

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



TEMA:

**“La satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño organizacional
del personal del Hospital Nacional General De Ilobasco;
Departamento de Cabañas”**

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar, Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmín

PARA OPTAR AL TITULO DE:

Licenciatura en Psicología

DOCENTE DIRECTOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

San Salvador, El Salvador, Centroamérica, octubre de 2008



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA SANCHEZ

RECTOR

ARQ. MIGUEL ANGEL PEREZ RAMOS

VICERECTOR ACADEMICO

MTRO. OSCAR NOE NAVARRETE ROMERO

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHAVEZ

SECRETARIO GENERAL

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

LIC. JOSE RAYMUNDO CALDERON MORAN

DECANO

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO

VICEDECANO

MTRO. JULIO CESAR GRANDE RIVERA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

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

LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE
JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES
COORDINADOR GENERAL DE LOS PROCESOS DE GRADO

LIC. DANIEL EDGARDO MADRID
DOCENTE DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Navarro Aguilar, Sonia Maribel

Doy gracias antes que nada a Dios por haberme guiado y por acompañarme en todos los momentos de mi vida, a mis Padres por apoyarme económica y moralmente y por ser el pilar fundamental para poder culminar mi carrera, a mis Amigos por todo el apoyo incondicional brindado en todo momento, a mi Novio por estar conmigo en las buenas y malas, a mis Compañeros de Tesis quienes me brindaron su amistad y tolerancia y a mis docentes quienes han contribuido a mi formación académica.... A todos ellos Gracias... Que Dios los Bendiga.

Peña Barrera, Edith Ruth

Dedico mi agradecimiento a Dios Todopoderoso por haberme iluminado con su sabiduría y haber permitido culminar mi carrera, a mi madre por todo su apoyo incondicional durante todo el proceso, a mi esposo por su comprensión, tolerancia y por que siempre me animo a seguir hasta el final y a todos mis amigos que estuvieron en momentos difíciles. A todos ellos les agradezco de manera muy especial.

Portán Marinero, Marvin Osmin

Agradezco al Dios Omnipotente bajo la advocación del Cristo Negro de Esquipulas el cual me bendijo en todo momento; a mi familia, especialmente a mi madre, que con su apoyo incondicional y su ejemplo ha guiado mis pasos; a mis amigos y a los compañeros de universidad así como a los docentes, que me han brindado su apoyo incondicional en todo momento; agradezco también a mis compañeras de tesis, con las que a pesar de tantas dificultades hemos obtenido tantos logros; así también agradezco eternamente a todas y cada una de las personas que hicieron posible que lograra superar esta etapa de mi vida...Que el Señor Todopoderoso derrame sus bendiciones siempre sobre todos.

INDICE

I. Justificación

II. Objetivos

III. Marco Teórico

3.1. Antecedentes Históricos	12 - 14
3.2. ¿Qué es la satisfacción laboral?	14 - 15
3.2.1. Enfoques de la satisfacción laboral	15 - 17
3.2.2. Niveles de análisis de la satisfacción laboral	17 - 18
3.2.3. Factores que determinan la satisfacción laboral	18 - 22
3.2.4. Efectos de la satisfacción laboral	23 - 24
3.3. ¿Que es la insatisfacción laboral?	25
3.3.1. Causas de la insatisfacción laboral	26 – 27
3.3.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral	28
3.3.3. Criterios básicos para prevenir la insatisfacción laboral	29 – 30
3.4. Desempeño laboral	30 – 31
3.4.1. Factores que influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados	32 – 33
3.4.2. Evaluación del desempeño laboral	33 – 35
3.4.2.1. <i>Evaluación del desempeño como proceso</i>	35 – 40
3.4.2.2. <i>Efectos psicológicos que produce la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores.</i>	40 – 42

V.	Presentación de resultados	67- 77
VI.	Tendencias que expresan los resultados	78 - 79
VII.	Discusión de resultados	80 - 82
VIII.	Conclusiones	83
IX.	Recomendaciones	84
X.	Bibliografía	85 - 86

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta de programa de capacitación

Anexo 2. Cuestionario sobre satisfacción laboral

Anexo 3. Guía de observación

Anexo 4. Formularios para evaluación de desempeño laboral

✓ *Formulario para la evaluación de jefaturas.*

✓ *Formulario para personal medico, paramédico y de enfermería.*

✓ *Formulario para personal administrativo.*

Anexo 5. Matiz de concentración de datos del cuestionario sobre satisfacción laboral.

Anexo 6. Cuadro resumen de puntajes obtenidos del cuestionario sobre satisfacción laboral.

Anexo 7. Matriz de frecuencia por cada dimensión explorada en el cuestionario sobre satisfacción laboral.

Anexo 8. Matriz de concentración de datos de guía de observación.

Anexo 9. Matriz de totales obtenidos en cada área evaluada en la guía de observación y matriz de porcentajes obtenidos con la guía de observación.

Anexo 10. Matriz de resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral

Anexo 11. Matriz de concentración de datos de la evaluación del desempeño laboral y cuadro de porcentajes de la evaluación del desempeño.

I. JUSTIFICACION

El tema de la satisfacción laboral surgió de la necesidad de estudiar, aquellos elementos de la cultura organizacional que afectan el desempeño de las personas, ya que hoy en día las empresas están obligadas a ser más competitivas en su actividad productiva, y para lograrlo deben tratar de proporcionar al empleado un ambiente de trabajo favorable, por lo que les corresponde mantener en optimas condiciones factores tales como: el trabajo en equipo el cual contribuye a mejorar y facilitar el desarrollo de las actividades de los empleados, para alcanzar tanto los objetivos personales de estos, como los objetivos estratégicos que como institución se proponen, favoreciendo de esta forma el desempeño laboral u organizacional; además, se deben fomentar la adecuadas Relaciones Interpersonales y la comunicación, esto permitirá tanto al empleado como al empleador evitar malos entendidos, así como también se lograrán disminuir las posibles problemáticas entre los trabajadores.

Por todo lo expuesto anteriormente, se llevó a cabo una investigación sobre la satisfacción laboral, con el objetivo principal de conocer la ausencia o presencia de este fenómeno y su incidencia en el desempeño organizacional de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco en el primer semestre del año 2008. Ahora bien, es preciso mencionar que desde la conformación de dicha institución (en el año de 1996), hasta la fecha no se registra ningún estudio o trabajo de investigación, que permita conocer la existencia o carencia de satisfacción laboral y la incidencia que tiene ésta para el desempeño organizacional de sus empleados.

Por otra parte la importancia de realizar esta investigación, radicó no solamente en conocer el fenómeno objeto de estudio, si no también en dotar a la institución de un instrumento que brinde información actualizada acerca de la satisfacción laboral en las distintas áreas que lo conforman; esto les servirá de base a los directivos de la institución, para la toma de decisiones y medidas necesarias para mejorar el desempeño organizacional del personal; además se ha elaborado una propuesta de programa de capacitación tendiente a fortalecer y/o mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Investigar la ausencia o presencia de satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, durante el primer semestre del año 2008; por medio de la implementación de un cuestionario sobre satisfacción laboral, y en base a los resultados obtenidos proporcionar a la institución un instrumento que le permita conocer la satisfacción laboral de sus trabajadores y una propuesta de programa de capacitación orientado a mejorar la satisfacción de los mismos.

Objetivos Específicos:

- Conocer la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, por medio de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- Identificar los principales problemas organizacionales, relacionados a la satisfacción laboral, que afectan a los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.
- Dotar al Hospital Nacional General de Ilobasco, de un instrumento que le permita evaluar la satisfacción laboral de los empleados que lo conforman.
- Diseñar una propuesta de programa de capacitación, que contribuya a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco.

III. MARCO TEORICO

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El trabajo juega un papel destacado en la vida del hombre. La mayoría de las personas pasan una tercera parte del día laborando y lo hacen la mitad de su vida; por lo general para la mayoría de estas personas, por no decir todas, el ganar dinero para satisfacer sus necesidades básicas se convierte en la razón principal del trabajo; sin embargo existen otras razones que también son importantes para todo ser humano, como lo es el crecimiento personal y profesional, el sentirse productivo y satisfecho con el trabajo que realiza.

Por todo ello, durante la década de los treinta se da inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y los diversos factores (la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo, supervisión, relaciones interpersonales) que podrían afectarla; posteriormente se determina que la satisfacción del hombre con sus actividades laborales provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que este pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico; esto dio pie para que a fines de los sesenta e inicio de los setenta se hiciera rápidamente popular el método de mejoras en el trabajo que consistía en enriquecer el trabajo en sí y lograr mejorar el desempeño laboral.

A raíz de esto nace una gran preocupación por ir mejorando el entorno laboral de los trabajadores, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y sientan que son eficientes, que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan y ser capaces de adaptarse con mayor éxito a las innovaciones actuales, ya que estas traen consigo nuevas exigencias del trabajo y varían de acuerdo al desarrollo de la humanidad, emergiendo así nuevos campos laborales y nuevas profesiones, necesarias para satisfacer los

requerimientos de la población; además se cree que probablemente los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, y que por ende adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Sin embargo, a pesar de los muchos estudios que se han realizado, con el objetivo de demostrar la importancia de la satisfacción laboral y las repercusiones que puede tener, el que uno o varios trabajadores no estén satisfechos con su puesto, algunas de las organizaciones de nuestro país cuentan aún, con un alto índice de empleados insatisfechos, quienes laboran con el único fin de obtener ingresos económicos, siendo esta una de las razones por las que grandes empresas han sufrido bajas en el nivel de productividad y la calidad de los servicios que ofertan. Por lo que vale la pena mencionar que para lograr la satisfacción laboral de los empleados y obtener de esta, resultados positivos como el aumento de la productividad y el buen desempeño, se deben tomar en cuenta algunos factores que están íntimamente relacionados con la satisfacción y el desempeño: Adecuadas relaciones interpersonales, motivación laboral, comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, entre otros; los cuales serán retomados mas adelante.

La carencia de los factores antes mencionados, son precisamente los que ocasionan la insatisfacción laboral en una organización, y esta puede ser demostrada, con acciones tales como: descuido del puesto de trabajo, incumplimiento de tareas, llegadas tardes, ausentismo laboral, etc. Sin embargo, en la mayoría de las empresas estas acciones son vistas por los niveles de mando como actos de “haraganería” o falta de interés, por parte de los empleados y no realmente como indicadores de insatisfacción.

Por otra parte muchas organizaciones a través del departamento de recursos humanos, se preocupan por el diseño de herramientas administrativas como análisis de puestos, manuales de inducción y bienvenida, manuales de procedimientos, etc.

Los cuales son utilizados en procesos claves como selección y reclutamiento de personal, asignación de tareas según el puesto de trabajo, entre otras; pero son muy pocas las empresas que se preocupan por diseñar una Herramienta o Instrumento que sirva para conocer la satisfacción laboral de sus empleados.

Después de esta breve reseña histórica, se explica en que consiste la satisfacción laboral, sus causas y sus efectos en las organizaciones y su relación con otros factores de importancia para el área laboral.

3.2. ¿Qué es la Satisfacción Laboral?

Antes de dar respuesta a esta interrogante es necesario que conozcamos el concepto de Satisfacción: “La Satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen”. En otras palabras al hablar de satisfacción nos referimos al estado de complacencia que el ser humano experimenta con el logro y realización de sus objetivos ya sean estos personales o laborales.

Habiendo definido el termino satisfacción, daremos respuesta a la interrogante inicial, señalaremos que ***La satisfacción laboral*** “*Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el empleado desarrolla de su propio trabajo, en donde las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser” S. Robbins (1998)*”¹.

¹ Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

S. Robbins (1998), también plantea de forma general tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto de trabajo) estas son: Las necesidades, los valores, rasgos personales; además señala tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" y estos son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia².

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

3.2.1 Enfoques de la Satisfacción Laboral

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

*Un primer enfoque, está basado en el **modelo de las expectativas**, y plantea que la satisfacción laboral está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación³.*

² Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

³ Motivación y Satisfacción Laboral; www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

El segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción laboral es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que la satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia⁴.

Por último, Frederick Herzberg en su teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, capacitaciones, las Relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, desarrollo personal y profesional, promoción, reconocimiento y trabajo interesante⁵. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción sí, motivan a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo por parte del empleado.

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

⁴ Motivación y Satisfacción Laboral; www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

⁵ Ídem.

Para efectos de la presente investigación se retomara el último enfoque planteado por Frederick Herzberg (La teoría de los dos factores); ya que se considera que tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos juegan un papel muy importante en lo que respecta al tema de la satisfacción laboral; además son fundamentales en la vida personal y profesional de cualquier ser humano; Por esta razón, para investigar la ausencia o presencia de la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco, se utilizó un cuestionario el cual consta de 4 dimensiones generales que engloban los aspectos que el autor plantea en esta teoría; entre las dimensiones a explorar están: Evaluación Institucional del Personal; Desarrollo, Capacitación y Actualización para el desempeño personal, Comunicación; Salud y Condiciones Laborales.

3.2.2 Niveles de Análisis de la Satisfacción Laboral

Después de haber estudiado algunos enfoques sobre la satisfacción laboral, no podemos dejar de revisar de forma breve los dos tipos o niveles de análisis de la misma:

*El primer nivel de análisis es el de **La Satisfacción Laboral General**, y esta referido a lo que puede sentir un trabajador frente a las distintas actividades y facetas de su trabajo.*

*El segundo nivel de análisis es el de la **Satisfacción Laboral Por Facetas**, este tiene que ver con el grado mayor o menor de satisfacción que el empleado tiene frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimientos, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa⁶.*

En conclusión el primer nivel de análisis tiene que ver con la realización de las diversas actividades laborales de un trabajador y la identificación de este con dichas actividades, tomando en cuenta que si un empleado esta frente a un puesto de trabajo que requiere la realización de actividades que están acorde a sus habilidades, destreza, nivel educativo,

⁶ Motivación y Satisfacción Laboral; www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

etc. lo harán sentir satisfecho con su puesto; pero si de lo contrario se le asigna un puesto de trabajo que requiera realizar actividades que no están enmarcadas dentro de sus habilidades destrezas, etc., entonces esto creara un sentimiento de insatisfacción y hasta rechazo hacia el puesto de trabajo. El segundo nivel de análisis hace referencia a las condiciones físicas, ambientales, de higiene y seguridad, estabilidad laboral, prestaciones, aspectos psicológicos, etc. que puede brindarles la organización a sus trabajadores; es evidente que ambos incluyen aspectos importantes que no se pueden dejar de tomar en cuenta si se quiere lograr la satisfacción laboral.

3.2.3. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

Existen diversos factores los cuales pueden ser determinantes para la satisfacción de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco y que al mismo tiempo pueden influir en el desempeño laboral de los mismos; por lo que se considera necesario abordarlos en este apartado. De acuerdo a diferentes hallazgos e investigaciones, se han podido identificar algunos factores determinantes de la satisfacción laboral entre los cuales tenemos:

- **Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo**

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

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

2. **Identidad de la tarea:** *el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.*
3. **Significación de la tarea:** *el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.*
4. **Autonomía:** *el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.*
5. **Retroalimentación del puesto mismo,** *el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación⁷.*

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

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

⁷ Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

- **Sistemas de recompensas justas**

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

- **Satisfacción con el salario**

*Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor*⁸. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva; por otro lado varios estudios han demostrado que la compensación es la características que probablemente mayor insatisfacción causa en los empleados, por lo que las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario, versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la Organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción de los trabajadores. Por otra parte hay que señalar que los resultados de la falta de satisfacción laboral pueden afectar la

⁸ Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral; además puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

- **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados por lo general siempre les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que este les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro de los aspectos a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

- **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción; si bien la relación no es simple, según algunos estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para los empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974)⁹.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, se puede inferir que por ejemplo, cuando las tareas a realizar son confusas los trabajadores

⁹ Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

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

- **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Las diferentes investigaciones hechas sobre este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos¹⁰. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influye en este aspecto el reconocimiento formal, la retroalimentación y otros factores considerados como contingentes).

No esta demás señalar que cada uno de estos determinantes de la satisfacción laboral, tienen el mismo nivel de importancia dentro de una organización; al mismo tiempo es evidente que en ellos se ven plasmados los diferentes intereses de los trabajadores. Por lo que no podemos dejar de tomarlos en cuenta si deseamos mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de los recursos humanos de la empresa.

¹⁰ Satisfacción Laboral; www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

3.2.4. Efectos de La Satisfacción Laboral.

Existen algunos efectos de la satisfacción laboral, que se consideran pueden afectar o beneficiar el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, estas consecuencias pueden ser atribuidas al contexto de la organización; entre las principales tenemos:

- ***Satisfacción y Productividad***

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

- ***Satisfacción y Ausentismo***

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

- ***Satisfacción y Rotación***

La satisfacción está relacionada negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral; por ejemplo en el Hospital de Ilobasco se da la rotación de personal mas que todo en el área de medicina y enfermería, pero esto solamente es aplicado con fines de estudio entre los practicantes que se encuentran realizando su servicio social, resindentado o están bajo contrato Ad Honorem, así como para brindar una mejor cobertura en las áreas de atención.

- ***Satisfacción y Salud de la Persona***

La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido aun muy investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Es necesario determinar hasta que punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Sólo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral. Respecto a esto Johns (1988), *señala que existen diferentes estudios que han mostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas*¹¹.

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

¹¹ Análisis Micro económico de la Satisfacción Laboral www.mtas.es/Publica/revista/numeros/66/Recen5.pdf

3.3. ¿QUÉ ES LA INSATISFACCIÓN LABORAL?

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

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

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

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



3.3.1. Causas Principales De La Insatisfacción Laboral:

Dentro de las principales causas de la insatisfacción laboral tenemos:

- ❖ **Salario bajo:** esta es una de las principales causas que ocasionan la insatisfacción laboral ya que para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

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

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

- ❖ **Personas inseguras:** Por lo general las personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo, sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, provocando así temor y una profunda inseguridad e insatisfacción en el trabajo.

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

- ❖ **Malas condiciones laborales.** La insatisfacción laboral en gran medida puede deberse a las políticas de empresa; así como también al entorno físico y aun empleo precario o rutinario, el cual causa altos índices de insatisfacción en los empleados de la organización.

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

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

3.3.2. Consecuencias De La Insatisfacción Laboral:

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

- La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.
- El entorno físico inadecuado y algunas condiciones desfavorables como los sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.
- Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.
- Por otro lado, la insatisfacción laboral, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión afectando así la realización de sus labores de forma óptima.

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

3.3.3. Criterios Básicos Para Prevenir La Insatisfacción Laboral:

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

- El primer criterio tiene que ver con la mejora del lugar de trabajo: Este se basa en el conocimiento de las exigencias psicológicas de las personas; el trabajo debe dar respuesta a las necesidades humanas y cumplir una serie de condiciones tales como: El Contenido del trabajo debe ofrecer variedad, ha de incluir exigencias razonables y tener sentido para el trabajador que lo realice.
- Deberá Organizarse el trabajo de forma que incluya un módulo completo de trabajo; una variedad de tareas relacionadas evitando la descomposición del mismo en áreas cortas y repetitivas.
- Hay que tratar de darse la posibilidad de realizar tareas como la de preparación, de reparación o de mantenimiento de los equipos de trabajo y de inspeccionar el propio trabajo.
- Las organizaciones deben tratar de potenciar la autonomía del trabajador, dejándolo tomar dediciones las cuales beneficien el desarrollo de su trabajo.
- Tratar de fomentar la adecuada comunicación interpersonal; para ello debería tomarse en consideración, especialmente, los lugares de trabajo que implique un aislamiento del resto y prever un sistema que posibilite la comunicación.

Para lograr prevenir, la insatisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilo-Ilo, se ha tomado en cuenta algunos de los aspectos antes mencionados y en base a ellos se elaborará una Propuesta de Programa de Capacitación, con el propósito de mejorar la satisfacción de los empleados.

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, la satisfacción laboral puede incidir en el desempeño de los trabajadores, por lo que es importante conocer un poco más sobre el desempeño laboral.

3.4. DESEMPEÑO LABORAL

Se considera que el desempeño de los empleados es el punto clave para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por optimizar el desempeño de los trabajadores. Por ello se hace importante el hecho de estar informados sobre este tema.

Antes de brindar una explicación de lo que es el desempeño laboral es necesario conocer que es el desempeño, de acuerdo a la Real Academia Española, *Desempeño esta relacionado con el actuar, trabajar, dedicarse a una actividad*¹². Es importante conocer que el alcance original del desempeño tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.

¹² Desempeño Laboral http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm

El desempeño laboral según María Fernández quien participo en el programa de Postgrado de gerencia de la calidad y productividad del área de postgrado de fases; define este término como: *“Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a las empresa”*¹³.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

María Fernández, agrega que *“El desempeño de los empleados de una organización tiene que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales”*¹⁴. Asimismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar las medidas correctivas adecuadas.

De acuerdo a lo antes expuesto podemos definir o entender el desempeño laboral como *“la fuerza de ejecución de una serie de acciones, comportamientos, habilidades, destrezas y actitudes favorables para la actividad laboral que son tangibles, verificables y comportables objetivamente en cada uno de los empleados y que por ende pueden ser medibles”*; lo cual será de beneficio para la organización en términos de eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad.

¹³ Desempeño Laboral http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm

¹⁴ Ídem

3.4.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

Según Chiavaneto (2000) el desempeño laboral “*es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos*”¹⁵ y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) “*este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados*”¹⁶.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, seria muy difícil determinar de que manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994-1995) “*Las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o una baja motivación*”¹⁷.

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

Por otra parte es importante mencionar que las empresas salvadoreñas, al igual que todas las empresas a nivel mundial, prestan mucha atención al tema del desempeño laboral ya que por lo general este es asociado a la productividad de las organizaciones,

¹⁵ Beatriz Queipo y col. “*El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria*” revista de Ciencias Sociales, volumen III; edalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28080308.pdf; Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2002.

¹⁶ ídem.

¹⁷ ídem.

además en las empresas de nuestro país, a través del Departamento de Recursos Humanos, se lleva acabo de forma anual, mensual o semestral una evaluación del desempeño y el Hospital de Ilobasco no es la excepción; en esta institución se lleva acabo la evaluación del desempeño de los trabajadores de forma Semestral tal y como se realiza en las deferentes instituciones gubernamentales del país. Por lo que en esta investigación no podemos dejar de tomar en cuenta esta temática y la detallaremos a continuación:

3.4.2. Evaluación del Desempeño Laboral

Como ya se menciona en líneas anteriores, en las empresas salvadoreñas y extranjeras, se lleva acabo una evaluación, con el fin de medir o estimar lo más objetivamente posible el desempeño de los empleados; dicha evaluación en el ámbito organizacional se conoce con el nombre de: **“Evaluación del Desempeño”**. William Werther Jr. Y Keith Davis (1997), la definen como: *“El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, siendo una función esencial que de una u otra manera suele realizarse en toda organización moderna”*¹⁸

Podemos comentar entonces, que para estos autores la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se busca evaluar las diferentes aéreas relacionadas con el puesto de trabajo utilizando diferentes métodos y/o técnicas relacionadas con este; al mismo tiempo señalan que es una relación esencial dentro de la Administración de Recursos Humanos; por lo que en el hospital de Ilobasco la evaluación del desempeño realizada a los empleados cada semestre, es supervisada por el departamento de Recursos Humanos, quien delega a cada jefe de área la responsabilidad de evaluar a sus subordinados y la evaluación de los jefe de área es hecha por el Director del Hospital.

¹⁸ William Werther y otros *“Administración de personal y recursos humanos”* Editorial McGraw Hill 4° Edición, México DF. 1997.

A partir de ello se puede determinar si los empleados que conforman cada área de trabajo están en sintonía con las actividades que requiere su puesto o si poseen las habilidades para desempeñar las actividades laborales que este exige; además permite a los directivos de la institución tomar decisiones sobre el escalafón de los empleados el cual aplica un aumento anual al salario de los trabajadores que sean mejor evaluados, así como también permite tomar decisiones en cuanto a conservar o prescindir de los servicios de algún empleado.

Gibson, James L. por su parte sostiene que: *“Es una evaluación sistemática formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y potencial para su desarrollo futuro.”*¹⁹ Este autor plantea que la evaluación del desempeño es constante y se rige por un procedimiento, con el fin de medir los resultados del trabajo de un empleado en su puesto y las habilidades que este tenga para superarse dentro de la organización.

Gary Dessler (1974) se refiere a la evaluación del desempeño como, *“La etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en la motivación, en ella se identifican los problemas del personal y se adoptan las medidas correctivas.”*²⁰

Este autor hace énfasis en que la evaluación del desempeño es útil para detectar deficiencias en la selección del personal, en como estos se desenvuelven en su puesto y que tan motivados están, y de esta manera buscar los mecanismos que ayuden a solventar estas deficiencias; entre estos mecanismos podrían estar la capacitación del personal, la rotación y la mejora en el proceso de selección de personal.

¹⁹ William Werther y otros *“Administración de personal y recursos humanos”* Editorial McGraw Hill 4º Edic, México DF. 1997.

²⁰ Gestión Empresarial en El Salvador. *“Evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones”* Tesis UCA

De acuerdo a todas las definiciones planteadas anteriormente, podemos indicar que los diversos autores citados en este apartado, poseen su propia particularidad, para Werther y David, por ejemplo su enfoque esta dirigido a evaluar las diferentes áreas con el puesto de trabajo; para el autor Gibson y James es un procedimiento constante que mide los resultados del trabajo de un empleado y la posibilidad de superación de este; Gary Dessler, hace énfasis en detectar las deficiencias en la selección de personal.

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

3.4.2.1. Evaluación del Desempeño Laboral como Proceso.

Anteriormente se ha mencionado que la evaluación del desempeño debe realizarse en toda institución de manera formal y sistemática, en ese sentido el Hospital Nacional General de Iobasco en la búsqueda del optimo funcionamiento y el logro de sus objetivos, efectúa ésta cada seis meses para verificar el logro de metas tanto a nivel personal e institucional; En las distintas empresas generalmente es el Departamento de Recursos Humanos quien diseña el sistema de evaluación del personal; sin embargo, en el caso del Hospital de Iobasco el Departamento de Recursos Humanos, únicamente se encarga de capacitar, asesorar y apoyar, a los jefes de área y supervisores con respecto a las herramientas de evaluación del desempeño; todo ello con el objetivo principal de que este proceso, se lleve acabo de manera uniforme e imparcial.

Además este departamento es el responsable de unificar los resultados obtenidos con la evaluación; Por su parte El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -en este caso- es quien formula y provee el sistema de evaluación del desempeño, esto se aplica a todos y cada uno de los diferentes Hospitales de la Red Pública a nivel Nacional.

El instrumento de evaluación del desempeño laboral, utilizado en el Hospital de Ilobasco es de tipo compuesto, ya que abarca diferentes áreas, entre ellas calidad de trabajo, responsabilidad y cumplimiento de metas, etc.; en dicha evaluación se comprenden aspectos relacionados al puesto de trabajo y al rendimiento que el trabajador aporta al mismo; además ha sido adaptado en base a las necesidades y características a nivel general de los Hospitales Nacionales; esto con el fin de configurar un sistema de evaluación adecuado, el cual permita identificar problemas o deficiencias de los trabajadores.

Por lo que al llevar a cabo la evaluación del desempeño y lograr los resultados esperados de esta, se tienen que seguir una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación:

Paso 1: Definición del Puesto

Según las investigaciones realizada en cuanto al tema de la evaluación del desempeño y la bibliografía consultada *“Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo y ser prácticos y confiables, es decir que califiquen elementos de importancia en el puesto, estos se identifican como parte del proceso del análisis de puesto, de no ser así, carece de validez.”*²¹; con respecto a este paso se puede mencionar que en el Hospital Nacional General de Ilobasco el sistema de evaluación utilizado, toma como parámetro de medición los elementos integrados en el “Manual de Procedimientos” a través del cual se rigen los puestos de trabajo, brindando de esta forma, validez a dicho instrumento.

²¹ Alvarado R. Narcisa y col. *“La capacitación y su incidencia en el Desempeño laboral”*; tesis de grado, facultad de Ciencia y Humanidades de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador 2002.

Antes de definir lo que es el Análisis de Puesto, es necesario aclarar a que se refiere el termino “Puesto de Trabajo”, para Marvin Dunnette, *“Es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización”*²², mientras que para Jaime A. Grados Espinosa, *“Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”*²³; en su planteamiento Espinosa exterioriza un concepto bastante amplio ya que incluye elementos específicos de índole social y psicológico, mientras que Dunnette menciona solamente a un grupo compuesto por diferentes personas, complementarias entre si para la realización de un trabajo en específico.

Por otra parte un concepto que también no se puede obviar por su íntima relación con el tema de la evaluación del desempeño laboral, es la “Descripción de Puestos”, este, consiste en una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes al puesto en específico.

Es necesario señalar que todas las formas de descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de una institución, aun cuando se trata de diferentes niveles en los cuales se tenga que incluir algunas características relevantes o diferentes en los puestos, pero manteniendo al final la estructura inicial. De esta forma, en el análisis de puestos se define y describe el puesto y lo que este requiere en cuanto al comportamiento de los empleados, separando y estudiando cada uno de los elementos que integran el puesto. Este instrumento proporciona una gran utilidad al hospital, ya que además brinda la información específica de los diferentes puestos y provee información que puede ser útil en procedimientos de personal, tales como; realizar una adecuada selección de personal, desarrollar un estudio de Detección de las Necesidades de Capacitación, Evaluaciones del Desempeño y sobre todo la Evaluación del Desempeño en cada puesto.

²² Alvarado R. Narcisa y col. *“La capacitación y su incidencia en el Desempeño laboral”*; tesis de grado, facultad de Ciencia y Humanidades de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador 2002.

²³ Ídem.

Paso 2: Ejecución de la evaluación del Desempeño.

Este hace referencia a forma en que se ejecuta la evaluación del desempeño, de cada colaborador de las diferentes áreas del Hospital, que como se menciono en líneas anteriores (párrafo 3 de la pág. 24), son los jefes de área quienes realizan esta acción. Para ello, el departamento de Recursos Humanos proporciona los instrumentos de evaluación, los cuales han sido elaborados y adaptados por el Ministerio de Salud de acuerdo a las necesidades del Hospital General Nacional de Ilobasco y a los diferentes puestos que existen dentro del mismo (tal y como se menciona en el párrafo 2 de la página 26).

Por lo que para llevar a cabo la evaluación, en primer lugar, se le comunica a todo el personal de la institución, que será sometido a esta; Dicho proceso es realizado en el puesto de trabajo o fuera de él, esto depende del tipo de trabajo que desempeñe el colaborador; además se debe explicar al empleado la finalidad de la misma. Posteriormente se da un intercambio de opiniones con relación a los criterios que se están evaluando para poder profundizar en los mismos.

Al finalizar la evaluación, los resultados obtenidos generalmente son discutidos entre el jefe encargado de la evaluación y el empleado sometido a la misma, para conocer la opinión de este, al respecto y para que finalmente firme la evaluación; consecutivamente se da una entrevista de retroalimentación.

Paso 3: Retroalimentación o Entrevista de Evaluación.

Para dar por finalizada la evaluación del desempeño es necesario realizar una entrevista de retroalimentación, la cual consiste en “sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial futuro.”²⁴

²⁴ Alvarado R. Narcisa y col. “*La capacitación y su incidencia en el Desempeño laboral*”; tesis de grado, facultad de Ciencia y Humanidades de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador 2002.

En este paso, se pueden brindar tres tipos de entrevista, cada una conlleva un objetivo diferente, detallándose a continuación: La primera es la denominada “Satisfactorio-Promovible”, cuyo objetivo es elaborar planes de desarrollo cuando el desempeño del empleado es satisfactorio y hay posibilidades de promoción a otro puesto o que simplemente llena los estándares requeridos para la excelencia en dicha evaluación, por lo cual es la más fácil de realizar.

El segundo tipo de entrevista es denominada “Satisfactorio-No Promovible”, y esta tiene como finalidad el mantener el desempeño actual que presenta el empleado; esta se da cuando no es posible una promoción debido a que el trabajador no ha logrado su nivel de competencia o bien por que la institución misma no puede brindarle mayores oportunidades, por ello lo que se busca es incentivarlo para que continúe haciendo un trabajo adecuado.

Como un tercer tipo de entrevista se define la denominada “No Satisfactorio-Corregible”, que tiene como finalidad elaborar un plan de corrección, es decir establecer las acciones para corregir el desempeño no satisfactorio de un empleado en diversos aspectos ya sea en el puesto propiamente de trabajo o de las interacciones que este conlleva como tal.

Técnicas de Entrevista.

Para la realización de la evaluación del desempeño, el encargado de realizarla puede hacer uso de diferentes técnicas de las entrevistas, entre las cuales están: la técnica de conocimiento; técnica de diálogo y la técnica de solución de problemas.

La Técnica de Conocimiento: la utilización de esta, se considera idónea, cuando dentro de la empresa u organización existen empleados con poca antigüedad, y consiste en revisar el desempeño reciente y procurar convencer al colaborador para que actúe de cierta manera.

La Técnica de dialogo: esta busca motivar al empleado para que exponga sus reacciones defensivas, las excusas y las quejas con respecto a su trabajo, proponiendo a su vez que se superen estas problemáticas por medio de la asesorías adecuada sobre la forma de mejorar su desempeño.

La Técnica de Solución de Problemas: consiste en identificar las dificultades que tienden a interferir con el desempeño del empleado y a partir de esto se buscan diferentes opciones de solución de problemas, mediante capacitaciones, asesorías o reubicación de los empleados, sin embargo cabe señalar que no se pueden tomar determinaciones en forma arbitraria, sino que estas son sometidas a valoración con los directivos de la institución, así como con el organismo encargado de velar por el bienestar de los trabajadores.

Para efectos de esta investigación se realizara un contraste entre los resultados obtenidos por medio de la evaluación del desempeño laboral realizada en el primer semestre del año 2008 a los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobaco, con los resultados que se obtengan por medio de la implementación de un cuestionario sobre la satisfacción laboral; todo ello con el fin principal de conocer la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño organizacional de los empleados de la institución antes mencionada.

3.4.2.2. EFECTOS PSICOLOGICOS QUE PRODUCE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS

Al referirnos a efectos psicológicos, debemos entender estos como una serie de manifestaciones subjetivas que presenta una persona al someterse a una situación determinada de evaluación, como puede ser el hecho de someterse a un parcial en la universidad, a una prueba psicológica para optar a un puesto de trabajo, etc. esto en algunas personas puede causar un poco de incomodidad e incertidumbre; este mismo

malestar puede ser causado en los empleados de una organización, como por ejemplo en los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco cuando se lleva a cabo la evaluación semestral del desempeño; provocando de esta manera algunos efectos psicológicos entre los que se pueden mencionar:

Actitud del empleado ante la evaluación: Este se refiere a las actitudes negativas que pueden presentar el empleado a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño, dicha evaluación puede verse limitada por: actitudes a la defensiva, inflexibilidad, apatía, temor, entre otros.

Inquietud del trabajador: Se refiere a la incertidumbre que invade al empleado cuando se le comunica que será sometido a una evaluación del desempeño y genera en él, cierta inquietud por saber si la evaluación servirá para conocer las debilidades en las actividades que realiza, si será para un ascenso o para aplicar una sanción; esto puede crearse debido a la falta de información por parte del jefe sobre los objetivos que le llevan a realizar dicha evaluación y además por no explicarle claramente al empleado los beneficios o las consecuencias que puede traerle el someterse a la evaluación del desempeño y la importancia que esta tiene para la organización.

La ansiedad: Esta es considerada una emoción relacionada a una respuesta fisiológica, la cual puede manifestarse en el trabajador con la presencia de sudoración en la manos, irritabilidad, movimiento constante de algunas partes del cuerpo, etc. a la hora de realizarse la evaluación del desempeño ya que el empleado puede sentirse inseguro y temeroso si no está bien informado sobre la importancia y el por qué de dicha evaluación.

El miedo: Esto se refiere a la inseguridad ante la evaluación partiendo del hecho de que el empleado siente temor a ser mal evaluado por sus superiores.

Confusión: Puede ocurrir cuando el jefe utiliza métodos de evaluación del desempeño complicados y no son claros para los empleados por lo que este tiende a confundirse, lo cual puede repercutir de forma negativa en el resultado de la evaluación.

Resistencia: Es una predisposición de la persona a ser evaluada, sobre todo si piensa que los resultados obtenidos no serán favorables.

Si bien es cierto cada uno de estos efectos puede incidir negativamente durante la evaluación del desempeño de los trabajadores de una organización, no podemos dejar de tomar en cuenta que existen otros factores que pueden causar efectos negativos no solamente en la evaluación del desempeño; si no que además pueden llevar a los empleados a sentirse insatisfechos con su puesto de trabajo e incidir en el desempeño laboral de los mismos. Estos factores son: la motivación laboral, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.

Cada uno de estos factores, puede traer consigo efectos devastadores para la satisfacción de los empleados y por ende incidir en su desempeño; Sin embargo vale la pena aclarar que el simple hecho de que un trabajador se sienta satisfecho con su puesto de trabajo no garantiza que será mas productivo ni tendrá un desempeño optimo; si no más bien la satisfacción en el trabajo contribuye a mejorar el desempeño, y para lograrlo no se pueden ignorar los factores mencionados al final del párrafo anterior; ya que en la medida que estos sean tomados en cuenta se podrán obtener resultados favorables en cuanto a los temas de satisfacción y desempeño laboral , por lo que a continuación se detallara brevemente en que consiste cada uno de ellos:

3.5. MOTIVACIÓN LABORAL

Iniciaremos hablando un poco sobre la motivación laboral y para saber a lo que se refiere, debemos conocer primero el concepto de motivación: *“Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico”*²⁵. En otras palabras la motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar una acción o actividad específica con el fin de alcanzar una meta o un propósito en los diferentes ámbitos de la vida.

Teniendo una idea más clara sobre lo que es la motivación, podemos ahora estudiar un poco más a fondo lo que es la motivación laboral; esta puede ser definida como *un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados dentro del ámbito laboral”*²⁶. La motivación laboral fundamentalmente contribuye a mantener la cultura y los valores corporativos lo cual conducirá a un alto desempeño por lo que se debe tratar de buscar una forma adecuada tendiente a favorecer tanto los intereses de la organización como los de sus trabajadores.

3.5.1. Tipos de Motivación Laboral

Es importante señalar que existen diversos tipos de motivación los cuales puede contribuir de manera positiva, en la satisfacción los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco e incidir de la misma forma en el desempeño laboral de estos y de toda organización en general; entre los principales se pueden mencionar:

²⁵ Motivación y Satisfacción Laboral; www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis - 97k -

²⁶ Ídem

- **Mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar las motivaciones laborales por medio de mejoras en los factores higiénicos y aquellas que están relacionadas con el contexto laboral, y que además permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior evitando así la insatisfacción laboral.

- **Enriquecimiento del trabajo**

En muchas empresas existen numerosos puestos de trabajo que exigen la realización de tareas muy especializadas y fraccionadas, en donde el trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas, limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria; por lo que los empleadores deben tratar en la medida de lo posible evitar que se de esto al interior de las empresas.

- **Adecuación persona / Puesto de trabajo:**

Esto consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que se considere y demuestre que tiene los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con eficiencia un puesto de trabajo.

- **La participación y delegación:**

Para lograrlo se debe permitir a los trabajadores su participación activa en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo; esta idea parte de la suposición de que son los mismos trabajadores quienes conocen mejor como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

- **Reconocimiento del trabajo efectuado**

Para que exista motivación en el trabajo se debe evitar, cometer el error de solo señalar o hacer críticas destructivas sobre los faltas que cometen los trabajadores; ya que muchos de ellos suelen quejarse que, cuando realizan bien su trabajo, el jefe no les comenta nada

o no se le reconocen sus esfuerzos; esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

- **Evaluación del rendimiento laboral**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- **Establecimiento de objetivos:**

El establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

En líneas anteriores se ha mencionado lo que es la motivación y el desempeño laboral pero posiblemente surge la pregunta: ¿Qué relación tienen ambos con la satisfacción laboral? para dar respuesta a esta interrogante trataremos de explicar la relación de estos en el siguiente apartado.

3.5.2. Motivación, Desempeño y Satisfacción ¿Cuál es su relación?

Con respecto a la relación entre estos tres factores, Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) señalan que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Este modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (reconocimiento del trabajo, autorrealización, etc.) y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir.

Los factores antes mencionados son resultado del desempeño en el trabajo; Sin embargo los determinantes de estos, no se reducen sólo a la motivación de la persona hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que el sujeto cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originara la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

Por otra parte, suele ocurrir que frecuentemente, conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo caprichoso y se hacen equivalentes sin serlo o se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, se trata la motivación y la satisfacción como si fueran sinónimos, o se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño, o se cree también que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento. Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

Hagamos, entonces, una diferenciación entre motivación y satisfacción. En algunas teorías, como la teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos consideran que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos.

Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los

sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. Hersey, Blanchard y Johnson (1998) resumen con precisión la diferencia planteando que: *“La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir²⁷”*.

En otras palabras se puede deducir que la satisfacción según estos autores dependerá, de que tan positivas hayan sido las experiencias laborales de un empleado y de acuerdo a ellas este puede crear ciertas expectativa que lo motiven a mejorar su rendimiento o desempeño en el trabajo y las tareas que realiza.

Revisemos ahora ***la relación que existe entre Motivación y Desempeño***: Empezaremos aclarando que un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales como: la capacitación del individuo para el cargo que desempeña, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hará posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. Gibson, establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: *1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción*. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción²⁸.

²⁷ Satisfacción Laboral;

www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el_trabajo_motivacion_satisfaccion_y_rendimiento/16109

²⁸ Ídem.

las relaciones entre los tres conceptos antes mencionados (satisfacción, motivación y desempeño) podrían concebirse como un juego circular de influencias, en donde la motivación producirá mejoras en el desempeño cuando la acompañen la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización, mientras que el buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generen satisfacción; mientras que la satisfacción alcanzada alimentara las expectativas para el comportamiento futuro, e incrementara la motivación para el nuevo desempeño.

3.6. Relaciones Interpersonales

Todas las personas establecemos numerosas relaciones a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestros padres, nuestros hijos e hijas, con amistades o con compañeros y compañeras de trabajo y estudio. A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos; A estas relaciones se les conoce como: Relaciones interpersonales. Hay algo que resulta increíble y es que día a día, podamos relacionarnos con tantas personas considerando que, como dice el refrán, "cada cabeza es un mundo", con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida y es precisamente, en esa diferencia, que reside la gran riqueza de las relaciones humanas, ya que al ponernos en contacto intercambiamos y construimos nuevas experiencias y conocimientos; pero en esa diferencia está también la dificultad para relacionarnos, pues tenemos que hacer un esfuerzo para lograr comprendernos y llegar a acuerdos.

Esto último no resulta tan complicado, si tomamos en cuenta que la mayor parte de las personas compartimos algunas ideas, necesidades e intereses comunes; por eso, decimos que las relaciones interpersonales son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre hombres y mujeres, entre personas de diferente edad, cultura, religión o raza. En

ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar a relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos.

Todo lo antes mencionado funciona tanto para el ámbito personal como laboral de cualquier ser humano, por lo que dentro de las empresas es importante fomentar relaciones interpersonales saludables; tomando en cuenta la naturaleza de las funciones que se realizan dentro del Hospital de Ilobasco las relaciones interpersonales son fundamentales ya que en gran medida, depende de ellas el buen servicio y el trato que se les brinde a los pacientes y también influirán en las relaciones que tengan entre si los trabajadores que conforman dicha institución, lo cual podría verse reflejado en el desempeño de cada uno de ellos.

3.6.1. ¿CÓMO NOS RELACIONAMOS?

Dentro de las relaciones interpersonales, como ya se menciono, existen diferentes formas de interactuar, esto dependerá de las características de personalidad de cada quien. Sin embargo vale la pena mencionar que cuando nos relacionamos con los demás, esperamos reciprocidad, esto quiere decir que deseamos dar, pero también recibir; escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos.

Pero para esto de dar y recibir requiere seguridad y claridad de quiénes somos. Las dificultades están casi siempre relacionadas con la falta de valoración y apreciación que tenemos sobre nosotros mismos, o bien, con que no hemos aprendido a ver las cosas como "el otro" las ve y a respetar su punto de vista.

Si nos miramos con honestidad, podremos reconocer lo que nos disgusta de nosotros; como sentir rencor, enojo, envidia e, incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarnos con otras personas ya que la aceptación y reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, y a que surja la confianza en nosotros mismos y en los demás, en ocasiones llegamos a pensar que si nos relacionarnos con gritos y golpes, lograremos que nos vean con estimación y autoridad. ¡Gran equivocación! Si nos queremos y respetamos a nosotros mismos, no podemos permitir relaciones basadas en la violencia.

Para lograr mantener relaciones interpersonales saludables, al igual que para lograr la satisfacción laboral existe otro factor que es muy afín con las ya mencionadas relaciones interpersonales, nos referimos a la comunicación, de la que hablaremos en seguida.

3.6.2. La Comunicación y Las Relaciones Interpersonales

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor. La comunicación nos permite expresarnos y saber más de nosotros mismos, de los demás y del medio en que vivimos.

Antes de que nacióramos, ya nos comunicábamos con nuestros padres al escuchar sus voces, sus movimientos y responder a ellos con movimientos dentro del vientre de nuestra madre y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros balbuceos y primeras palabras, con nuestro llanto o con nuestras sonrisas.

La comunicación nos sirve para expresar lo que sentimos, lo que necesitamos y lo que pensamos de los demás, para entender el mundo que nos rodea y para ser escuchados; también, para conocer a las personas con las que nos relacionamos diariamente. Pero, para mejorar nuestra forma de relacionarnos y de comunicarnos, hay que conocernos bien, el valor que nos damos a nosotros mismos, qué tanto nos queremos, el respeto con el que tratamos a nuestra persona, así como preocuparnos por conocer y entender lo que piensan y quieren las otras personas. Por ello Para relacionarnos... ¡necesitamos comunicarnos!

Existen diversas formas de comunicarnos entre las mas comunes están la comunicación verbal y la no verbal. La comunicación verbal es lo que decimos con palabras, de manera oral o escrita, y es una de las formas más importantes para relacionarnos y establecer contacto con otras personas. Por su parte la comunicación no verbal es lo que “decimos” a través de la mirada, los movimientos del cuerpo, los gestos; con el tono de voz, con nuestra actitud, con el contacto físico, de aquí nace la tan usada frase “Un gesto puede decir más que mil palabras”, esto se debe a que por medio de un gesto una

persona puede manifiesta espontáneamente su forma de sentir, lo mismo sucede en el trabajo muchas veces hacemos gestos los cuales sin percatarnos muestran nuestro descontento o aprobación en cuanto a lo que se nos esta diciendo o pidiendo que realicemos.

Teniendo una perspectiva más clara de lo que es la comunicación y su relación con las relaciones interpersonales abordaremos la comunicación en el entorno laboral.

3.6.3. COMUNICACION EFICAZ EN EL MEDIO LABORAL

Cuando hablamos de la necesidad de mejorar la productividad de la empresa, es esencial referirse al proceso de la comunicación, comprender su naturaleza y la importancia que tiene en la interrelación dentro del ámbito laboral. La comunicación es fundamental para el rendimiento, cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación. Es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples “Recursos Humanos”.

Entonces ¿Qué es la comunicación?, *“La comunicación es un proceso psicológico donde interactúan dos o mas personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz(comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas(comunicación no verba).”*²⁹ Indudablemente la comunicación es básica y fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura.

²⁹ Lic. Alexis Serrano, *administración de Personas*, primera edición, 2007; San Salvador, El Salvador C.A

En muchas empresas se les pide a los gerentes, directores y personal en general que se preocupen por cumplir con los objetivos de la empresa, sin tomar en cuenta otras consideraciones humanas, sólo les preocupa ganar y ganar a costa de cómo sea, sin importarle las condiciones. Sin embargo debemos tener muy en cuenta que el principal recurso que siempre debemos atender y desarrollar es el factor humano de la organización; por lo tanto, la herramienta más poderosa que puede permitir mayor éxito al gerente, administrador, jefe de unidad administrativa, etc. es el saber trabajar con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto implica mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros que conforman la organización, a través de una constante y fluida comunicación.

En conclusión para obtener una buena comunicación el requisito previo es la confianza. Cuando usted no confía en una persona, no tiene interés en comunicarse con ella. El mayor problema de la falta de confianza es que las personas dejen de comunicarse. Como podemos ver todo lo que se ha expuesto en este trabajo de investigación es aplicable tanto a la vida personal de un individuo como en la vida profesional y laboral de mismo, y es lo que debemos practicar en la vida diaria ¿difícil verdad?, pues será difícil en la medida que no intente ponerlo en práctica y para contribuir un poco a que tu logres a prender a llevar relaciones interpersonales aceptable y una comunicación mas fluida te daremos algunos consejos.

3.6.3.1. Como Mejorar Las Relaciones Laborales y la Comunicación

Si usted es de las personas que se levanta cada mañana y va al trabajo por algo más que el cheque que le pagan. Usted trabaja para satisfacer metas personales, para demostrar responsabilidad para con sus hijos, para tener retos y para añadirle balance a su vida. El balance incluye el tener relaciones interpersonales en el trabajo con gente en la que usted pueda confiar para tener apoyo personal y profesional.

Puede que usted tenga la dicha de tener un(a) mejor amigo(a) en el trabajo – y si tiene suerte, usted tiene varias personas en el trabajo que le ofrecen apoyo y también amistad. Según algunos expertos, los empleados reportan mayor satisfacción laboral cuando se sienten que tienen la oportunidad de desarrollar amistades en el trabajo. El establecer buenas relaciones laborales también incrementa el sentido de pertenencia o compromiso con el trabajo, fomentado así la lealtad hacia el patrono o empleador.

Por todo esto hemos considerado necesario brindar algunas sugerencias que pueden ayudarte a mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el trabajo:

- Sea digno de confianza. Una forma de dañar una relación es traicionar la confianza de una persona. Evite el mentirle al colega y el chismear acerca de él (ella).
- Permita la comunicación a través de escuchar y servir de apoyo. Recuerde respetar el punto de vista de cada persona, aún si este es diferente al suyo.
- Trate a sus colegas con respeto.
- Todos sus colegas se merecen respeto sin importar cual sea el título que tengan dentro de la organización.
- Cumpla sus promesas. Si usted dice que va a hacer algo, hágalo. Ya sea cumplir con la fecha tope de un proyecto o acudir a un almuerzo personal, convierta el cumplir sus promesas en una prioridad.
- Resuelva los conflictos. Aunque es normal tener desacuerdos con colegas a veces, es importante lidiar con el asunto. Si se trata el asunto de manera constructiva, los conflictos y sus resoluciones pueden enriquecer la relación.
- Esté abierto al diálogo. Evite el dejar que los sentimientos heridos o la controversia emponzoñen la relación.
- Sin comunicación honesta y abierta, es difícil resolver los problemas.
- Use el sentido común. En el trabajo, trate de practicar el hábito de mantener las conversaciones con las personas cercanas de manera profesional y que no amenacen o le causen daño a los otros colegas.

- Si piensa que una relación le pone a usted o a la otra persona en una situación comprometedoras en el trabajo, hable del asunto y sálgase de cualquier situación que pueda involucrar un conflicto de intereses.
- Cuando surge un conflicto es necesario que usted Hable pero también deje Hablar a la otra persona. Del mismo modo que a usted le gusta ser escuchado también debe escuchar lo que tengan que decir los demás.

Después de haber leído cuidadosamente cada uno de los consejos brindados sobre el tema de la comunicación y las relaciones humanas pasaremos a presentar otro de los temas que tienen que ver con la satisfacción y el desempeño laboral.

3.7. El Trabajo En equipo

Dentro del entorno laboral este es un tema al que no podemos restarle importancia debido a que en la mayoría de empresas u organizaciones, los empleados deben apoyarse mutuamente y formar grupos de trabajo, con el fin de cumplir metas y objetivos personales y organizacionales, probablemente habrá escuchado algo sobre el tema; sin embargo trataremos de ampliarlo y para ello es necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué significa trabajar en equipo?

3.7.1. ¿Qué es trabajar en equipo?

Par poder dar respuesta a esta interrogante, es necesario tomar en cuenta que la palabra "equipo" por si sola, implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que los objetivos planteados en una organización o área de trabajo no pueden ser logrados sin la ayuda de todos los miembros que la conforman, haciendo una comparación se podría decir que se asemeja a un juego de fútbol: en donde todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar un partido; para lograrlo el futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo.

Por otra parte solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas; sin embargo, significa mucho más que eso. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. El trabajar en equipo es considerado como una de las formas más eficaces de conseguir el logro de metas a corto plazo, así como también aumentar la productividad de una organización y por consiguiente surge la siguiente interrogante:

3.7.1.1. ¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras. Ahora bien cuando hablamos de trabajo en equipo muchas veces lo asociamos con un equipo de trabajo y en realidad ambos tienen una estrecha relación la cual trataremos de esclarecer a continuación.

3.7.1.2. ¿Qué es un Equipo de Trabajo?

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, sin embargo poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa. El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz. Mientras que el trabajo en equipo como se menciono en líneas anteriores se refiere a la estrategia que utiliza un grupo de trabajo para realizar una actividad o alcanzar metas y objetivos de la organización.

3.7.2. Factores por los que puede fracasar El Trabajo en Equipo

Existen múltiples factores que pueden conllevar al fracaso, al trabajo en equipo; algunos de ello son:

- * No existe un clima agradable de trabajo.
- * Se planifica incorrectamente.
- * Existe negatividad y egoísmo en el grupo.
- * Los miembros están desmotivados y no son perseverantes.
- * Los involucrados no se sienten parte del grupo.
- * No se da la confianza mutua.
- * Los objetivos a cumplir no están claros.

Después de haber estudiado un poco sobre lo que es el trabajo en equipo como llevarlo a cabo y los factores por los cuales puede fracasar, es necesario señalar que para los trabajadores del Hospital de Ilobasco este es uno de los elementos principales que les conlleva al logro de metas y objetivos tanto personales como organizacionales; esto debido a la naturaleza de la organización ya que por ejemplo para realizar una intervención quirúrgica se necesita de un medico cirujano, un anesthesiólogo, una enfermera, etc., todos ellos deben trabajar en conjunto no pueden realizar la cirugía por separado, deben tener una coordinación y apoyo mutuo, para lograr que la cirugía sea un éxito; así mismo sucede en el área administrativa ya que el Depto. de Recursos Humanos trabaja en coordinación con los demás departamentos por ejemplo: en cuanto a la firma de planillas el Depto. de Recursos Humanos es el encargado de elaborar la planilla y entregarla a la Unidad Financiera, quien a su vez, se encarga que esta sea firmada por todos los trabajadores; para poder cumplir con esta función y lograr que los trabajadores reciban su salario en el tiempo establecido por la ley dichos departamentos deben ejercer un buen trabajo en equipo.

3.8. LIDERAZGO Y SATISFACCION LABORAL

En el ámbito laboral, muchas personas consideran que el/los jefe/s de la organización son líderes; sin embargo eso no siempre es cierto por ejemplo: un jefe existe por la autoridad y un líder por la buena voluntad, un jefe considera la autoridad como un privilegio de mando y un líder considera la autoridad como un privilegio de servicio, un jefe inspira miedo y un líder confianza, un jefe sabe como se hacen las cosas y un líder enseña como se hacen las cosas, un jefe llega a tiempo mientras que un líder llega antes, un jefe asigna tareas y un líder da el ejemplo.

Es por ello que el liderazgo es considerado como *“La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales”*³⁰. Una empresa con un buen líder, puede llegar a tener múltiples beneficios como: una planeación correcta y un excelente control; además puede hacer que la empresa fluya sin algún tipo de tardanza, cabe mencionar que un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva.

Por otra parte es posible afirmar que la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y que este último a su vez, ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral, por lo que el liderazgo no puede ser utilizado sutilmente en el entorno organizacional, sino más bien debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s de liderazgo, es el más eficaz para una situación laboral en especial. Foong (2001) manifiesta que: *“Es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización”*³¹.

Por lo que es importante señalar que cuando hay un líder dentro de una organización, seguramente habrá una responsabilidad asignada a esta persona y su tarea será la de cumplir con esas responsabilidades por medio de su trabajo y sus seguidores. Pero no hay solo una manera de hacerlo, esto quiere decir que dependiendo de cada persona y de su carácter así será el estilo de liderazgo que se aplicara, por ejemplo, existen los líderes que toman toda la responsabilidad del proyecto y toman todas las decisiones y ocupan a sus seguidores ordenándoles tareas a corto plazo, ya que esté siente o tiene la necesidad de tomar todo el control por sí mismo, a este tipo de liderazgo se le llama **Directivo**.

³⁰ Lic. Alexis Serrano, *“administración de Personas”*, primera edición, 2007; San Salvador, El Salvador C.A.

³¹ Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral, www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071823762007.

También existe un líder que escucha a sus seguidores, analiza las ideas y en base a eso, toma la decisión que a su criterio le parezca la mejor. Este tipo de liderazgo es el *participativo*. Hay otro tipo de liderazgo en el cual el líder provee dirección pero incorpora una variable que es la comunicación bilateral, y consiste en que el líder escucha los sentimientos y sugerencias de sus colaboradores, aumentando el apoyo pero manteniendo la toma de decisiones a este estilo de liderazgo se le conoce como *consultativo*; el liderazgo *delegativo* por su parte es un poco más complejo, estos líderes delegan tareas y responsabilidades a sus seguidores, pero también delegan autoridad para hacer cierto tipo de cosas, al mismo tiempo delegan la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones; sin embargo para aplicar este estilo de liderazgo se debe estar seguro de que los colaboradores poseen la capacidad y seguridad en si mismos, necesaria para asumir responsabilidades de su propia actuación.

En conclusión, podemos decir que la satisfacción de los empleados de una organización esta íntimamente relacionada con la existencia de un buen líder y el ejercicio de un estilo de liderazgo que se adecue a las características de personalidad de los trabajadores; además de la capacidad que un líder tenga para formular estrategias, fomenta la cultura de servicio tanto a clientes como a trabajadores (en el caso del Hospital de Ilobasco se debe garantizar el buen servicio a los pacientes y trabajadores), entender las tendencias políticas y económicas de su entorno y en base a eso tomar decisiones. En otras palabras el lograr y garantiza el cumplimiento de tareas, objetivos y metas de forma eficaz, dependerá en gran medida de la existencia de un buen líder y de la ejecución de un buen estilo de liderazgo.

IV. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Investigación:

La investigación realizada fue de tipo **DIAGNOSTICA**, y su proceso estuvo orientado a investigar la ausencia o presencia de satisfacción laboral en los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco; tomando en cuenta que *la investigación diagnostica es un proceso orientado a descubrir factores o condiciones generales y específicas de determinado fenómeno y del cual se infieren posibles alternativas de solución*³².

Se consideró que este tipo de investigación era el mas idóneo para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo de tesis.

4.2. Población y Muestra:

La población con la que se trabajo en esta investigación fue tomada del Hospital Nacional General de Ilobasco, ubicado en el departamento de Cabañas. Este cuenta con un total de 164 empleados; de los cuales se escogió una muestra de 20 jefes de área, los cuales debían cumplir con el requisito de tener más de un año en funciones dentro de la institución antes mencionada y 80 colaboradores de tipo operativo, que también cumplieran con el requisito antes mencionado; el muestreo que se utilizó fue el **No Probabilístico de tipo Intencional o Selectivo**, ya que existen criterios preestablecidos para la selección de la muestra; además este tipo de muestreo se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser representativos de la población seleccionada;

³² “Diferentes Modalidades de Investigación par Optar al Grado de Licenciatura en Psicología”, 1998

*Sin embargo los datos no se pueden generalizar a toda la población sino únicamente a la población en estudio. La selección de la población se hace de acuerdo al esquema de trabajo del investigador; además permite la obtención de datos relevantes para el estudio*³³.

4.3. METODOS Y TECNICAS:

*Los Métodos y Técnicas son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten implementar las distintas etapas de esta dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados*³⁴; por esta razón fue indispensable que para sustentar la presente investigación se emplearan diversos métodos y técnicas con el propósito principal de alcanzar los objetivos y metas planteadas por el equipo investigador.

4.3.1. METODOS

Dentro de los métodos mas utilizados para la investigación se encuentran los métodos particulares son *“Aquellos que cada una de las disciplinas han desarrollado de acuerdo a sus necesidades y limitaciones, y según las normas que el método científico fija”*³⁵. Partiendo de esto los métodos a utilizados durante la investigación fueron: **La Observación**, *ya que esta permite mirar determinadamente las particularidades del objeto en estudio además consiente el estudio de las conductas manifiestas de uno o varios individuos en su contexto*³⁶ Otro de los métodos utilizados fue: **El Cuestionario**, *la validez y estructura de este va a depender de la capacidad y habilidades del investigador, para entrar en contacto con la realidad y tomar de ella los datos necesarios*³⁷.

³³ Rojas Soriano, Raúl, *“Guía para realizar investigaciones sociales”* Editorial Folio Ediciones, Quinta Edición 1989.

³⁴ Rojas Soriano, Raúl, *“Guía para realizar investigaciones sociales”* Editorial Folio Ediciones, Quinta Edición 1989.

³⁵ Ídem.

³⁶ Metodología de la Investigación II, Material Bibliográfico *“Técnicas de Investigación de Campo”* 2003.

³⁷ Ídem.

4.3.2 TECNICAS:

Las técnicas por su parte son “*Un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos*”³⁸. En otras palabras tiene que ver con la forma de actuar del investigador. Por lo que las técnicas que se usaron en esta investigación fueron: ***La Observación Ordinaria***, *Esta permite al investigador observar a un grupo determinado de personas, puede observar las actitudes expresadas por el lenguaje corporal (ademanos, gestos y posturas del cuerpo), así como su lenguaje verbal (Exclamaciones, expresión emocional de la voz, etc.); además observa si el grupo se divide en subgrupos, si el grupo es heterogéneo u homogéneo, la indumentaria, el grado de participación; en conclusión observa el medio ambiente en donde se desarrolla e interactúa el sujeto. En esta el investigador se encuentra fuera del grupo que observa, es decir, no participa en los sucesos de la vida del grupo estudiado*³⁹; También se utilizó la técnica de ***El Cuestionario de Preguntas Cerradas***, “*en este tipo de cuestionario las alternativas de respuesta son presentadas a continuación de la pregunta y la estructuración del mismo dependerá del tipo de tema a investigar, la naturaleza del estudio y los objetivos que se desean alcanzar*”⁴⁰. A partir de ello se aplicó un cuestionario para medir la satisfacción laboral, tanto a los jefes de área como a los colaboradores del nivel operativo del Hospital Nacional General de Ilobasco, lo cual permitió recolectar información necesaria sobre la satisfacción laboral de los empleados de la institución antes mencionada.

4.4. INSTRUMENTOS:

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- 1 **Guía de observación:** Esta se utilizó con el objetivo principal de observar algunos elementos importantes del ambiente laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco. (Ver Anexo3)

³⁸ Rojas Soriano, Raúl, “*Guía para realizar investigaciones sociales*” Editorial Folio Ediciones, Quinta Edición 1989.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Ídem.

- 2 **Cuestionario para medir la satisfacción laboral:** el principal objetivo de este fue conocer la existencia o ausencia de satisfacción laboral en la población estudio; por lo que se exploraron 4 áreas entre las que están: Evaluación institucional del personal; Desarrollo, Capacitación y Actualización para el desempeño personal; Comunicación; Salud y Condiciones Laborales, cabe señalar que este, es un instrumento validado con anterioridad y utilizado en una investigación sobre la satisfacción laboral y calidad de atención de enfermeras en una unidad médica de alta especialidad en la ciudad de México, en ella se utilizaron dos cuestionarios, uno para medir satisfacción laboral y otro para satisfacción del usuario; Para la presente investigación únicamente se retomo el cuestionario de Satisfacción Laboral. ISL *66 elaborado por Galicia y Hernández (2000) (Ver Anexo 2)

- 3 **Formulario para la evaluación del desempeño:** Para esta investigación se utilizaron tres diferentes formularios para la evaluación del desempeño entre los cuales están: Formulario para personal de jefaturas, Formulario para personal Médico, Paramédico y de Enfermería y Formulario para personal administrativo; dichos formularios se encuentran previamente estandarizados para toda la Red Hospitalaria de El Salvador, y es proporcionado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; este fue suministrado a todos los empleados de la institución durante el primer semestre del año 2008.(Ver Anexo4)

La información que se obtuvo por medio de la aplicación de la guía de observación y el cuestionario para medir la satisfacción laboral, fueron de mucha utilidad para el grupo investigador ya que permitió la obtención de datos importantes, los cuales se contrastaron con la información obtenida por medio de los formularios de evaluaciones del desempeño laboral de los trabajadores del Hospital de Ilobasco y en base a ello se elaboró una Propuesta de Programa de Capacitación tendiente a mantener y/o mejorar la satisfacción laboral de Los Trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco.

4.5. Procedimiento Metodológico:

La investigación se desarrollo en 4 fases ente las cuales tenemos:

FASE 1. Elaboración de protocolo

Esta fue la fase inicial la cual consistió en la realización de diversas actividades tales como:

- 1 Búsqueda y asignación del asesor idóneo para la respectiva asesoría durante la realización del proyecto de tesis.
- 2 Búsqueda y revisión de material bibliográfico para la realización de la investigación.
- 3 Elaboración del protocolo de tesis.
- 4 Delimitación del tema de investigación.
- 5 Selección de la población.

FASE 2. Elaboración del Proyecto de Investigación y su Aprobación.

- 6 Búsqueda y revisión de material bibliográfico sobre la temática planteada.
- 7 Elaboración de instrumentos para la recolección de datos.
- 8 Validación de instrumentos.
- 9 Elaboración del proyecto de investigación.
- 10 Entrega y Aprobación del Proyecto.

FASE 3. Ejecución del Proyecto de Investigación

- 1 Contacto con las autoridades del Hospital Nacional General de Ilobasco (Lugar donde se pretende llevar a cabo la investigación).
- 2 Aplicación de instrumentos jefes de área y personal operativo de la institución.
- 3 Análisis y síntesis de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento.

FASE 4. Elaboración y Estructuración del Informe Final del Proyecto de Tesis

- 13 Revisión de la propuesta por parte del asesor.
- 14 Entrega del informe final al coordinador de seminario de grado para su respectiva revisión y aprobación.
- 15 Defensa del proyecto de tesis.
- 16 Entrega del proyecto de tesis a las autoridades de la universidad y al Hospital Nacional General de Ilobasco.

V. PRESENTACION DE RESULTADOS.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, a 100 empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco, entre los cuales están: Un Cuestionario sobre satisfacción Laboral el cual se encuentra dividido en 4 áreas: Evaluación Institucional del Personal; Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Laboral; Comunicación; Salud y Condiciones Laborales, y su medición se obtuvo mediante 5 categorías: Totalmente en Desacuerdo (TD), En Desacuerdo (D), Indiferente (I), De Acuerdo (A), Totalmente de Acuerdo (TA); y una Guía de Observación la cual constaba de 52 aspectos a evaluar los cuales se dividieron de igual forma en 4 áreas: Apariencia Personal, Ambiente Físico, Actitudes y Otros; para su medición se asignaron 26 aspectos que indicaban Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Hospital de Ilobasco y 26 que indicaban Insatisfacción.

Con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital de Ilobasco, obtenido mediante la aplicación del Cuestionario y la guía de observación fue necesario hacer uso de la siguiente formula estadística:

$$\text{Dimensión/} \\ \text{Categoría} = \left\{ \frac{\sum x}{\text{Pr (pt) (N)}} \right\} \times 100$$

Simbología:

$\sum x$: Total de puntos acumulados por cuestionario

pr: Total de preguntas por cuestionario

pt: Máximo puntaje que se puede obtener por pregunta

N: Total de personas a las que se les aplique el cuestionario

Esta formula fue retomada de un trabajo de graduación presentado por Canales Cañada y Col. Para optar al grado de Lic. En Administración de Empresas⁴¹, y fue elaborada por la Universidad de Harvard; posteriormente a la implementación de la formula, el valor obtenido por medio de esta, se ubica en alguno de los rangos establecidos que determinan el grado de satisfacción laboral y de acuerdo a ello se indican las medidas a tomar tal y como se muestra en la siguiente matriz:

Parámetros de Evaluación de la Satisfacción Laboral		
Rango	Calificación	Medidas a Tomar
De 0 % a 25 %	Deficiente	Se deben tomar medidas urgentes y precisas para mejorar la satisfacción laboral.
De 25.1 % a 50 %	Regular	Se deben tomar medidas a corto plazo para mejorar la satisfacción laboral.
De 50.1 % a 75 %	Bueno	Indica que deben tomarse medidas leves que controlen la satisfacción Laboral
De 75.1 % a 100 %	Eficiente	Se debe continuar con las medidas actuales para mantener la satisfacción laboral.

A continuación se presentan de forma grafica los resultados obtenidos mediante la implementación del cuestionario de satisfacción laboral, guía de observación y evaluación del desempeño laboral, aplicados a empleados del Hospital de Ilobasco, departamento de Cabañas durante el primer semestre del año 2008:

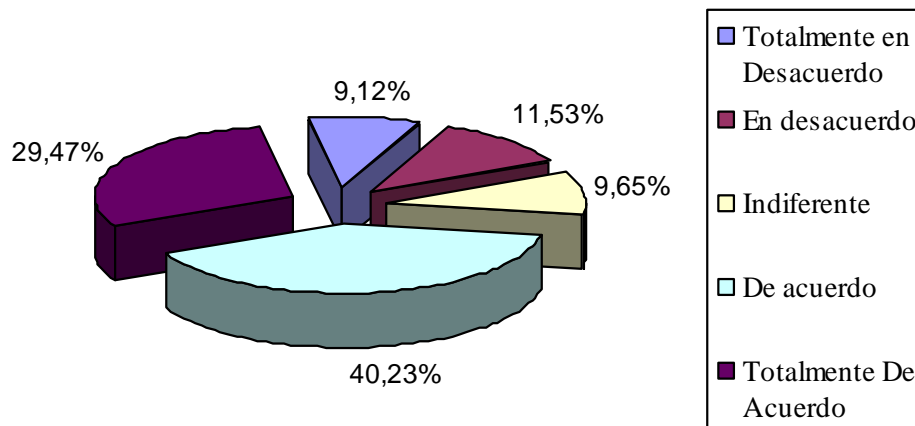
⁴¹ Canales Cañada, Alba Emperatriz y Col. *“Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el Desempeño laboral del Personal en las Sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador”*; Universidad de El Salvador , S.S El Salvador 2003.

Resultados del Cuestionario Sobre Satisfacción Laboral

Primera Dimensión: Evaluación Institucional del Personal

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9.12%
En desacuerdo	11.53%
Indiferente	9.65%
De acuerdo	40.23%
Totalmente De Acuerdo	29.47%
TOTAL	100

GRAFICO 1



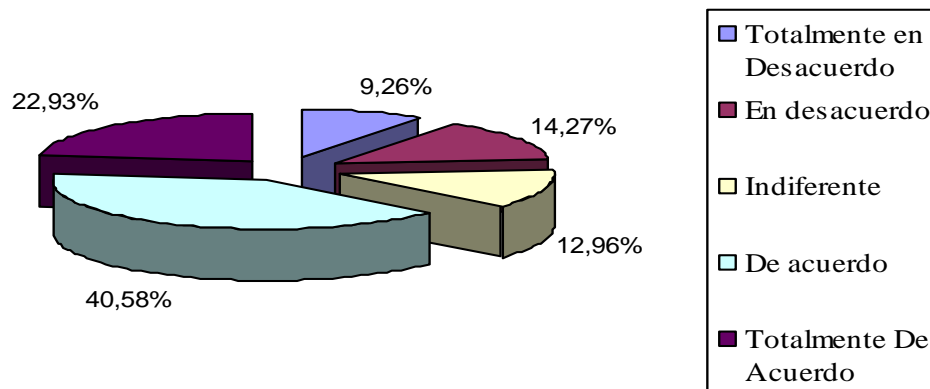
Como se puede observar en el grafico 1, correspondiente a la primera dimensión con la que se exploró la evaluación institucional del personal, el 40.23% de la población esta De acuerdo con la forma en que esta es llevada a cabo dentro de la institución, un 29.47% esta Totalmente de acuerdo, el 11.53% respondió que estaba en Desacuerdo, el 9.12% dijo que estaba Totalmente en desacuerdo y un 9.65% manifestó que le era indiferente la forma en la cual se lleva a cabo la evaluación institucional del personal.

Segunda Dimensión: Desarrollo Capacitación y Actualización para el

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9.26%
En desacuerdo	14.27%
Indiferente	12.96%
De acuerdo	40.58%
Totalmente De Acuerdo	22.93%
TOTAL	100%

Desempeño Personal.

GRAFICO 2

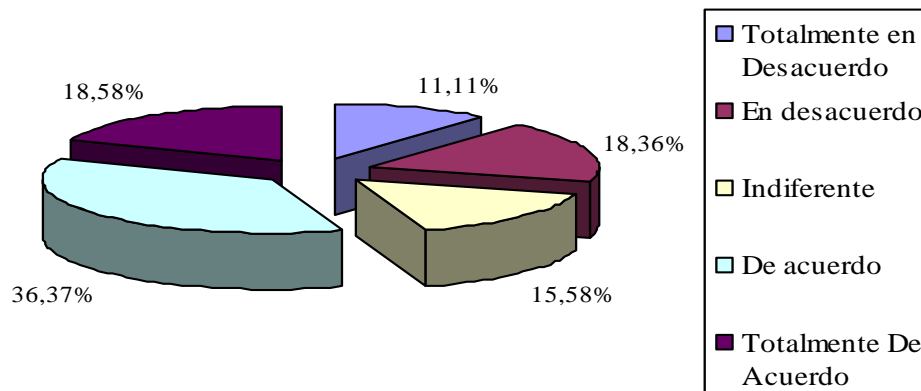


En el grafico 2, los resultados indican que el 40.58% de la población respondió que estaba De Acuerdo en cuanto al Desarrollo, Capacitación y Actualización Para el Desempeño Personal que la institución les brinda como tal, por otra parte el 22.93% dijo estar Totalmente de Acuerdo en lo que respecta a esta dimensión; sin embargo en contraposición a este resultado un 14.27% dijo estar en desacuerdo, así mismo un 9.26% dijo estar Totalmente en Desacuerdo con el Desarrollo, Capacitación y Actualización que la institución les aporta para su Desarrollo Personal; y solo el 12.96% se manifestó indiferente hacia esta dimensión.

Tercera Dimensión: COMUNICACION.

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	11%
En desacuerdo	18%
Indiferente	16%
De acuerdo	36%
Totalmente De Acuerdo	19%
TOTAL	100%

GRAFICO 3

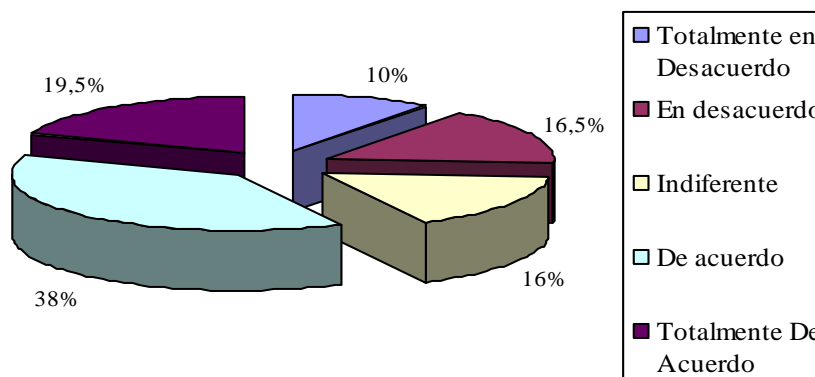


En el gráfico 3, el cual corresponde a la dimensión de Comunicación, el 36.37% de la población en estudio reveló estar De Acuerdo con el nivel de comunicación que existe dentro del Hospital, a si mismo un 18.58% declaro estar Totalmente De Acuerdo con respecto a lo investigado en esta dimensión; por otro lado el 18.36% manifestó estar En Desacuerdo con los niveles de comunicación establecidos dentro de la institución, apoyado por un 11.11% que dijo estar Totalmente en Desacuerdo con lo que respecta a esta dimensión, mientras que un 15.58% se mostró Indiferente.

Cuarta Dimensión: Salud y Condiciones Laborales.

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10%
En desacuerdo	16.5%
Indiferente	16%
De acuerdo	38%
Totalmente De Acuerdo	19.5%
TOTAL	100%

GRAFICO 4



En la cuarta Dimensión, la cual se refiere a la Salud y Condiciones Laborales, un 38% de los empleados manifestó estar De Acuerdo con respecto a lo explorado en esta dimensión, apoyado por un 19.5% que reveló estar Totalmente de Acuerdo; un 16.5% dijo estar En Desacuerdo, mientras que un 10% declaro estar Totalmente en Desacuerdo con respecto a la Salud y las Condiciones Laborales de la Institución, un 16% por su parte se mostró Indiferente.

Después de la presentación gráfica de los resultados del cuestionario sobre satisfacción laboral, a continuación se muestran los porcentajes obtenidos del mismo, mediante la aplicación de la fórmula estadística detallada en la pág. 62 de la presente investigación:

Dimensión 1. Evaluación Institucional del Personal

$$D = \left\{ \frac{6280}{66 (5) (100)} \right\} \times 100 = \frac{6280}{3000} \times 100 = 0.190303 \times 100 = \mathbf{19.03\%}$$

Dimensión 2. Desarrollo Capacitación y Actualización para El Desempeño Personal.

$$D = \left\{ \frac{9194}{66 (5) (100)} \right\} \times 100 = \frac{9194}{33000} \times 100 = 0.27860606 \times 100 = \mathbf{27.86\%}$$

Dimensión 3. Comunicación.

$$D = \left\{ \frac{6326}{66 (5) (100)} \right\} \times 100 = \frac{6280}{33000} \times 100 = 0.19169697 \times 100 = \mathbf{19.17\%}$$

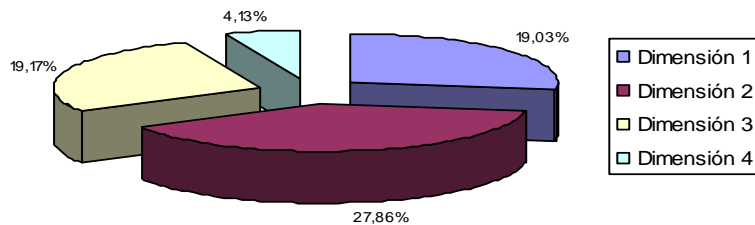
Dimensión 4. Salud y Condiciones Laborales.

$$D = \left\{ \frac{6280}{66 (5) (100)} \right\} \times 100 = \frac{6280}{33000} \times 100 = 0.04127273 \times 100 = \mathbf{4.13\%}$$

De los porcentajes anteriores, se obtuvo el siguiente gráfico:

CATEGORIA	Porcentaje
Dimensión 1: Evaluación Institucional del personal	19,03%
Dimensión 2: Desarrollo, Capacitación, Actualización Para el Desempeño Personal.	27,86%
Dimensión 3: Comunicación	19,17%
Dimensión 4: Salud y Condiciones Laborales	4,13%
TOTAL	70.19%

GRAFICO 5

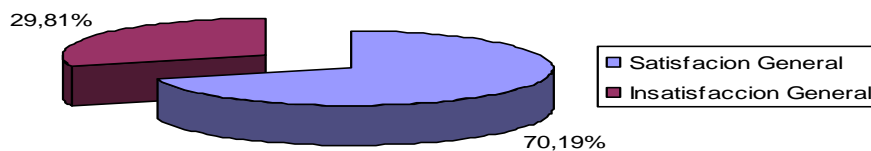


En el gráfico 5 se puede observar que el 27.86% corresponde a la dimensión 2; Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal, un 19.17% corresponde a la Dimensión 3; Comunicación, el 19.03% corresponde a la Dimensión 1; Evaluación Institucional del Personal y un 4.13% corresponde a la Dimensión 4; Salud y Condiciones Laborales, conformando un total de 70.19% el cual corresponde al total de satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, mientras que el porcentaje restante, es decir, el 29.81% corresponde al nivel de Insatisfacción laboral de los mismos, tal como se muestra en el siguiente grafico:

Gráfico Correspondiente al Nivel de Satisfacción e Insatisfacción Laboral de los Empleados de Hospital Nacional General de Ilobasco.

CATEGORIA	Porcentaje
Satisfacción General	70,19%
Insatisfacción General	29,81%
TOTAL	100%

GRAFICO 6



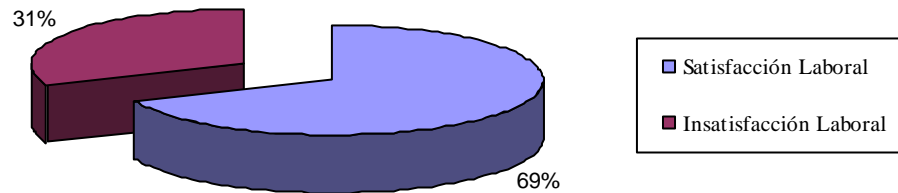
De acuerdo al porcentaje obtenido por medio del cuestionario sobre satisfacción laboral se puede constatar que el 70.19% de la muestra utilizada para la presente investigación, cuenta con un buen nivel de satisfacción laboral.

Resultados de la Guía de Observación:

Aquí se muestran en forma gráfica los resultados obtenidos mediante la aplicación de la guía de observación:

CATEGORIA	Porcentaje
Satisfacción Laboral	69%
Insatisfacción Laboral	31%
TOTAL	100%

GRAFICO 7



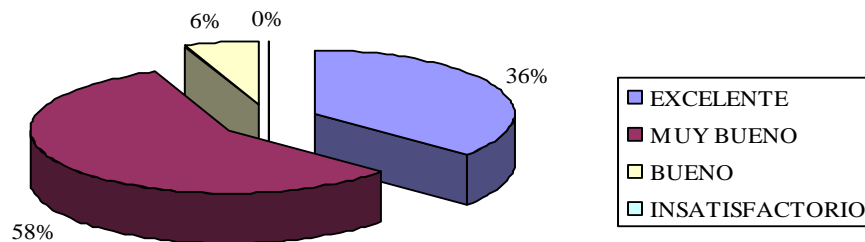
En el gráfico 7, se muestra que en el 69.07% de la población observada existe satisfacción laboral, con respecto las áreas exploradas mediante la guía de observación; mientras que en un 30.93% se pudo observar Insatisfacción Laboral; dando como resultado un buen nivel de satisfacción laboral al igual que los resultados obtenidos por medio del cuestionario sobre satisfacción laboral

Finalmente se presentan los resultados obtenidos mediante la evaluación del desempeño laboral, la cual fue aplicada a los sujetos por los jefes de área del Hospital Nacional General de Ilobasco y por el Director de dicha institución (según el cargo que desempeñan); las evaluaciones utilizadas corresponde al primer semestre del año 2008 y los rangos o calificaciones obtenidas por los empleados son: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Insatisfactorio; en base a ellos se logro obtener los siguientes resultados:

DESEMPEÑO LABORAL

RANGO	SUJETOS
EXCELENTE	36%
MUY BUENO	58%
BUENO	6%
INSATISFACTORIO	0%
TOTAL	100

GRAFICO 8



El 58% de los 100 trabajadores que fueron tomados como muestra para esta investigación obtuvieron una calificación correspondiente al rango Muy Bueno, de la misma forma un 36% logró una calificación correspondiente a Excelente; Sin embargo un 6% de la población se ubico en el rango Bueno y ninguno de los sujetos obtuvo la calificación de Insatisfactorio.

VI. TENDENCIAS QUE EXPRESAN LOS RESULTADOS

Para poder expresar las tendencias que señalan los resultados obtenidos mediante la investigación realizada sobre “La satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño organizacional de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, departamento de Cabañas”; Durante el primer semestre del año 2008, se utilizaron tres instrumentos: Cuestionario para medir satisfacción laboral, debidamente validado con anterioridad en la Ciudad de Mexico⁴² guía de observación y evaluaciones del desempeño aplicadas por los jefes de área y el Director del Hospital de Ilobasco, según el formato del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través de los cuales se pudo constatar que:

- Ⓢ En cuanto a la dimensión referida a La evaluación institucional del personal el 40.23% de los sujetos a los que se le aplicó el cuestionario, opinan estar De Acuerdo, con la forma en la cual la institución evalúa su trabajo, mientras que un 9.12% está Totalmente en Desacuerdo con lo que respecta a la Evaluación Institucional del personal.

- Ⓢ Un 40.58% manifestó estar de Acuerdo en lo que corresponde al Desarrollo, Capacitación y Actualización para el desempeño personal que le brinda la institución; por el contrario un 9.26% dijo estar en desacuerdo en lo referido a la dimensión 2, es decir que consideran que la institución no les proporciona aspectos básicos que les permitan tener un buen desarrollo, Capacitación y Actualización para el desempeño personal.

- Ⓢ Para la mayoría de los empleados del Hospital de Ilobasco, los niveles de comunicación son adecuados; sin embargo existen algunos que no están de acuerdo con esta afirmación atribuyéndosele a este último un 11.11% del total de la población investigada.

⁴² Galicia y Hernández (2000) cuestionario de Satisfacción Laboral. ISL *66

- ④ En lo que se refiere a la Salud y Condiciones Laborales de los empleados del Hospital de Ilobasco, un 38% Está de Acuerdo con lo que les brinda la institución, mientras que un 10% esta Totalmente en Desacuerdo en cuanto a las prestaciones de salud y Condiciones laborales que les ofrece la institución.

- ④ Al observar algunos aspectos tales como la Apariencia Personal, El ambiente Físico de Trabajo, Las Actitudes de los empleados y Otros aspectos de relevancia se pudo constatar que en el 69% de los empleados existe Satisfacción Laboral mientras que el 31% de los empleados se hayan insatisfechos con las condiciones antes mencionadas.

- ④ El 58% de la población investigada tiene Muy Buen Desempeño Laboral, dentro de la institución y ninguno de los empleados de misma posee un nivel de desempeño que pueda se considerado Insatisfactorio.

VII. DISCUSION DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación y tabulación de instrumentos de recolección de datos aplicados a una muestra de 100 sujetos, tanto del área operativa como jefes de área del Hospital Nacional General de Ilobasco, se pudo comprobar que existe un nivel aceptable de Satisfacción Laboral; ya que los resultados del Cuestionario para medir la Satisfacción Laboral no difieren en gran medida de los obtenidos en la guía de observación; esto debido a que los resultados de ambos instrumentos muestran que la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con aspectos tales como el ambiente físico de trabajo, las oportunidades de capacitación, desarrollo y actualización de desempeño personal, comunicación, evaluación institucional entre otros.

Además se pudo observar que más de la mitad de los sujetos tienen buenas actitudes y apariencia personal como indicadores de satisfacción; es indispensable también mencionar, que el Desempeño Organizacional de la mayoría los empleados del Hospital de Ilobasco, se puede ubicar entre los parámetros Muy bueno y Excelente dando como resultado un nivel aceptable de Desempeño Organizacional, lo cual puede sustentarse con la teoría cuando se habla de ***La relación que existe entre satisfacción y desempeño*** en la cual Gibson, establece lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: *1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción.* Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción⁴³.

⁴³ Satisfacción Laboral;

www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el_trabajo_motivacion_satisfaccion_y_rendimiento/16109

Tomando en consideración el planteamiento anterior, específicamente en lo que se refiere a la posibilidad de que *no hay una relación directa entre desempeño y satisfacción* y concatenándolo con la investigación realizada se puede inferir que en el caso de los empleados del Hospital de Ilobasco el niveles de Desempeño Organizacional es mayor que el nivel de Satisfacción Laboral ya que al sumar el 58% de la categoría muy bueno y el 36% de la categoría Excelente obtenido en las evaluaciones del Desempeño Laboral aplicadas a los empleados durante el Primer Semestre del año 2008, conforma un total del 94% que corresponde al nivel Global de Desempeño de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, mientras que la Satisfacción Laboral existente en los empleados de la institución es del 70.19%. Obteniendo así una diferencia de un 23.81% entre ambos componentes y si bien es cierto esta discrepancia no es muy significativa tampoco se puede afirmar que la variables Desempeño Organizacional y Satisfacción laboral guardan una estrecha relación.

Por lo tanto, se puede decir que con la investigación realizada, se pudo comprobar la existencia de Satisfacción laboral y tomando como base los planteamientos de Gibson, cuando sostiene que *“la satisfacción produce rendimiento o desempeño”*; *“el desempeño genera satisfacción”*, se puede afirmar que por el hecho de que no exista una relación directa entre ambas variables, no se puede descartar la incidencia de la Satisfacción sobre el Desempeño; así mismo no podemos descartar el hecho de que el desempeño puede generar satisfacción, es por ello que se sostiene que en la presente investigación la Satisfacción Laboral si incide sobre el Desempeño Organizacional; Sin embargo esto no puede generalizarse a todas las empresas o instituciones, si no únicamente es aplicable a la institución en que se llevo acabo la investigación y con la muestra seleccionada para tal efecto.

Por todo lo expuesto anteriormente y retomando los porcentajes obtenidos en la satisfacción laboral (Ver Párrafo 1, renglón 10 de esta pagina) y ubicándolos en la matriz de parámetros de evaluación de la satisfacción laboral (ver pagina 63) se infiere que el

rango obtenido se encasilla en la calificación correspondiente a Bueno, lo cual indica que se deben tomar medidas leves que controlen la Satisfacción Laboral de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco; Por lo que en la presente investigación se anexa una Propuesta de Programa de Capacitación como medida a tomar para mantener y/o mejorar los nivel de satisfacción laboral existentes en la institución antes mencionada. (Ver Anexo 1).

VIII. CONCLUSIONES

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

- ψ La mayoría de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco sometidos a investigación, cuentan con un ambiente físico que reúne las características básicas y esenciales para poder desarrollar sus actividades laborales de la mejor forma posible, dando como resultado la existencia de satisfacción laboral en los trabajadores de dicha institución.
- ψ El nivel de Desempeño Organizacional de los empleados del Hospital de Ilobasco es mayor que el nivel de Satisfacción Laboral de los mismos; Por lo que no se puede afirmar que ambos tengan una estrecha relación; Sin embargo, tampoco se puede descartar la incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño Organizacional ya que este dependerá de diversos factores tanto extrínsecos como intrínsecos que motivan a los trabajadores.
- ψ La institución brinda a los empleados una evaluación institucional del personal, justa y adecuada, al mismo tiempo, permite que estos se desarrollen, capaciten y actualicen para el desempeño personal, lo que les hace sentir satisfechos con su trabajo y con la institución en general.
- ψ Los empleados del Hospital de Ilobasco tienen niveles aceptables de comunicación y se sienten satisfechos con las prestaciones de salud y las condiciones laborales, lo cual puede ser un determinante para la Satisfacción Laboral y el Desempeño Organizacional.

IX. RECOMENDACIONES

- ψ Que el Hospital Nacional de Ilobasco, obtenga un programa de capacitación con el cual pueda fortalecer aspectos importantes que contribuyan a mantener y/o mejorar la Satisfacción Laboral, tomando en cuenta factores tales como: Las Relaciones Interpersonales, La Comunicación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Estrés Laboral y Desempeño Organizacional.

- ψ Que la institución donde se realizó la investigación ejecute la Propuesta de Programa de Capacitación que se le proporcionará por medio de la presente investigación, con el fin de mantener o mejorar los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados.

- ψ Que el personal del Hospital Nacional General de Ilobasco sea sometido de forma semestral a una evaluación de la Satisfacción Laboral y de esta forma conocer la presencia o carencia de dicho fenómeno, así como su influencia en el Desempeño Organizacional, lo cual a su vez, permita tomar acciones que contribuyan a subsanar las deficiencias que se puedan generar dentro de la organización.

- ψ Que en la medida de lo posible, el Hospital Nacional General de Ilobasco, mantenga y/o mejore los niveles de comunicación, las prestaciones de salud y las condiciones laborales actuales, con el principal objetivo de fortalecer los niveles de Satisfacción Laboral y Desempeño Organizacional de los empleados que lo conforman.

X. BIBLIOGRAFIA

- ψ Rojas Soriano, Raúl, “*Metodología de la investigación social*”. Editorial folios ediciones, Sexta Edición, México. 1986.
- ψ Rojas Soriano, Raúl, “*Guía para realizar investigaciones sociales*” Editorial Folio Ediciones, Quinta Edición 1989.
- ψ Gibson y col. “*las organizaciones*”, primera edición 1997
- ψ Lic. Alexis Serrano, “*administración de Personas*”, primera edición, 2007; San Salvador, El Salvador C.A.
- ψ William Werther y otros “*Administración de personal y recursos humanos*” Editorial McGraw Hill 4° Edición, México DF. 1997
- ψ Gestión Empresarial en El Salvador. “*Evaluación del desempeño del personal para la toma de decisiones*” Tesis UCA
- ψ Alvarado R. Narcisa y col. “*La capacitación y su incidencia en el Desempeño laboral*”; tesis de grado, facultad de Ciencia y Humanidades de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador 2002.
- ψ Canales Cañada, Alba Emperatriz y Col. “*Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el Desempeño laboral del Personal en las Sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador*”; Universidad de El Salvador , S.S El Salvador 2003

- ψ Metodología de la Investigación II, Material Bibliográfico “Técnicas de Investigación de Campo” 2003.

- ψ “Diferentes Modalidades de Investigación para optar al Grado de Licenciatura en Psicología”, 1998.
- ψ Satisfacción Laboral;
www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

- ψ Motivación y Satisfacción Laboral; www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis

- ψ Análisis Micro económico de la Satisfacción Laboral
ww.mtas.es/Publica/revista/numeros/66/Recen5.pdf

- ψ Desempeño Laboral http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm

- ψ Beatriz Queipo y col. “*El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria*” revista de Ciencias Sociales, volumen III; www.edalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28080308.pdf; Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 2002.

- ψ Satisfacción Laboral;
www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion_en_el_trabajo_motivacion_satisfaccion_y_rendimiento/16109

- ψ Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral,
www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071823762007.

**HOSPITAL NACIONAL
GENERAL DE ILOBASCO**

PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL

"EN BUSQUEDA DEL BIENESTAR LABORAL"



ILOBASCO, CABAÑAS 2008.

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“EN BUSQUEDA DEL BIENESTAR LABORAL”

(Programa de Capacitación)

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INDICE

Introducción del programa	
Objetivos del programa	
Políticas del programa	9-10
Normas del programa.	11
Ámbito de uso del programa.	12
AREAS DE APLICACION	
RELACIONES HUMANAS	
Introducción	
Objetivos	
Marco Teórico	
1– Comunicación	17
1.1 ¿Qué es la comunicación?	19
1.2 Funciones de la comunicación	20
1.3 Principios del proceso comunicativo.	20
1.4 Modelos de la comunicación	21
1.5 Causas de una comunicación inadecuada	21-22
1.6 Barreras de la comunicación	22
1.7 Destrezas para establecer una buena comunicación	23
1.8 Guía para comunicarnos mejor	23
2 - Relaciones humanas	24
2.1 Procesos fundamentales en las relaciones humanas	25
2.2 Relaciones humanas eficientes e ineficientes	26

2.3 Etapas de una relación humana satisfecha	26
2.4 Características de las relaciones humanas	27
2.5 Como mejorar las relaciones humanas	28
2.6 Como controlar situaciones negativas	28
2.7 Como restaurar una relación	29
Bibliografía.	30

Cartas didácticas

Material de Usuario

TRABAJO EN EQUIPO

Introducción

Objetivos

Marco Teórico

1– Que es el trabajo en equipo	55
1.1 Diferencia entre trabajo en equipo y grupo de trabajo.	55-56
1.2 Características del trabajo en equipo	56
1.3 Principios del trabajo en equipo	57
1.4 Dimensiones del trabajo en equipo	57-58
1.5 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	58
1.5.1. <i>Ventajas del trabajo en equipo</i>	58
1.5.2. <i>Desventajas del trabajo en equipo</i>	59
1.6 Requisitos del trabajo en equipo.	59-62
1.7. Cosas que se deben compartir al trabajar en equipo	62-63
1.8. Errores imperdonables al trabajar en equipo	63-64

Bibliografía.	65
Cartas Didácticas	
Material de usuario.	
ESTRÉS LABORAL	
Introducción	
Objetivos	
Marco Teórico	
1– Estrés laboral	87
1.1 ¿Qué es el estrés laboral?.	87
1.2 Definición del estrés laboral	88
1.3 Causas del estrés laboral.	89
1.4 Factores desencadenantes del estrés	89-90
1.5 Síntomas del estrés laboral	91
1.6 Consecuencias del estrés laboral.	92
1.7 Efectos del estrés laboral en las empresas	93
1.8 Como disminuir el estrés	94
Bibliografía.	95
Cartas Didácticas	
Material de usuario.	
LIDERAZGO	
Introducción	
Objetivos	

Marco Teórico

1. Liderazgo.	115
1.1 El Líder nace o se hace	115
1.2 Quien es un líder	115
1.3 Características del líder	116-117
1.4 Diferencia entre un líder y un jefe	117
1.5 Ventajas y desventajas de ser líder	118
1.6 Que es el liderazgo	119
1.7 Estilos de liderazgo	120-121
1.8 Causas de un liderazgo inadecuado	122-123
1.9 Como llegar a ser un buen líder.	123-124
Bibliografía.	125

Cartas didácticas

Material de usuario.

DESEMPEÑO LABORAL

Introducción

Objetivos

Marco Teórico

1.1 ¿Qué es el desempeño laboral?	146
1.2 Determinantes del desempeño laboral	146
1.3 Factores importantes del desempeño relacionados	
Con la personalidad.	147

2– Motivación laboral	147-148
2.1 El Ciclo motivacional	148-149
2.2 Influencia del grupo de trabajo en la motivación laboral	149-150
2.3 Importancia del gerente en la motivación laboral	150
2.4 Conductas que contribuyen a la desmotivación laboral.	150-152
2.5 Diferencia entre motivación y satisfacción laboral	152-153
3– Satisfacción laboral	153
3.1 Factores de los que depende la satisfacción laboral	153-154
3.2 Determinantes de l satisfacción laboral.	155
3.3 Indicadores de insatisfacción en los empleados	156
3.4 Como reforzar la satisfacción laboral	156
Bibliografía.	157

Cartas didácticas

Material de usuario.

ANEXOS

Índice de Anexos

OBJETIVOS

General:

- ψ Diseñar un Programa de Capacitación tendiente a mejorar las Relaciones Humanas, el Trabajo en Equipo, el Estrés Laboral, el Liderazgo y el Desempeño Laboral del personal del Hospital Nacional General de Ilobasco y de esta manera contribuir a mantener y/o aumentar la Satisfacción Laboral de los empleados de dicha institución.

Específicos:

- ψ Elaborar una Jornada de Desarrollo Profesional que puedan ser de utilidad al Hospital de Ilobasco para fortalecer y capacitar a sus empleados sobre la temática de las Relaciones Humanas y la Comunicación.
- ψ Diseñar una Jornada de Desarrollo Profesional sobre el trabajo en equipo la cual contribuya a mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital de Ilobasco.
- ψ Proponer una Jornada de Desarrollo Profesional sobre el estrés laboral que favorezca el Satisfacción y desempeño Organizacional de los trabajadores.
- ψ Presentar una Jornada de Desarrollo Profesional que permita dar a conocer a los empleados del Hospital de Ilobasco, los diferentes enfoques del Liderazgo que existen dentro del ámbito laboral y con ello lograr fortalecer la satisfacción y Desempeño Organizacional de los mismos.
- ψ Proporcionar a los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco conocimientos básicos sobre el desempeño organizacional por medio de la elaboración de una Jornada de Desarrollo Profesional que sirva para mantener y/o mejorar la satisfacción laboral al interior de dicha Institución.
- ψ Proporcionar herramientas necesarias a el o los/as facilitador/es para que puedan desarrollar jornadas de Desarrollo Profesional tendientes a minimizar los efectos que puede causar la falta de información o practica por parte de los usuarios sobre las temáticas planteadas en este programa de capacitación.
- ψ Generar competencias en los usuarios que participen el desarrollo de este programa.

POLÍTICAS

- ψ El personal del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional General de Ilobasco deberá identificar la necesidad de desarrollar Jornadas de desarrollo profesional y elegirá el o los temas que más se adecue para lo que desea lograr.

- ψ El Depto. de Recursos Humanos o la Persona encargada de Capacitar dará a conocer con anticipación al personal del Hospital de Ilobasco, al cual vaya dirigida la jornada, las fechas y horarios en los cuales se desarrollara la misma.

- ψ Todos los empleados deberán participar activamente en la realización de la/las Jornadas de Desarrollo Profesional.

- ψ Las/os empleadas/os de las diversas áreas de trabajo del Hospital de Ilobasco a quienes vaya dirigida la capacitación se presentaran en el horario y fecha señalada por el personal del Departamento de Recursos Humanos o la persona encargada de desarrollar la Jornada de Capacitación.

- ψ Se les proporcionará a todos los usuarios un material didáctico de acuerdo con la jornada de desarrollo profesional a realizar.

- ψ Los/a empleados/a del Hospital Nacional General de Ilobasco y los facilitadores o encargados de desarrollar la capacitación merecerán ser atendidas con amabilidad y respeto.

- ψ Los empleados gozaran de un receso de 15 minutos por la mañana 45 minutos del Almuerzo y 15 minutos de receso por la tarde. (esto puede variar de acuerdo a los horarios establecidos por la institución).

- ψ Será necesario que a todos los usuarios se les haga entrega de un diploma de participación por cada jornada en la que participen; todo y cuando estos permanezcan o reciban el 80% del tiempo estipulado para la jornada.

- ψ El personal del departamento de Recursos Humanos podrá realizar actualizaciones y/o modificaciones de los Programas de Desarrollo Profesional que aquí se presentan, siempre y cuando esto sea con fines formativos y no lucrativos.

- ψ Al existir un cambio en la jefatura del departamento de Recursos Humanos el nuevo jefe podrá revisar y hacer uso los programas de capacitación existentes.

NORMAS

- ψ Participarán en el desarrollo de la/las Jornadas de Desarrollo Profesional aquellos empleados que sean seleccionados por el jefe de área del Hospital.
- ψ El personal del departamento de Recursos Humanos deberá dar a conocer con dos semanas de anticipación las capacitaciones que se proporcionaran a las diferentes áreas correspondientes.
- ψ Los empleados seleccionados participarán en todas y cada una de las actividades desarrolladas dentro de la capacitación.
- ψ El personal del departamento de Recursos Humanos será el responsable de establecer los horarios de capacitación que se adapten a las necesidades de la organización.
- ψ A los empleados participantes en la/las jornadas de capacitación se les proveerá del material didáctico necesario para el desarrollo de esta.
- ψ Los facilitadores deberán atender con cordialidad y respeto a los empleados/a de la institución y viceversa; para lo cual al inicio de la jornada se establecerán las reglas a seguir durante toda el desarrollo de la misma.
- ψ Los empleados gozaran junto con los/as demás compañeros/as un tiempo de receso; los cuales pueden ser establecidos de acuerdo a los horarios de la organización o a criterio del facilitador.
- ψ La Jornada de Desarrollo Profesional sobre el desempeño organizacional deberá ser implementada únicamente a personal del área de jefatura o dirección del Hospital de Ilobasco.

AMBITO DE USO

El presente programa de capacitación esta diseñado para uso exclusivo del Hospital Nacional General de Ilobasco, con el fin de mantener y mejorar la satisfacción laboral de los empleados que lo conforman, al mismo tiempo servirá para capacitar a su personal en cualquiera de las cinco áreas que se han abordado en el presente Programa; por otra parte este deberá ser administrado y desarrollado preferentemente por departamento de Recursos Humanos, así mismo cabe señalar que dicho programa de capacitación esta sujeto a modificación por lo que podrá ser revisado de acuerdo a la necesidad de la institución anualmente.

Relaciones Interpersonales

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“LENGUAJE TRANSPARENTE” (Jornada de Desarrollo Profesional)

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INTRODUCCION

Las Relaciones Humanas juegan un rol fundamental tanto en el desempeño de la actividad humana así como en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla, debido a ello, la existencia de todo ser humano, transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones.

Por lo que es importante señalar, que el éxito que experimentemos en nuestra vida, tanto laboral como personal, también depende en gran parte no solo de la manera en como nos relacionemos si no que además, en la forma en que nos comunicamos o hablamos con aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, como por ejemplo: nuestros hijos, esposos, amigos, jefes y/o compañeros de trabajo.

Sin embargo, no siempre nos detenemos a reflexionar sobre la importancia que tienen, tanto las Relaciones humanas, como la comunicación, ni acerca de los problemas que pueden presentarse al respecto; tal situación dificulta que tomemos medidas para mejorar nuestra forma de relacionarnos y comunicarnos de una manera más positiva y creativa.

Por todo lo expuesto anteriormente el tema de la Relaciones humanas y la comunicación no podían dejarse fuera en este programa de capacitación; ya que el objetivo principal en cuanto a estos temas es el de fortalecer y/o aumentar la satisfacción laboral en los empleados de Hospital Nacional de Ilobasco.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Desarrollar una Jornada de Desarrollo Profesional tendiente a mejorar las Relaciones humanas y la comunicación entre los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco con el fin de fortalecer y/o aumentar el nivel de satisfacción de los mismos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Crear conciencia en los usuarios sobre la importancia de practicar las Relaciones humanas y la comunicación de forma adecuada en su vida personal y laboral.
- Proporcionar diversas actividades mediante las cuáles los usuarios puedan poner en práctica los conocimientos teóricos vertidos durante una Jornada de Desarrollo Profesional.
- Brindar alternativas prácticas y sencillas para los usuarios sobre cómo mantener y mejorar su comunicación y Relaciones Humanas.
- Generar competencias en el área socio-relacional de los usuarios.

MARCO TEORICO

“EL INGREDIENTE MAS
IMPORTANTE EN LA
FORMULA DEL ÉXITO
ES SABER COMO
ENTENDERSE CON
LA GENTE”

LA COMUNICACIÓN

1.1. ¿Que es la comunicación?

Es importante señalar que al abordar el tema de las Relaciones humanas, no podemos dejar de lado el tema de la comunicación ya que esta es la base fundamental de toda relación interpersonal, por ello a continuación se presenta de forma breve y general algunos aspectos importantes de lo que es la comunicación:

Para iniciar es esencial que conozcamos el concepto de Comunicación:

Se puede decir que la comunicación *“Es un complejo proceso de carácter social e interpersonal mediante el cual se producen intercambios de mensajes, verbales y no verbales, y se ejerce una influencia recíproca entre los interlocutores; que propicia diversas interacciones racionales y emocionales”*.

Por otra parte la comunicación también es considerada como: *“Un proceso psicológico donde interactúan dos o mas personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal); Además es fundamental en el desarrollo de una persona, familia, grupo social, laboral, empresarial y de cultura”*.¹

¹ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “Como Entenderse con La Gente”, Trabajo presentado a la Dirección Regional de La salud Paracentral, San Vicente Octubre de 2007.

1.2. FUNCIONES DE LA COMUNICACION

Por otra parte también tenemos que la comunicación cumple tres funciones fundamentales las cuales son:

- **Función Informativa:** Esta se refiere al intercambio de mensajes con diferentes sentidos y significados.
- **Función Reguladora:** Cuando la comunicación actúa como reguladora de la actividad de los interlocutores.
- **Función Afectiva:** Se da a través de los mensajes se transmiten emociones y afectos que de alguna manera influyen en la percepción interpersonal y complementan las dos funciones anteriores².

1.3. PRINCIPIOS DEL PROCESO COMUNICATIVO

El proceso Comunicativo por su parte se rige por 4 principios fundamentales que son:

- **Primer principio:** Cuando dos personas entran en contacto, resulta imposible no comunicar.
- **Segundo principio:** En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido y relacionales.
- **Tercer principio:** La definición de una interacción está condicionada por las secuencias de comunicación entre los participantes.
- **Cuarto principio:** Toda comprensión es siempre una interpretación, el significado está siempre en el sujeto³.

² Dra. Laura Trinidad Olivero. (2001) Taller sobre Relaciones Interpersonales.

³ Ídem

1.4. MODELOS DE COMUNICACIÓN

Es de vital importancia que también conozcamos algunos de los modelos de comunicación, los cuales son utilizados en el diario vivir de todas y cada una de las personas:

- **Comunicación Agresiva:** En esta el individuo se expresa de manera intimidatoria, se trata de degradar al otro y de esta forma obtener lo que desea. Se transgreden los derechos del otro.
- **Comunicación Asertiva:** En esta se expresa lo que se piensa y siente en un ambiente de respeto mutuo.
- **Comunicación no Asertiva (Pasiva):** Renuncia o incapacidad de expresar de forma coherente lo que se piensa y siente y permitir que se violen los derechos propios⁴.

1.5. CAUSAS DE UNA COMUNICACIÓN INADECUADA

Existen variadas causas por las cuales los seres humanos establecemos una comunicación inadecuada; por lo que continuación se presentan algunas de las más comunes:

- **Rasgos de Personalidad Individual:** Entiéndase como la baja adaptación del individuo en la percepción y recepción del mensaje, la baja sociabilidad así como la baja autoestima.
- **Adopción de Modelos de Comunicación no Asertiva:** Es cuando no se respetan los puntos de vista de otros ni los propios, por lo que se dan manipulaciones, malos entendidos, rumores, etc.

⁴ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “El Boomerang de la Vida”, Trabajo presentado a Hospital Nacional General de Ilobasco, Ilobasco Cabañas Mayo de 2007. Y a la Cátedra Practicas Psicológicas Laborales I, UES, Mayo de 2007.

- **Respuesta Reactiva ante Problemas:** Todo antecedente de un conflicto es un problema; De hecho que el actuar reactivamente (dar respuesta al problema cuando se presenta) en lugar de proactivamente (anticiparse al problema), puede ser la causa de muchas rupturas en la comunicación en diferentes niveles de la organización. Un problema entre dos sujetos, puede desencadenar desde despidos, huelgas, problemas legales, dependiendo de que tan grave sea su naturaleza.
- **Resistencia al cambio:** Muchas veces los jefes o supervisores pueden tener diferentes visiones sobre los beneficios de rediseños estructurales; como rotación de personal; pero sucede que en la mayoría de estos casos, quienes informan de estos cambios al personal, no son las personas idóneas; ya que debe ser el Departamento de Recursos Humanos el encargado de informar sobre dichas alteraciones y el por que de estas. Otra razón puede ser el hecho de que los encargados hacen llegar estas noticias al personal por otros subalternos, lo cual provoca que esta información se distorsione y se convierta en rumor⁵.

1.6. BARRERAS DE LA COMUNICACION

Cuando interactuamos con las demás personas, por lo general siempre existen ciertas barreras que nos impiden tener una buena comunicación y entre las más comunes están⁶:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ➤ Tendencia a Juzgar | ➤ Diferencias ideológicas |
| ➤ La Curiosidad | ➤ Egocentrismo |
| ➤ Tendencia a generalizar | ➤ Resistencia al cambio |
| ➤ Sentirse consejero | |

⁵ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “El Boomerang de la Vida”, Trabajo presentado a Hospital Nacional General de Ilobasco, Ilobasco Cabañas Mayo de 2007. Y a la Cátedra Practicas Psicológicas Laborales I, UES, Mayo de 2007.

⁶ Cecilia Portillo y col. (2006) “Comunicación Organizacional y Relaciones Interpersonales” Trabajo Presentado a la Cátedra Desarrollo de Recursos Humanos, UES 2006

1.7. DESTREZAS PARA ESTABLECER UNA ADECUADA COMUNICACIÓN

Ahora bien es necesario que para establecer una buena comunicación aprendamos a desarrollar ciertas destrezas y entre las principales tenemos:

- Escuchar activamente
- Desarrollar Empatía
- Brindar respuesta reflexiva
- Entendimiento del lenguaje corporal
- Claridad y honestidad al hablar
- Negociación en los malos entendidos⁷

1.8. GUIA PARA COMUNICARNOS MEJOR

A continuación se presenta una serie de consejos que si los pones en práctica pueden ayudarte a comunicarte mejor con todas aquellas personas con las que interactúas diariamente:

- ¡¡Deja de hablar!!
- Haz que tu interlocutor se sienta en confianza
- Demuestra a tu interlocutor que estás dispuesto a escucharlo
- Elimina distracciones cuando hables con otra persona
- Establece una simpatía con tu interlocutor
- Se paciente, no interrumpas a tu interlocutor cuando este hable
- Trata de domina tu temperamento, ya que una persona enojada tiende a interpretar mal las palabras.
- No critiques, ni argumentes en exceso, no entres en discusiones
- Pregunta lo necesario⁸

⁷ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “El Boomerang de la Vida”, Trabajo presentado a Hospital Nacional General de Ilobasco, Ilobasco Cabañas Mayo de 2007. Y a la Cátedra Practicas Psicológicas Laborales I, UES, Mayo de 2007.

⁸ Ídem

2. RELACIONES HUMANAS

Ahora bien ya hemos hablado sobre la comunicación como base fundamental en las Relaciones Humanas; sin embargo sabemos que este ultimo, es un tema que difícilmente se agota, ya que esta íntimamente relacionado con la calidad de vida de las personas, con nuestro equilibrio personal y salud mental.

Por otra parte esta comprobado que el tipo de convivencia que mantengamos con los demás, puede llevarnos a obtener resultados reconfortantes o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados ya que las Relaciones Humanas juegan un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana y en los diferentes ámbitos sociales en los que esta se desarrolla.

Es por esta razón que a continuación se presenta una serie de definiciones sobre las Relaciones Humanas las cuales nos permitirán tener mas claro a que nos referimos cuando hablamos de este tema:

- “Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás”.
- “Las Relaciones Humanas son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos”.
- “Es la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible”.
- “Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”.

⁹ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “Como Entenderse con La Gente”, Trabajo presentado a la Dirección Regional de La salud Paracentral, San Vicente Octubre de 2007.

2.1. PROCESOS FUNDAMENTALES QUE IMPACTAN LAS RELACIONES HUMANAS

Existen ciertos procesos que son fundamentales y que además causan un gran impacto en las relaciones interpersonales, y estos son:

La Percepción

Proceso mediante el cual, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos del pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

El Pensamiento

Es pensamiento el que analizará, evaluará y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planeará conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que contamos. Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

La Intencionalidad y Objetivos:

Por medio de las intenciones los seres humanos nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos y los objetivos no son más que aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, que constituyen el "activador" de la conducta. Los objetivos también son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso por lo que, cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

La Acción:

Es lo que hacemos basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.¹⁰

¹⁰ Dra. Laura Trinidad Olivero. (2001) Taller sobre Relaciones Interpersonales.

2.2. RELACIONES HUMANAS EFICIENTES E INEFICIENTES

Al interactuar día con día y con diferentes personas se hace evidente que la manera de relacionarnos con cada una estas es diferente; sin embargo dependerá de uno mismo la calidad de relaciones que tengamos ya que estas muchas veces pueden ser eficiente o ineficientes; ahora bien **¿cuando podemos decir que una Relación Humana es Eficiente?:** Cuando esta nos produce satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y afectividad. Por el contrario las **Relaciones Humanas Ineficientes** tienden a producir: Enojo, frustración, ansiedad, agresividad, actitud negativa, deserción o despido del empleo, por lo que estas nos pueden llevar a la insatisfacción a la hora de relacionarnos con las demás personas y por lo general esta insatisfacción tiene 4 etapas las cuales se presentan a continuación:

2.3. ETAPAS DE UNA RELACION HUMANA INSATISFECHA

- **Falta de Cooperación:** No existe una meta común de intereses, hay falta de confianza y respeto por los demás.
- **Desquite:** Esta se refiere a que las personas adoptan una actitud de venganza hacia quienes no satisfacen sus necesidades.
- **Dominación:** Aquí existe un sentimiento de Auto - Compasión, la persona se siente rechazada y piensa que nadie se interesa por sus necesidades.
- **Aislamiento:** Las personas adoptan una actitud derrotista, ignoran a las personas que la rodean, hay un cese total de la comunicación, hay multiplicación de problemas y un marcado egoísmo.¹¹

¹¹ Relaciones Humanas (2007) [En Línea] [www.monografias.com/trabajos45/comunic_relahuman/relaciones humanas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos45/comunic_relahuman/relaciones_humanas.shtml) - 24k

2.4. CARACTERÍSTICAS DE RELACIONES HUMANAS SALUDABLES.

Ahora que ya conocimos las diferentes etapas por las cuales atraviesa una relación interpersonal insatisfecha, es necesario que también estudiemos y hagamos nuestras algunas de las características que poseen las relaciones interpersonales saludables; entre ellas tenemos:

- **La Honestidad y Sinceridad:** Se refiere al hecho de establecer Relaciones Interpersonales libres de mentiras e hipocresía, lo cual nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.

- **El Respeto y Afirmación:** Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

- **La Compasión:** Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.

- **La Comprensión y Sabiduría:** Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.¹²

A continuación se presentan una serie de consejos que pueden ser muy útiles para mantener y mejorar nuestras relaciones interpersonales:

¹² Relaciones Humanas (2007) [En Línea] www.monografias.com/trabajos45/comunicrelahuman/relaciones-humanas.shtml - 24k

2.5. ¿CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS?

Para mejorar las relaciones interpersonales, se sugiere:

- No pidas prestado ningún material (si no es de vital importancia hacerlo), utiliza el tuyo.
- No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- Sé cortés y amistoso con todos.
- No te quejes de todo y por todo.
- Cumple con las promesas y con los compromisos.
- No interrumpas al que esté trabajando.
- Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.¹³

2.6. ¿CÓMO CONTROLAR SITUACIONES NEGATIVAS?

Para controlar situaciones negativas se sugiere:

1. No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
2. No dejes que tus emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el "equilibrio" emocional.
3. Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.
4. No debes enclaustrarte en tu frustración. Platica y desahógate con alguien de tu confianza.¹⁴

¹³ Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “El Boomerang de la Vida”, Trabajo presentado a Hospital Nacional General de Ilobasco, Ilobasco Cabañas Mayo de 2007. Y a la Cátedra Practicas Psicológicas Laborales I, UES, Mayo de 2007.

¹⁴ Ídem.

2.7. ¿CÓMO RESTAURAR UNA RELACIÓN?

- Reconoce que el problema existe. Admite a ti mismo y a los otros lo que es realmente la situación.
- Reconoce cual es tu responsabilidad en la situación.
- Comparte tus necesidades y decídete a conocer las de los demás.
- Describan los sentimientos, no culpen, discutan alternativas.
- Todos los puntos de vista cuentan.

Bibliografía.

Trabajos utilizados:

- Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “*Como Entenderse con La Gente*”, Trabajo presentado a la Dirección Regional de La salud Paracentral, San Vicente Octubre de 2007.
- Somared Consultores (2007), Jornada de Desarrollo Profesional “*El Boomerang de la Vida*”, Trabajo presentado a Hospital Nacional General de Ilobasco, Ilobasco Cabañas Mayo de 2007. y a la Cátedra Practicas Psicológicas Laborales I, UES, Mayo de 2007.
- Cecilia Portillo y col. (2006) “*Comunicación Organizacional y Relaciones Interpersonales*” Trabajo Presentado a la Cátedra Desarrollo de Recursos Humanos, UES 2006
- Dra. Laura Trinidad Olivero. (2001) Taller sobre Relaciones Interpersonales.

Dirección de Internet Utilizadas:

- RelacionesHumanas(2001)www.monografias.com/trabajos45/
- comunic–relahuman/relaciones humanas.shtml - 24k

CARTAS DIDÁCTICAS COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Lluvia de Ideas”</p> <p>Conceptualización sobre comunicación.</p>	<p>Que los usuarios aporten ideas sobre el tema de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -En forma voluntaria participaran en las actividades. -Expresar los diferentes puntos de vista sobre lo que entiende por Comunicación y la importancia de la misma. -Internalizar los conocimientos. -Tomar apuntes si lo considera conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza preguntas generadoras, las cuales propicien la expresión de diferentes puntos de vista sobre la temática a desarrollar. -Realizar una retroalimentación luego de cada participación integrándola al concepto general de la comunicación. -Observar las actitudes de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos 	<p>15 Min.</p>	<p>Proyector Multimedia, Laptop. Los que demande el proceso</p>	
<p>“Funciones, Principios y modelos de la Comunicación”</p> <p>(Disertación)</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios los diferentes modelos y principios de la comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escucha y participa durante la ponencia dada por el facilitador. -Internalizar conocimientos -Tomar apuntes si lo consideran necesario -Hace preguntas respecto a lo expuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer disertación sobre las funciones, los principios y los modelos de la comunicación y su aplicabilidad en las relaciones interpersonales. -Hará preguntas a los usuarios, observar actitudes y responderá a las interrogantes de los mismos. 	<p>25 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector Multimedia. Y otros que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Causas de una Comunicación Inadecuada” (Trabajo Práctico)</p>	<p>Que los participantes conozcan algunos de los motivos de una inadecuada comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchara y seguirá las indicaciones dadas por el facilitador -Participar activamente en el desarrollo de las actividad des -Formar 4 grupos, de trabajo -Se reunirán con su grupo y desarrollaran una breve discusión sobre una de las causas de la comunicación inadecuada. -Presentan al pleno de manera creativa los resultados de la discusión. -Internaliza conocimientos. -Hará preguntas sobre las dudas que tenga acerca de la temática desarrollada 	<ul style="list-style-type: none"> -Dará indicaciones a los usuarios sobre las actividades a desarrollar. -Realizara la dinámica “Las Lanchas” para la formación de Grupos de trabajo. (Ver anexo 1) -Solicitará a los usuarios que asignen un secretario y un relator por grupo. -Pedirá a los usuarios que se reúnan y asignara a cada uno grupo una causa de la comunicación inadecuada para que la discutan. -Solicitará a los usuarios que den a conocer al pleno la conclusión a la cual ha llegue cada grupo. -Retroalimentara opiniones -Observar actitudes de los participantes. Y responderá a las dudas de los mismos 	<p>40 Min.</p>	<p>Proyector Multimedia, Laptop. Hojas de papel conteniendo las causas de una inadecuada comunicación. Lápiz, plumones hojas de papel bond y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>LECTADO DE DIBUJO</p> <p>“Barreras de la Comunicación”</p> <p>(Trabajo Practico)</p>	<p>Que los usuarios conozcan las diferentes barreras que influyen en la comunicación y su incidencia en las Relaciones Humanas</p>	<p>-Escucharan y seguirán las indicaciones proporcionadas por el facilitador.</p> <p>-un usuario dicta el dibujo a las demás personas siguiendo las indicaciones dadas con anterioridad por el facilitador.</p> <p>-Internalizan conocimientos.</p> <p>-Participara brindado su opinión o respondiendo a las preguntas que realice el facilitador.</p> <p>-Tomara nota si lo considera necesario y realizara preguntas sobre la temática desarrollada</p>	<p>-Dará las indicaciones para la realización de la dinámica Dictado de Dibujo (Ver Anexo 2)</p> <p>-Pedirá la participación voluntaria o elegirá a un usuario para realizar la actividad y le explicara en que consiste.</p> <p>-Explicara a los demás usuarios en que consiste la dinámica a desarrollar.</p> <p>-Proporciona el dibujo a dictar al colaborador.</p> <p>-Al final de la actividad hará una retroalimentación de la actividad, retomando para ello las barreras de la comunicación y pedirá opiniones o hará preguntas a los usuarios.</p> <p>-Observa actitudes de los usuarios y aclarara las dudas que hayan sobre la temática.</p>	<p>25 Min.</p>	<p>Hoja de conteniendo las indicaciones de la dinámica (Anexo 2) Dibujo para dictar. Laptop. Proyector multimedia. Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Destrezas para establecer una buena comunicación”</p> <p>(disertación)</p>	<p>Que los usuarios conozcan las diferentes destrezas que son necesarias para establecer y mantener una buena comunicación.</p>	<p>-Escuchar y hacer preguntas sobre la explicación dada por el facilitador.</p> <p>-Internalizar conocimientos</p> <p>-Reflexionara y aportara ideas sobre la temática.</p> <p>Plantea dudas que surjan durante el desarrollo de la actividad.</p>	<p>-Hacer disertación sobre las destrezas para establecer una buena comunicación.</p> <p>-Hará preguntas a los usuarios, sobre la temática desarrollada y observar actitudes de los mismos</p> <p>-Responderá a las interrogantes de los usuarios.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector Multimedia, Los que demande el proceso.</p>	
<p>REFRIGERIO (10 MINUTOS)</p>						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>Guía para comunicarnos mejor</p> <p>(Trabajo Práctico)</p>	<p>Brindar herramientas practicas a los usuarios que contribuyan a mejorar su nivel de comunicación</p>	<p>-Escuchan y siguen indicaciones dadas por el facilitador para la realización de la actividad.</p> <p>-Forman parejas para analizar y elaborar un ejemplo sobre la regla asignada.</p> <p>-Da a conocer al pleno su opinión y el ejemplo elaborado.</p> <p>-Internalizar conocimientos</p> <p>-Expresar las dudas que tengan sobre la actividad y temática desarrollada.</p>	<p>-Dar las indicaciones para la realización de la actividad</p> <p>-Proporcionar a cada pareja de usuarios un punto que contribuye a comunicarnos mejor para su respectivo análisis y ejemplificación.</p> <p>-Pedir a los usuarios que den a conocer al pleno su opinión y el ejemplo que han elaborado</p> <p>-Retroalimentar el contenido de la temática abordada.</p> <p>-Observar actitudes de los usuarios</p> <p>-Aclarar las dudas que los usuarios tengan sobre la temática planteada.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector Multimedia, Hojas de papel conteniendo guía para comunicarnos mejor Lápiz, plumones hojas de papel bond Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación).

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Concepto, Procesos de las Relaciones Humanas y Relaciones Humanas Eficiente e Ineficientes (Disertación)</p>	<p>Que los usuarios conozcan diferentes conceptualizaciones y los procesos que influyen en las relaciones Humanas</p>	<p>-Presta atención a la disertación realizada por el facilitador. -Brinda aportes y opiniones respecto a la temática planteada. -Aclara las dudas surgidas en el desarrollo de la disertación. -Si lo considera necesario puede tomar apuntes.</p>	<p>-Desarrolla disertación sobre los sub-temas mencionados. -Brinda ejemplos cotidianos para enriquecer la misma. -Aclara las dudas surgidas en el desarrollo de la actividad. -Observa las actitudes de los participantes.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector multimedia. Los que demande el proceso.</p>	
<p>Etapas de las Relaciones Humanas (trabajo Práctico)</p>	<p>Dará a conocer a los usuarios de forma practica las diferentes etapas de las relaciones Humanas</p>	<p>-Se reunirán con los grupos conformados con anterioridad. -Reflexionaran junto a su grupo la/s etapas de las Relaciones Humanas y la/s representaran de Forma Creativa. -Darán a conocer al pleno la conclusión a la cual ha llegado cada grupo. Hará preguntas sobre la temática desarrollada</p>	<p>-Explicara a los usuarios en que consiste la actividad a desarrollar y les pedirá que se reúnan con su grupo. Asignara a cada grupo una de las etapas de las relaciones Humanas para que las analicen y representen de forma creativa y luego que la den a conocer al pleno retroalimentara y responderá a las dudas de los usuarios</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector multimedia. Hojas conteniendo las etapas de las relaciones Humanas Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>Búsqueda de tesoros</p> <p>“Características de las Relaciones humanas saludables”</p> <p>(Trabajo Práctico)</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios las diferentes características de las relaciones Humanas saludables.</p>	<p>-Escuchar y seguir indicaciones dadas por el facilitador</p> <p>-Participaran en la búsqueda del tesoro.</p> <p>-Los participantes que encuentren los tesoros, deben dar su opinión respecto a los conceptos encontrados.</p> <p>-Posterior a su participación, otros usuarios pueden dar aportes al mismo concepto.</p> <p>-Internaliza conocimientos.</p> <p>-Hace preguntas sobre las dudas surgidas.</p>	<p>-Dará las indicaciones para la realización de la actividad.</p> <p>-pedirá a los usuarios que busquen los tesoros escondidos y al encontrarlos que den su opinión sobre las característica de las Relaciones Humanas.</p> <p>Posterior a la participación de los usuarios, debe realizar una retroalimentación sobre cada característica.</p> <p>-Aclara las dudas surgidas en el transcurso de la actividad.</p> <p>Observa actitudes de los usuarios.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Dulces conteniendo tesoros.</p> <p>Laptop, Proyector multimedia. Los que demande el proceso.</p>	
<p>ALMUERZO (60 MINUTOS)</p>						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>Como Mejorar Las Relaciones Humanas (Ponencia Magistral)</p>	<p>Compartir con los usuarios algunos consejos para mejorar las Relaciones Humanas que se dan en la vida cotidiana.</p>	<p>-Escucha atentamente la ponencia sobre como mejora de las Relaciones humanas. -Participa de forma activa dando su opinión sobre la temática desarrollada. -Internalizar conocimientos -Tomar apuntes y hace preguntas si lo consideran necesario.</p>	<p>-Presentara de forma magistral algunos consejos sobre como mejorar las Relaciones Humanas -Pide opiniones a los usuarios sobre la temática planteada. -Retroalimentara opiniones de los usuarios. -Observa actitudes de los usuarios y responder a las dudas que estos tengan sobre el tema desarrollado.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector multimedia. Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>¿Cómo controlar Situaciones Negativas?</p> <p>(Trabajo Práctico Psicodramas cortos)</p>	<p>Que los usuarios pongan en práctica algunos consejos para controlar situaciones negativas en su interacción cotidiana.</p>	<p>-Mantener los grupos de trabajo conformados anteriormente.</p> <p>-Cada grupo deberá analizar una de las sugerencias para mejorar las relaciones Humanas y representarla por medio de un psicodrama corto.</p> <p>-Reflexionar acerca de la temática planteada.</p> <p>-Internalizar conocimientos</p> <p>-Tomar apuntes y hacer preguntas si lo consideran necesario</p>	<p>-Da las indicaciones necesarias y explica en que consistirá la actividad.</p> <p>-Asigna la sugerencia para controlar situaciones negativas a los grupos.</p> <p>-Solicita a cada grupo que realice un Psicodrama sobre lo asignado y lo de a conocer al pleno.</p> <p>-Retroalimentara cada participación.</p> <p>-Observar actitudes de los usuarios.</p> <p>-Reflexiona junto a los usuarios sobre la actividad desarrollada.</p>	<p>60 Min.</p>	<p>Hojas de Sugerencias para controlar situaciones negativas.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Ponerte al día” (Como restaurar una relación) (trabajo práctico)</p>	<p>Concienciar a los usuarios acerca de la importancia que tiene el restaurar las relaciones Humanas cuando estas has sufrido rupturas; haciéndolo que los usuarios lo pongan en practica en su vida personal.</p>	<p>-Elegir a una persona con la cual haya tenido un problema y que aun no lo haya resuelto o con alguien con quien casi nunca platica o nunca ha sostenido ni siquiera una conversación. -Sostener una conversación con la persona tratando de aclarar la problemática o de conocer a la persona con la cual esta conversando. -Agradecer a la persona por la atención brindada, -Internalizar conocimientos -Expresar como se sintió durante la actividad. (si a si lo desea) -Hacer preguntas sobre la actividad desarrollada.</p>	<p>-Explicar a los usuarios en que consiste la actividad (ver anexo 3) -Pedirles que formen parejas y dialoguen sobre un problema no resuelto o con una personal con la cual nunca hayan sostenido una conversación o no conozca mucho. -Hace la aclaración que se trata de una conversación y no de una discusión. -Observa las actitudes y emociones de los usuarios y actúa como mediador (si es necesario). -Pregunta a los usuarios si quieren expresar su sentir durante la actividad. -Hace una breve reflexión junto con los usuarios sobre la actividad desarrollada.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Lenguaje Transparente” (Relaciones Humanas y Comunicación)

OBJETIVO: Sensibilizar a los usuarios sobre la importancia de practicar las relaciones interpersonales adecuadas dentro y fuera del trabajo.

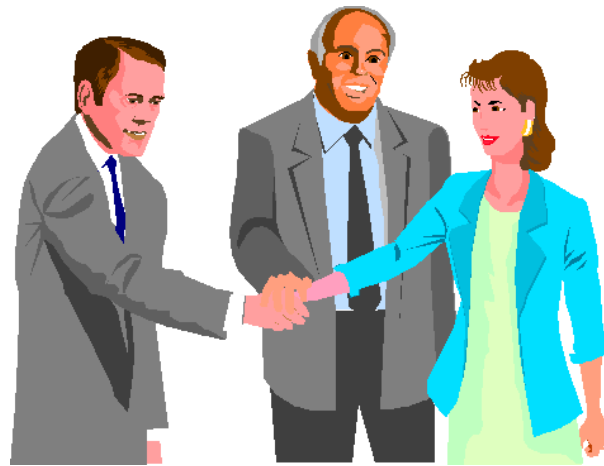
TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
REFRIGERIO (15 MINUTOS)						
“LA AMISTAD EN EL TRABAJO” Pensamiento Positivo	Estimular a los usuarios a mantener las relaciones Humanas efectivas así como sus diferentes componentes.	-Observa las diferentes diapositivas conteniendo el pensamiento positivo. -Internalizar conocimientos. -participa posteriormente si lo considera necesario.	-Presenta el pensamiento positivo. -Pide receptividad para el mismo. -Hace una breve reflexión basándose en este para cerrar la temática.	15 Min.	Pensamiento positivo. Laptop. Proyector multimedia.	
Entrega de diplomas				20 Min.	Diplomas previamente elaborados por el facilitador	
Agradecimientos a los Usuarios por su Participación en La Jornada de Desarrollo Profesional Denominada: “El Lenguaje Transparente”						

MATERIAL DE
USUARIO
RELACIONES
HUMANAS

Jornada de Desarrollo Profesional

“El Lenguaje Transparente”



“La Amistad es Compartir con los compañeros una
Sonrisa al inicio de cada jornada”

AGENDA

- Conceptualización Sobre la Comunicación.
- Funciones, Principios y Modelos de la Comunicación
- Causas de una Comunicación Inadecuada
- Barreras de la Comunicación
- Destrezas Para Establecer una Buena Comunicación
- **REFRIGERIO**
- Guía Para Comunicarnos Mejor
- Concepto, Procesos de las Relaciones Humanas y Relaciones Humanas Eficiente e Ineficientes
- Etapas de las Relaciones Humanas
- Características de las Relaciones Humanas Saludables
- **ALMUERZO**
- ¿Como mejorar las Relaciones Humanas?
- ¿Cómo controlar Situaciones Negativas?
- ¿Como restaurar una relación?

DESTREZAS PARA ESTABLECER UNA BUENA COMUNICACIÓN

Es necesario que para establecer una buena comunicación aprendamos a desarrollar ciertas destrezas y entre las principales tenemos:

- Escuchar activamente
- Desarrollar Empatía
- Brindar respuesta reflexiva
- Entendimiento del lenguaje corporal
- Claridad y honestidad al hablar
- Negociación en los malos entendidos

GUIA PARA COMUNICARNOS MEJOR

A continuación se presenta una serie de consejos que si los pones en práctica pueden ayudarte a comunicarte mejor con todas aquellas personas con las que interactúas diariamente:

- ¡¡Deja de hablar!!
- Haz que tu interlocutor se sienta en confianza
- Demuestra a tu interlocutor que estás dispuesto a escucharlo
- Elimina distracciones cuando hables con otra persona
- Establece una simpatía con tu interlocutor
- Se paciente, no interrumpas a su interlocutor cuando este hable
- Trata de domina tu temperamento, ya que una persona enojada tiende a interpretar mal las palabras.
- No critiques, ni argumentes en exceso, no entres en discusiones
- Pregunta lo necesario

¿QUE SON LAS RELACIONES HUMANAS?

“Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás”.

CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS SALUDABLES

- La Honestidad y Sinceridad
- El Respeto y Afirmación
- La Compasión
- La Comprensión y Sabiduría

¿CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES?

Para mejorar las relaciones interpersonales, se sugiere:

- a) No pidas prestado ningún material (si no es de vital importancia hacerlo), utiliza el tuyo.
- b) No trates de reformar o corregir a otros o que acepten todas tus ideas.
- c) Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.

¿CÓMO CONTROLAR SITUACIONES NEGATIVAS?

Para controlar situaciones negativas se sugiere:

- No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
- No dejes que tus emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el "equilibrio" emocional.
- Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.
- No debes enclaustrarte en tu frustración. Platica y desahógate con alguien de tu confianza.

¿CÓMO RESTAURAR UNA RELACIÓN?

- Reconoce que el problema existe. Admite a ti mismo y a los otros lo que es realmente la situación.
- Reconoce cual es tu responsabilidad en la situación.
- Comparte tus necesidades y decídete saber la de los demás.
- Describan los sentimientos, no culpen, discutan alternativas.
- Todos los puntos de vista cuentan.

TRABAJO EN EQUIPO

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“DIVIDE Y PERDERAS” (Jornada de Desarrollo Profesional)

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INTRODUCCION

Desde hace mucho tiempo hemos escuchado frases como "dos cabezas piensan mejor que una", o "la unión hace la fuerza", demostrando la gran importancia del trabajo en equipo; sin embargo es en la actualidad cuando notamos la verdadera preocupación de las organizaciones por llevar este a la practica, lo cual en muchas ocasiones se convierte en una tarea un tanto difícil de lograr, dada la diversidad de factores que influyen dentro de un equipo de trabajo.

Por otra parte sabemos que para que un equipo funcione se necesita que las personas que lo conforman, se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y/o grupales; así como también en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa u organización para la cual laboran.

Sin embargo a pesar de la importancia que tiene el hecho de trabajar en equipo, en muchas instituciones aun existe un déficit en los grupos de trabajo; es por esta razón que la presente Jornada de Desarrollo Profesional esta dirigida a los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco con el objetivo principal de mejorar el trabajo en equipo y con ello contribuir a mantener y/o mejorar del desempeño y la satisfacción laboral de los mismos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar una Jornada de Desarrollo Profesional encaminada a mejorar el Trabajo en equipo y con ello favorecer la satisfacción laboral de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Brindar a los empleados nuevos conocimientos acerca de lo que es el Trabajo en Equipo.
- Llevar a cabo diversas actividades con los usuarios para que estos tengan la oportunidad de poner en práctica todos conocimientos teóricos brindados durante la realización de una Jornada de Desarrollo Profesional.
- Crear conciencia en los usuarios sobre la importancia que tiene el practicar y realizar un el Trabajo en equipo en el área e institución para la cual laboran.

MARCO TEORICO

*“Todo Equipo Es
Tan Fuerte Como Lo
Es Su Eslabón Más
Débil”*

TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en Pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida"

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general"

Trabajar en equipo significa que todos los integrantes de un equipo cooperan de la misma manera, haciendo cada uno su máximo esfuerzo por el bien común del equipo.¹

1.1. DIFERENCIA ENTRE TRABAJO EN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO.

Es necesario señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el grupo de trabajo. El trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos; Mientras el grupo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.²

¹ Somared Consultores (Equipo Practicas Psicológicas Laborales UES 2007) Jornada de Desarrollo Profesional "La Unión Hacer la Fuerza" (Liderazgo y Trabajo en Equipo), Ilobasco Cabañas Abril de 2007.

² Ídem.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos:

A un grupo de personas bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, que orienten sus esfuerzos, logre alcanzar las metas u objetivos establecidos a corto y largo plazo.

Un grupo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Conciencia de equipo
- Interés común
- Confianza
- Compromiso
- Sinergia
- Se enfatiza el conocido lema: "Todos para uno y uno para todos³."

³ Somared Consultores (Equipo Practicas Psicológicas Laborales UES 2007) Jornada de Desarrollo Profesional "La Unión Hacer la Fuerza" (Liderazgo y Trabajo en Equipo), Ilobasco Cabañas Abril de 2007.

1.3. PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Claridad de objetivos
- Liderazgo compartido
- Cultura organizacional
- Mejora continua
- Comprensión de procesos
- Consenso
- Flexibilidad⁴

1.4 DIMENSIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO

Existen cuatro dimensiones que son claves para que los equipos de trabajo funciones efectivamente y estas son:

- **METAS:** Estas se refieren a ¿Que es lo que Vamos hacer? Y para ello es esencial definir una misión y objetivos, los cuales deben ser claros, específicos y desafiantes y además deben poder ser evaluables y alcanzables para el personal de la organización.
- **ROLES:** Hace referencia a ¿Quién Hace Que?, se deben definir claramente los roles de cada miembro del equipo, además se debe definir autoridad, límites, control y sobretodo las responsabilidades de cada miembro del equipo.

⁴ Trabajo en Equipo [pagina Web] Disponible en: www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml, Consultado en Octubre de 2007.

- **PROCESOS:** ¿Cómo lo Vamos a Hacer?, esta dimensión hace referencia a las reglas y procedimientos estándares para llevar a cabo una actividad, además hace énfasis en el hecho de realizar un Feedback constructivo.
- **RELACIONES:** ¿Cómo Vamos a Interactuar? Se refiere al hecho de enfrentar y resolver conflictos de forma adecuada, además de la creación de un clima de cooperación y apertura emocional en el cual lo principal debe de ser La Confianza, El Apoyo y El Respeto⁵.

1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

1.5.1. VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

⁵ Trabajo en Equipo, [Pagina Web] disponible en: www.gestipolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm, Consultado en Noviembre de 2007.

1.5.1 DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular⁶.

1.6 REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Existen algunos requisitos que se deben tomar en cuenta para optimizar el trabajo en equipo entre los principales tenemos:

- **PLANIFICACION:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- **ORGANIZACIÓN:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **DIRECCION:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

⁶ Somared Consultores (Equipo Practicas Psicológicas Laborales UES 2007) Jornada de Desarrollo Profesional “La Unión Hacer la Fuerza” (Liderazgo y Trabajo en Equipo), Ilobasco Cabañas Abril de 2007.

- **CONTROL:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** Al trabajar con recursos humanos, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **COMUNICACIÓN:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- **CONFIANZA RECÍPROCA:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRESION:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACION:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación.

Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de software, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el Depto. de Despachos (por poner un ejemplo).

- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **OPTIMISMO:** Aquí el punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **VOLUNTAD:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **EFICIENCIA MÁS QUE EFICACIA:** La eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos⁷.

⁷ Trabajo en Equipo, [Pagina Web] disponible en: www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm, Consultado en Noviembre de 2007

En conclusión es evidente que para trabajar en equipo es preciso cumplir con los requisitos antes mencionados, y para ello se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo; sin embargo la clave principal está en saber manejar dichas habilidades; En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros iguales y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

1.7. TRES COSAS QUE SE DEBEN COMPARTIR AL TRABAJAR EN EQUIPO

Según Ken Blanchard, conocido consultor gerencial y autor de la serie libros "ONE Minute Management Books", es necesario compartir tres cosas para que en una empresa se comience a trabajar en equipo.

1. **Comparta la información:** La información sobre las metas, estrategias y objetivos, deben ser compartidas; ya que si Ud. no le da al personal la confianza y el respeto necesarios para permitirles tomar la iniciativa y sentirse responsables, es poco probable que consiga que ellos vayan más allá de trabajar de 9 a 5 y de hacer sólo aquello para lo que fueron contratados inicialmente.
2. **Comparta responsabilidades:** Una vez que los empleados pueden hacer las mismas tareas, ellos están un paso más cerca para ser capaces de asumir las tareas de manejo del trabajo en equipo. El trabajo de poner a funcionar un equipo puede entonces ser rotado o compartido, y el equipo puede comenzar a orientar las tareas tradicionales.

3. **Comparta los beneficios:** Mientras Ud. anima a los empleados a cambiar, desde ser contribuyentes individuales hacia ser miembros de equipos, ese proceso será más fácil si los premios son orientados también al nivel del equipo. En esto es donde los programas de incentivos pueden ayudar. En vez de premiar a un solo ejecutor destacado, asegúrese que su programa de incentivos recompense, tanto o más, el trabajo de todos.⁸

1.8. 9 ERRORES IMPERDONABLES AL TRABAJAR EN EQUIPO

- Falta de desarrollo y mantenimiento de habilidades básicas para la dirección
- Hacer uso de técnicas equivocadas al escoger a los empleados
- No hablar de las expectativas, ni establecer los objetivos fijados mutuamente.
- No prestar atención al entretenimiento, ni a la necesidad de desarrollo de los miembros del equipo.
- No promover, respaldar, ni fomentar las actividades para la creación del equipo.
- Impedir la participación de los miembros del equipo en toda actividad en la que puedan contribuir.
- Dejar de proporcionar y recibir la retroalimentación del equipo
- Permitir que el conflicto y la competencia se salgan de control.
- Depender de alguna otra persona para reconocer y recompensar al equipo y sus miembros⁹.

⁸ Trabajo en Equipo, [Pagina Web] disponible en: www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm, Consultado en Noviembre de 2007

⁹ Somared Consultores (Equipo Practicas Psicológicas Laborales UES 2007) Jornada de Desarrollo Profesional “La Unión Hacer la Fuerza” (Liderazgo y Trabajo en Equipo), Ilobasco Cabañas Abril de 2007.

BIBLIOGRAFIA

Trabajos utilizados:

- Somared Consultores (Equipo Prácticas Psicológicas Laborales UES 2007) Jornada de Desarrollo Profesional “La Unión hace la fuerza” (Liderazgo y Trabajo en Equipo), Ilobasco Cabañas Abril de 2007.

Direcciones Electrónicas

- Trabajo en Equipo [pagina Web] Disponible en: www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml, Consultado en Octubre de 2007
- Trabajo en Equipo, [Pagina Web] disponible en: www.gestiopolis.com/dirgp/rec/trabeq.htm, Consultado en Noviembre de 2007.

CARTAS DIDACTICAS

TRABAJO EN EQUIPO



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>¡Alto! Establezcamos Acuerdos (establecimiento de reglas)</p>	<p>Que los usuarios junto los facilitadores establezcan reglas las cuales se deberán respetar para lograr el óptimo desarrollo de la jornada.</p>	<p>-Aportar ideas mediante las cuales propongan algunas de las reglas que a criterio de ello se deberán respetar durante la jornada. -Llegar a un acuerdo mutuo sobre las reglas a seguir y respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los facilitadores</p>	<p>-Pedir a los usuarios que se establezca un pequeño reglamento para el buen desarrollo de la jornada. -Aportar ideas en las cuales proponga algunas de las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada. -Respetar el reglamento establecido.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Pizarra Pilot. Y los que demande el proceso</p>	
<p>“Videos Cortos”</p>	<p>Sensibilizar a los usuarios sobre la temática que será desarrollada</p>	<p>-Observaran y analizaran el contenido del video presentado -Harán comentarios sobre lo observado en el video. -Internalizar conocimientos y tomaran apuntes si lo consideran necesario.</p>	<p>-Presenta video y al finalizar el mismo hace una breve reflexión junto a los usuarios sobre el contenido del video presentado. -Escuchar los aportes de los usuarios y retroalimenta los dichos aportes-Sensibilizar a los usuarios de la necesidad de trabajar en equipo.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Parlantes y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>Cadena de asociaciones “concepto trabajo en equipo” (Teórico Participativo)</p>	<p>Que los usuarios conozcan algunas de las definiciones sobre el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar atención al ponente -Aportar palabras que se relacionen con el concepto trabajo en equipo planteado por el facilitador -Discusión/Reflexión de la relación existente entre los aportes de usuarios y el concepto en estudio -Internalizar conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Explicar en que consiste la actividad (ver anexo 4) -Pedir a los usuarios que asocien el concepto “trabajo en equipo con otras que para ello tenga algún tipo de relación” (en orden, uno por uno) -Anotar las palabras que los usuarios mencionan -Generar una discusión entre la relación de las palabras escritas y el concepto de estudio. <p>Minutos</p>	<p>25 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso</p>	
<p>REFRIGERIO (10 MINUTOS)</p>						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Iguales o Parecidos”</p> <p>Diferencias entre Trabajo en Equipo y Grupo de trabajo</p> <p>(Trabajo Práctico)</p>	<p>Identificar cual es la diferencia entre el trabajo en equipo y grupo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar las indicaciones dadas por el facilitador. -Formaran grupos de trabajo de los cuales elegirán un secretario y un relator -Analizaran los conceptos proporcionados y posteriormente darán a conocer su conclusión al pleno. -Internalizar conocimientos -Externalizar dudas comentarios o sugerencias sobre la temática desarrollada -Tomar apuntes si lo considera necesario 	<ul style="list-style-type: none"> -Da las indicaciones de forma clara a los usuarios para que puedan realizar la actividad -Formara grupos de trabajo por medio de la dinámica: las “lanchas”(ver anexo 1) -Proporciona los conceptos a discutir y pide a los usuarios que los analicen y que luego hagan la devolución al pleno -Retroalimenta las opiniones dadas por los usuarios y reflexiona junto a los mismos sobre la temática desarrollada. -Responder inquietudes de los usuarios 	<p>40 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Características del trabajo en equipo” Disertación</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios las características del trabajo en equipo</p>	<p>-Escuchar atentamente la ponencia desarrollada por el facilitador y participar activamente dando su opinión sobre la temática. -Internalizar conocimientos y hace preguntas sobre el tema.</p>	<p>-Presentación magistral de la temática -Escuchar aportes de los usuarios y retroalimenta los mismos. -Responder inquietudes de los usuarios y observa las actitudes de los mismos.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p>	
<p>“Vengan a pescar” Principios del trabajo en equipo (trabajo práctico)</p>	<p>Que los usuarios identifiquen los principios básicos de trabajar en equipo.</p>	<p>-Prestar atención a las indicaciones dadas por el facilitador -Participar activamente durante el desarrollo de la actividad en la que se dará conocer los principios básicos para el trabajo en equipo.</p>	<p>-Dar las indicaciones pertinentes para la realización de la actividad -Pide la participación voluntaria de 7 usuarios para realizar la dinámica “Rió Revuelto” (ver anexo 5) -Explica la dinámica a seguir para el desarrollo del tema planteado.</p>	<p>40 Min.</p>	<p>Figuras de peces. Clip Hilo Manta celeste. Taype Tijera</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Vengan a pescar” Continuación</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Participan voluntariamente en la dinámica planteada (7 usuarios) -Aportar ideas acerca del principio de trabajo en equipo que le corresponda -Reflexionar junto al pleno y el facilitador sobre la actividad -Internalizar conocimiento -Hacer preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar los aportes de los participantes y los retroalimenta. -Reflexionar junto a los usuarios acerca de los principios del trabajo en equipo. -Responder las preguntas de los usuarios 		Los que el proceso demande.	
<p>Dimensiones del Trabajo en Equipo (Disertación)</p>	<p>Dar a conocer las dimensiones claves del trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar y analizar la información dada por facilitador. -Internalizar conocimientos -Aportar ideas, ejemplos, comentarios, etc. -Externalizar dudas 	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza una breve disertación sobre las dimensiones del trabajo en equipo. -Escuchar los aportes de los participantes y retroalimenta -Observa actitudes de los usuarios -Responder preguntas 	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Parlantes y los que demande el</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“la organización”</p> <p>Ventajas Y Desventajas del trabajo en equipo</p> <p>(Trabajo Práctico)</p>	<p>Que los participantes identifiquen las ventajas y desventajas que hay al trabajar en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar atención a las indicaciones brindadas por el facilitador. -Formar equipos de trabajo en los cuales deberán elegir a un coordinador y a un observador (este debe fijar se como realiza el trabajo su grupo). -Realizar la tarea asignada. -Dar a conocer al pleno el trabajo que han realizado. -Reflexionar sobre la actividad y el tema desarrollado. -Internalizar conocimiento. -Tomar apuntes si considera necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Da indicaciones de la actividad a realizar -Forma grupos usando la dinámica “Enumeremos del uno al cinco” (el numero puede variar de acuerdo al numero de usuarios) Entregar material de trabajo a los grupos de usuarios... -Pide a los usuarios que comente la experiencia que tuvieron durante la actividad ¿Qué problemas tuvieron? ¿Cómo lo superaron?, etc. -Reflexionar con los usuarios las ventajas y desventajas de trabajar en equipo. -Observa actitudes de los usuarios y responde preguntas de los mimos 	<p>30 Min.</p>	<p>Pizarra</p> <p>Indicaciones para realizar la dinámica “La Organización” (ver anexo 6)</p> <p>Papel periódico</p> <p>Pega</p> <p>Tijeras</p> <p>Taype</p> <p>Pilot y los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Almuerzo (60 MINUTOS)						
<p>“Números perdidos”</p> <p>Requisitos para el trabajo en Equipo primera parte</p> <p>(trabajo práctico)</p>	<p>Que los usuarios identifique de forma vivencial los requisitos que se deben tener en cuenta cuando se trabaja en equipo.</p>	<p>-Prestar atención a las indicaciones.</p> <p>Formar equipos de trabajo de cinco de preferencia por afinidad.</p> <p>Recibir e paquete de números del 0 al 9.</p> <p>Estar atento a las cifras que mencione el facilitador.</p> <p>Reflexionar sobre la actividad.</p> <p>Internalizar conocimientos.</p> <p>Externalizar dudas.</p>	<p>Dar las indicaciones. De la dinámica “Números perdidos”(ver anexo 7)</p> <p>Formar los grupos de trabajo por afinidad.</p> <p>Entregar a cada equipo el material de trabajo (paquete de números), Explicar que el grupo que forme primero las cifras es ganador y acumula un punto.</p> <p>Reflexionar sobre la actividad.</p> <p>Retroalimentar ideas principales.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Papelógrafo</p> <p>Pilot</p> <p>Los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“La Torre Eiffel” Requisitos para el trabajo en equipo Segunda parte (trabajo práctico)</p>	<p>Que los usuarios identifique de forma vivencial los requisitos que se deben tener en cuenta cuando se trabaja en equipo.</p>	<p>-Escucharán y Seguirán las indicaciones dadas por facilitador. -Formar grupos de trabajo y participaran activamente en la dinámica a realizar. -Mostrar al pleno el trabajo que han realizado. -Escuchar y comentar de acuerdo a su experiencia el tema desarrollado por el facilitador y hacer preguntas Internalizar conocimientos</p>	<p>- Explicar las indicaciones de la dinámica. (ver anexo 8) -Formar equipos de trabajo y entrega a los usuarios el material a utilizar par la realización de la actividad. -Pide a los usuarios que den a conocer el trabajo realizado Hace una breve disertación acerca e los requisitos para trabajar en equipo y pide la participación de los usuarios Responde preguntas.</p>	<p>30 Min.</p>		
<p>Tres cosas que se deben compartir al trabajar en equipo</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios algunas de las cosas que es importante compartir cuando se trabaja en equipo</p>	<p>-Escuchar y analizar la información dada por el facilitador. -Internalizar conocimientos. -Exteriorizar inquietudes. -Tomar apuntes si lo considera necesario.</p>	<p>-Presentación magistral de la temática. -Escuchar los aportes de los usuarios y retroalimenta. -Responder preguntas. -Observa actitudes de los usuarios.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Papelógrafo Pilot y los que demande el proceso.</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
REFRIGERIO (10 MINUTOS)						
<p>¡Advertencia!</p> <p>9 Errores Imperdonables al Trabajar en Equipo</p>	<p>Que los usuarios conozcan cuales son los principales errores que se cometen al trabajar en equipo.-</p>	<p>Escuchar y analizar la información de la ponencia.</p> <p>Aportar ideas.</p> <p>Internalizar conocimientos</p>	<p>-Disertación acerca la temática.</p> <p>- escucha las opiniones de los usuarios.</p> <p>- Responde las dudas de los participantes.</p> <p>- Retroalimenta ideas claves.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “DIVIDE Y PERDERAS” (Trabajo en Equipo)

OBJETIVO: Optimizar el trabajo en equipo dentro del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“El vuelo de los gansos” (Pensamiento Positivo)</p>	<p>Reflexionar acerca de la importancia de trabajar en equipo dentro de las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Observar la presentación en power point. -Analizar y reflexionar junto al facilitador sobre el pensamiento positivo presentado. -Brindar opiniones sobre la presentación del video. 	<ul style="list-style-type: none"> -Presentara diapositivas conteniendo un pensamiento positivo -Hará una breve reflexión junto a los usuarios sobre el pensamiento positivo presentado. -Dará apertura a que los usuarios den a conocer su opinión sobre la presentación y retroalimentara -Observara actitudes de los usuarios. 	<p>10 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso</p>	
<p>Entrega de diplomas</p>				<p>20 Min.</p>	<p>Diplomas previamente elaborados por el facilitador</p>	

MATERIAL DE USUARIO TRABAJO EN EQUIPO

Jornada de Desarrollo Profesional

"DIVIDE Y PERDERAS"



"Todo Equipo es tan fuerte como lo es su
Eslabón mas débil"

1. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?

- Trabajar en equipo significa que todos los integrantes de un equipo cooperan de la misma manera, haciendo cada uno su máximo esfuerzo por el bien común del equipo.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Conciencia de equipo
- Interés común
- Confianza
- Compromiso
- Sinergia
- Se enfatiza el conocido lema:
- "todos para uno y un para todos."

VENTAJAS Y DESVENTAJAS AL TRABAJAR EN EQUIPO

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de razonamiento, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- **Se logra la integración de metas específicas en una meta común.**
- **Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.**
- **Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.**
- **Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.**

DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

ESTRES LABORAL

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“EL ENEMIGO INVISIBLE” (Jornada de Desarrollo Profesional)

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INTRODUCCION

El estrés es un desequilibrio entre las exigencias hechas por el medio y los recursos disponibles por los individuos, generalmente producido por factores psicosociales, que incide en la actualidad sobre todos los seres humanos, los cuales día a día se enfrentan a las crecientes exigencias de una sociedad globalizada y consumista con un marcado determinismo ambiental.

Las causas del estrés laboral, sus efectos y su prevención adopta diferentes formas, no obstante es importante preparar y capacitar a los trabajadores para afrontar todas las fuertes demandas que el ambiente les haga con todos los recursos disponibles y así adaptarse y resolver objetivamente los problemas que día a día se les presentan.

Es por ello que el presente Programa de Desarrollo profesional tiene como objetivo principal minimizar los niveles de estrés, de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco ya que esto permitirá mantener y mejorar la satisfacción laboral los mismos y por ende contribuye de forma positiva a optimizar los niveles de productividad en la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar una Jornada de Desarrollo Profesional, que les permita a los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco, minimizar los niveles de estrés, y con ello mantener o mejorar la satisfacción laboral.

Objetivos Específicos:

- Brindar a los usuarios nuevos conocimientos acerca de lo que es el estrés laboral por medio de la implementación del presente Programa de Desarrollo Profesional.
- Llevar a cabo una Jornada de Desarrollo Profesional en la cual los usuarios tengan la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos teóricos vertidos en la misma.
- Dar a conocer a los usuarios algunos consejos prácticos que puedan serles de utilidad para controlar y lograr minimizar los niveles de estrés, tanto en su vida laboral como personal.

MARCO TEORICO

“La oración de los estresados”

Concédeme serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, coraje para cambiar las cosas que no puedo aceptar...

...y sabiduría para ignorar a todas aquellas personas que hoy tendría que matar porque, como todos los días, han vuelto a molestarme.

También ayúdame a cuidarme bien de no pisar a nadie en mi camino...

...porque, puede ser mi jefe el día de mañana.

Ayúdame a dar siempre el 100% en el trabajo...

*12% los lunes, 23% los martes, 40% los miércoles, 20% los jueves
5% los viernes*

Y ayúdame a recordar...

...Cuando tenga un día nefasto,

Y parezca que todo el mundo viene a embromarme,

Que hacen falta 42 músculos para torcer el ceño.

Y sólo 4 para alzar mi dedo índice y mandarlos a todos a pasear!!!

Estrés Laboral

1.1. ¿Que es el Estrés?

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

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

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

Tal situación da lugar a numerosas definiciones, entre las cuales tenemos:

*“El estrés es un desequilibrio sustancial entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo, bajo condiciones en la que el fracaso ante esa demanda posee importantes consecuencias”.*¹

Otra definición de estrés es:

*“El estrés es la sensación de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana, es decir que el entorno rebasa tus posibilidades de respuesta, lo que causa una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y psicomotor. Se relaciona con la angustia, la depresión, las inadaptaciones sociales, la somatización”.*²

¹ Estrés Laboral, (2006) Material Bibliográfico Proporcionado en la Cátedra Recursos Humanos II, (Ciclo II/2006). Universidad de El Salvador

² Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral - 7k 23 de Noviembre 2007

1.2. Definición de Estrés laboral

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

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

Otra definición de estrés laboral es que:

*“Es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación”.*³

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

Debido a las exigencias del entorno laboral de hoy, es inevitable que exista presión en el trabajo. Un nivel de presión que el trabajador considere aceptable puede incluso mantenerlo alerta, motivado y en condiciones de trabajar y aprender, dependiendo de los recursos de que disponga y de sus características personales. Sin embargo el estrés aparece cuando esa presión se hace excesiva o difícil de controlar, por lo que el estrés puede perjudicar la salud de sus empleados y los resultados de su empresa.⁴

³ Mari Ángeles del Hoyo d.(2007), Sindicato de Enfermería de España [En Línea], Disponible en http://www.satse.es/salud_laboral/guia_preencion_estres.htm

⁴ Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral - 7k 23 de Noviembre 2007

1.3. Causas del Estrés Laboral

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

- Ambiente laboral inadecuado.
- Sobrecarga de trabajo.
- Alteración de ritmos biológicos.
- Responsabilidades y decisiones muy importantes.
- Estimulación lenta y monótona.
- Condiciones laborales inadecuadas.⁵

1.4. Factores desencadenantes del Estrés

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés. E incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante (por ejemplo, puede que sea agobiante para un individuo, pero que no lo sea para otro), si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés. Por lo tanto, aunque hagamos un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, dicho listado será siempre incompleto. No obstante los siguientes factores son los más comunes en los lugares de trabajo⁶:

⁵ Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: [www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral - 7k](http://www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral-7k) 23 de Noviembre 2007

⁶ Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Factores Psicosociales que inciden en el Estrés Laboral [en Web] Disponible en: canovindel@psi.ucm.es

- Exceso de Trabajo
- No tener oportunidad de exponer quejas.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás
- Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan
- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo
- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales
- Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas
- Cualquier combinación de los factores anteriores⁷

⁷ Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Factores Psicosociales que inciden en el Estrés Laboral [en Web] Disponible en: (canovindel@psi.ucm.es)

1.5. Síntomas del estrés laboral

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

- Preocupación
- Inseguridad
- Dificultad para decidir
- Miedo
- Pensamientos negativos sobre uno mismo
- Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.
- Sudoración
- Taquicardia
- Molestias en el estómago
- Sequedad de boca
- Dolores de cabeza
- Fumar, comer o beber en exceso
- Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- Tartamudear⁸

⁸ Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral - 7k 23 de Noviembre 2007

1.6. Consecuencias del estrés laboral

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo, cuando este proceso de activación es muy intenso o duro mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida de rendimiento. Por lo que el estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos, entre los cuales tenemos:

1. **A nivel del sistema de respuesta fisiológica:** Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas, etc.
2. **A nivel del sistema cognitivo:** sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, etc.
3. **A nivel del sistema motor:** hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos, etc.¹⁰

⁹ Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Consecuencias del Estrés Laboral [en Web] Disponible en: (canovindel@psi.ucm.es)

¹⁰ Mari Ángeles del Hoyo d.(2007), Sindicato de Enfermería de España [En Línea], Disponible en http://www.satse.es/salud_laboral/guia_prevencion_estres.htm

1.7. Efectos del estrés laboral en las empresas

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

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

Por lo que el estrés laboral puede afectar a la empresa del siguiente modo:

- Aumento del ausentismo laboral.
- Menor dedicación al trabajo.
- Aumento de la rotación del personal.
- Deterioro del rendimiento y la productividad.
- Aumento de las prácticas laborales poco seguras y de las tasas de accidentes.
- Aumento de las quejas de usuarios y clientes.
- Efectos negativos en el reclutamiento de personal.
- Aumento de los problemas legales ante las demandas presentadas y las acciones legales emprendidas por trabajadores que sufren estrés.
- Deterioro de la imagen institucional, tanto entre sus empleados como de cara al exterior.¹¹

¹¹ Estrés Laboral, (2006) Material Bibliográfico Proporcionado en la Cátedra Recursos Humanos II, (Ciclo II/2006).
Universidad de El Salvador

1.8. Como Disminuir El Estrés

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

- Elabore una lista de sus tareas por orden de importancia y establezca un horario al principio de cada día.
- Tómese breves descansos regulares a lo largo del día. Haga una relajación breve, o estírese o respire profundo y tranquilamente durante 2 ó 3 minutos cada hora.
- Vigile su postura y controle periódicamente que no está tenso y que su cuerpo está bien apoyado.
- Consuma alimentos sanos. Limite la cantidad de estimulantes y toxinas que ingiere cada día.
- Acuéstese por lo menos media hora antes de lo habitual y levántese un cuarto de hora antes de lo necesario.
- Establezca citas frecuentes para hablar y compartir con personas que lo escuchen
- Libere sus emociones reprimidas, inicie la práctica de un deporte o pasatiempo que le permita liberar sus frustraciones reprimidas.
- Permita a su mente desconectarse al menos dos veces al día
- Realice al menos 10 ó 15 minutos de ejercicio físico moderado cada día
- Utilice técnicas de relajación profunda durante al menos 20 minutos una vez por semana
- Planee actividades diversas al principio de la semana para estimular¹²

¹² El Ergonomista (2004), Prevención del Estrés [en Línea] Disponible en: <http://www.ergonomista.com/artpsicosociocarga.htm>

BIBLIOGRAFIA

Material Bibliográfico Consultado:

- Estrés Laboral, (2006) Material Bibliográfico Proporcionado en la Cátedra Recursos Humanos II, (Ciclo II/2006). Universidad de El Salvador.

Direcciones de Internet Consultadas:

- Geo Salud (2007) Definición de Estrés Laboral [En línea] Disponible en: www.gueb.org/motivacion/Estres-Laboral - 7k 23 de Agosto 2008
- Mari Ángeles del Hoyo d.(2007), Sindicato de Enfermería de España [En Línea], Disponible en http://www.satse.es/salud_laboral/guia_preencion_estres.htm
- El Ergonomista (2004), Prevención del Estrés [en Línea] Disponible en: <http://www.elergonomista.com/artpsicosociocarga.htm>
- Dr. Antonio Cano Vindel (2002), Consecuencias del Estrés Laboral [en Web] Disponible en: (canovindel@psi.ucm.es)

CARTAS DIDÁCTICAS ESTRÉS LABORAL



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
“ Las reglas del juego”	Que los usuarios junto los facilitadores establezcan reglas las cuales se deberán respetar para lograr el óptimo desarrollo de la jornada.	<ul style="list-style-type: none"> -Aportar ideas mediante las cuales propongan algunas de las reglas que a criterio de ello se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada. -Respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Pedir a los usuarios que se establezca un pequeño reglamento para el buen desarrollo de la jornada. -Aportar ideas en las cuales proponga algunas de las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada. -Respetar las reglas establecidas. 	20 Min.	Pizarra Pilot. Y los que demande el proceso	
¿En que consiste estrés laboral? (presentación Magistral)	Dar a conocer a los usuarios un concepto sobre lo que es el estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar atentamente la ponencia brindada por el facilitador y aportar ideas sobre la temática desarrollada. -Internalizar los conocimientos. -Externalizar dudas o sugerencias y tomar nota si lo considera necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar una breve presentación magistral sobre el concepto de Estrés Laboral. -Pide la participación de los usuarios sobre la temática desarrollada -Observa actitudes de los usuarios y responde a las dudas de los mismos. 	20 Min.	Laptop Proyector multimedia	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Mini clase.”</p> <p>“Causas del estrés”</p> <p>(Trabajo practico)</p>	<p>Identificar las causas que provocan el estrés dentro de las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prestar atención a las indicaciones. -Participar activamente en las dinámicas. -Formarse en grupo, nombrar un secretario y un relator. -Leer y analizar el contenido asignado. -Llegar a una concesión con el grupo. -El relator pasa al frente a explicar el consenso del grupo. -Internalizar conocimiento. -Externalizar dudas o comentarios. -Tomar nota (si lo considera necesario) 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar las indicaciones de la actividad -Realiza la dinámica “la granja” (ver anexo 9), para formación de grupo. -Realizar dinámica <i>Mini clase</i> (ver anexo 10) -Solicitar a los usuarios que nombren a un secretario y un relator por grupo. -Entrega la hoja de trabajo para que lean y analicen el contenido. -Solicitar al relator de cada grupo que pase al frente y explique el consenso al que ha llegado su grupo. -Retroalimenta opiniones de los usuarios. -Responder las inquietudes de los usuarios. -Observa actitudes de usuarios 	<p>40 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p>	
Refrigerio (15 MINUTOS)						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>Psicodrama</p> <p>“Factores desencadenantes del estrés.</p> <p>(trabajo practico)</p>	<p>Que los participantes conozcan los factores desencadenantes del estrés laboral</p>	<p>-Escucha y sigue las indicaciones dadas por el facilitador.</p> <p>-Formara grupos de trabajo con los que deberá analizar algunos de los factores desencadenantes del estrés y posteriormente preparar un psicodrama coto para dar la devolución del factor asignado al pleno</p> <p>-Internalizara conocimientos y hará preguntas sobre la temática</p>	<p>-Dar las indicaciones necesarias para que los usuarios realicen la actividad y forma grupos de trabajo por medio de la dinámica las “lanchas” (ver anexo 1)</p> <p>-Asigna a cada grupo algunos de los factores desencadenantes del estrés para su respectivo análisis y da indicaciones pertinentes para que lo den a conocer al pleno por medio de un pequeño <i>psicodramas</i>. (ver anexo 11)</p> <p>-Observa actitudes de los usuarios y retroalimenta la información y opiniones brindadas por los mismos..</p>	<p>60 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Los que demande el proceso</p>	
<p>“Dibujos creativos”</p> <p>“Síntomas del estrés laboral”</p>	<p>Identificar los indicadores que presentan las personas en situaciones de estrés laboral.</p>	<p>-Escuchar las instrucciones del facilitador</p> <p>-Enumerar del 1 al 5 los síntomas que aparecen en su material de trabajo</p>	<p>-Dar las indicaciones de la dinámica. (ver anexo 12 y material de usuario)</p> <p>-Entregar la hoja de trabajo.</p>	<p>50 Min.</p>	<p>Lapiceros, papel bond, lápices de colores</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPON SABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
“Dibujos creativos” continuación		<ul style="list-style-type: none"> -Elegir uno de los síntomas y representarlo con dibujo. -Explicar al pleno y compartir de forma voluntaria alguna experiencia o anécdota de situaciones estresantes. -Reflexionar sobre la actividad. -Internalizar conocimientos. -Hacer anotaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicita a los usuarios que de forma voluntaria compartan alguna anécdota o situación en la cual hayan experimentado situaciones estresantes. -Escuchar y observar a los participantes en la explicación del trabajo. -Reflexionar sobre el desarrollo de la actividad. -Retroalimentar 		Lapiceros, papel bond, lápices de colores	
Consecuencias del estrés laboral. (Trabajo Practico)	Dar a conocer a los participantes las consecuencias que produce el estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar las indicaciones dadas por el facilitador. -Formar equipos de trabajo y elegir a un secretario y un relator por grupo -Analizar las consecuencias del estrés asignada por el facilitador y elaborar una breve síntesis la cual posteriormente..... 	<ul style="list-style-type: none"> -Dará las indicaciones a los usuarios sobre como desarrollar la actividad. -Pedirá a los usuarios que formen grupos de trabaja y asignara algunas de las consecuencias del estrés laboral para que estos las analicen y preparen una pequeña síntesis.... 	40 Min.	Laptop Proyector multimedia Hojas de papel, lápiz, lapiceros y Los que demande el proceso.	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPON SABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Consecuencias del Estrés Laboral. Continuación	Dar a conocer a los participantes las consecuencias que produce el estrés laboraldarán a conocer al pleno. -Aportar ideas , reflexionan junto al facilitador sobre las consecuencias del estrés y hace preguntas sobre el tema -Internalizan conocimientos -Tomar nota si lo considera necesario.	-Pedirá a los usuarios que den a conocer al pleno la síntesis que han elaborado -Retroalimentara las opiniones de los usuarios y reflexionara junto con ellos sobre las consecuencias del estrés laboral y responderá preguntas de los usuarios			
Almuerzo (60 MINUTOS)						
“papa caliente” Efectos del Estrés Laboral en la Empresa (trabajo práctico)	Dar a conocer los diversos efectos que produce el estrés laboral en las organizaciones	-Escucharan y seguirán indicaciones dadas por el facilitador -Se ubicaran en el salón formando un circulo para realizar la dinámica la papa caliente (Ver anexo 13). -Dará su opinión acerca de las consecuencias del estrés en las organizaciones, internalizará conocimientos y hará preguntas	-Explicar el desarrollo de la dinámica “La papa Caliente (ver anexo 13) -Pedir a los usuarios que formen un círculo y que den su opinión sobre las consecuencias del estrés en la organización y hace una breve reflexión junto a los usuarios sobre las mismas y Responde preguntas de los usuarios.	40	Papel bond. Laptop Proyector multimedia Los que demande el proceso	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Consejos prácticos para minimizar el estrés	Que el usuario conozca algunos consejos prácticos que puedan contribuir a minimizar los niveles de estrés.	-Escucha atentamente la ponencia sobre como minimizar lo niveles de estrés Participa de forma activa dando su opinión sobre la temática desarrollada. -Internalizar conocimientos -Tomar apuntes y hace preguntas si lo consideran necesario.	-Realiza una disertación sobre la temática y al mismo tiempo pide la opinión de los usuarios sobre el tema. -Comparte con los usuarios algunos consejos que pueden ponerse en práctica para minimizar los niveles de estrés. -Observa actitudes de los usuarios y responder a las dudas de los mismos	20 Min.	Laptop, Proyector multimedia. Los que demande el proceso.	
;;;Por Esta Semana Ya Esta Bien!!! (Diapositiva Cómica)	Proporcionar en los usuarios un momento de buen humor como preámbulo para realizar ejercicios de relajación.	-Observar diapositivas y leer el contenido de esta -Sacar su propia conclusión	-Propiciara de forma creativa un momento de humor para los usuarios -Les pedirá que observen atentamente la diapositiva presentada -Observara actitudes de los usuarios.	10 Min.	Laptop Proyector multimedia Los que demande el proceso	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “EL ENEMIGO INVISIBLE” (Estrés Laboral)

OBJETIVO: Que los usuarios conozcan que es el estrés, los efectos que causa y algunas técnicas para controlarlo.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Ejercicio de relajación	Que los usuarios pongan en práctica algunos ejercicios de relajación.	-Escuchar las instrucciones del facilitador. -Adopta una postura cómoda y da inicio a la técnica de relajación siguiendo instrucciones del facilitador.	-Explica el proceso a seguir par realizar los ejercicios de relajación (ver anexo 14). -Solicitar a los usuarios que busquen una posición cómoda e inicia el desarrollo de la técnica de relajación.	60 Min.	Laptop Proyector multimedia Hoja conteniendo los ejercicios (Ver anexo 14)	
Refrigerio (15 MINUTOS)						
“Oración de Los Estresados” (Pensamiento positivo)	Que los usuarios reflexionen acerca de la temática desarrollada	-Observar presentación de pensamiento positivo y analizar el contenido del mismo -Aportar ideas, comentarios o sugerencias sobre lo observado y hacer una breve reflexión junto al facilitador sobre el mismo	-Presentación del pensamiento positivo. -Observar a las actitudes de los usuarios -Escuchar aportes de los usuarios y reflexiona junto a ellos acerca del pensamiento presentado.	15 Min.	Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso	
Entrega de diplomas				20 Min.	Diplomas previamente elaborados	

MATERIAL DE USUARIOS

ESTRÉS LABORAL

JORNADA DE DESARROLLO PROFESIONAL



"EL ENEMIGO INVISIBLE"

"Concédeme serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, coraje para cambiar las cosas que no puedo aceptar..."

...y sabiduría para ignorar a todas aquellas personas que hoy tendría que matar porque, como todos los días, me han vuelto a molestar".

¿Que es Estrés Laboral?

“La respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas. Aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia Organización”.

Además se considera como:

“La reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación

Causas del estrés laboral

- Ambiente laboral inadecuado, sobrecarga de trabajo, condiciones laborales inadecuadas, estimulación lenta y monótona.
- Alteración de ritmos biológicos.
- Responsabilidades y decisiones muy importantes.

ACTIVIDAD PERSONAL

Indicaciones: A continuación aparece un listado de síntomas que son muy frecuentes en el ambiente laboral, enumere del uno al cinco los síntomas con los que mas se identifica. (siendo el uno de mayor importancia y el cinco de menos importancia).

Síntomas del estrés laboral

- ___ Preocupación
- ___ Inseguridad
- ___ Dificultad para decidir
- ___ Miedo
- ___ Pensamientos negativos sobre uno mismo
- ___ Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.
- ___ Sudoración
- ___ Taquicardia
- ___ Molestias en el estómago
- ___ Sequedad de boca

- ___ Dolores de cabeza
- ___ Fumar, comer o beber en exceso
- ___ Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- ___ Tartamudear

Ahora bien, de los cinco que ha seleccionado, escriba el nombre del síntoma que más considere que experimenta en condiciones estresantes.

Consejos prácticos para minimizar el estrés

- Elabore una lista de sus tareas por orden de importancia y establezca un horario al principio de cada día.
- Tómese breves descansos regulares a lo largo del día. Haga una relajación breve, estírese o respire profundo y tranquilamente durante 2 ó 3 minutos cada hora.
- Vigile su postura y controle periódicamente que no está tenso y que su cuerpo está bien apoyado.
- Consuma alimentos sanos. Limite la cantidad de estimulantes y toxinas que ingiere cada día.
- Acuéstese por lo menos media hora antes de lo habitual y levántese un cuarto de hora antes de lo necesario.
- Establezca citas frecuentes para hablar y compartir con personas que lo escuchan.
- Libere sus emociones reprimidas, inicie la práctica de un deporte o pasatiempo que le permita liberar sus frustraciones reprimidas.
- Permita a su mente desconectarse al menos dos veces al día.
- Realice al menos 10 ó 15 minutos de ejercicio físico moderado.
- Cada día planee actividades diversas al principio de la semana para estimular.
- Utilice técnicas de relajación profunda durante al menos 20 minutos una vez por semana

EJERCICIOS DE RELAJACION

Ejercicio 1: Inspiración abdominal

El objetivo de este ejercicio es que la persona dirija el aire inspirado a la parte inferior de los pulmones. Para lo cual se debe colocar una mano en el vientre y otra encima del estómago. En el ejercicio debe de percibir movimiento al respirar en la mano situada en el vientre, pero no en la situada sobre el estómago. Al principio puede parecer difícil, pero es una técnica que se controla en unos 15-20 minutos.

Ejercicio 2: Inspiración abdominal y ventral

El objetivo es aprender a dirigir el aire inspirado a la zona inferior y media de los pulmones. Es igual al ejercicio anterior, sin embargo una vez llenado la parte inferior se debe llenar también la zona media. Se debe notar movimiento primero en la mano del abdomen y después en la del vientre.

Ejercicio 3: Inspiración abdominal, ventral y costal

El objetivo de este ejercicio es lograr una inspiración completa. La persona, colocada en la postura del ejercicio anterior debe llenar primero de aire la zona del abdomen, después el estómago y por último el pecho.

WDERAZGO

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“El Arte de Dirigir”

(Jornada de Desarrollo Profesional)

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INTRODUCCION

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, en donde las fronteras se han abierto al comercio global, las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización.

Por tal razón al hablar de organizaciones y personas no podemos dejar de mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de las instituciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Es por ello que el presente Programa de Desarrollo Profesional pretende brindar las herramientas necesarias para mejora los niveles de liderazgo existentes en el Hospital Nacional General de Ilobasco y sobre todo, crear competencias entre los usuarios para que estos puedan desempeñar un buen papel en cuanto al rendimiento y productividad de la institución.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- ✘ Diseñar una Jornada de Desarrollo Profesional el cual permita dar a conocer a los usuarios los diferentes enfoques del liderazgo existentes dentro del ámbito laboral, con lo cual se lograra fortalecer la Satisfacción de los empleados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✘ Implementar una Jornada de Desarrollo Profesional en al cual se realicen diversas actividades prácticas las cuales permitan a los usuarios optimizar su nivel de liderazgo y posteriormente aplicarlo en su desempeño laboral.
- ✘ Promover actividades encaminadas a descubrir y desarrollar aptitudes de liderazgo entre los usuarios.
- ✘ Generar competencias al interior del Hospital por medio de la capacitación de su personal.

MARCO

MATORICO

*“Sé fiel a ti mismo...
...y te seguirán como
la noche al día, pues
jamás serás Falso,
con hombre alguno”.*

Antes de profundizar en lo que es el tema del liderazgo es necesario que sepamos que es un líder y para ello iniciaremos con la siguiente pregunta:

1.1. El líder ¿Nace o se Hace?

Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia y ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad. Sin embargo es importante señalar que sea cual sea nuestra propia concepción sobre este tema ambos planteamientos son aceptables.¹

1.2. ¿Quién es un Líder?

Es necesario ahora que definamos que es un líder, por lo que diremos que:

“El líder es aquella persona que sirve como respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; y el que además trata de fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar”.²

¹ Autor Desconocido (2006) “El Liderazgo” [en Línea] disponible en: [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). Sitio visitado en octubre - 2007

² Ídem.

1.3. Características del Líder

Habiendo definido que es un líder, debemos tomar en cuenta que como toda persona este posee muchos defectos y virtudes lo cual implica que debe saber mirar primero dentro de si mismo y conocerse para luego entender a los demás; sin embargo en este apartado nos centraremos en conocer aquellas características que debe poseer todo buen líder. Entre las más comunes tenemos³:

- ✘ Crea oportunidades.
- ✘ Actualiza sus conocimientos.
- ✘ Busca mejorar constantemente sus resultados,
- ✘ Sabe delegar responsabilidades.
- ✘ Promueve y encauza los cambios en la organización.
- ✘ Es carismático.
- ✘ Desarrolla la empatía.
- ✘ Evita compararse con otros.
- ✘ Incentiva la confianza en sí mismos en sus colaboradores,
- ✘ Busca administrar el tiempo laboral correctamente.
- ✘ Sabe negociar.
- ✘ Un líder puede liderar otras áreas.
- ✘ Organiza equipos de trabajo eficientes.
- ✘ Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores.
- ✘ Es tolerante con los errores ajenos.

³SOMARED CONSULTORES (Grupo de Practicas Psicológicas Laborales II, UES) (2007) Programa de Desarrollo Profesional, “El Arte de Influir en los Demás” (Liderazgo), San Salvador San Vicente, Octubre /07.

- ✗ Posee un esquema de pensamiento positivo, orientado al desarrollo.
- ✗ Es flexible y cambiante, incluso con su forma de ver las cosas.
- ✗ Colabora eficazmente con otros líderes.

Ahora que ya hemos definido que es un líder, si este nace o se hace y las diversas características que debe poseer es necesario diferenciar entre lo que es un líder y lo que es un Jefe:

1.4. Diferencia entre un Líder y un Jefe

Existen algunos patrones de conducta los cuales diferencian a un Líder de un Jefe, a continuación se presentan algunos de los más comunes⁴:

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
✗ Existe por la autoridad.		✗ Existe por la buena voluntad.
✗ Considera la autoridad un privilegio de mando.		✗ Considera la autoridad un privilegio de servicio.
✗ Inspira miedo.		✗ Inspira confianza. Enseña como hacer las cosas.
✗ Sabe cómo se hacen las cosas.		✗ Le dice a uno: ¡Vayamos!.
✗ Le dice a uno: ¡Vaya!.		✗ No trata a las personas como cosas.
✗ Maneja a las personas como <u>fichas</u> .		✗ Llega antes.
✗ Llega a <u>tiempo</u> .		✗ Da el ejemplo.
✗ Asigna las tareas.		

⁴ Andrés Quijano Ponce de León, El Liderazgo [En Línea] Disponible en [www. Monogafias.com](http://www.Monogafias.com). universidad del rosario Bogotá D.C. Visitado en Noviembre de 2007

1.5 Ventajas y Desventajas de Ser Líder

El líder de este nuevo siglo, debe saber anticiparse siempre a los cambios que se presentan; además de Visualiza y percibir cada cambio como una oportunidad y un reto, lo cual representa una mayor responsabilidad para el mismo. Es por ello que se vuelve indispensable conocer algunas de las ventajas y desventajas de ser un líder.⁵

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Se mantiene excelentes <u>relaciones humanas</u> con el grupo de trabajo. ✘ Se esta actualizando en los temas de interés. ✘ Es la cabeza y responsable frente a otros directrices ✘ Le da sentido humano a la administración. ✘ Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. ✘ La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Se tiene demasiadas responsabilidades. ✘ Quita mucho tiempo personal. ✘ Ser responsable cuando un miembro comete un error. ✘ No es fácil, se tiene que mantener un <u>aprendizaje</u> continuo y rápido. ✘ Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un <u>proyecto</u>. ✘ Se esta a la zozobra del <u>ambiente</u> externo, creando estrés y preocupaciones.

⁵ Andrés Quijano Ponce de León, El Liderazgo [En Línea] Disponible en [www. Monogafias.com](http://www.Monogafias.com). universidad del rosario Bogotá D.C. Visitado en Noviembre de 2007

1.6. ¿Que es el Liderazgo?

Habiendo estudiado ya lo que es el líder y los puntos esenciales que debemos conocer sobre lo que a este se refiere, pasaremos a estudiar el tema del liderazgo ya que ambos se correlacionan por que para que exista el Liderazgo deben de existir líderes que lo ejerzan.

Por lo que El liderazgo se define como:

- ✘ “Una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos”.
- ✘ “La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas tanto personales como grupales”.
- ✘ “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Por lo anterior podemos decir además que El liderazgo, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores. Pero además implica relaciones humanas y tener al frente a un buen líder el cual debe ejercer un liderazgo mediante el cual logre ganarse a las personas y/o colaboradores para que estos le sigan, confíen en él, se sientan estimulados, apoyados y a su vez entendidos por este, de otra manera no se podrá concebir como liderazgo ya que este no se puede ejercer en solitario.⁶

⁶ SOMARED CONSULTORES (Grupo de Practicas Psicológicas Laborales UES) (2007) Programa de Desarrollo Profesional, “El Arte de Influir en los Demás” (Liderazgo), San Salvador San Vicente, Octubre /07.

1.7. Estilos de Liderazgo

Sin embargo muchos hemos tenido la experiencia de conocer o leer sobre diversos personajes que han sobresalido por su forma de ejercer el liderazgo y cada uno de ellos ha tenido su propio estilo el cual en ocasiones ha sido criticado por unos y admirado por otros, lo cual nos lleva a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo determinado, si no mas bien este se determina por las conductas de apoyo y dirección que adopta un líder en un momento determinado y entre los principales estilos de liderazgo tenemos:

✘ **Estilo directivo:**

El líder determina los roles de las personas y les dice lo que deben hacer, cuando y como, el líder se conduce solo, toma las decisiones y supervisa de cerca su implementación por parte del colaborador.

✘ **Estilo Consultativo:**

En este tipo el líder únicamente provee dirección, pero incorpora una variable nueva, la comunicación bilateral con sus colaboradores, escucha sus sentimientos y sugerencias, aumentando el apoyo para ellos, pero manteniendo centralizada la toma de decisiones.

✘ **Estilo participativo**

Este comportamiento se aplica cuando el subordinado tiene la habilidad y el conocimiento para realizar la tarea asignada, implica además un cambio significativo en la resolución de problemas, las tomas de decisiones son compartidas entre el líder y el trabajador, se incrementa la comunicación bilateral, el líder escucha atentamente y ayuda a resolver los problemas.

✘ **Estilo Delegativo**

El líder discute el problema con el trabajador y le delega la toma de decisiones, así como la implementación de la solución, el trabajador es quien decide como debe realizarse la tarea, tomando la dirección; ya que posee la capacidad y seguridad en si mismo necesaria, para asumir la responsabilidad de su propia actuación.

Se puede decir que no hay un estilo único de liderazgo el cual nos garantice la productividad laboral. Más bien, el líder debe ser capaz de adoptar el estilo que mas se adecue a cada situación. Tomando en cuenta que lo importante son los resultados efectivos.

De este planteamiento surge un nuevo estilo de liderazgo el cual es conocido como:

✘ **Liderazgo Situacional**

Este estilo de liderazgo fue formulado por Kenn Blanchard y Paúl Hersey en 1969. Y con el buscan describir situaciones y prescribir las conductas más efectivas en búsqueda de resultados específicos. Presupone que, para cada persona, se puede aplicar un estilo de liderazgo en el desempeño de una tarea específica, el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus colaboradores y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares.

Además este estilo de liderazgo se basa en dos variables principales que son: la conducta de dirección y la conducta de apoyo, que el líder debe adoptar con cada uno de sus colaboradores bajo su responsabilidad. Esto implica conocer estrechamente las capacidades, experiencias, conocimientos, habilidades y emociones de las personas o subalternos a su cargo.⁷

⁷ SOMAREDES CONSULTORES (Grupo de Practicas Psicológicas Laborales UES) (2007) Programa de Desarrollo Profesional, “El Arte de Influir en los Demás” (Liderazgo), San Salvador San Vicente, Octubre /07.

1.8. Causas de un Liderazgo Inadecuado

A pesar de los variados estilos de liderazgo existentes, el Líder por lo general se enfrenta con muchos factores que perjudican el sano desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones, creando en muchas ocasiones efectos contrarios a los esperados, y muchos de ellos obedecen a debilidades en la personalidad del líder; por lo que a continuación se presentan algunas de las *Causas por las cuales muchos líderes ejercen un liderazgo inadecuado*, entre las mas comunes tenemos:

✘ Baja autoestima:

El líder condiciona su valor personal a la obediencia de los demás a sus instrucciones.

✘ Mal uso del poder:

Basa su liderazgo en la posición y el personal, en vez de hacerlo en las relaciones y las tareas que deben realizar, muchos dirigentes y ejecutivos consideran que pueden hacer lo que desean por el simple hecho de no ser subordinados y gozar de una posición sobresaliente, sin reparar en los demás.

✘ Inadecuadas relaciones interpersonales:

Un líder que no es carismático y no se relaciona bien con sus compañeros de trabajo, en muchas ocasiones, puede utilizar la coerción para lograr que le obedezcan.

✘ Baja sensibilidad ambiental:

No posee empatía ni sensibilidad hacia los sentimientos de los demás.

✘ Relaciones inadecuadas líder-seguidor:

El líder no carismático trata de hacer que los demás compartan sus intereses, metas y puntos de vista.

✘ Experiencia:

Líder experto en utilizar medios reconocidos para cumplir las metas dentro del marco de trabajo del orden existente, en vez de buscar innovar, además, posee baja necesidad de mantener el estado actual de las cosas, estancando al grupo.

✘ Organización:

No sabe articular las metas de forma clara y sencilla, no transmite motivación al dirigir y posee un mal manejo del conflicto.⁸

1.9. Como Llegar a Ser Un Buen Líder

Si usted quiere llegar a ser considerado y respetado como Buen Líder deberá esforzarse por mantener los siguientes aspectos:

- ✘ Integridad: el requisito más importante; sin el, cualquier otra cosa no tiene sentido.
- ✘ Ser muy maduro: nunca ponerse emocional con la gente; nada de gritar o vociferar, aún cuando se siente muy molesto.
- ✘ Ayude en el camino a su gente cuando lo necesiten.
- ✘ Justicia: trate a todos por igual y según el mérito.
- ✘ Sea firme y claro al tratar con comportamientos malos o poco éticos.
- ✘ Escuche y entienda a la gente; muéstreles que le entiende (esto no quiere decir que tiene que estar de acuerdo con todos – entender no es lo mismo que estar de acuerdo).
- ✘ Siempre acepte la responsabilidad y culpa por los errores de su gente.
- ✘ Siempre dé el crédito a su gente por sus éxitos.

⁸ Autor desconocido 2003 Causas del Liderazgo Inadecuado [en línea] Disponible en: www.conrg.com/pa/liderazgo.htm 2003, visitado en Noviembre de 2007

- ✘ Nunca se auto-promocione.
- ✘ Respalde y apoye a su gente.
- ✘ Pida opinión a los demás, pero manténgase neutral y objetivo.
- ✘ Cuando tenga que dar malas noticias o criticar, sea honesto pero sensible.
- ✘ Siempre haga lo que dice que hará – mantenga sus promesas.
- ✘ Trabaje duro para convertirse en experto en lo que hace técnicamente, y en entender las habilidades y limitaciones técnicas de su gente.
- ✘ Estimule a su gente a crecer, aprender y a emprender tanto como quieran, a un paso que puedan manejar.
- ✘ Siempre acentúe lo positivo (diga ‘hazlo así’ en lugar de ‘no lo hagas así’).
- ✘ Sonría y estimule a los demás a ser felices y a disfrutar.
- ✘ Relájese, y déle a su gente y a usted mismo el tiempo para conocerse y respetarse unos a otros.
- ✘ Tome notas y mantenga buenos registros de todo.
- ✘ Planifique y priorice.
- ✘ Involucre a su gente en sus ideas, especialmente en lo relativo al manejo del cambio.
- ✘ Logre las tareas y objetivos de la empresa, pero nunca a expensas de su integridad o de la confianza de su gente.⁹

⁹ SOMARED CONSULTORES (Grupo de Practicas Psicológicas Laborales II, UES) (2007) Programa de Desarrollo Profesional, “El Arte de Influir en los Demás” (Liderazgo), San Salvador, San Vicente, Octubre /07.

BIBLIOGRAFIA

Material Bibliográfico Consultado:

- ✘ SOMARED CONSULTORES (Grupo de Practicas Psicológicas Laborales II, UES) (2007) Programa de Desarrollo Profesional, “*El Arte de Influir en los Demás*” (*Liderazgo*), San Salvador San Vicente, Octubre /07

Direcciones de Internet Consultadas:

- ✘ Autor Desconocido (2006) “El Liderazgo” [en Línea] disponible en: [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). Sitio visitado en Agosto - 2008
- ✘ Andrés Quijano Ponce de León, El Liderazgo [En Línea] Disponible en [www. Monogafias.com](http://www.Monogafias.com). universidad del rosario Bogotá D.C. Visitado en Septiembre de 2008
- ✘ Autor des conocido 2003 *Causas del Liderazgo Inadecuado* [en línea] Disponible en: www.conrg.com/pa/lierazgo.htm 2003, visitado en Septiembre de 2008

CARTAS DIDACTICAS
LIDERAZGO



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Para entendernos Mejor”</p> <p>(reglas a seguir durante la jornada)</p>	<p>Que los usuarios junto los facilitadores establezcan reglas las cuales se deberán respetar para lograr el óptimo desarrollo de la jornada.</p>	<p>-Aportar ideas sobre las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Proponer reglas para el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los facilitadores</p>	<p>-Pedir a los usuarios que se establezca un pequeño reglamento para el buen desarrollo de la jornada.</p> <p>-Aportar ideas sobre las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Proponer reglas para el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los usuarios.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Papelógrafo</p> <p>Pilot</p> <p>Los que demande el proceso.</p>	
<p>“Debate”</p> <p>¿El Líder Nace o se Hace?</p> <p>(Trabajo práctico)</p>	<p>Que los usuarios discutan y lleguen a un acuerdo sobre la temática planteada</p>	<p>-Seguirán indicaciones dadas por el facilitador.</p> <p>-Participaran en el debate dando su opinión sobre la temática planteada</p> <p>-Internalizar conocimientos y hacer preguntas.</p>	<p>-Dará indicaciones para la realización de la actividad.</p> <p>-Hará preguntas generadoras para iniciar un debate y servirá de mediador.</p> <p>-Retroalimentara opiniones dadas por usuarios y responderá a interrogantes de los mismos</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Laptop, Proyector multimedia.</p> <p>Los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>¿Quien es un Líder? (Disertación)</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios una breve definición acerca de lo que es un líder.</p>	<p>-Escuchara atentamente y participara dando su opinión durante la disertación sobre el tema planteado.</p> <p>-Internalizara conocimientos</p> <p>-Tomara nota y hará preguntas si lo considera necesario</p>	<p>-Realizará una breve disertación en la cual de a conocer el concepto de Líder.</p> <p>-Pedirá a los usuarios que den su propia opinión sobre lo que es un Líder.</p> <p>-Retroalimentara las opiniones de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos.</p>	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	
<p>“La papa Caliente” Características del Buen Líder (Trabajo práctico)</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios de forma práctica y creativa las diferentes características que debe poseer un buen líder.</p>	<p>-Seguira indicaciones dadas por el facilitador y participara activamente durante la actividad.</p> <p>-Dará su opinión acerca de las características del Buen líder.</p> <p>-Analizará los conocimientos vertidos durante la realización de la activad.</p>	<p>-Dará indicaciones para realizar la actividad y pedirá a los usuarios que forme un circulo, luego se les proporciona una bola de papel en donde encontraran las diferentes características del buen líder</p> <p>(Ver anexo 13)</p> <p>-Retroalimentará opiniones dadas por usuarios.</p>	<p>40 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p> <p>Una bola de papel elaborada previamente (papa caliente) y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
refrigerio (15 MINUTOS)						
“Diferencia entre un Jefe y un Líder” (Disertación)	Que los usuarios conozcan las diferencias que existen entre ser un Jefe y ser Un líder	-Prestará atención y dará su opinión sobre la temática planteada. -Internalizara Conocimientos, tomara nota y ara preguntas si lo considera necesario	-Presentará a los usuarios las diferencias que existen ente un líder y un jefe. -Hará preguntas las cuales generen la opinión de los usuarios sobre la temática. -responderá preguntas	20 Min.	Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso	
“La Nasa” “Ventajas y Desventajas de Ser líder” (Trabajo práctico)	“Dar a conocer de forma practica las ventajas y desventajas que tiene ser un líder”	-Seguirán indicaciones dadas por el facilitador y participaran de forma activa durante la actividad. -Formarán grupos de trabaja de acuerdo a las indicaciones dadas por el facilitador. -Seguirán indicaciones -Elegirán a una persona como su líder para realizar la actividad el cual al finalizar la misma dará brevemente su opinión de la dificultades que tuvo al liderar el grupo -Internalizaran conocimientos y harán preguntas.	-Proporcionará indicaciones pertinentes para la realización de la actividad y dividirá el grupo en 3 subgrupos. -Proporcionará a los usuarios un listado de las cosas que necesitan para realzar la actividad denominada “La Nasa” (Ver anexo 15) -Pedirá a cada líder de grupo que de a conocer al pleno la dificultades a las que se enfrente al tomar el papel de líder -Expondrá brevemente las ventajas y desventajas del ser un líder y responderá a las dudas de los usuarios	60 Min.	Laptop Proyector multimedia Hoja con teniendo los materiales a utilizar (Ver anexo 15) Y los que demande el proceso	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Almuerzo (60 MINUTOS)						
Estilos de Liderazgo (Trabajo práctico)	Que los usuarios analicen por medio de un trabajo práctico los diversos estilos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> -Se reunirá con su grupo de trabajo y seguirán indicaciones del facilitador. -Asignarán un relator y un secretario por grupo. -Discutirán con su grupo el estilo de liderazgo que se le asigne y hará una conclusión la cual deberá dar a conocer al pleno de forma creativa -Internalizaran conocimientos, tomara nota y hará preguntas si lo considera necesario 	<ul style="list-style-type: none"> -Dará indicaciones y pedirá a los usuarios que formen grupos de trabajo. -Pedirá a cada grupo de usuarios que asignen un relator y un secretario. -Asignara a cada grupo de usuarios un estilo de liderazgo para que lo analicen y lo den a conocer al pleno. -Observará las actitudes de los usuarios -Retroalimentará cada una de las opiniones dadas por los grupos de trabajo. -Responderá a las dudas que los usuarios tengan sobre la temática desarrollada. 	40 Min.	Laptop Proyector multimedia Papel bond, lápiz, lapicero, borrador Y los que demande el proceso	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Imaginación y Creatividad”</p> <p>Causas de un Liderazgo Inadecuado</p> <p>(Trabajo práctico)</p>	<p>Que los usuarios conozcan las causas del liderazgo inadecuado de forma practica</p>	<p>-Prestará atención alas indicaciones dadas por el facilitador.</p> <p>-Formarán parejas de trabajo y representaran por medio de un dibujo una de las causas del liderazgo inadecuado.</p> <p>-Darán a conocer al pleno su dibujo por medio de una breve explicación sobre el mismo y el significado que este tiene para ellos.</p> <p>-Internalizara conocimientos</p> <p>-Hará preguntas y tomara nota si lo considera necesario.</p>	<p>-Dará a conocer a los usuarios en que consistirá la actividad.</p> <p>-Les pedirá que se agrupen en parejas de trabajo y asignara a cada una de las causas del liderazgo inadecuado. (Si el pleno es demasiado numeroso podrá formar tríos de trabajo o asignar la misma causa de liderazgo inadecuado a mas de un grupo).</p> <p>-Pedirá a los usuarios que den a conocer al pleno su dibujo y el significado que este tiene para ellos.</p> <p>-Observará actitudes de los usuarios</p> <p>-Retroalimentará al final la temática planteada</p> <p>-Responderá preguntas de los usuarios</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p> <p>Hojas de papel bond, lápiz, lapiceros, Colores Hoja de Papel de color, tijeras Pegamento</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco .

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>¿Quiere Llegar a Ser un buen Líder?</p> <p>Consejos para llegar a ser un Buen líder</p> <p>(Trabajo Teórico Participativo)</p>	<p>Brindar a los usuarios algunos consejos que poniéndolos en practica pueden ayudarles a mejorar su nivel de liderazgo</p>	<p>-Participara dando su opinión sobre la temática planteada y escuchara la explicación dada por el facilitador</p> <p>-Internalizar conocimientos</p> <p>-Tomara nota y hará preguntas si lo considera necesario</p>	<p>-Realizara una disertación en la cual proporcionara a los usuarios algunos consejos para mejorar el nivel de liderazgo de los mismos.</p> <p>-Pedirá la participación de los usuarios y Observara actitudes de los mismos</p> <p>-Responderá a las preguntas de los usuarios</p>	<p>25 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	
<p>“ALEJANDRO MAGNO”</p> <p>Video Sobre el Liderazgo</p>	<p>Que los usuarios junto al facilitador hagan una reflexión sobre el tema desarrollado</p>	<p>-Observar atentamente el collage de videos presentados.</p> <p>-Reflexionar sobre el mismo u dar a conocer su opinión sobre lo observado al pleno</p> <p>-Internalizar conocimientos</p> <p>-Hacer preguntas.</p>	<p>-Hacer presentación del collage de videos</p> <p>-Preguntara a los usuarios sobre lo observado en el video.</p> <p>-Observara actitudes de los usuarios</p> <p>-Responderá a las dudas de los mismos.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “El Arte de Dirigir” (Liderazgo)

OBJETIVO: Optimizar los Niveles de Liderazgo existente en los Empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco

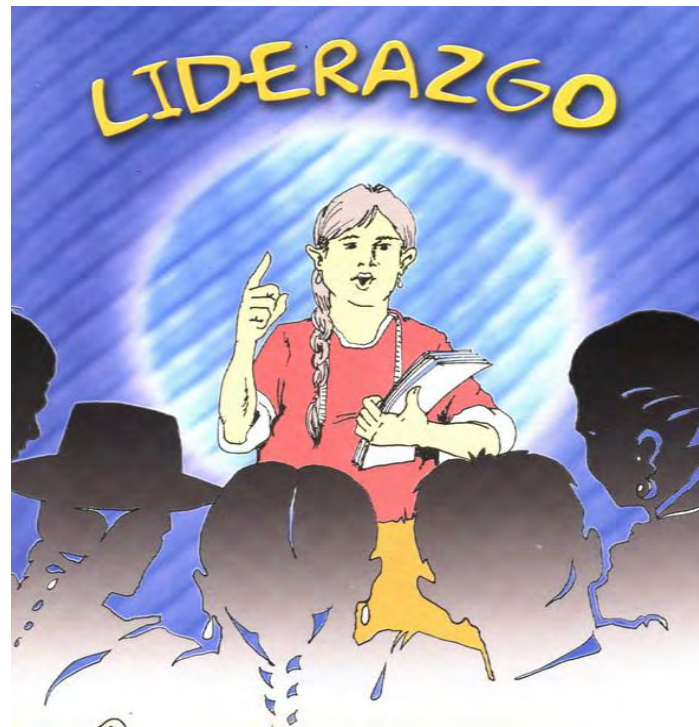
TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
REFRIGERIO (10 MINUTOS)						
Pensamiento positivo	Que los usuarios reflexionen acerca de la temática desarrollada	<p>Observar presentación de pensamiento positivo y analizar el contenido del mismo</p> <p>Aportar ideas, comentarios o sugerencias sobre lo observado y hacer una breve reflexión junto al facilitador sobre el mismo</p>	<p>Presentación del pensamiento positivo.</p> <p>Observar a las actitudes de los usuarios</p> <p>Escuchar aportes de los usuarios y reflexiona junto a ellos acerca del pensamiento presentado.</p>	20 Min.	<p>Laptop</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	
Entrega de diplomas				20 Min.	Diplomas previamente elaborados por el facilitador	

MATERIAL DE USUARIO LIDERAZGO

Jornada de Desarrollo Profesional

"El Arte de Dirigir



“Sé fiel a ti mismo...

...y te seguirán como la noche al día, pues jamás serás Falso, con hombre alguno”.

Características del Líder

- ✘ Un líder puede liderar otras áreas.
- ✘ Organiza equipos de trabajo eficientes.
- ✘ Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores.
- ✘ Es tolerante con los errores ajenos.
- ✘ Posee un esquema de pensamiento positivo, orientado al desarrollo.
- ✘ Es flexible y cambiante, incluso con su forma de ver las cosas.
- ✘ Colabora eficazmente con otros líderes.
- ✘ Reduce todo a lo esencial.

¿Que es el Liderazgo?

“La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas tanto personales como grupales”.

Estilos de Liderazgo

- ✘ Estilo directivo
- ✘ Estilo Consultativo
- ✘ Estilo participativo
- ✘ Estilo Delegativo
- ✘ Liderazgo Situacional

Causas de un Liderazgo Inadecuado

- ✗ Baja autoestima
- ✗ Mal uso del poder
- ✗ Inadecuadas relaciones interpersonales
- ✗ Baja sensibilidad ambiental
- ✗ Relaciones inadecuadas líder-seguidor
- ✗ Experiencia
- ✗ Organización

Como Llegar a Ser Un Buen Líder

Si usted quiere llegar a ser considerado y respetado como Buen Líder deberá esforzarse por mantener las siguientes cosas:

- ✗ **Integridad:** el requisito más importante; sin el, cualquier otra cosa no tiene sentido.
- ✗ **Ser muy maduro:** nunca ponerse emocional con la gente; nada de gritar o vociferar, aún cuando se siente muy molesto.
- ✗ **Ayude** en el camino a su gente cuando lo necesiten.
- ✗ **Justicia:** trate a todos por igual y según el mérito.
- ✗ **Sea firme y claro** al tratar con comportamientos malos o poco éticos.
- ✗ **Escuche y entienda a la gente;** muéstreles que le entiende (esto no quiere decir que tiene que estar de acuerdo con todos – entender no es lo mismo que estar de acuerdo).
- ✗ **Siempre acepte** la responsabilidad y culpa por los errores de su gente.
- ✗ **Siempre** déle el crédito a su gente por sus éxitos.
- ✗ **Nunca** se auto-promocione.

- ✘ **Respalde** y apoye a su gente.
- ✘ **Pida** opinión a los demás, pero manténgase neutral y objetivo.
- ✘ **Cuando** tenga que dar malas noticias o criticar, sea honesto pero sensible.
- ✘ **Siempre** haga lo que dice que hará – mantenga sus promesas.
- ✘ **Trabaje** duro para convertirse en experto en lo que hace técnicamente, y en entender las habilidades y limitaciones técnicas de su gente.
- ✘ **Estimule** a su gente a crecer, aprender y a emprender tanto como quieran, a un paso que puedan manejar.
- ✘ **Siempre** acentúe lo positivo (diga ‘hazlo así’ en lugar de ‘no lo hagas así’).
- ✘ **Sonría y estimule** a los demás a ser felices y a disfrutar.
- ✘ **Relájese, y déle** a su gente y a usted mismo el tiempo para conocerse y respetarse unos a otros.
- ✘ **Tome** notas y mantenga buenos registros de todo.
- ✘ **Planifique y priorice.**
- ✘ **Involucre** a su gente en sus ideas, especialmente en lo relativo al manejo del cambio.
- ✘ **Logre** las tareas y objetivos de la empresa, pero nunca a expensas de su integridad o de la confianza de su gente.

DESEMPEÑO LABORAL

HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO



“ÉXITO CONTAGIOSO” **(Jornada de Desarrollo Profesional)**

PRESENTADO POR:

Navarro Aguilar Sonia Maribel

Peña Barrera, Edith Ruth

Portan Marinero, Marvin Osmin

ASESOR:

Lic. Daniel Edgardo Madrid

COORDINADOR DE SEMINARIO DE TESIS:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

ILOBASCO, CABAÑAS 2008

INTRODUCCIÓN

Muchos jefes ven frustradas, día tras día, sus intenciones de lograr un mejor desempeño del personal que está bajo su cargo; sin embargo, cuando más les parece esforzarse incluso con reprimendas, poco o nada parecen lograr, probablemente porque estén enfocando sus fuerzas en el lugar equivocado.

Estudios recientes dentro de la psicología moderna, han demostrado que aspectos muy importantes como la motivación y la satisfacción laboral, influyen directamente no sólo en la vida cotidiana de las personas, sino también en la esfera laboral.

Contrario a lo que tradicionalmente se creía, detenerse un momento a pensar en las necesidades de los subalternos y buscar las mejores vías de solución, deviene en una mejora sustancial en su rendimiento laboral, por ello es de vital importancia que exista un diálogo franco entre el empleador y el subordinado.

Por lo que en la presente Jornada de Desarrollo Profesional, se ha tratado de abordar precisamente la relación de coexistencia entre aspectos propios de la conducta como la motivación, la satisfacción y la relación de ambas con el desempeño laboral; es preciso también mencionar que dicha jornada esta dirigida a los niveles de mando o jefaturas del Hospital Nacional General de Ilobasco; esperando que este documento sirva como una herramienta en la cual el departamento de Recursos Humanos o la Persona encargada del desarrollo de esta, encuentre una forma creativa y adecuada para abordar la temática antes mencionada y con la implementación de la misma logre mantener o mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

OBJETIVOS

GENERAL:

- ❖ Diseñar una Jornada de Desarrollo Profesional, la cual permita a los niveles de mando o jefatura del Hospital Nacional General de Ilobasco, obtener conocimientos básicos sobre el Desempeño laboral, lo cual contribuirá a mantener y/o a mejorar la satisfacción laboral al interior de la institución.

ESPECIFICOS:

- ❖ Dar a conocer de forma práctica algunos conceptos teóricos sobre el Desempeño Laboral, la Motivación y la Satisfacción Laboral.
- ❖ Llevar a cabo una Jornada de Desarrollo Profesional en la que se realicen técnicas prácticas que ayuden a incrementar el Desempeño y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Hospital de Ilobasco.
- ❖ Que los usuarios pongan en práctica los conocimientos teóricos vertidos durante la Jornada de desarrollo Profesional y que posteriormente los lleven a la práctica en sus labores cotidianas.
- ❖ Generar competencias entre los usuarios para que estos mejoren su desempeño laboral dentro de la institución.

MARCO TEORICO

*«El ganador dice: Puede ser
difícil, pero es posible. El
perdedor dice: Puede ser
posible, pero es muy difícil.
La persona Triunfadora Dice:
Todo es posible»*

1. DESEMPEÑO LABORAL

1.1. ¿Qué es el Desempeño Laboral?

La evolución del desempeño laboral es una actividad esencial en la administración ya que permite establecer estándares del comportamiento laboral es por ello que se vuelve inevitable abordar esta temática; por lo que continuación definiremos lo que es y en que consiste el desempeño laboral:

El desempeño laboral es: “La acción o efecto de realizar un cargo o una función en el trabajo” además “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”¹

1.2. Determinantes del Desempeño Laboral

Existen dos factores que son determinantes para el buen desempeño laboral, ambos están relacionados con las diferentes recompensas que un trabajador pueda recibir al realizar sus actividades laborales de forma eficiente, estas son:

- ❖ El Valor de Las Recompensas
- ❖ La probabilidad que las Recompensas dependan del Esfuerzo.

¹ Guillermo Ernesto Vela, 2007, *Administración de Compensaciones* Diplomado en Administración de Recursos Humanos (Modulo 4), San Salvador 2007

1.3. Factores Importantes del Desempeño Relacionados con la Personalidad de los Trabajadores

En el desempeño laboral, encontramos algunos factores muy importantes que determinan el buen desarrollo de las actividades laborales; estos a su vez están estrechamente relacionados con la personalidad de los empleados, y por ende pueden intervenir en el óptimo desempeño de los mismos; entre los principales tenemos:

- ❖ La creatividad.
- ❖ El liderazgo.
- ❖ La Integridad.
- ❖ Colaboración.
- ❖ Cooperación.
- ❖ Relaciones humanas.²

Por otra parte existen otros factores de igual importancia como lo son La Motivación y La Satisfacción laboral ya que estos se encuentran íntimamente relacionados al Desempeño Laboral de las personas. Por tal razón es necesario que conozcamos un poco más acerca de dichas temáticas e iniciaremos definiendo lo que es la motivación laboral.

2. Motivación Laboral

La motivación está relacionada con el desempeño, ya que esta es el principal impulso que provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

² Autor desconocido, 2006, Desempeño Laboral [en línea] disponible en: <http://www.monografias.com> visitado en Noviembre de 2007.

Por lo que podemos decir que la motivación es considerada como:

“El impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”.

Por su parte la Motivación Laboral esta basada en los factores que influyen en la conducta y están orientados al cumplimiento de los objetivos. La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación, ya sea esta laboral o personal.³

2.1. EL CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- ❖ **Homeostasis:** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- ❖ **Estímulo:** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- ❖ **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- ❖ **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- ❖ **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- ❖ **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

³ Blanca Meléndez y Col. (2006), Evaluación y Desempeño Laboral, Material Proporcionado en la Cátedra de Recursos Humanos I, UES 2006.

Por otra parte es importante señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- d) Alienación, apatía y desinterés. ⁴

2.2. Influencia del Grupo de trabajo en la Motivación Laboral

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como característica el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

⁴ Adriana López (2007), La Motivación [Pagina Web] disponible en: <http://www.monografias.com>, visitada en Noviembre de 2007

Por lo que se deben tener en cuenta ciertos requisitos que son básicos para lograr la motivación:

- ❖ Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- ❖ Desplazar a un inadaptado
- ❖ Reconocer una mala situación grupal.⁵

2.3. Importancia del Gerente en la Motivación Laboral.

Existen diversas acciones que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- ❖ Hacer interesante el trabajo
- ❖ Relacionar las recompensas con el rendimiento
- ❖ Proporcionar recompensas que sean valoradas
- ❖ Tratar a los empleados como personas
- ❖ Alentar la participación y la colaboración
- ❖ Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.⁶

2.4. Conductas que Contribuyen a La Desmotivación Laboral de los Trabadores

Después de haber estudiado algunos factores que inciden en la motivación es importante también tomar en cuenta algunos factores que desmotivan a los empleados y que por ende afectan del desempeño laboral de los mismos. Continuación encontraras un cuadro en donde podrás encontrar algunas de las conductas que contribuyen a la desmotivación de los empleados, así como también las consecuencias y las alternativas de solución para cada uno de ellos ⁷:

⁵ Adriana López (2007), La Motivación [Pagina Web] disponible en: <http://www.monografias.com>, visitada en Noviembre de 2007

⁶ José Luis Trechera Herrera (2007), Saber Motivar [Pagina Web] Disponible en www.monografias.com, Visitada en Octubre de 2007

⁷ Idem.

Conductas que Contribuyen a La Desmotivación Laboral de los Trabajadores

Conductas que Desmotivan a los Empleados	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
1. "Da caña" . Crea un ambiente en el que se priorice el castigo ya que "anima" a actuar	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo <u>aprendizaje</u> si no se presenta una alternativa
2. "No comuniquen" . <u>Potencia</u> un <u>clima</u> de silencio e incertidumbre. La desinformación "fomenta la <u>creatividad</u> ".	"Es imposible no comunicar". Si no se tiene <u>información</u> se inventa y si no se ofrece, se corre el <u>riesgo</u> de abonar el terreno para que surjan los rumores	Comunica e informa. La <u>comunicación</u> es una valiosa herramienta de motivación
3. "Resalta el individualismo" . Sé fiel al principio de que "cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo".	"Aislamiento y <u>competitividad</u> interna negativa". Aumentan las "zancadillas" y la agresividad entre los compañeros.	Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, "sinergias" o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: "El todo es más que la suma de las partes".
4. "Potencia empleados 'Kleenex' de usar y tirar" . "Estimula con <u>contratos</u> basuras". Así se espabilarán y no "se dormirán en los laureles".	Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una <u>cultura</u> "fidel" a <u>la empresa</u> .	El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera "valor" a través de las personas
5. "Se autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad" . Impone y no pierdas el tiempo en consultas y "chorradas".	Clima de <u>inseguridad</u> y miedo. <u>Desarrollo</u> de "pelotas" o "ecos" que te dicen lo que quieres escuchar.	Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. ¡Cuidado con caer en el "síndrome del Titanic": el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.
6. "Divide y vencerás" . Aísla y pelea a unos contra otros. La lucha "incrementa" la <u>productividad</u> .	No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.	Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la "confrontación creativa". El disenso es la base del <u>trabajo en equipo</u> .
7. "Critica a tu gente" . Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión negativa del personal.	Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la "fachada" y el dar una "buena imagen".	Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al <u>grupo</u> .
8. "Fomenta un clima de miedo e incertidumbre" . Acosa, agobia y amenaza.	Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la productividad.	Valora y anima. "No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio". Estimula con "intangibles" que incrementen el "salario emocional": manifestar aprecio, tener detalles, dar <u>retroalimentación</u> .

Conductas que Contribuyen a La Desmotivación Laboral de los Trabajadores

Aspectos que Desmotivan a los Empleados	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
<p>9. "Sal tú solo en la foto ya que eres el que conoce y dominas la situación". Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas</p>	<p>Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.</p>	<p>Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la "ilusión colectiva". Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la <u>libertad</u> de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del "Yo" al "Nosotros". "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros".</p>
<p>10. "Hazte insustituible y omnipresente" Que te perciban como imprescindible. No crees discípulos. Se fiel al eslogan de que "contigo acaba todo".</p>	<p>Inhibición y desidia. ¡Alguien realizará "correctamente" la tarea!</p>	<p>Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si se sabe "decir adiós", es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan "pedirte asesoramiento" o "servirse de tu experiencia".</p>

2.5. Diferencia Entre Motivación y Satisfacción Laboral

Resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación, Muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos; sin embargo a pesar de la íntima relación que existe entre ambos términos ambos son diferentes. Ya que la Motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Por esta razón es necesario que profundicemos un poco acerca de lo que es la satisfacción ya que tanto la satisfacción Laboral, la Motivación y El desempeño se encuentran muy relacionados y son aspectos que se complementan en todo puesto de trabajo y que por ende influyen en la realización de la actividades laborales de todo trabajador.⁸

3. SATISFACCIÓN LABORAL

Al abordar esta temática, indudablemente la primera duda que surge es: ¿A que se refiere el término de Satisfacción Laboral? Por lo que continuación se presenta una breve conceptualización del mismo: Se puede decir que la Satisfacción Laboral “Es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. Por otra parte la satisfacción laboral es considerada como: “El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”.

Cuando hablamos de las actitudes de los trabajadores nos referimos precisamente a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.⁹

3.1. FACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA SATISFACCION LABORAL

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos.

⁸ María Clotilde Atalaya (1999), *Satisfacción y Productividad* [Pagina Web] www.monografias.com

⁹ Ídem

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como:

- ❖ El ambiente físico donde trabaja.
- ❖ El hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien.
- ❖ El sentido de logro o realización que le procura el trabajo.
- ❖ La posibilidad de aplicar sus conocimientos.
- ❖ Que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Existen otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral y entre estos tenemos:

- ❖ La edad.
- ❖ La salud.
- ❖ la estabilidad emocional.
- ❖ La condición socio-económica.
- ❖ Tiempo libre y actividades recreativas practicadas.
- ❖ Relaciones familiares y otros desahogos.
- ❖ Afiliaciones sociales; entre otros ¹⁰

¹⁰ Mónica Márquez Pérez Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/>

3.2. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen algunas variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral entre las cuales tenemos:

- ❖ **Un Trabajo Intelectualmente Estimulante:** Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.
- ❖ **Recompensas Equitativas:** Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.
- ❖ **Condiciones Favorables de Trabajo:** Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.
- ❖ **Colegas Cooperadores:** La gente necesita obtener del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles; para la mayoría, también es importante satisfacer las necesidades de trato personal; Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad, apoyo, respeto y respaldo también aumente la satisfacción laboral.¹¹

¹¹ Mónica Márquez Pérez Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/>

3.3. INDICADORES DE INSATISFACCIÓN EN LOS EMPLEADOS

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Otros indicadores podrían ser:

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

3.4. ¿COMO REFORZAR LA SATISFACCION LABORAL?

A continuación se presentan algunos consejos que poniéndolos en práctica pueden ayudar en gran medida a reforzar la satisfacción Laboral de los empleados:

- ❖ Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- ❖ Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- ❖ Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado. (Por ejemplo incentivos no económicos o económicos)
- ❖ Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- ❖ Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- ❖ No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- ❖ No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.

BIBLIOGRAFIA

Material Bibliográfico Consultado:

- ❖ Guillermo Ernesto Vela, 2007, *Administración de Compensaciones* Diplomado en Administración de Recursos Humanos (Modulo 4), San Salvador 2007
- ❖ Blanca Meléndez y Col. (2006), *Evaluación y Desempeño Laboral*, Material Proporcionado en la Cátedra de Recursos Humanos I, UES 2006.

Direcciones Electrónicas Consultadas:

- ❖ Autor desconocido, 2006, *Desempeño Laboral* [en línea] disponible en: <http://www.monografias.com> visitado en Noviembre de 2007.
- ❖ Adriana López (2007), *La Motivación* [Pagina Web] disponible en: <http://www.monografias.com>, visitada en Noviembre de 2007
- ❖ José Luís Trechera Herrera (2007), *Saber Motivar* [Pagina Web] Disponible en www.monografias.com, Visitada en Octubre de 2007
- ❖ María Clotilde Atalaya (1999), *Satisfacción y Productividad* [Pagina Web] www.monografias.com
- ❖ Mónica Márquez Pérez Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/>

CARTAS DIDACTICAS

DESEMPEÑO LABORAL



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento de HNGI.

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Común Acuerdo”</p> <p>(Establecimiento de reglas a seguir durante la jornada)</p>	<p>Que los usuarios junto los facilitadores establezcan acuerdos los cuales se deberán respetar para lograr el óptimo desarrollo de la jornada.</p>	<p>-Aportar ideas sobre las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Proponer reglas para el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los facilitadores</p>	<p>-Pedir a los usuarios que se establezca un pequeño reglamento para el buen desarrollo de la jornada.</p> <p>-Aportar ideas sobre las reglas que se deberán respetar durante el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Proponer reglas para el desarrollo de la jornada.</p> <p>-Respetar las reglas establecidas por ellos mismos y por los usuarios.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Pizarra</p> <p>Pilot</p> <p>Los que demande el proceso.</p>	
<p>“Torres de Papel”</p> <p>Que es el Desempeño; Determinantes del Desempeño Laboral</p> <p>Trabajo practico</p>	<p>Dará a conocer a los usuarios de forma practica el concepto de desempeño Laboral y las determinantes del mismo</p>	<p>-Escuchara atentamente las indicaciones dadas por el facilitador y participara en la actividad a realizar</p> <p>-Formaran grupos de trabajo y trataran de hacer una torre de papel.</p> <p>-Cada grupo deberá decir al pleno las dificultades que se</p>	<p>-Dará claramente las indicaciones para realizar la actividad (Ver Anexo 9)</p> <p>-Formara grupos de trabajo Pedirá a los grupos de usuarios que den a conocer de forma breve las dificultades a las que se enfrentaron al construir la torre de papel</p>	<p>50 Min.</p>	<p>Hojas de papel</p> <p>Tirro</p> <p>Indicaciones sobre la dinámica la torre Eiffel</p> <p>(Ver Anexo 9)</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Torre Eiffel”</p> <p>continuación</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Presentaron a la hora de construir la torre. -Escucharan la disertación dada por el facilitador -Aportaran ideas sobre la temática e internalizaran conocimientos -Tomaran nota y harán preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Dará una breve disertación sobre lo que es el Desempeño Laboral y sus determinantes. -Observara actitudes de los usuarios -Retroalimentara las opiniones dadas por los mismos -Responderá a las preguntas que los usuarios tengan sobre la actividad y la temática desarrollada 		<p>Plumones y los que demande el proceso.</p>	
<p>Factores del Desempeño Asociados con la personalidad</p> <p>Disertación</p>	<p>Dar a conocer a los usuarios los diferentes factores del desempeño laboral que tienen relación con la personalidad del individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchara con atención la ponencia dada por el facilitador. -Participara dado su opinión sobre la temática. -Internalizara conocimientos -Tomara nota y preguntara si lo considera necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hará un breve disertación sobre los factores del desempeño asociados con la personalidad -Pedirá a los usuarios que brinden su opinión sobre la temática a desarrollar. -Observara actitudes de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos. 	<p>15 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso</p>	
<p>Refrigerio (15 MINUTOS)</p>						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Lluvia de Ideas por Tarjeta”</p> <p>¿Qué es la motivación Laboral?</p>	<p>Que los usuarios aporten sus propias ideas acerca de la motivación y su relación con el desempeño laboral.</p>	<p>-Reflexionar de forma individual sobre la motivación.</p> <p>-Escribir en una tarjeta las ideas que tenga sobre la temática.</p> <p>-Dar su propio punto de vista sobre la temática desarrollada e Internalizara los conocimientos.</p> <p>-Hará Preguntas y tomar nota si lo considera necesario</p>	<p>-Explicara a los usuarios la dinámica a seguir para desarrollar la actividad.</p> <p>-Entrega unas tarjetitas a los usuarios para que anoten sus propias ideas sobre la temática abordada.</p> <p>-Retro alimentar la ideas aportadas por los usuarios y dará una breve conceptualización sobre la motivación en el ámbito laboral.</p> <p>-Aclarara dudas de los usuarios.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia Hoja conteniendo la dinámica a desarrollar para el facilitador (Ver anexo 16) Tarjetitas y los que demande el proceso.</p>	
<p>El ciclo Motivacional y la influencia del Grupo de Trabajo y del Gerente en la Motivación Laboral</p>	<p>Dará a conocer a los usuarios de forma magistral en que consiste el ciclo motivacional</p>	<p>-Escuchara con atención la ponencia dada por el facilitador.</p> <p>-Participara dado su opinión sobre la temática.</p> <p>-Pedirá a los usuarios que brinden su opinión sobre la temática.</p> <p>Internalizara conocimientos</p> <p>-Tomara nota y preguntara si lo considera necesario.</p>	<p>-Hará un presentación Magistral en la cual dará a conocer que es y en que consiste el ciclo motivacional y la influencia del grupo de trajo y del Gerente en la Motivación Laboral.</p> <p>-Observara actitudes de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos.</p>	<p>20 Min.</p>	<p>Laptop Proyector multimedia y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Psicodramas”</p> <p>Conductas que contribuyen a la desmotivación laboral</p>	<p>Que los usuarios conozcan las diversas conductas que conllevan a la desmotivación laboral</p>	<p>-Escuchara y seguirá las indicaciones dadas por el facilitador</p> <p>-Formara grupos de trabajo y analizara algunas de las conductas que contribuyen a la desmotivación laboral y buscara la forma de representarla de forma creativa.</p> <p>-Dará a conocer al pleno a la conclusión que han llegado y la forma en que lo han representado</p> <p>-Internalizara conocimientos</p>	<p>-Dará las indicaciones de forma clara sobre la dinámica a utilizar para desarrollar la temática. (Ver anexo 11)</p> <p>-Pedirá a los usuarios que formen grupos de trabajo y asignara a cada grupo algunas de las conductas que contribuyen a la desmotivación laboral y solicitará que busquen una forma creativa de representarla y que posteriormente la den a conocer al pleno</p> <p>Retroalimentara opiniones dadas por los usuarios</p>	<p>60 Min.</p>		
Almuerzo (60 MINUTOS)						



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
<p>“Usted que Opina”</p> <p>Diferencia entre Motivación y Satisfacción Laboral</p> <p>y</p> <p>Definición de Satisfacción Laboral</p> <p>“discusión”</p>	<p>Que los usuarios aporten su opinión sobre la diferencia entre la motivación y la satisfacción laboral y al mismo tiempo explicar en que consiste la satisfacción laboral</p>	<p>-Responderán a los cuestionamientos del facilitador.</p> <p>-Participaran activamente durante la realización de la actividad dando su opinión sobre la temática.</p> <p>-Escuchara la explicación dada por el facilitador sobre la definición de la satisfacción laboral</p> <p>-Internalizaran conocimientos , tomaran nota si lo consideran necesario</p> <p>-Realizaran preguntas sobre la temática desarrollada</p>	<p>-Hará preguntas generadoras al pleno sobre la temática a desarrollar.</p> <p>-Reforzara las opiniones dadas por los usuarios</p> <p>-Explicara en que consiste la diferencia entre Motivación y Satisfacción y dará a conocer el concepto de satisfacción laboral</p> <p>-Observara actitudes de los usuarios y responderá a las preguntas de los mismos.</p>	<p>30 Min.</p>	<p>Laptop</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Y los que demande el proceso</p>	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
“BUSQUEDA DE TESOROS” Factores de los que depende la satisfacción laboral.	Dar a conocer a los usuarios de forma practica los diferentes factores de los cuales depende la satisfacción laboral.	-Seguirá las indicaciones dadas por el facilitador. -Participara de forma activa durante la realización de la actividad. -Dará su opinan sobre los factores de los que depende la satisfacción laboral según corresponda. -Internalizar conocimientos Preguntara sobre los dudas que tenga en cuanto a la temática	-Explicara a los usuarios la dinámica a realizar “búsqueda de tesoros” (Ver anexo 17) -Pedirá a los usuarios que den brevemente su opinión sobre los factores de los que depende la satisfacción laboral -Retroalimentara la opinión dada por los usuarios -Responderá a las interrogantes de los mimos.	30 Min.	Laptop Proyector multimedia Papelitos previamente diseñado por el facilitador. Y los que demande el proceso	
Determinante de La Satisfacción Laboral (Disertación)	Que los usuarios conozcan las diversas determinantes de la satisfacción laboral	-Escuchara con atención la ponencia desarrollada por el facilitador. -Participara dado su opinión sobre la temática. -Internalizara conocimientos -Tomara nota y preguntara si lo considera necesario.	-Hará un breve disertación sobre las determinantes de la satisfacción laboral -Pedirá a los usuarios que brinden su opinión sobre la temática a desarrollar. -Observara actitudes de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos.	15 Min.	Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso	



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
Indicadores de insatisfacción en los empleados y Como Reforzar la Satisfacción Laboral Disertación	Que los usuarios conozcan las diversas determinantes de la satisfacción laboral y como reforzar la satisfacción en los trabajadores.	-Escuchará con atención la ponencia desarrollada por el facilitador. -Participará dado su opinión sobre la temática. -Internalizara conocimientos -Tomará nota si lo considera necesario. -Hará preguntas sobre la temática desarrollada.	-Hará un breve disertación sobre las determinantes de la satisfacción laboral -Pedirá a los usuarios que brinden su opinión sobre la temática a desarrollar. -Observará actitudes de los usuarios y responderá a las interrogantes de los mismos.	20 Min.	Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso	

REFRIGERIO (15 MINUTOS)



HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

TEMA: “ÉXITO CONTAGIOSO” (Desempeño Laboral)

OBJETIVO: Optimizar el desempeño laboral de los jefes y al mismo tiempo contribuir al buen funcionamiento del HNGI

TIEMPO: _____ **FACILITADOR:** _____ **LUGAR:** _____

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	METODOLOGIA		TIEMPO	MATERIALES	RESPONSABLE
		USUARIO	FACILITADOR			
“pensamiento Positivo”	Que los usuarios reflexionen acerca de la temática desarrollada	-Observar presentación de pensamiento positivo y analizar el contenido del mismo -Aportar ideas, comentarios o sugerencias sobre lo observado y hacer una breve reflexión junto al facilitador sobre el mismo	-Presentación del pensamiento positivo. -Observara las actitudes de los usuarios -Escuchar aportes de los usuarios y reflexiona junto a ellos acerca del pensamiento presentado.	20 Min.	Laptop Proyector multimedia Y los que demande el proceso	
Entrega de diplomas				20 Min.	Diplomas previamente elaborados por el facilitador	

**MATERIAL
DE USUARIO
DESEMPEÑO
LABORAL**

Jornada de Desarrollo Profesional

“ÉXITO CONTAGIOSO”



“El ganador dice: puede ser difícil, pero es posible. El perdedor dice: puede ser posible pero es muy difícil. La persona Triunfadora dice: Todo es Posible”.

AGENDA

- ❖ "Común Acuerdo"
- ❖ Que es el Desempeño
- ❖ Determinantes del Desempeño Laboral
- ❖ Factores del Desempeño Asociados con la Personalidad
- ❖ **Refrigerio**
- ❖ ¿Qué es la Motivación Laboral?
- ❖ El Ciclo Motivacional,
- ❖ La Influencia del Grupo de Trabajo en la Motivación Laboral
- ❖ Como Influye El Gerente en la Motivación Laboral
- ❖ Conductas que Contribuyen a la Desmotivación Laboral
- ❖ **Almuerzo**
- ❖ Diferencia entre Motivación y Satisfacción Laboral
- ❖ Definición de Satisfacción Laboral
- ❖ Factores de los que Depende la Satisfacción Laboral.
- ❖ Determinante de La Satisfacción Laboral
- ❖ Indicadores de Insatisfacción en los Empleados
- ❖ Como Reforzar la Satisfacción Laboral
- ❖ **Refrigerio**
- ❖ Pensamiento Positivo
- ❖ Entrega de Diplomas

¿Qué es el Desempeño Laboral?

“La acción o efecto de realizar un cargo o una función en el trabajo”
además “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”

Motivación Laboral

“El impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”.
La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación, ya sea esta laboral o personal.

Satisfacción laboral

“Es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. Por otra parte la satisfacción laboral es considerada como: “El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo”.

Importancia del Gerente en la Motivación Laboral.

Existen diversas acciones que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- ❖ Hacer interesante el trabajo
- ❖ Relacionar las recompensas con el rendimiento
- ❖ Proporcionar recompensas que sean valoradas
- ❖ Tratar a los empleados como personas
- ❖ Alentar la participación y la colaboración
- ❖ Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.

FACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA SATISFACCION LABORAL

- ❖ La edad.
- ❖ La salud.
- ❖ La antigüedad.
- ❖ La estabilidad emocional.
- ❖ La condición socio-económica.

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Existen algunas variables en el trabajo que determinan la satisfacción laboral entre las cuales tenemos:

- ❖ Un Trabajo Intelectualmente Estimulante
- ❖ Recompensas Equitativas
- ❖ Condiciones Favorables de Trabajo
- ❖ Colegas Cooperadores

¿COMO REFORZAR LA SATISFACCION LABORAL?

A continuación se presentan algunos consejos que poniéndolos en práctica pueden ayudar en gran medida a reforzar la satisfacción Laboral de los empleados:

- ❖ Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
- ❖ Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
- ❖ Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado. (Por ejemplo incentivos no económicos o económicos).
- ❖ Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
- ❖ Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
- ❖ No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
- ❖ No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.

INDICE DE ANEXOS

Las Lanchas	Anexo 1
Dictado de Dibujo	Anexo 2
Ponerte al Día	Anexo 3
Cadena de Asociaciones.	Anexo 4
Vengan a Pescar	Anexo 5
La organización	Anexo 6
Números Perdidos	Anexo 7
La torre Eiffel	Anexo 8
La granja	Anexo 9
Mini Clases	Anexo 10
Psicodramas	Anexo 11
Dibujos Creativos	Anexo 12
La Papa Caliente	Anexo 13
Ejercicios de Relajación	Anexo 14
La Nasa	Anexo 15
Lluvia de Ideas Por Tarjeta	Anexo 16
Búsqueda de Tesoros	Anexo 17

LAS LANCHAS

OBJETIVO: Formar equipos de trabajo

MATERIALES: Facilitador y participantes, salón amplio.

TIEMPO DE DURACIÓN: 15 Minutos

PROCEDIMIENTO:

1-. Todos los participantes se ponen de pie.

2-. El facilitador cuenta la siguiente historia:

“Estamos navegando en un enorme barco llamado *El perla negra*, pero vino una tormenta que esta hundiendo el gran barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha solo pueden entrar (se dice un número).....personas.”

3-. Los participantes forman círculos en los que este el número exacto de personas que pueden entrar en cada lancha.

4-. Luego se cambia el número de personas que pueden entrar en cada lancha, hasta llegar al número es personas que se desea en los equipos de trabajo.

Dictado De dibujo

OBJETIVOS

- Mostrar las dificultades de la comunicación.
- Analizar la influencia de las preguntas y el diálogo en la comunicación y en la transmisión de la información.
- Mostrar la importancia de la actitud de escucha en la comunicación.

TIEMPO APROXIMADO: 45 minutos.

MATERIAL NECESARIO: Cada alumno debe tener dos hojas cuadriculadas tamaño folio, una regla, un lápiz y una goma.

Orientaciones metodológicas

1. Preparación del ejercicio

Conviene que el tutor prepare previamente a los dos alumnos voluntarios que van a «dictar» el ejercicio, y les dé las instrucciones necesarias.

Los demás alumnos de la clase harán de receptores de la información. Su tarea consistirá en reproducir en la hoja cuadriculada lo que su compañero va dictando. Debe hacerse sin fallos, con la mayor perfección posible.

2. Desarrollo del ejercicio

1ª. Fase: ejercicio de comunicación sin feed-back (sin preguntas)

El alumno voluntario que dicta se sitúa delante de la clase, de espaldas al grupo, y sentado. Posteriormente este dicta su ejercicio despacio, con pausas suficientes para que todos sigan sin dificultad de tiempo. No se le puede interrumpir ni hacer preguntas. Tampoco puede enseñar el dibujo ni hacer ningún gesto; Sólo debe emplear la palabra.

Dictado De dibujo (continuación)

El tutor anota el tiempo que tarda la clase en realizar la tarea.

Una vez terminado el dibujo, el tutor pide a la clase que den la vuelta a la hoja. Luego se corregirá.

2ª. Fase: *ejercicio de comunicación con feed-back (con preguntas)*

- Este se debe hacer inmediatamente a continuación del ejercicio de la 1ª fase.
- Luego Los alumnos toman el segundo folio y se disponen a dibujar.
- El voluntario que dicta *el* ejercicio se sitúa al frente de la clase, de cara a los demás, sentado.
- Dicta su ejercicio despacio, con pausas suficientes para que todos puedan seguirlo sin dificultad de tiempo.
- Se le puede interrumpir y preguntar cuantas veces se quiera;
- debe responder a todas las preguntas y dar cuantas aclaraciones se le pidan. Pero no puede enseñar el dibujo ni dibujar en la pizarra. Todas sus intervenciones deben ser orales.
- El tutor anota el tiempo que se tarda en realizar el ejercicio.
- Uno dicta y otro copia en la pizarra.
- Todos a su vez pueden ir dibujando lo que oyen.
- El que dibuja no puede hacer preguntas.

Dictado De dibujo (continuación)

El que dicta ve el dibujo y, aunque el que copia no puede preguntar, el que dicta si puede corregir, tratando de que el dibujo represente lo más exactamente posible la imagen que se quiere transmitir.

Consigna:

- Haga una línea horizontal
- En cada extremo de la misma, una línea oblicua
- Una los extremos de éstas
- Sobre el primer extremo superior de la primera línea horizontal, haga una línea vertical
- En el otro extremo del ángulo inferior, una línea vertical, que se una con el extremo inferior y una horizontal que se una con la línea oblicua

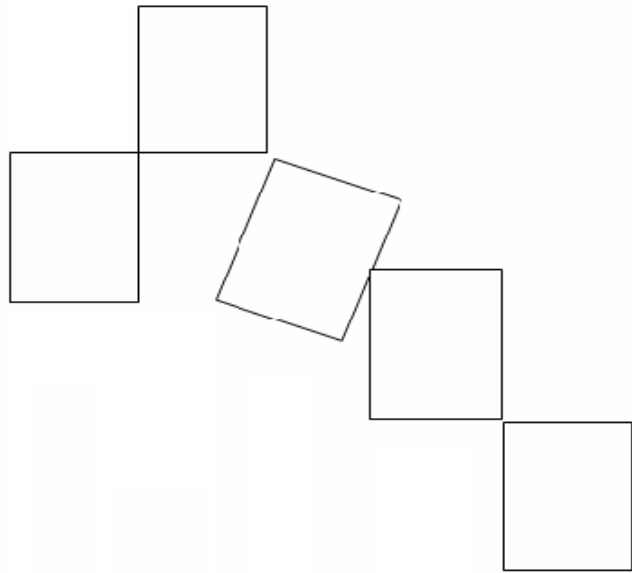
Otra forma:

- Hacer dos líneas oblicuas unidas por una horizontal
- Unirlas por los extremos superiores
- Hacer otra línea horizontal que llegue a unirse con los extremos inferiores de las líneas oblicuas
- En el extremo superior de la 1ª línea oblicua, hacer una línea vertical.

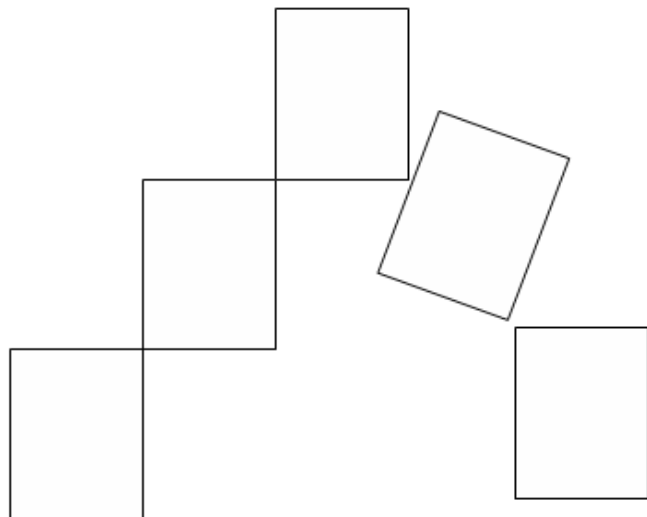
Dictado De dibujo (continuación)

4. Modelos de dibujos para dictar

Dibujo 1: Ejercicio sin feed-back



Dibujo 2: Ejercicio con feed-back



Ponerte Al Día

OBJETIVO: Que los usuarios tengan la Oportunidad de Conversar con alguien con quien hayan tenido algún problema en el pasado y que aun no han podido resolver ese conflicto.

MATERIALES: Los que demande el proceso

TIEMPO DE DURACIÓN: 20 minutos, Sin embargo este puede Variar Dependiendo de la Situación

PROCEDIMIENTO:

1-. Se les explica a los usuarios en que consiste la actividad y que deben tener mucha madurez a la hora de realizarla (si ellos están de acuerdo se realiza, la dinámica de lo contrario se debe suspender para evitar malos entendidos o conflictuar la situación).

2-. Se les pide a los usuarios que escojan a una persona con la cual hayan tenido diferencias en el pasado y que aun no han sido resueltas (en el caso de existir personas que no hayan tenido problemas se deja abierta la posibilidad que escoja a alguien a quien casi no conoce o con quien menos haya interactuado la persona).

3-. Se les indica que busquen un lugar adecuado en el cual puedan conversar (en el caso de no tener un espacio adecuado se trata de ubicar a las personas dentro del salón de modo que queden un poco separada una pareja de la otra) y se les hace mucho énfasis en que se trata de una **CONVERSACION**, no una **DISCUSION**.

4-. Cuando el facilitador considere conveniente detiene la actividad y les pide a todos que pasen al salón y ahí le pide que voluntariamente compartan la experiencia y si pudieron resolver en la medida de los posible sus diferencias y se hace una breve reflexión sobre la actividad.

La Cadena de Asociaciones

OBJETIVO: Explorar el nivel de conocimiento que poseen los participantes acerca de una temática a desarrollar.

MATERIALES: Pizarra o Papelógrafo, Pilot,

TIEMPO DE DURACIÓN: 15 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se elige la palabra clave o concepto a discutir con el grupo.
- 2-. En plenaria se pide a los participantes que lo asocien con otras palabras que para ellos tiene alguna relación (en orden uno por uno va diciendo con que la relaciona).
- 3-. El facilitador va anotando las diferentes relaciones que los participantes van aportando.
- 4-. Luego se discute por qué se ha relacionado esa palabra con la otra.
- 5-. Al final se hace una síntesis en la cual los participantes dan a conocer su opinión acerca de un concepto específico.

Vengan a Pescar

OBJETIVO: Hacer de forma creativa la participación de los usuarios y desarrollar a si los principios básicos del trabajo en equipo.

MATERIALES: Figuras de peces, Clip, hilo, manta o plástico de color celeste, Taype, tijera, los que el proceso demande.

TIEMPO DE DURACIÓN: 20 Minutos

PROCEDIMIENTO:

- 1-. El facilitador prepara con anticipación
- 2-. Se hace un círculo pintado con tiza en el suelo, se extiende la manta o plástico celeste simulando ser agua y se colocan todos los peces.
- 3-. Se solicita la colaboración de siete participantes a los cuales se les entrega un anzuelo (una cuerda con un clip abierto) y se les pide que inicien la pesca.
- 4-. Cuando los participantes hayan terminado de pescar, cada participante tendrá que leer el contenido y dar su opinión al respecto, posteriormente pegarlo en la pizarra.
- 5-. El facilitador reforzara las ideas principales.

La Organización

OBJETIVO: Que los usuarios experimenten e identifiquen las ventajas y desventajas de trabajar en equipo.

MATERIALES:

- + Pizarra
- + Tijeras
- + Papel periódico
- + Taype
- + Pega
- + Pilot y los que demande el proceso.

TIEMPO DE DURACIÓN: 35 Minutos

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se forman equipos de cinco integrantes
- 2-. Cada grupo elegirá a un coordinador y a un observador. (Quien se encargara de fijarse como se organizan para realizar el trabajo)
- 3-. Cada equipo recibe el material de trabajo. (Hojas de papel bond o papel periódico)
- 4-. Se inicia la producción, se les pide que construyan "barcos de papel", el equipo que mas haga y de mejor calidad será el ganador.
- 5-.Se reflexiona la experiencia que tuvieron los grupos, iniciando por el grupo ganador
- 6-. El facilitador anota los problemas que tuvieron los equipos.

Números Perdidos

OBJETIVO: Que los participantes logren identificar y analizar los principios de trabajar en equipo.

MATERIALES: 30 Hojas de papel bond, hacer tres juegos de 10 cada uno, numeradas del 0 al 9.

TIEMPO DE DURACIÓN: 25 Minutos

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se forman equipos de diez personas, se agrupan por afinidad.
- 2-. Cada equipo recibe el paquete de números del 0 al 9 se le da dos a cada participante.
- 3-. El facilitador dice los números que necesita que formen los equipos por ejemplo: **879, 564, 963, 951, 753, 258 etc.** Entonces los participantes que tienen los números mencionados deberán pasar al frente y acomodarse en el orden debido llevando su cartel con el número de una manera visible.*
- 4-. El equipo que forme el número primero se anota un punto
- 5-. Hacer la reflexión acerca de la experiencia que tuvieron los grupos.

* **Nota:** no se podrán pedir número repetidos en una misma cifra ejemplo: 880

La Torre Eiffel

MATERIALES:

Papel bond

Cinta adhesiva.

TIEMPO DE DURACIÓN: 25 Minutos

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se forman equipos de 7 personas.
- 2-. Los equipos reciben hojas de papel bond, para realizar la tarea asignada.
- 3-. El facilitador les pide a los equipos, que deben construir una torre, la más alta y que se detenga por si sola será la torre ganadora
- 4-. Los equipos se organizan para construir la torre.
- 5-. El facilitador observa a los diferentes equipos la forma de cómo se organizan.
- 6-. Hacer la reflexión acerca de la experiencia que tuvieron los grupos.
- 7-. Hacer retroalimentación acerca de los principios que se deben tener en cuenta al momento de trabajar en equipo.

La Granja

OBJETIVO: Formar grupos de Trabajo de Forma Divertida para los usuarios.

MATERIALES: Tarjetitas conteniendo figuras de diferentes animales por Ej. Si quiere formar 5 grupos de 5 personas cada uno debe utilizar 5 tarjetitas conteniendo la figura de un Gato, 5 de un León, 5 de Una cabra y si sucesivamente. (Se debe usar figuras de animales que emitan sonidos)

TIEMPO DE DURACIÓN: 15 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se elaboran las tarjetitas conteniendo las figuras de los animales.
- 2-. Se revuelven todas las tarjetas en una bolsa, caja, entre otros y se les va pidiendo a cada usuario que saque una tarjetita de la bolsa o caja. Se les pide que vean la tarjetita y la guarden en sus bolsillos.
- 3-. Luego se les explica que deben buscar a su grupo únicamente emitiendo el sonido del animal que les toco.
- 4-. Cuando ya están formados los grupos, se finaliza la actividad y se les asigna la tarea a realizar.

Mini Clases

OBJETIVO: Que los participantes den su aporte acerca de las causas que provocan el estrés laboral a partir de su experiencia.

MATERIALES: Pizarra, plumón marcador, papel bond. Lapiceros.

TIEMPO DE DURACIÓN: 30 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. El facilitador forma los grupos de trabajo.
- 2-. Solicitar a los usuarios para que se organicen y nombren a un secretario y un relator.
- 3-. Entrega la hoja de trabajo para que lean y analicen el contenido.
- 4-. Solicitar al relator de cada grupo, que pase al frente y explique el consenso del equipo.
- 5-. Retroalimentar la información.

Psicodrama

OBJETIVO: Que los participantes realicen psicodramas cortos en los cuales traten de representar de forma creativa algún contenido específico.

MATERIALES: Papel bond, los que el proceso demande.

TIEMPO DE DURACIÓN: 60 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Los participantes formaran equipos de trabajo de cinco integrantes.
- 2-. El facilitador asigna a cada grupo dos de los factores que desencadenan el estrés.
- 3-. Los equipos se organizan y se asignan roles para dramatizar
- 4-. Se les da 10 minutos para que discutan el material y luego pasar a dramatizarlo.
- 5-. El facilitador supervisa a cada equipo, y les asesora en caso de se necesario.
- 6-. Los Equipos pasaran a dramatizar al frente, cada grupo tendrá 5 minutos para la representación.
- 7-. EL facilitador reforzará los puntos principales de cada representación.

Dibujos Creativos

OBJETIVO: que los participantes representen de forma creativa algún tema específico.

MATERIALES: Lapiceros, papel bond, lápices de colores.

TIEMPO DE DURACIÓN: 50 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. El facilitador reparte los implementos a los participantes.
- 2-. Les solicita ilustrar con un dibujo alguno de los síntomas que pudiera haber experimentado estando sometido a condiciones de estrés laboral.
- 3-. El facilitador pide que los participantes muestren y expliquen ante la concurrencia sus creaciones y comparta su experiencia con los demás.
- 4-. Reflexiona sobre los resultados obtenidos.

La Papa Caliente

OBJETIVO: Propiciar que los participantes de su opinión sobre alguna temática.

MATERIALES: Varias hojas de papel bond previamente elaboradas por el facilitador y envueltas entre sí (formando la papa caliente), equipo de sonido.

TIEMPO DE DURACIÓN: 40 minutos.

PROCEDIMIENTO:

- 1-. Se instruye a los participantes a formar un círculo entre ellos.
- 2-. Con el círculo formado, se hace girar la "papa" entre los usuarios, mientras se hace sonar una melodía en el equipo de sonido.
- 3-. Al participante que le quede la papa, al finalizar la melodía deberá desenvolver una hoja y leer en voz alta el contenido de la misma.
- 4-. El facilitador explica cada punto leído y lo aplica a otros ámbitos

Ejercicios de Relajación

Ejercicio 1: Inspiración abdominal

El objetivo de este ejercicio es que la persona dirija el aire inspirado a la parte inferior de los pulmones. Para lo cual se debe colocar una mano en el vientre y otra encima del estómago. En el ejercicio debe de percibir movimiento al respirar en la mano situada en el vientre, pero no en la situada sobre el estómago. Al principio puede parecer difícil, pero es una técnica que se controla en unos 15-20 minutos.

Ejercicio 2: Inspiración abdominal y ventral

El objetivo es aprender a dirigir el aire inspirado a la zona inferior y media de los pulmones. Es igual al ejercicio anterior, sin embargo una vez llenado la parte inferior se debe llenar también la zona media. Se debe notar movimiento primero en la mano del abdomen y después en la del vientre.

Ejercicio 3: Inspiración abdominal, ventral y costal

El objetivo de este ejercicio es lograr una inspiración completa. La persona, colocada en la postura del ejercicio anterior debe llenar primero de aire la zona del abdomen, después el estómago y por último el pecho.

Ejercicios de Relajación (Continuación)

Ejercicio 4: Espiración

Este ejercicio es continuación del 3º, se deben realizar los mismos pasos y después, al espirar, se deben de cerrar los labios de forma que al salir del aire se produzca un breve resoplido. La espiración debe ser pausada y controlada.

Ejercicio 5: Ritmo inspiración - espiración

Este ejercicio es similar al anterior pero ahora la inspiración se hace de forma continua, enlazando los tres pasos (abdomen, estomago y pecho). La espiración se hace parecida al ejercicio anterior, pero se debe procurar hacerlo cada vez más silencioso.

Ejercicio 6: Sobre generalización

Este es el paso crucial. Aquí se debe de ir utilizando estos ejercicios en situaciones cotidianas (sentados, de pie, caminando, trabajando, etc.). Hay que ir practicando en las diferentes situaciones: con ruidos, con mucha luz, en la oscuridad, con mucha gente alrededor,

La Nasa

OBJETIVO: Que los usuarios realicen un trabajo en el cual tengan que tomar decisiones y llegar a un acuerdo mutuo.

MATERIALES: los que se presentan en la lista que se les proporciona a los usuarios y los que demande el proceso.

TIEMPO DE DURACIÓN: 45 minutos.

PROCEDIMIENTO:

Se les entregará a los usuarios una hoja conteniendo las siguientes indicaciones:

Ustedes forman la tripulación de un navío del espacio que iba a reunirse con el navío Nodriza en la superficie alumbrada de la luna. Debido a las dificultades mecánicas tuvieron que aterrizar en un lugar que queda a unos 350 Kilómetros del lugar del encuentro. Durante el aterrizaje, mucho del equipo del navío, quedó dañado y puesto que la supervivencia de la tripulación depende de poder llegar al navío nodriza, los artículos más críticos tienen que ser escogidos para llevarse. Abajo están enumerados los artículos que quedaron en buen estado después del aterrizaje. Su tarea consistirá en ordenarlos de acuerdo a su importancia y utilidad para ayudarles a llegar al punto del encuentro con el navío nodriza, ponga (1) para el artículo más importante, un (2) para el que sigue en importancia y utilidad para ayudarles en su viaje y así sucesivamente hasta numerar los 15 artículos. (Hay que numerar del 1 al 15 según orden de importancia siendo 1 el artículo más importante y 15 el menos importante)

La Nasa (Continuación)

LISTA DE ARTICULOS:

- _____ Caja de Fósforos
- _____ Cereal o Corn-flakes
- _____ 20 de Soga
- _____ Tela de Paracaídas
- _____ Horno Portátil para Calentar Comida
- _____ 2 pistolas Calibre 45
- _____ Una Caja de Leche en Polvo
- _____ 2 Tanques de Oxigeno de 50 kilos cada uno por tripulante
- _____ Un Mapa estelar (de la constelación de la luna)
- _____ Un Bote Salvavidas
- _____ Una Brújula Magnética
- _____ 25 Litros de Agua
- _____ Luces de bengala
- _____ Botiquín de Primeros Auxilios (con agujas de inyección Hipodérmicas)
- _____ Un Receptor—Transmisor de Fuerza Solar

Luego se procede a una discusión en la cual da a conocer el consenso al que llegaron y las dificultades con las que se enfrentaron.

Lluvia de Ideas Por Tarjeta

Objetivo: explorar los conocimientos previos que las personas tienen sobre un tema específico.

Tiempo: 15 minutos

Tamaño del Grupo: No tiene un número específico se puede hacer con grupos grande, medianos o pequeños.

Materiales: facilitadores, usuarios y tarjetitas y los que demande el proceso

POCEDIMIENTO: Se elaboran preguntas generadoras tales como: ¿alguien ha escuchado hablar del tema.....? ¿Qué entiende sobre la temática.....? ¿Qué observo en el drama, video, lámina..... etc. Que se le acaba de presentar? Entre otras.

LUEGO SE LE ENTREGA A LOS USUARIOS UNAS TARJETITAS EN LAS CUALES DEBERÁN ESCRIBIR UNA IDEA O SU OPINIÓN SOBRE LA TEMÁTICA A ABORDAR.

Posteriormente pegan todas las tarjetitas en un Papelógrafo o pizarra y el facilitador procede a leer algunas seleccionándolas al azar

Para finalizar se hace una retroalimentación tomando en cuenta las opiniones escritas en las tarjetitas y de la temática desarrollada.

Búsqueda de Tesoros

Objetivo: Dar a conocer una temática específica de una forma creativa, la cual permita la participación de los usuarios.

Tiempo: 20 minutos.

Tamaño del Grupo: No tiene un número específico se puede hacer con grupos grandes, medianos o pequeños.

PROCEDIMIENTO: Se elaboran tarjetitas o pedacitos de papel conteniendo algo escrito en ellos, luego se busca un salón amplio y se esconden las tarjetitas o trozos de papel en puntos específicos, (esto se hace cuando los usuarios aun no están dentro del aula). Posteriormente se el facilitador da las siguientes indicaciones:

Dentro del aula se encuentran algunos tesoros ocultos los cuales deben ser encontrados por ustedes (se especifica el número de tesoros escondidos)

Se les dice que tienen 5 minutos para encontrar los tesoros. Una vez encontrados el facilitador pide a cada uno de los usuarios que encontraron los tesoros que participen leyendo el contenido de la tarjetita o trozo de papel encontrado.

ANEXO 2



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

Cuestionario Sobre Satisfacción Laboral

Objetivo:

Recopilar información sobre la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco, como parte de un proyecto de Investigación desarrollado por estudiantes de la Universidad de El Salvador.

Instrucciones:

El cuestionario que esta en sus manos es anónimo y será útil para conocer la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Hospital Nacional General de Ilobasco. Se le pide **por favor responder a los cuestionamientos de forma honesta y objetiva de acuerdo a la percepción que usted tenga sobre lo que se le pregunta.**

Para una mayor utilidad del cuestionario, no deje ninguna pregunta sin contestar, **todas son importantes.**

Indicaciones:

Este cuestionario consta de oraciones o preposiciones enumeradas. Lea cada una y decida que tan de acuerdo o desacuerdo está con ellas.

Debe marcar con una “X”, en el espacio correspondiente, tomando en cuenta la escala siguiente:

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo;

TA = Totalmente de acuerdo

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

Ejemplo: A continuación se le muestra un ejemplo de cómo responder el cuestionario.

1. Me gusta el trabajo que realizo

Si su respuesta a esta oración es Totalmente de Acuerdo deberá marcar con una “X” en la casilla en blanco que esta a la derecha de las iniciales **TA**, tal y como se muestra a continuación:

TD		D		I		A		TA	X
----	--	---	--	---	--	---	--	----	---

Se agradece de antemano por el valioso tiempo y la colaboración brindada

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo;
TA = Totalmente de acuerdo

1. La institución me hace sentir como parte importante de ella.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

2. Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

3. Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe cuando existe algún problema sabiendo que no habrá represalias en mi contra.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

4. Es importante la integración del personal dentro de mi área.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

5. Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

6. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

7. Conozco como se evalúan los resultados de mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

8. Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

9. El convivir con personas de diferentes profesiones me enriquece de forma personal.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo;
TA = Totalmente de acuerdo

10. Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

11. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

12. En mi departamento se realizan reuniones con los diferentes grupos de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

13. Dentro de las diferentes áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

14. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

15. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

16. Mis superiores tiene la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

17. En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realicen.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

18. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo;
TA = Totalmente de acuerdo

19. El equipo de trabajo con que cuento esta diseñado para la realizar adecuadamente las actividades que desempeño.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

20. He sido promovido por mis logros en el trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

21. El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

22. Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

23. El personal que labora en mi área se integra fácilmente a un equipo de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

24. Conozco y comprendo los objetivos generales de la institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

25. Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

26. Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

27. La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo; **TA** = Totalmente de acuerdo

28. Los cursos que he tomado en esta Institución me han ayudado a mejorar.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

29. Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

30. Mi jefe inmediato se preocupa, por mi desarrollo personal.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

31. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

32. Me siento satisfecho con lo que he logrado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

33. Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

34. Los medios de información, con que cuenta la Institución (póster, tableros carteles, etc.) son efectivos para la comunicación.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

35. La forma en que mi jefe inmediato evalúa mi desempeño es objetiva.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

36. En mi departamento se implementan diferentes sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo; **TA** = Totalmente de acuerdo

37. La Institución se preocupa por mantener informado al personal.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

38. El trabajo que desempeño es rutinario.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

39. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

40. Encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones de trabajo actual.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

41. La Institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias o instituciones

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

42. El ambiente de trabajo favorece la comunicación.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

43. Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

44. En la institución quien desempeña adecuadamente su trabajo esta seguro de conservar su empleo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

45. Las Instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo; **TA** = Totalmente de acuerdo

46. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

47. En ocasiones es necesario llevar el trabajo extra a casa.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

48. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

49. La información que recibo por parte de la institución es adecuada y oportuna.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

50. En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

51. Las diferencias entre la Institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

52. Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

53. Conozco y llevo a cabo con exactitud las funciones de mi puesto de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

54. Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo; **TA** = Totalmente de acuerdo

55. Las funciones de trabajo en mi departamento están bien repartidas entre mis compañeros y yo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

56. La Institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

57. Cuando cometo un error mi jefe inmediato me corrige con tacto.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

58. Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

59. Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la Institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

60. Las políticas y normas de la Institución son claras.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

61. Me siento estancado en mi puesto de trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

62. El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

63. Mi trabajo es agotador.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

TD = Totalmente en desacuerdo; **D** = En desacuerdo; **I** = Indeciso; **A** = De acuerdo;
TA = Totalmente de acuerdo

64. El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la Institución.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

65. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

66. Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades.

TD		D		I		A		TA	
----	--	---	--	---	--	---	--	----	--

Se agradece por el valioso tiempo y la colaboración brindada

ANEXO 3



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

**Guía de Observación Dirigida a Empleados del Hospital Nacional General de
Ilobasco**

Objetivo: Observar los aspectos físicos del entorno laboral, algunas actitudes y conductas de los empleados del Hospital Nacional General de Ilobasco.

ASPECTOS A EVALUAR

Apariencia Personal	SI	NO
Ordenado		
Limpio		
Desaliñado		
Sucio		
Ambiente Físico		
Espacio Amplio		
Espacio Reducido		
Iluminado		
Poca Luz		
Ventilado		
Poco Ventilado		
Sin Humedad		
Húmedo		
Limpio		
Sucio		
Ordenado		
Desordenado		
Señalizaciones		
Sin nomenclatura		
Silenciosos		
Ruidoso		
Conexiones Eléctricas Seguras		
Conexiones Eléctricas Inseguras		

	SI	NO
Cuentan con materiales adecuados para la realización de su trabajo		
No cuentan con materiales adecuados para la realización de su trabajo		
Equipos de oficina en buen estado		
Equipos de oficina dañados		
Material adecuado		
Material no adecuado		
Cuentan con Material necesarios para realizar sus labores		
No cuentan con material necesario para realizar sus labores		
Actitudes		
Respetuoso		
Irrespetuoso		
Amable		
Descortés		
Alegre		
Triste		
Otros		
Olores agradables		
Olores desagradables		
Hace gestos de agrado		
Hace gestos de desagrado		
Vos moderada		
Grita al hablar		
Se Mantiene Sentado al Realizar sus labores		
Se Mantiene de Pie al Realizar sus Labores		
Se Mantiene Caminando al Realizar sus labores		
No se Mantiene Caminando al Realizar sus Labores		
Mueve la Manos Frecuentemente		
No Mueve las Manos Frecuentemente		
Mueve los pies frecuentemente		
No Mueve los Pies Frecuentemente		
Objetos Móviles Inseguros		
Objetos Móviles Seguros		

ANEXO 5

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
	TD	6	2	9	1	5	32	7	11	2	8	13
D	13	9	18	3	13	25	8	15	2	10	9	125
I	13	6	20	1	8	9	5	4	4	15	19	104
A	35	49	32	35	37	21	41	44	40	49	33	416
TA	33	34	21	60	37	13	39	26	52	18	26	359

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas criterios	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total
	TD	12	8	12	20	1	6	10	14	23	2	3
D	20	9	15	19	2	6	19	19	17	3	1	130
I	11	6	11	12	11	9	20	13	16	6	6	121
A	37	53	52	34	43	49	42	35	24	43	34	446
TA	20	24	10	15	43	30	9	19	20	46	56	292

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas	23	24	25	26	27	28	29	30	31	43	44	Total
critérios												
TD	5	1	1	5	9	3	13	17	18	6	24	102
D	10	4	5	11	12	9	16	17	21	15	21	141
I	8	18	11	9	26	5	16	16	23	22	9	163
A	57	51	57	50	37	44	37	30	28	38	34	463
TA	20	26	26	25	16	39	18	20	10	19	12	231

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas criterios	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	Total
	TD	7	8	8	9	12	2	3	26	6	6	10
D	24	16	18	30	27	7	13	13	17	6	9	180
I	12	13	14	17	6	5	8	14	15	9	19	132
A	39	41	49	34	39	42	51	28	41	50	34	448
TA	18	22	11	10	16	44	25	19	21	29	28	243

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas criterios	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	Total
	TD	22	4	22	6	7	13	12	14	1	6	17
D	28	13	27	14	21	18	19	24	2	14	16	196
I	15	12	14	22	16	16	33	20	9	9	12	178
A	24	51	20	40	46	35	33	27	55	49	35	415
TA	11	20	17	18	10	18	3	15	33	22	20	187

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Preguntas criterios	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	Total
	TD	20	5	4	6	2	18	22	12	19	7	2
D	31	20	9	6	17	30	31	22	21	18	5	210
I	22	12	3	14	14	22	12	16	15	19	14	163
A	22	42	45	43	40	23	27	38	30	39	45	394
TA	5	21	39	31	27	7	8	12	15	17	34	216

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

ANEXO 6

**CUADRO RESUMEN DE PUNTAJES OBTENIDOS
DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL**

	Puntaje	Hojas							Fr.
Crterios									
TD	1	96	111	102	97	124	117	647	647
D	2	125	130	141	180	196	210	982	1964
I	3	104	121	163	132	178	163	861	2583
A	4	416	446	463	448	415	394	2582	10328
TA	5	359	292	231	243	187	216	1528	7640
N°	15	1100	1100	1100	1100	1100	1100	6600	23162

TD=Totalmente en Desacuerdo

D = En Desacuerdo

I = Indeciso

A = De Acuerdo

TA =Totalmente de Acuerdo

ANEXO 7

**MATRIZ DE FRECUENCIA POR CADA DIMENSIÓN EXPLORADA
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL
DIMENSION 1: Evaluación Institucional del Personal**

Criterios	Puntaje	Total de Puntajes De los Ítems 18 al 43	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	1	155	155
En Desacuerdo	2	196	392
Indeciso	3	164	492
De Acuerdo	4	684	2736
Totalmente de Acuerdo	5	501	2505
Total	15	1700	6280

**MATRIZ DE PORCENTAJES OBTENIDOS EN CADA CATEGORÍA,
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL
Primera Dimensión: Evaluación Institucional del Personal**

Categoría	Sujetos
Totalmente en Desacuerdo	9.12%
En Desacuerdo	11.53%
Indeciso	9.65%
De Acuerdo	40.23%
Totalmente de Acuerdo	29.47%
Total	100

**MATRIZ DE FRECUENCIA POR CADA DIMENSIÓN EXPLORADA
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL
DIMENSION 2: Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal**

Criterios	Puntaje	Total de Puntajes De los Ítems 18 al 43	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	1	241	241
En Desacuerdo	2	371	742
Indeciso	3	337	1011
De Acuerdo	4	1055	4220
Totalmente de Acuerdo	5	596	2980
Total	15	2600	9194

**MATRIZ DE PORCENTAJES OBTENIDOS EN CADA CATEGORÍA,
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL
Segunda Dimensión: Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal**

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	9.26%
En desacuerdo	14.27%
Indiferente	12.96%
De acuerdo	40.58%
Totalmente De Acuerdo	22.93%
TOTAL	100%

**MATRIZ DE FRECUENCIA POR CADA DIMENSIÓN EXPLORADA
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL
DIMENSION 3: Comunicación**

Crterios	Puntaje	Total de Puntajes De los Ítems 44 al 62	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	1	211	40
En Desacuerdo	2	349	132
Indeciso	3	296	192
De Acuerdo	4	691	608
Totalmente de Acuerdo	5	353	390
Total	15	1900	1362

**MATRIZ DE PORCENTAJES OBTENIDOS EN CADA CATEGORÍA,
EN EL CUESTIONADIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL
Tercera Dimensión: COMUNICACION.**

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	11%
En desacuerdo	18%
Indiferente	16%
De acuerdo	36%
Totalmente De Acuerdo	19%
TOTAL	100%

**MATRIZ DE FRECUENCIA POR CADA DIMENSIÓN EXPLORADA
EN EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL
DIMENSIÓN 4: Salud y Condiciones Laborales**

Crterios	Puntaje	Total de Puntajes De los Ítems 63 al 66	Frecuencia
Totalmente en Desacuerdo	1	40	40
En Desacuerdo	2	66	132
Indeciso	3	64	192
De Acuerdo	4	152	608
Totalmente de Acuerdo	5	78	390
Total	15	400	1362

**MATRIZ DE PORCENTAJES OBTENIDOS EN CADA CATEGORÍA,
EN EL CUESTIONADIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL
Cuarta Dimensión: Salud y Condiciones Laborales.**

CATEGORIA	Porcentaje
Totalmente en Desacuerdo	10%
En desacuerdo	16.5%
Indiferente	16%
De acuerdo	38%
Totalmente De Acuerdo	19.5%
TOTAL	100%

ANEXO 8

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DE LA GUIA DE OBSERVACION

Criterio	Aspectos a Evaluar-Indicadores	Numero de Sujetos
Satisfacción Laboral	Apariencia personal	
	Ordenado	85
	Limpio	77
	Condiciones Laborales	
	Espacio Amplio	34
	Iluminado	90
	Ventilado	48
	Sin Humedad	80
	Limpio	90
	Ordenado	50
	Señalizaciones	45
	Silencioso	50
	Conexiones Eléctricas Seguras	85
	Cuentan con materiales adecuados para la realización de su trabajo	68
	Equipos de oficina en buen estado	66
	Material adecuado	60
	Cuentan con Material necesarios para realizar sus labores	58

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DE LA GUIA DE OBSERVACION

Criterio	Aspectos a Evaluar-Indicadores	Numero de Sujetos
Satisfacción Laboral	Actitudes	
	Respetuoso	90
	Amable	80
	Alegre	76
	Otros	
	Olores agradables	50
	Hace gestos de agrado	58
	Vos moderada	87
	Se mantiene sentado al realizar sus labores	55
	No Se mantiene caminando al realzar sus labores	68
	No Mueve las Manos Frecuentemente	97
	No Mueve los Pies Frecuentemente	92
	Objetos Móviles Seguros	57
Total:		1796

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DE LA GUIA DE OBSERVACION

Criterio	Aspectos a Evaluar-Indicadores	Numero de Sujetos
Insatisfacción Laboral	Apariencia personal	
	Desaliñado	15
	Sucio	23
	Condiciones Laborales	
	Reducido	66
	Poca Luz	10
	Poco Ventilado	52
	Húmedo	20
	Sucio	10
	Desordenado	50
	Sin nomenclatura	55
	Ruidoso	50
	Conexiones Eléctricas Inseguras	15
	No cuentan con materiales adecuados para la realización de su trabajo	32
	Equipos de oficina dañados	34
	Material no adecuado	40
	No cuentan con material necesario para realizar sus labores	42
	Actitudes	
	Irrespetuoso	10
	Descortés	20
	Triste	24
	Otros	
	Olores desagradables	50
	Hace gestos de desagrado	42
	Grita al hablar	13
	Se Mantiene de Pie al Realizar sus Labores	45
	Se mantiene caminando al Realizar sus Labores	32
	Mueve la manos frecuentemente	3
Mueve los pies frecuentemente	8	
Objetos móviles inseguros	43	
Total:		804

ANEXO 9

MATRIZ DE TOTALES OBTENIDOS EN CADA ÁREA EVALUADA EN LA GUIA DE OBSERVACION.

Aspectos Evaluados	Satisfacción Laboral	Insatisfacción Laboral
Apariencia personal	162	38
Condiciones Laborales	824	476
Actitudes	246	54
Otros	564	236
Total	1796	804

MATRIZ DE PORCENTAJES OBTENIDOS CON LA GUIA DE OBSERVACION (SATISFACCION E INSATISFACCION LABORAL)

SATISFACCION LABORAL	INSATISFACCION LABORAL	TOTAL
69.07 %	30.93 %	100%

ANEXO 10

MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUJETOS	PUNTAJE OBTENIDO	RANGO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
1	63		X		
2	63		X		
3	63		X		
4	29			X	
5	69		X		
6	71		X		
7	71		X		
8	69		X		
9	73	X			
10	74	X			
11	73	X			
12	73	X			
13	68		X		
14	72		X		
15	71		X		
16	52			X	
17	73	X			
18	74	X			
19	74	X			
20	74	X			
21	73	X			
22	57		X		
23	73	X			
24	78	X			
25	66		X		
TOTAL	1696	11	12	2	0

MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUJETOS	PUNTAJE OBTENIDO	RANGO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
26	57		X		
27	74	X			
28	75	X			
29	59		X		
30	58		X		
31	76	X			
32	74	X			
33	61		X		
34	53			X	
35	79	X			
36	73	X			
37	59		X		
38	78	X			
39	76	X			
40	75	X			
41	59		X		
42	68		X		
43	78	X			
44	56		X		
45	55			X	
46	79	X			
47	47			X	
48	59		X		
49	59		X		
50	60		X		
TOTAL	1647	11	11	3	0

MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUJETOS	PUNTAJE OBTENIDO	RANGO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
51	56		X		
52	62		X		
53	64		X		
54	63		X		
55	57		X		
56	69		X		
57	57		X		
58	63		X		
59	66		X		
60	63		X		
61	67		X		
62	73	X			
63	73	X			
64	73	X			
65	73	X			
66	56		X		
67	61		X		
68	71		X		
69	74	X			
70	56		X		
71	74	X			
72	76	X			
73	76	X			
74	59		X		
75	56		X		
TOTAL	1638	8	17	0	0

MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SUJETOS	PUNTAJE OBTENIDO	RANGO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
76	63		X		
77	61		X		
78	67		X		
79	55		X		
80	31			X	
81	77	X			
82	68		X		
83	73	X			
84	56		X		
85	75	X			
86	59		X		
87	61		X		
88	58		X		
89	56		X		
90	79	X			
91	77	X			
92	56		X		
93	63		X		
94	65		X		
95	63		X		
96	70		X		
97	56		X		
98	58		X		
99	56		X		
100	74	X			
TOTAL	1577	6	18	1	0

ANEXO 11

MATRIZ DE CONCENTRACION DE DATOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NUMERO DE SUJETOS	PUNTAJES OBTENIDO	RANGO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
1 – 25	1696	812	803	81	0
26 -50	1647	837	655	155	0
51 – 75	1638	592	1046	0	0
76 – 100	1577	455	1091	31	0
TOTAL	6558	2696	3595	267	0

CUADRO DE PORCENTAJES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA A 100 EMPLEADOS DEL HOSPITAL NACIONAL GENERAL DE ILOBASCO

RANGO	SUJETOS
EXCELENTE	36%
MUY BUENO	58%
BUENO	6%
INSATISFACTORIO	0%
TOTAL	100