliz.

El universo no te traerá nada que tú no estés buscando con todas tus fuerzas. Y cuando lo consigas el responsable no será el universo o tu Dios, el responsable serás tú.

Por eso no sirven las excusas, las medias tintas. No, no cambian el mundo. La pasión mueve montañas ¿Sientes pasión por lo que haces?, ¿Vives apasionado/a?

Necesitas dar lo mejor de ti mismo

- Siempre se puede hacer una llamada más a un potencial cliente...
- Siempre se puede respirar una vez más antes de perder el control...
- Siempre se pueden correr 100 metros más...
- Siempre se puede comer un poco más sano...
- Siempre se puede decir que “no” a esa invitación a la que no quieres ir...
- Siempre se puede fijar un tope, un límite a algo que nos perjudica...
- Siempre se puede mejorar lo que ya tenemos...
- Siempre se puede revisar una vez más eso que estás a punto de enviar...
- Siempre se puede pensar mejor antes de tomar cualquier decisión...

Lo demás son excusas.

No tengas prisa, haz las cosas bien.

ANEXO 40:

Actividad: “*AFRICA TRIBAL*”

Objetivo: Desarrollar la identidad y sentido de pertenencia al grupo, por parte de los participantes generando vínculos positivos.

Procedimiento:

1. Los participantes tendrán que agruparse en grupos de 5 personas máximo, las cuales serán llamadas “tribus”.

2. Deberán crear su identidad grupal en cuanto a **valores, propósitos y metas, precisamente, todo aquello que les une y que les hace fuertes**. Para ello, cada tribu diseñará su estandarte o bandera; compondrán su himno y baile; y presentarán sus respetos a las demás tribus a través de la expresión artística.
3. Se les entregará un paleógrafo, temperas, plumones para que los grupos diseñen su bandera.
4. Los participantes deberán echar a andar su creatividad, ya que deberán componer su propio himno y a la vez una danza que los represente.
5. Al finalizar cada tribu deberá hacer su representación frente a las otras tribus y explicar el porqué de ella.

ANEXO 41

Actividad: “*EVALUACIÓN*”

Objetivo: Conocer el impacto que ha dejado el desarrollo de la jornada a los participantes de la empresa.

Procedimiento: el facilitador realizara a los participantes las siguientes preguntas de evaluación:

PREGUNTAS

1. ¿Qué enseñanza les deja las actividades de este día?
2. ¿De qué manera pueden seguir poniendo en práctica lo aprendido?
3. ¿Qué fue lo que menos les gusto o algo que nos los hizo sentir tan cómodos?
4. ¿Qué recomendación darías a la empresa ya finalizada el programa?

