

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



TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN:

“EL ENGAGEMENT Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
TRANSAUTO S.A. DE C.V. UBICADA EN SAN SALVADOR, EL SALVADOR, EN EL
PERIODO DE FEBRERO A OCTUBRE DE 2020.”

PRESENTADO POR:

PAULINA CRISEIDA VALIENTE LEIVA	VL12007
KARLA ANDREA BUENDÍA SÁNCHEZ	BS13018
WILLIAM ALBERTO RIVAS RODRIGUEZ	RR08145

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ

COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO:

LIC. ISRAEL RIVAS

OCTUBRE 2020 CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

MAESTRO. ROGER ARMANDO ARIAS

VICERRECTOR ACADÉMICO

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

ING. FRANCISCO ALARCÓN

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

MSC. ÓSCAR WUILMAN HERRERA RAMOS

VICEDECANO

LICENCIADA SANDRA LORENA BENAVIDES DE SERRANO

SECRETARIO

MAESTRO JUAN CARLOS CRUZ CUBÍAS

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DE DEPARTAMENTO

MSC. BARTOLO ATILIO CASTELLANOS

COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO

LIC. ISRAEL RIVAS

DOCENTE ASESOR

LIC. FIDEL SALOMÓN PERALTA VELÁSQUEZ

AGRADECIMIENTOS

Dedico de manera especial mis agradecimientos a Karla Andrea Buendia Sanchez, pero no a la mujer adulta que me he convertido, sino a esa niña que, a sus 16 años, decidió apasionada y firmemente convertirse en profesional de la psicología y que ahora me complace reconocerla por su gran anhelo a la profesión, que fue el principal cimiento para la construcción de mi vida académica, la lucha por convertirme en psicóloga sentó en mi la base de responsabilidad y superación.

Mi vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos fue la universidad. Institución que me dio la bienvenida al mundo como tal y la oportunidad de batallar, de disfrutar de numerosas emociones, de corregir errores y de brindarme experiencias incomparables.

Cada momento que he vivido durante todos estos años, son totalmente únicos; sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a la capacidad de resiliencia y a los firmes objetivos que forje desde muy joven, he logrado culminar uno de mis más grandes sueños.

Mi hija Madeline Abigail Rivera Buendia, agradecerle por acompañándome en estos dulces y amargos años. Sin pedírselo prestado, tomé parte del tiempo que estaba dedicado a ella a lograr un sueño más en mi vida, y seguir mis estudios.

A mis compañeros, William Rivas y Paulina Valiente por compartir esta etapa y enriquecerla con su peculiar y característica forma de ser de cada uno, me dejan grandes experiencias.

Karla Andrea Buendía Sánchez.

AGRADECIMIENTOS

Dedico mis agradecimientos a todas las personas que han sido parte de toda esta travesía, a Dios como mi principal fortaleza, ya que fue mi guía en cada una de las situaciones en las cuales me enfrente, me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante, a mi familia, a cada uno de ellos en especial a mi madre Xochilt del Carmen Rodríguez, porque fue la mujer que hizo todos los sacrificios posibles para poder llegar a esta etapa, por ser mi apoyo y la mujer que a pesar de todo jamás dejo de creer en mí y a mi abuela Carlota Brioso, que siempre fue su deseo verme un profesional y que desde el cielo estaría orgullosa, a mis hermanas y a mi padrastro, a cada uno de ellos, dedico este logro.

A todos mis catedráticos por ser las personas que impartieron cada una de las clases o asesorías, en especial al Lic. Fidel Peralta por apoyarnos en esta etapa final y que a pesar de las situaciones siempre nos brindó de sus conocimientos, a mis amigos más cercanos, porque siempre me retaron a seguir adelante, a todos mis compañeros en las diferentes materias o trabajos en cátedras, especialmente a Karla Buendía y Paulina Valiente por atreverse a trabajar en esta etapa juntos, por su compromiso y su deseo de dar lo mejor, a mis líderes de trabajo, porque pudieron brindarme los espacios necesarios para culminar mi carrera, y a toda persona que pudo hacer parte durante todos estos años, estaré agradecido siempre.

Por último y no menos importante, dedico este mensaje a William A. Rivas, que aceptó el reto, que se sacrificó, que a pesar de cualquier circunstancia logro llegar a esta etapa, que a pesar del sueño, cansancio, desanimo, siempre siguió adelante, que a pesar de algunos fracasos, laborales, personales y académicos, no dejo de persistir por este objetivo, que aunque se veía lejos y difícil, siguió, luchó y llegó hasta aquí, que cada una de las experiencias no las vio como obstáculos para no seguir, sino que fueron un reto a superar constantemente, que le permitieron crecer como profesional, como persona y como mejor ser humano.

William Alberto Rivas Rodriguez.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo agradecer a Dios por haberme permitido culminar uno de mis más grandes sueños con mucha más sabiduría y madurez en mi vida profesional.

También deseo agradecer a mi madre Criseida de Valiente y a mi padre Reinaldo Valiente por haber estado conmigo durante este camino y brindarme todas las herramientas que necesité, asimismo me brindaron su apoyo incondicional en todo momento.

Agradezco a mis hermanos Emmanuel Valiente y Moises Valiente por siempre creer en mí y hacer mis días mucho más divertidos.

Deseo expresar mi agradecimiento a mi gran amigo Ellman Gómez por apoyarme desde el inicio de mi carrera e impulsarme continuamente para alcanzar un mismo sueño que teníamos en común. También agradezco a mis compañeros Karla Buendía y William Rivas por aventurarse junto a mí en este camino y mostrar un verdadero trabajo en equipo.

Finalmente agradezco al Lic. Fidel Peralta por transmitirnos su conocimiento y compartir junto a nosotros este proceso tan fascinante, además agradezco de forma especial a los catedráticos que durante la carrera me brindaron lecciones de vida sumamente importantes para mí.

Paulina Criseida Valiente Leiva

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	10
II. TÍTULO DE LA PROPUESTA.	12
III. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	12
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
V. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	15
VI. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	17
VII. METAS.	18
VIII. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
1. Antecedentes de estudios realizados	19
2. ENGAGEMENT	23
a. Antecedentes del Engagement	23
b. Definición	25
c. Dimensiones del engagement	26
d. Factores del engagement	27
<i>1.1.1 factores individuales</i>	27
<i>i. factores organizacionales</i>	28
e. Teorías psicosociales del engagement	29
<i>i. Psicología positiva</i>	29
<i>ii. Modelo de Recursos y demandas</i>	30
<i>iii. Modelo circunflejo</i>	33
f. Recursos laborales vinculados al engagement	34
g. Causas de un alto nivel de engagement	35
h. La organización frente al Engagement	36
<i>i. Empleados engagement</i>	39
i. Cómo medir el engagement	41
<i>i. Experiencia Perceptiva:</i>	41
<i>ii. Experiencia Emocional:</i>	41
<i>iii. Una herramienta tipo “TEE”</i>	42
j. Incrementar los niveles de engagement	42
IX. CONTENIDO DE LA INTERVENCION.	44

X.	BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	45
XI.	METODOLOGÍA.	45
XII.	LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL	46
XIII.	CONCLUSIONES	47
XIV.	RECOMENDACIONES	49
XV.	REFERENCIAS	51

RESUMEN

La presente propuesta de intervención ha sido elaborada por estudiantes de la Universidad de El Salvador, como trabajo de grado para optar por el título de Licenciado/a en Psicología.

El programa que se presenta posee una intervención psicolaboral, partiendo de las deficiencias organizacionales que se presentan dentro de una empresa, como son, los bajos niveles de engagement, y como objetivo principal fue el diseñar una propuesta que permita tener un adecuado nivel de compromiso e identificación de los empleados para con la empresa u organización donde desarrollan actividades laborales. Dicha investigación desglosa una recopilación de estudios previos realizados por diferente Universidades Latinoamericanas y su base científica propuesta por diversos teóricos, posteriormente, se presentan talleres de aprendizaje con sus respectivos Planes Operativos, que a su vez contienen temáticas a desarrollar, como; los valores, compañerismo, relaciones interpersonales, comunicación, reconocimiento, flexibilidad, empatía, entre otros.

Se abordan las diferencias entre un trabajador comprometido con su trabajo, pero sin llegar a los extremos de convertirse en un adicto al trabajo y el trabajador quemado que se conoce como síndrome de Burnout. Abarca las diferentes áreas de la vida de cada individuo que tiene una alta incidencia en el desempeño de sus actividades. La presente investigación es de tipo descriptiva, y a la vez permite conceptualizar la problemática, contextualizarla y de la cual se establecerá el programa de aplicación dentro del ámbito laboral y sus beneficiarios serán los empleados de las organizaciones con las mismas necesidades ya que permite su aplicación en todo ambiente laboral.

Palabras claves: Engagement, Burnout, Eficiencia, Organización, Energía, Autoeficacia, Satisfacción, Autonomía, Comunicación, Liderazgo.

I. PRESENTACIÓN

La presente propuesta de intervención ha sido elaborada por estudiantes egresados de Licenciatura en Psicología, de la Universidad de El Salvador, como trabajo de grado para optar por el título de Licenciado/a en Psicología.

Dicha propuesta abordará la temática sobre el engagement y la identificación de los empleados al interior de una institución u organización donde se desarrollan actividades laborales, por lo que se buscará diseñar un programa que permita mejorar y tener un adecuado nivel de compromiso en los empleados de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V; partiendo del déficit que estos mismos suelen presentar, como son la identificación y compromiso para con la institución. Dentro de las organizaciones se puede hablar de salud desde su composición fisiológica, donde el balance del organismo se encuentra en equilibrio sin manifestar ningún tipo de carencia.

En el mundo laboral las empresas se rigen por un alto índice de competitividad y sus acciones van dirigidas a obtener resultados positivos, pero ¿qué sucede si los empleados no muestran compromiso hacia sus funciones al interior de la organización? Eso se refleja en la eficacia y eficiencia que disminuye en la empresa, partiendo de la demanda que posee la empresa se pretende llevar a cabo la creación de un programa que contemplará actividades que tendrá como objetivo final, elevar los niveles de compromiso en el personal de la organización. El programa podrá ser desarrollado por altos mandos de la empresa durante los años 2020 – 2021, tomando de base el diseño de la propuesta elaborada por el cuerpo estudiantil y los planes operativos que se detallan en la misma.

Todo este programa se desarrolló por medio de una investigación bibliográfica, tomando en cuenta previas investigaciones teóricas y prácticas que permiten sustentar los planes operativos del programa, con fines académicos y que permitan ser aplicado tanto a la empresa TRANSAUTO

S.A. DE C.V; y a otras empresas dentro de nuestro territorio nacional; contiene una serie de talleres de aprendizaje que permitirán ser actividades que puedan desarrollarse dentro de la institución, con el fin de mejorar los niveles de compromiso de los empleados, siendo estos el centro de trabajo de la organización o del departamento de recursos humanos, estableciendo como clave de la sostenibilidad de la organización al empleado o colaborador, es necesario tener que apostar a herramientas metodológicas que implique a todas las personas en los procesos de mejora y crecimiento de la institución, con esto se busca que los empleados se puedan sentir más comprometidos, se identifiquen más con la institución, y así puedan ser parte del crecimiento de forma conjunta a la organización donde desempeñan sus labores.

II. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

Propuesta de Programa Psicolaboral orientado al desarrollo de un adecuado nivel de Engagement e Identificación de los empleados de la empresa TRANSAUTO S.A. DE C.V. de El Salvador.

III. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

El programa que se presenta a continuación posee una intervención psicolaboral, partiendo de las deficiencias organizacionales que se presentan dentro de una organización, como lo son los bajos niveles de engagement y la poca identificación y que suele influir en los empleados en el día a día del desarrollo de labores, por ello, con esta propuesta se pretende intervenir necesidades psicológicas que presenta los individuos al interior de la organización. Está compuesto por talleres de aprendizaje, que a su vez contendrán temáticas a desarrollar, permitiendo así lograr un adecuado nivel de engagement e identificación y con un número de actividades donde los empleados podrán participar bajo diferentes temáticas, dentro de las cuales se abordarán los valores, compañerismo, relaciones interpersonales, comunicación, reconocimiento, flexibilidad, empatía, entre otros.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, el desarrollo dentro de las empresas y de los empleados es tan fundamental, ya que es por medio de ellos y su esfuerzo, que permite que la empresa pueda alcanzar logros, éxitos y por ende prestigio, todos aquellos colaboradores que sienten identificación y son comprometidos tanto con su puesto de trabajo como de la organización, por esta razón, surge el término de Engagement, término aplicado al nivel de compromiso o implicación que se crea en entornos de relaciones laborales.

Se detecta en situaciones como, cuando el empleado no habla mal de su empresa, sino más bien menciona aspectos positivos, también se siente a gusto con su trabajo y con su equipo de compañeros, se siente comprometido con la empresa y con el proyecto en el que trabaja. No le importa realizar horas extras no remuneradas, incluso en su tiempo libre puede dedicarse a encontrar soluciones a algo relativo a la empresa.

No se trata de un adicto al trabajo, ya que éstos no se sienten cómodos cuando no se encuentran trabajando y en su tiempo libre se sienten mal por no seguir con su trabajo. Esto les provoca un estado de desasosiego constante y ansiedad. En el caso de los empleados «engaged» tienen una vida plena, feliz, tanto en el terreno personal como profesional. Realizan el trabajo mejor de lo que se les exige, contribuyen de este modo al buen estado de la organización, a la forma de trabajar y al conjunto del ambiente en el trabajo. De este modo, contagian el «engagement» al resto del equipo y lo convierten en colectivo.

En la mayoría de los casos poseen una buena salud tanto física como psicológica, lo que les aporta energía para emplearla en su trabajo, además tienen bajos niveles de estrés laboral. Deben de emplear sus propios recursos para alcanzar determinadas metas, así como ser espontáneos en la resolución de problemas, caso contrario, a aquellos empleados cuyo engagement es mínimo o bajo,

tienden a trabajar lo mínimo, no estar conforme con su puesto de trabajo, su salario, su entorno, entre otros, por lo que su esfuerzo o identificación con la empresa es poco, y les es indiferente que la organización logre sus metas. Por ende, todo lo que haga la empresa, lo ve como molesto, como pérdida de tiempo, en este aspecto, muchas empresas, han dejado de lado el cuidado a la salud mental y física de sus empleados, y por ende no sienten un cuidado genuino por sus colaboradores.

En nuestra sociedad una de las creencias más extendidas es que la gente que se siente bien en su trabajo es más productiva y rinde mejor (Alfredo Rodríguez Muñoz y Arnold Bakker, 2013), sin embargo, son escasas las herramientas que puedan explicar la relación del compromiso de los colaboradores y objetivos organizacionales. Es necesario conocer otras vías alternas para que las organizaciones puedan crecer y tomen mejores decisiones. Por ello, es importante conocer otros indicadores que permitan revelar que los trabajadores se sienten conectados y comprometidos con su trabajo; uno de estos indicadores que ha adquirido especial relevancia en el mundo organizacional es el Engagement.

En una investigación realizada por Aon Hewitt, la división de consultoría de Recursos Humanos de Aon Corporation (NYSE: AON), evidencia que las organizaciones con mayores niveles de Engagement entre sus empleados son hasta un 78% más productiva y un 40% más rentable que el resto, y las organizaciones que toman medidas significativas a raíz de las encuestas a sus empleados muestran mejoras del 19% al 31% en sus niveles de Engagement (Prieto, 2011).

Por ello, lo que se pretende realizar con este trabajo es proponer un plan que permita incrementar el engagement de los empleados siendo beneficiados los colaboradores y la empresa en sí, ante lo expuesto se responderá a la siguiente interrogante, ¿influirá la aplicación de un programa metodológico psicolaboral en el incremento del engagement e identificación de los empleados de la empresa Transauto, S.A. de C.V.?

V. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

En la actualidad existe una alta competitividad a nivel empresarial que origina un contexto cambiante y que evoluciona constantemente de acuerdo con las demandas laborales que se suscitan; las empresas buscan ofrecer en el mercado productos y servicios de calidad proporcionado por los colaboradores que forman la compañía, aunque para que esto sea posible el personal debe poseer un alto nivel de compromiso hacia la empresa que le permitirá orientar su comportamiento con base a obtener resultados favorables y que a su vez permita seguir manteniendo la rentabilidad corporativa. Aquí radica la importancia de dicha temática, ya que la empresa donde se desarrollará la investigación presenta un bajo nivel de compromiso por parte del personal, lo cual afecta directamente los resultados que obtienen como organización.

En el mercado laboral como es el actual, es donde el cambio organizacional constante es frecuente, se hacen cada vez más significativas las características psicológicas positivas de los colaboradores. Por lo que definimos al Engagement como un constructo teóricamente opuesto al Burnout, que se describe como un estado de agotamiento por el trabajo. Contrariamente aquellos colaboradores “engaged” que manifiestan una conexión enérgica y efectiva con sus trabajos, y se ven capaces de enfrentar las nuevas demandas de su vida laboral, por lo que existe un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.

Por otra parte, cabe recalcar que el engagement presenta a su vez consecuencias que se refieren básicamente a las actitudes hacia el trabajo y a la organización como la satisfacción laboral, elevado compromiso con la empresa, y baja intención de abandonar la organización.

Según se ha definido anteriormente, el objetivo que orienta el presente estudio dirigido a la empresa TRANSAUTO S.A. de C.V. busca indagar sobre el nivel de engagement e identificación que tienen los empleados dentro de la institución, ya que ello determina o influye en los

colaboradores para tener un adecuado rendimiento. Se busca obtener información clara y precisa acerca del estatus en el que se encuentra la empresa y dejar precedentes del estudio, debido a que es una temática que va tomando auge y no ha sido ampliamente estudiada por muchos teóricos. Además de que la importancia del estudio es totalmente práctica ya que se pretende diseñar un plan de intervención basado en los datos recopilados, que será de beneficio para la organización y a los colaboradores de la compañía.

VI. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

a) *Objetivo general.*

Diseñar una propuesta de programa psicolaboral que permita tener un adecuado nivel de engagement e identificación de los empleados para con la empresa u organización donde desarrollan actividades laborales.

b) *Objetivos específicos.*

- Determinar las causas principales que generan los bajos niveles de engagement de los empleados dentro de una organización
- Describir cuáles son las acciones dentro de una empresa que influyen y que no permiten tener un adecuado nivel de engagement.
- Determinar las diferentes consecuencias que conlleva tener bajos niveles de engagement en los empleados dentro de una organización.
- Diseñar un programa de intervención que permita un adecuado engagement e identificación de los empleados con la empresa u organización donde desarrollan las labores.

VII. METAS.

- Identificar en un 75% las causas principales que generan los diferentes niveles de Engagement al interior de la organización.
- Describir en un 60% las acciones previas realizadas por las empresas y organizaciones para elevar los niveles de Engagement.
- Diseñar en un 100% un Programa de Intervención enfocado en el Engagement de los empleados de TRANSAUTO S.A. DE C.V.
- Reforzar en un 75% las capacidades comunicativas entre mandos altos, medios y bajos de la organización.
- Lograr una participación del personal de la organización en un 90%.

VIII. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Antecedentes de estudios realizados

A continuación, se presentan tres tesis que se llevaron a cabo en los países de México, Argentina y Perú, realizadas en los años 2012 – 2017; la temática principal que se abordó fue el engagement laboral.

La universidad Veracruzana de México realizó un estudio cuyo objetivo fue comprobar si el “¹engagement” y la rotación de personal tienen alguna relación en las sucursales de la cafetería “Bola de Oro” de la ciudad de Xalapa - México, para ello se aplicó un instrumento para calcular el grado de “engagement”.

El enfoque que tuvo esta investigación fue cuantitativo y el método utilizado fue el hipotético - deductivo, debido a que se fundamentó en comprobar la hipótesis planteada con base en la medición y análisis estadístico. El diseño es no experimental de corte longitudinal, dado que no hubo manipulación intencional de las variables medidas en distintos momentos y su alcance fue correlacional, ya que se asoció las variables en estudio.

El instrumento que se aplicó para recabar datos de la variable “engagement” fue el cuestionario estandarizado de engagement UWES, en tanto que, para la recolección de la información relativa a la rotación del personal, se elaboraron fichas de trabajo. El instrumento está formado por treinta y dos preguntas cerradas que se dividen de la siguiente manera: cinco para

¹ **Engagement** es un término original del inglés que, en español, se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí

conocer los datos personales de los colaboradores, diez proporcionan datos laborales, y por último las diecisiete restantes brindan información sobre el “engagement” del colaborador.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio indicaron que los colaboradores manifestaron altos niveles de engagement, pero deduce que, los sujetos de género masculino se encuentran más engaged en su trabajo que los de género femenino, probablemente se deba a que las mujeres confieren más atención a la familia. Por otra parte el coeficiente de correlación de Spearman obtenido en este estudio, indican que existe una relación lineal negativa, de intensidad muy baja y no significativa, entre el grado de presencia del engagement, y el índice de rotación de personal de las sucursales de la cafetería Bola de Oro, por lo que se concluye que el grado de engagement no es un factor relacionado con la rotación de personal que experimenta actualmente en la empresa, por lo tanto SE RECHAZA la hipótesis de trabajo planteada en este estudio.

Continuando con los estudios, la Universidad de Argentina realizó una eminente investigación cuya visión era determinar las emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo. En este estudio se prueba un modelo donde las emociones positivas presentan una relación directa y positiva con el engagement (hipótesis 1) y directa y negativa con el burnout (hipótesis 2).

Para ello se cuenta con la participación de 407 trabajadores de empresas privadas de Argentina. La muestra estuvo conformada por hombres (69.9%) y mujeres (30.1%) con edades comprendidas entre los 19 y los 71 años. Los participantes fueron seleccionados por medio de un muestreo no probabilístico accidental, es decir que se incluyeron aquellos sujetos de la población a los que se tenía mayores posibilidades de acceso.

Se realizó un estudio ex post facto prospectivo (Montero & León, 2007) ya que no se manipularon las variables en estudio, sino que se examinaron con el objeto de determinar la relación existente entre ellas.

Fueron tres los instrumentos, para medir el Burnout se utilizó la versión en castellano (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000) del Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). Para la medición del Engagement se midió con los 17 ítems de la versión en español del Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Salanova et al., 2000) para trabajadores en sus tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Se utilizó una escala de siete puntos que oscila de 0 'nunca' a 6 'siempre/todos los días'. Se trabajó con la versión validada en la población de trabajadores de Córdoba, Argentina (Spontón, et al., 2012).

Y, por último, para la medición de las emociones negativas y positivas se usó Watson, Clark & Tellegen, (1988), esta escala consta de 20 palabras que describen distintos sentimientos y emociones positivas ("Activo", "Fuerte", "Inspirado") y negativas.

Los resultados obtenidos fueron coherentes con las hipótesis formuladas en relación al modelo de burnout y engagement propuesto. De hecho, se observó que las emociones positivas se relacionan negativamente con el burnout y positivamente con el engagement, mientras que las emociones negativas se relacionan positivamente con el burnout y negativamente con el engagement. "En términos generales estos resultados sugieren que los empleados que experimenten mayores niveles de emociones positiva y menores niveles de emociones negativas percibirán mayor engagement y menor burnout. Cabe destacar que estos resultados son semejantes a los reportados por estudios antecedentes" (Bakker, 2009; Salanova et al, 2011), verificando así el valor de los factores emocionales en el estudio del burnout y engagement de trabajadores.

Finalmente la Escuela profesional de administración y negocios internacionales de Perú presenta un estudio donde se analiza la relación del engagement en el desempeño laboral del personal del hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, la población estaba conformada por todo el personal del “ Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado” en el periodo de Enero del 2016, con un total de 286 colaboradores entre ellos funcionarios y directores, médicos, profesionales de la salud (odontólogos, nutricionistas, etc) y técnicos caracterizados (asistentes, administrativos, cajeros etc).

Es un estudio de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. Para la medición de las variables (engagement y desempeño laboral) se aplicó dos cuestionarios: la primera encuesta fue del desempeño laboral, conformado por 50 ítems que contiene una escala de actitudes y sentimientos con relación al trabajo. Se pudo medir los cinco aspectos del desempeño laboral: estructura, responsabilidad social, remuneración, riesgos y toma de decisiones; y tolerancia al conflicto, mediante el procedimiento Likert. El segundo fue el engagement, se midió mediante el cuestionario “Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo”. Está formada por 17 ítems, que consta de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Cada uno de estos ítems tuvo 7 opciones de respuestas. Se trabajó con una muestra de 194 trabajadores del “hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”.

Los resultados evidencian que, el engagement se relaciona de manera significativa en un 89.6% con el desempeño laboral de la organización objeto de estudio. Que los lleva a trabajar con pasión armoniosa y mejora la satisfacción en el trabajo, generando un mejor rendimiento en sus labores que, no solo repercute en el personal sino en la organización. La dimensión “vigor” presenta correlación directa de 91.3%, la dimensión “dedicación” se relaciona en un 90% y la “absorción” 88.5%.

2. ENGAGEMENT

a. Antecedentes del Engagement

Las actividades de Salud Ocupacional se caracterizan por identificar factores de riesgo para controlarlos, medirlos y proveer recomendaciones que permitan reducir daños. Estableciendo la relación entre el hombre, el trabajo y su dinámica, años antes se utilizaba el término “adicto al trabajo” para identificar a aquellos trabajadores que invertían voluntariamente mayor tiempo o recursos al ejercicio laboral, prevaleciendo una denotación negativa, ya que el enfoque se dirigía a identificar solamente daños a la salud.

Fue a partir del tercer milenio que algunos observadores durante el estudio de esas poblaciones pudieron apreciar diferentes virtudes en algunos trabajadores, así como el subsecuente bienestar, denominaron con diversos calificativos los estados conductuales de estas personas como “pasión por el trabajo”, “enganche laboral” o “compromiso por el trabajo”.

En la actualidad varias empresas han cambiado la percepción que tenían de la administración de recursos humanos prestando una mayor atención a la motivación, seguridad y salud de sus colaboradores, en este trabajo se presenta un constructo psicológico relativamente nuevo conocido como engagement. Este término se origina a través de la Psicología, la cual parte del concepto que para poder sobrevivir y prosperar en el contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener colaboradores motivados y psicológicamente “sanos”.

Como las organizaciones modernas requieren que sus empleados estén motivados, sean proactivos, responsables, sean implicados en su trabajo y en la organización, utilizan el requisito clásico de “*Haz tu trabajo*” pero esta simple frase no ha brindado resultados satisfactorios a la

empresa, por lo que se ha visto a bien su reemplazo por “*Haz lo mejor*”. Esto se pasa de solicitar una conducta requerida a solicitar una conducta emergente. Obviamente para aquellos empleados que están burnotizados no serán capaces de hacer lo mejor. Pero, aquí está el punto esencial de la cuestión, solicitar conductas emergentes es quizá pedirles demasiado a los empleados que están con el síndrome de Burnout. Sin embargo, debemos comprender cuáles fueron los orígenes o como ha surgido con los años y con las investigaciones el tema de estudio.

Kahn (1990) fue el primer estudioso que concibió el engagement en el trabajo, y focalizó su investigación analizando la manera en la cual el trabajador satisface su rol laboral, llegando a la conclusión de que el trabajador engaged (enganchado) intensifica el esfuerzo en su desempeño por su identificación con el mismo.

Sin embargo, para Maslach y Leiter (1997), el engagement define mucho más, por lo que describen que el término posee tres componentes: energía, implicación y eficacia, los cuales son opuestos a las tres dimensiones del burnout, a saber: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional.

Unos años después, específicamente en el año 2000, en la introducción del estudio científico del engagement coincide con el cambio de perspectiva hacia una Psicología Positiva. “Debido a los estudios del estado mental negativo relacionado con el trabajo, los investigadores han volcado su interés por el estudio de su opuesto, esto es de un estado positivo relacionado con el trabajo y el cual ya se ha hecho mención antes: engagement” (Salanova, Bresó, Grau & Llorens, 2004, p. 114).

Tiempo después, Schaufeli *et al.* (2002) define que, el *engagement* es un «estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción más que un estado físico y momentáneo; el *engagement* se refiere a un estado afectivo-

cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento, o situación particular» (Salanova y Schaufeli 2004:115). Quien así mismo describe cada componente.

Posteriormente, Bakker y Demerouti en (2008) replantearon un modelo incluyendo una nueva correlación: los recursos laborales tienen una relación mutua con los recursos personales (optimismo, autoeficacia y autoestima), de tal modo que estos últimos poseen la capacidad de influenciar sobre los recursos laborales, produciendo más engagement y mejoría en el desempeño, el cual, al transcurrir el tiempo, aumenta los niveles de recursos tanto laborales como personales.

Al explorar las múltiples definiciones académicas que existen del término, es posible identificar dos aproximaciones generales. La primera lo asume como un “rol laboral” y sostiene que los trabajadores *engaged* se identifican con el trabajo y, por ello, se esfuerzan más. Según esta visión, el *engagement* corresponde a un tipo especial de conducta, en la que el trabajador está completamente inmerso en sus tareas.

b. Definición

Desde su aparición hace más de dos décadas, el concepto de *engagement* resulta difícil de definir, partiendo del hecho de que aún no existe una traducción al español que sea apropiada y abarque la dimensión total del concepto. No obstante, desde los distintos marcos teóricos, existe coincidencia con respecto a sus componentes: conductual-energético (vigor), emocional (dedicación) y cognitivo (absorción). Por tal motivo, realizaremos una breve revisión de las principales definiciones con la finalidad de arribar al concepto que será considerado para la investigación:

El engagement es un constructo teóricamente opuesto al burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. El término ha sido definido por Salanova González y lo describe como:

“Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, dedicación y absorción. Más que un estado de ánimo específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está enfocado en un objeto, evento situación particular...” (Salanova & Shaufeli, 2004, p. 116).

Es así cómo, aparece el vocablo engagement evolucionando mediante diversos estudios, el cual no tiene una definición exacta al traducirlo al idioma español, siendo dificultoso englobar el concepto de estado afecto-cognitivo en un solo término; sin embargo, este busca descubrir las virtudes y fortalezas de las personas para obtener una mayor productividad en el trabajo. Por ello, se entiende al engagement, como un impulso que motiva a los trabajadores a realizar un esfuerzo adicional a nivel psicológico, físico y emocional en el trabajo, lo que acarrea tener mejores resultados productivos.

c. Dimensiones del engagement

El engagement presenta tres dimensiones como lo menciona Schaufeli y Bakker, las cuales se encuentran altamente relacionadas entre sí. El engagement también es entendido como un enfoque multidimensional compuesto por:

“Vigor el cual se entiende como la inversión de altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante las horas de trabajo, influenciada por un gran deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestran persistencia en las tareas encomendadas aún incluso cuando se enfrenta a momentos de dificultad y estrés” (Schaufeli y Bakker, 2003)

“La absorción por otro lado, implica un alto nivel de concentración e inmersión en las tareas diarias del trabajo, de manera que el empleado parece perder la noción del tiempo por encontrarse en una dosis de disfrute que le causan dichas labores” (Schaufeli y Bakker, 2003)

Por último, “la dimensión de *dedicación* refleja en el colaborador una conexión con su trabajo; es decir, entusiasmo, inspiración, orgullo hasta convertirlo en una especie de reto para sí mismo” (Schaufeli y Bakker, 2003)

d. Factores del engagement

Como se puede inferir de lo presentado anteriormente, el vocablo engagement ha tenido en definitiva una gran evolución, desde estudios relacionados con las condiciones laborales hasta las más recientes investigaciones, que muestran una perspectiva orientada al individuo.

Así, se resume de manera precisa los modelos relacionados con el vocablo engagement, separándolos por factores individuales y factores organizacionales.

1.1.1 factores individuales

El autor Hobfoll, quien en el 2001 propuso un modelo llamado la “**Teoría de la conservación de recursos COR**”. Donde explica la forma como los individuos afrontan el estrés, a través de los recursos, entendido como aquellos objetos, características personales, condiciones o energías que son valorados por los individuos, y que pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos mediante la creación, el mantenimiento y su acumulación.

Otro autor muy significativo fue Ouweneel et al. quien crea el “**Modelo del impacto de recursos personales en el engagement**” en el 2012. Este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y recursos personales, es decir, los empleados que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo

i. factores organizacionales

Cristina Maslach y Leiter nos describen el “**Modelo estructural**” (1997) el cual hace mención a la representación de un objeto deseado para implementar intervenciones al burnout gestionando resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña.

El autor William Kahn nos describe en el año 2001 la “**Teoría del Rol**” la cual establece una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significación del trabajo.

Por otro lado, Alan Saks (2006) plantea el “**Modelo de intercambio social**” en el cual sostiene que los colaboradores presentan diversos niveles de engagement como respuesta a los recursos que reciben de la organización, de esta manera los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de compromiso.

A su vez, Evangelia Demerouti et al, Bakker et al (2006) describe la “**Teoría de demanda y recursos laborales**”, los autores consideraron que los recursos laborales tienen un rol motivacional y son más beneficiosos si se desea mantener el compromiso en condiciones de altas demandas (Diversos estudios han mostrado que recursos laborales tales como el apoyo social, la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo pueden mitigar de mejor manera el impacto de las demandas laborales)

finalmente, Bakker y Oerlemans en el 2011, nos plantean el “**Modelo circunflejo de emociones**”, este explica que existen diferencias entre el constructo engagement y el constructo

satisfacción laboral, debido a que el engagement combina el placer por el trabajo, con elevada activación, mientras que la satisfacción es una forma pasiva de bienestar en el trabajo.

e. Teorías psicosociales del engagement

Las teorías psicosociales intentan explicar el fenómeno de engagement laboral, lo cual es difícil que pueda ser explicado por una teoría concreta. Las teorías no solo son de importancia para poner las cosas en una amplia perspectiva, sino para comprender los mecanismos subyacentes que están operando de una forma u otra.

De alguna manera las teorías no concuerdan del todo para explicarlo con amplitud, fue posible determinar modelos explicativos del engagement para comprender cuál es su significado psicológico.

El *engagement* puede ser explicado a través de una serie de modelos como lo hemos visto en los datos comparativos anteriores, muchos de los cuales han evolucionado en forma secuencial. No obstante, existen dos grandes líneas de investigación o corrientes. La primera está relacionada con las condiciones psicológicas vinculadas con el *engagement*, como el significado, la seguridad y la disponibilidad (Kahn 1990) y la segunda corriente procedente de estudios derivados del *burnout* (Cordero y Matallana 2014). Por tal motivo, se revisarán los principales modelos y teorías relacionados con el *engagement* tomando como base la segunda corriente de estudio.

i. Psicología positiva

Para Salanova y Shaufeli (2009) la psicología ocupacional positiva nos dice que “Es “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (p.84-85).

En la actualidad la perspectiva de la psicología ocupacional se enfoca en el óptimo funcionamiento de los colaboradores evaluando aspectos de deficiencias o debilidades de sus actividades laborales. La posibilidad de medir las fortalezas del colaborador permite no solo comprender esas fortalezas sino también poder incrementar las. Por lo tanto, la psicología ocupacional se encarga de mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización, es decir que tenga mejor vida laboral dentro de las organizaciones.

El propósito de la psicología ocupacional positiva es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo del colaborador, así como también potenciar y optimizar la calidad de vida laboral y organizacional para mejorar la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción laboral. La psicología ocupacional positiva se centra en múltiples niveles del funcionamiento óptimo y vida organizacional positiva, los cuales son: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Para la psicología ocupacional positiva es importante desde esta perspectiva conocer cómo se desarrolla el engagement y el rol que ejercen las competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en que se basa el desarrollo de la felicidad y la satisfacción laboral.

ii. Modelo de Recursos y demandas

El DRL es un modelo que se centra en lo motivacional, tomando en cuenta dos indicadores: el engagement o bienestar del colaborador y el burnout o malestar del colaborador, Bakker y Demerouti (2007) afirman que:

“ambos están negativamente relacionados entre sí, tomando en cuenta lo negativo y lo positivo” (p.309).

De acuerdo con la teoría los diferentes entornos laborales pueden dividirse en dos categorías: demandas y recursos laborales.

Las demandas organizacionales se consideran como las características de la organización del trabajo, que requieren un esfuerzo por parte del colaborador para realizarlas y este esfuerzo lleva relacionado un costo físico y psicológico. Ante las demandas laborales los colaboradores trabajan más y ponen más esfuerzo en su trabajo convirtiendo las demandas en estresores que pueden llegar a desencadenar daños fisiológicos.

Los recursos laborales son los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del mismo, los costes fisiológicos y psicológicos asociados; ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo; y estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker y Demerouti 2013).

El modelo de DRL está constituido por dos juicios:

- El deterioro de la salud: se refiere a las altas demandas que afectan la salud del colaborador.
- El proceso de motivación: son los recursos suficientes para cubrir las demandas laborales.

Por lo tanto, el modelo DRL sustenta que la falta o carencia de recursos laborales incrementa las demandas laborales dando como resultado el burnout, dañando la salud del colaborador; mientras que el uso adecuado de recursos laborales promueve el proceso de motivación en los colaboradores, incrementando el nivel de engagement dando como resultado el buen desempeño laboral y desarrollo personal de los colaboradores, así como la eficacia organizacional.

1. Factores psicológicos:

Toda conducta favorable en el trabajo. Son elementos propios del engagement que se muestran durante la realización del trabajo. Entendiéndose a estos como: el vigor, la dedicación y la absorción, ya definidos previamente en las dimensiones del engagement. Características personales: Son todos aquellos rasgos que poseen indistintamente algunos individuos, gozando indirectamente de los factores psicológicos, que según Salanova y Schaufeli (2009), son:

- “Sensación de felicidad: se muestra a través de gozar con el trabajo, sentirse feliz en el trabajo y sentirse ilusionado por el trabajo”
- “Emociones positivas como alegría, interés y satisfacción por el trabajo”
- “Sensación de bienestar que implica sentirse bien con el trabajo realizado, sentirse bien con la preparación, salud y sentirse físicamente bien al desempeñar el trabajo”.

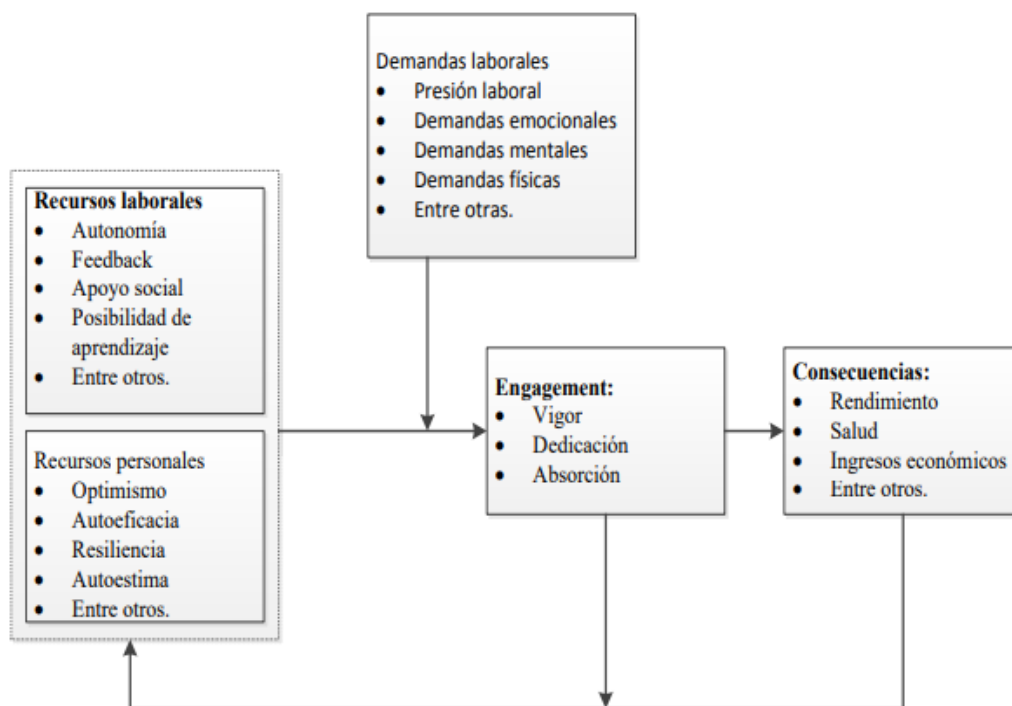
2. Demandas laborales

Las demandas laborales según Salanova & Schaufeli (2009)

“son como las características de la organización del trabajo que requieren un esfuerzo por parte del trabajador para ser realizadas [...] Este esfuerzo lleva asociado un coste de 40 carácter físico y/o psicológico (mental o emocional) para su realización”. Estas demandas pueden ser de varios tipos:

- “Demandas mentales como: tareas que exigen concentración, precisión, atención, procesamiento en paralelo, toma de decisiones complejas”
- “Demandas cualitativas: fechas tope, sobrecarga, presión temporal, elevado ritmo de trabajo”

- “Demandas organizacionales como: inseguridad en el empleo, fusiones entre empresas, conflicto y ambigüedad de rol”
- “Demandas trabajo-familia o familia-trabajo: trabajo nocturno, trabajo rotatorio, cuidados a terceros”
- “Demandas socio-emocionales como mobbing; tener que mostrar empatía y emociones positivas cuando se siente lo contrario”
- “Demandas físicas como: trabajos de carga y descarga, trabajar en situaciones de alto frío, calor o humedad”



Fuente: Modelo de Demandas y Recursos Laborales del engagement (Bakker y Demerouti, 2007)

iii. Modelo circunflejo

En un intento de distinguir entre los diferentes tipos de bienestar laboral, Bakker y Oerlemans (2011) han desarrollado un modelo teórico basándose en el modelo circunflejo del

afecto (Russell, 1980). El modelo circunflejo postula que la estructura subyacente de las experiencias afectivas se puede caracterizar por dos continuos; placer-malestar y alta-baja activación. Cada estado emocional puede ser definido como una combinación de estas dos dimensiones con diversos grados de placer y de activación. En consecuencia, los indicadores positivos de bienestar serían la satisfacción en el trabajo (altos niveles de placer y bajos niveles de activación), y el *engagement* (altos niveles de placer y activación). “*La felicidad en el trabajo implicaría experimentar altos niveles de placer y moderados niveles de activación*” (Bakker y Daniels, 2012; Xanthopoulou et al, 2012.).

En resumen, Bakker y Oerlemans (2011) plantearon que:

“Mientras el engagement es una combinación de placer por el trabajo (dedicación) con elevados niveles de activación (vigor y absorción), la satisfacción laboral es una forma pasiva de bienestar en el trabajo” (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013).

f. Recursos laborales vinculados al *engagement*

Para algunos autores existen una diversidad de recursos laborales vinculados al *engagement*, para Schaufeli y Bakker considera el Feedback, apoyo social y coaching del supervisor. En contraparte a Salanova, Agut y Peiró que considera la Autonomía, formación o capacitación. Según Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland y Keulemans (2011) consideran las nuevas formas de organización del trabajo: Internet, móvil y flexibilidad laboral. Finalmente para Tim y Xanthopoulou (2011) vinculan el liderazgo transformacional.

La teoría de JD-R propone efectos causales inversos: mientras que los empleados con *burnout* tienden a crearse más demandas laborales de empleo a lo largo del tiempo, los trabajadores con *engagement* movilizan sus propios recursos laborales para mantener altos niveles del mismo.

Por este motivo, la teoría JD-R permite comprender, explicar y pronosticar el bienestar de los empleados y el rendimiento laboral (Bakker y Demerouti 2013). Bajo este contexto, existe una relación de causalidad, por un lado, entre las “demandas laborales” como predictores de variables como el agotamiento o problemas de salud psicosomáticos, y, por otro lado, los “recursos laborales” como predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el *engagement*. En ese sentido, es posible afirmar que estas dos categorías desencadenan dos procesos diferentes: el deterioro de la salud (energético) y un proceso motivacional (Bakker y Demerouti 2013; Torrente *et al.* 2012).

g. Causas de un alto nivel de engagement

En la investigación que hace María Salanova y Wilmar en el año 2004 determinan que las posibles causas del engagement son:

- *Recursos personales*: Las creencias en la propia eficiencia personal, autoeficiencia (puede ser causa y efecto del engagement).
- *Recursos laborales*: los horarios adecuados que permitan la recuperación debida al esfuerzo laboral, y el contagio emocional fuera del trabajo. Sentirse en el trabajo con apoyo social por parte de compañeros y superiores, autonomía laboral, variedad de tareas en el puesto, facilidades de formación, apoyo social y autoeficiencia.
- *Trabajo y familia*: aquellas personas que experimentan emociones positivas desde el trabajo hacia la casa o viceversa (desde casa al trabajo) tienen niveles altos de engagement.

Se ha comprobado que el engagement se transmite entre los cónyuges, se podría decir, contagioso; esto sugiere que puede existir un proceso de contagio emocional, el cual se refiere a la tendencia a imitar de forma automática las expresiones emocionales que se dan a través de: la

expresión facial, las vocalizaciones, las posturas y movimientos. En la revista de Estudios Financieros en el 2004 Salanova y Schaufelli presentan un artículo llamado “El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de Recursos Humanos” en el cual proponen los siguientes factores que influyen para que éste surja entre los empleados de una organización, se detallan a continuación.

- Las personas: Alta gerencia, jefe inmediato, compañeros de trabajo y clientes.
- Compensación total: Sueldos beneficios y reconocimientos.
- Prácticas de la empresa: Prácticas de Recursos Humanos, Evaluación de desempeño, Diversidad e Imagen corporativa interna.
- Trabajo: Actividad de trabajo, procesos, recursos y entorno físico de trabajo.
- Oportunidades: De carrera dentro de la empresa, al aprendizaje y desarrollo.

h. La organización frente al Engagement

No existe un conjunto de beneficios preestablecidos, recursos o técnicas que funcionen de igual forma en distintos contextos. Las buenas prácticas para el desarrollo de recursos humanos desde la perspectiva de las organizaciones saludables son específicas para cada contexto organizacional (Salanova & Schaufeli, 2009). La promoción del engagement en el trabajo modula los efectos y facilita el uso de los recursos organizacionales sobre el desempeño, el bienestar y la calidad de vida en general (Llorens et al, 2007; Salanova & Schaufeli).

El engagement en el trabajo es un constructo tanto individual, como colectivo y social y está íntimamente conectado con el desarrollo organizacional. Puede generar consecuencias positivas tanto para el trabajador cuanto para la organización y reducir resultados organizacionales negativos (Bakker et al., 2007; Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010; Salanova & Schaufeli, 2009).

En cuanto a las consecuencias del engagement en el trabajo el constructo es predictivo de buen performance laboral y satisfacción del cliente (Bakker et al, 2007). También se encontró que el engagement en el trabajo modula los efectos de los recursos organizacionales sobre la realización del trabajo, el bienestar y la calidad de vida en general, o sea, facilita el uso de los recursos disponibles (Salanova & Schaufeli, 2009)

La popularidad del engagement en el trabajo en las organizaciones confirma la dimensión práctica del concepto (Bakker & Leiter, 2010). Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos, demuestren iniciativa, se responsabilicen por sus propios desarrollos profesionales y sean comprometidos con sus trabajos (Bakker et al., 2008). “La relación entre empleados engaged y organización saludable es una vía de dos direcciones, uno refuerza el otro” (Salanova & Schaufeli, 2009, p66).

Año tras año las empresas desean volverse más competitivas en el ámbito laboral y desean que su personal esté comprometido en su totalidad, pero aun así se cometen ciertos errores al interior de cada una de ellas, dentro de los cuales se pueden enlistar los siguientes.

Error n°1 “no medir”: Este es uno de los principales errores ya que muchos dirigentes prefieren guiarse solo por su percepción y no realizan encuestas o sondeos entre el personal, por ende, solo existirá la percepción de un lado de la moneda, permitiendo que se tomen decisiones totalmente lateralizadas y que no promulgaran ningún cambio en la plantilla del personal.

Error n°2 “confundir satisfacción con compromiso”: Frecuentemente se suele confundir la satisfacción con el compromiso en los empleados, y es que la primera se relaciona con una dimensión inestable que está sujeta a la necesidad que se le presente al empleado en el momento, si se logra cubrir esa carencia el sujeto se sentirá satisfecho, pero eso no garantiza que se sienta

comprometido, ya que por lo contrario el compromiso es una dimensión estable y sostenible, que cuesta más conseguir que aumente, pero que se ve poco afectada por pequeñas fluctuaciones de las condiciones.

Error n°3 “inferir el compromiso a partir del clima laboral”: En algunos casos se mide el nivel de satisfacción en los diferentes departamentos de la organización, muchos de los altos mandos evalúan que un nivel alto de satisfacción equivale a un alto nivel de compromiso, pero no en todos los casos dicho planteamiento se cumple, por lo que es necesario evaluar ambas variables por separado, pero siempre buscar correlacionarlas.

Error n°4 “preguntar directamente por el compromiso”: Otro error que sesga las investigaciones es realizar preguntas que se relacionan directamente con el compromiso, esto se debe a que como cualquier ser humano siempre va a buscar contestar con base a lo que la sociedad espera de él o ella, por ende, cuando en alguna escala o cuestionario se le pregunta directamente por el compromiso siempre buscarán contestar de forma positiva, aunque la realidad sea totalmente opuesta; esto da como consecuencia un resultado que carece de validación.

Error n°5 “medir solo para comparar”: Usualmente muchas organizaciones buscan llevar a cabo investigaciones sobre el Engagement en su organización, pero el único fin que persiguen es comparar sus resultados con las demás compañías de su mismo rubro, acción que sería totalmente perjudicial dado que no tienen como ente principal su propio personal, sino que solo buscan no estar peor que los demás. Pero aún con los resultados no buscan elaborar ningún Plan de Intervención para contrarrestar dichos resultados y aumentar el nivel de compromiso del personal.

Según los autores Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004) definieron el concepto organización saludable como “aquellas organizaciones caracterizadas por intervenir

esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intenciones para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada” (p.567).

Una organización saludable es aquella en la que se realizan prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que tienen influencia en el desarrollo del colaborador saludable y engaged, como también se obtienen resultados organizacionales saludables. Por lo tanto, las prácticas saludables en las organizaciones tienen el propósito incrementar el capital psicológico para el buen funcionamiento del colaborador.

i. Empleados engagement

Los empleados con altos niveles de engagement en el trabajo de forma general pueden ser descritos como los que crean sus propios recursos y tienen mejor salud física y psicológica; tienen altos niveles de energía, se identifican fuertemente con sus trabajos, son comprometidos, poseen iniciativa además de aun transferir e influenciar a otros compañeros con sus actitudes (Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Bakker, 2003). Esto sucede porque las consecuencias de un determinado comportamiento se tienden a reforzar en un espiral de ganancias (Moreira & Medeiros, 2007; Salanova & Schaufeli, 2009): “el comportamiento es fortalecido por sus consecuencias y por este motivo las propias consecuencias son denominadas de refuerzo” (Skinner, 1974, p.38) comprendiendo refuerzo como una consecuencia de un determinado comportamiento que aumenta la probabilidad de ocurrencia del mismo (Moreira & Medeiros, 2007).

Los empleados evidencian mejor performance (Bakker et al., 2008; Bakker & Leiter, 2010; Bakker et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2003) y se sienten capaces de administrar las demandas provenientes de sus trabajos (Schaufeli et al., 2002). En una óptica organizacional, estos trabajadores son: “evaluados de forma más positiva por supervisores y compañeros, tienen éxito en sus puestos de trabajo, son menos tendentes a mostrar conductas contraproducentes, exhiben conductas pro sociales, tienen menos rotación y absentismo laboral, tienen menor proclividad al burnout, muestran más conductas extra rol y mejor desempeño y productividad”. (Salanova & Schaufeli, 2009, p.174).

En la siguiente parte se presenta las características que manifiesta un empleado engaged y uno que no lo está.

- *Empleado engaged:* Habla de forma positiva, tiene un deseo de seguir trabajando, realiza un esfuerzo para alcanzar el éxito de la organización, tiene buena relación con sus compañeros y genera satisfacción en el cliente.
- *Empleado no engaged:* Habla negativamente de la empresa, genera problemas entre compañeros, transmite su negatividad, no colabora con los objetivos, está en contra de todo y se ausenta o llega tarde.

Podría llegar a considerarse que las empresas tienen una ventaja competitiva al contar con empleados enganchados, debido a que éstos manifiestan un mayor compromiso ante la organización, actividades y políticas que la conforman. Un empleado enganchado manifiesta agrado por su trabajo motivo por el cual se supone debe influir para una estancia laboral interesante y duradera disminuyendo las intenciones de abandonar el trabajo.

i. Cómo medir el engagement

Existe una frase que es comúnmente utilizada en el ámbito organizacional y es que *“lo que no se mide no se puede gestionar”* y en muchos casos esto puede ser cierto, pero existen ciertos valores que son de carácter cualitativo y que se necesitan crear parámetros o elaborar instrumentos que den paso a transformar estos datos cualitativos en algo cuantificable. Si esto no fuera posible, cada una de las organizaciones no podría mejorar los estándares de calidad para sus empleados. Se describen algunos aspectos que funcionan como un parámetro de medición del Engagement en el personal.

i. Experiencia Perceptiva:

Factores como la percepción de los valores, la estrategia, los líderes, el equipo, el espacio de trabajo, la conciliación, la retribución y el desarrollo Profesional es determinante en la configuración del compromiso de un profesional. Se destaca la importancia de cada uno de ellos, pero no en el sentido de que tener el cien por ciento de satisfacción sea igual a un alto nivel de compromiso, sino que lo que se busca evaluar es la correlación cuantificable existente entre las percepciones de cada uno de los empleados y el compromiso afectivo que existe en la compañía.

ii. Experiencia Emocional:

Como factores complementarios cada empleado más allá de una valoración objetiva debe de evaluar su experiencia subjetiva. Deben de incluir los retos que le presentan su trabajo, que tanto disfruta llevarlo a cabo, si logra concentrarse en sus actividades y si percibe que se le brindan todas las condiciones de seguridad que su trabajo requiere.

iii. Una herramienta tipo “TEE”

En el golf, un tee es un pequeño artilugio de madera que se clava en la hierba y que sirve de base para colocar la bola elevada sobre el suelo, esto permite golpearla de abajo hacia arriba en los golpes largos. Los jugadores de golf están familiarizados con los tee. Los profanos, no, pero con la descripción lo podemos entender: un sencillo elevador. Una pieza fácil de usar. Puede que el funcionamiento de un tee se explique gracias a la trigonometría, o las leyes de la física, pero no hace falta saberlas para usarlo. Un tee es una herramienta potente y sencilla.

El ejemplo anteriormente descrito permite realizar una analogía de cómo las organizaciones pueden crear bases sólidas al interior de sus organizaciones que a corto y sobre todo a largo plazo les permitirá tener alcances inimaginables y que en el centro de esos logros se concentrará su personal que se encontrará comprometido totalmente.

La modelización de TEE: el modelo de medición del engagement condujo a una propuesta con fundamento sólido, rigurosa y exhaustiva, pero para que pudiera ser útil al usuario de una organización debía transformarse en una herramienta sencilla. Cómoda de usar e intuitiva a la hora de interpretarse, sin que ello mermara ni su calidad ni su potencial.

j. Incrementar los niveles de engagement

Una vez que ya conocemos cuáles son las deficiencias, estudios y los beneficios de tener empleados saludables, lógicamente nos preguntamos “¿cómo se puede incrementar el engagement de los empleados? ¿Qué tipo de intervención se ha de realizar? Hasta ahora se llevaban a cabo dos tipos de intervenciones basadas en el Modelo Médico de Enfermedad: la curación y la prevención. La cura se basa en la idea de que está enfermo, así, nos centraríamos sólo en aquellos trabajadores “enfermos”. Mientras que en la prevención los trabajadores se encuentran en una situación

potencial de riesgo y por tanto es probable que lleguen a “enfermar”; en este caso nos centraríamos en aquellos trabajadores que presenten ese riesgo potencial.

Pero no, nos centraremos en un tercer tipo de intervención más ligada a la Psicología Positiva: la amplificación. Esta intervención ya no se basa en el Modelo médico de Enfermedad, sino en el principio de la mejora, es decir, en la idea de aumentar, mejorar la salud y el bienestar de los empleados. Por tanto, se ha de aplicar al conjunto de los empleados y será parte integral de la gestión organizacional, el cual será nuestro enfoque.

Nos centraremos en el empleado, donde básicamente estará basada en intervenir en el cuidado de la mente y el cuerpo, la empatía, la meditación, motivación, un liderazgo que permita la escucha activa, resolución de conflictos y potenciación de sus colaboradores. Establecer adecuados canales de comunicación, a su vez estrechar los lazos de relaciones entre los empleados, fomentando un ambiente agradable y cordial.

Por otro lado, se aplicará el proceso de onboarding, con el propósito de transmitir a los empleados de forma creativa y sencilla, los valores, la visión y misión, haciendo que los colaboradores empaticen con la empresa y sus miembros. Fomentar estrategias que mejoren el entorno social dentro de la organización, fortaleciendo las habilidades sociales. Incrementar las estrategias de afrontamiento en la toma de decisiones de los jefes y colaboradores de la organización con el fin de encontrar las mejores soluciones. Favorecer a los colaboradores con una estrategia de reconocimientos y beneficios, que no sean únicamente monetarios.

La inclusión de estrategias de desarrollo profesional que permitirán establecer alianzas institucionales donde los colaboradores puedan capacitarse y desarrollarse de forma profesional.

IX. CONTENIDO DE LA INTERVENCION.

Las temáticas que se abordan en el programa de mejora del engagement y de identificación laboral son:

- **Liderazgo:** Fomentar en los líderes o jefes de áreas, un liderazgo que permita la escucha activa, resolución de conflictos y potenciación de sus colaboradores, la toma de decisiones, el incrementar las estrategias de afrontamiento de los jefes y colaboradores de la organización, con el fin de encontrar las mejores soluciones frente a circunstancias internas o externas a las cuales se enfrenten.
- **La comunicación:** Abordar sobre adecuados canales de comunicación para transmitir la información institucional de la mejor manera entre los empleados. La transmisión de valores a los empleados de forma creativa y sencilla, la visión y misión y el estilo de la marca, haciendo que los colaboradores empaticen con la institución. Es importante establecer canales informativos y así fomentar el uso adecuado y aprovechando la tecnología dentro de la organización para comunicar.
- **Clima laboral:** Estrechar los lazos de relaciones entre los empleados, fomentando un ambiente agradable y cordial, además de fortalecer el Trabajo en equipo y las habilidades sociales dentro del desarrollo de actividades laborales.
- **Relaciones interpersonales:** Fomentar las adecuadas estrategias que mejoren el entorno social dentro de la organización, estableciendo estrategias de habilidades sociales, la empatía, fortaleciendo las habilidades para la comprensión entre compañeros, mejorando la predisposición.
- **Manual de incentivos no económicos:** Favorecer a los colaboradores con una estrategia de reconocimientos y beneficios, que no sean únicamente monetarios, establecer una estrategia

de promoción de desarrollo profesional, generando alianzas institucionales y así, permitir el desarrollo del personal.

X. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Los beneficiarios de dicha propuesta, serán los empleados y la organización TRANSAUTO, S.A. DE C.V; ya que va dirigida a una mejora de los niveles de engagement de los empleados, por ende, como lo detalla nuestra base teórica, al tener los empleados un adecuado nivel de engagement genera en la institución mejora en productividad, clima organizacional y más identificación con ella.

XI. METODOLOGÍA.

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se toman como base, previas investigaciones hechas, que nos permiten conceptualizar la problemática, nos permite contextualizarla y de la cual estableceremos el programa de aplicación dentro del ámbito laboral. En primer lugar, se realizará una investigación bibliográfica, que nos permitirá identificar las causas que provocan el bajo nivel de engagement y la poca identificación de los empleados dentro de las organizaciones, luego de haber obtenido esos datos, podremos establecer la propuesta a desarrollar.

La propuesta del programa psicolaboral para un adecuado nivel de engagement e identificación en los empleados, esta diseñada por un numero de 22 sesiones de trabajo para ser desarrolladas una sesion por semana, en un periodo de 1 hora 30 minutos. Dicho diseño esta distribido en la etapas, la primera etapa corresponde a la sesión uno, donde se da a conocer el programa a los empleados beneficiados, sus objetivos, sus expectativas y alcances y las tematicas que se desarrollaran. En la etapa numero dos, es donde se desarrolla las veinte sesiones de trabajo,

referentes a las 4 tematicas establecidas en el contenido de la propuesta, abordando cinco sesiones de trabajo por área; la etapa tres, esta distribuida en dos sesiones, donde se abordan la presentacion y aplicación del manual de incentivos no economicos y la evaluacion constante en la organización, como las establecimientos de estrategias de desarrollo personal.

La población donde se pretende desarrollar la propuesta, serán el 100% de los empleados de la empresa Transauto S.A. de C.V. entre los cuales estan los colaboradores y jefes de las respectivas areas de la organización.

XII. LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL

La propuesta de planes de mejoramiento de engagement se desarrollará en la empresa Transauto S.A. de C.V. ubicada en carretera a Comalapa frente a rancho Navarra, San Salvador, El Salvador; dicha empresa consta de un personal de 75 personas, y el rubro de trabajo es ventas y almacenamiento de vehículos importados. Dicha institución presenta la necesidad de mejora de engagement de los empleados, en los diferentes, departamentos y áreas de trabajo.

XIII. CONCLUSIONES

Las empresas que cuentan con colaboradores engaged que cualitativamente tienen un alto calificativo en la dimensión de vigor, es decir, son colaboradores que dan lo mejor de sí, de manera voluntaria, y no se limitan solamente a cumplir con lo que se les requiere pero es necesario que se siga fortaleciendo para que dicho nivel en los empleados prevalezca, permitiendo así un beneficio tanto al empleado como a la institución.

La pandemia afectó y generó un giro al plan de investigación que se pretendía desarrollar en la empresa Transauto S.A. de C.V. de tal forma que no se pudo realizar el proceso de evaluación y de acuerdo a esos insumos obtenidos partir a la elaboración de la propuesta de mejora de engagement de los colaboradores.

En las empresas donde hay un nivel de engagement adecuado permite a los empleados sentirse comprometidos en tres aspectos, el aspecto cognitivo se enfoca en las creencias sobre la organización, sus líderes y sus condiciones de trabajo, en el aspecto emocional a sus actitudes sobre la organización y sus líderes y el aspecto físico a las energías físicas empleadas para cumplir los roles, por ende el empleado se comprometerá a junto a su organización y líderes cumplir objetivos.

Los trabajadores que tienen un alto nivel de engagement son los que demuestran un mejor rendimiento o productividad en el trabajo y un mayor compromiso con la organización (Hakanen et al., 2006) (Xanthopoulou et al., 2009; Bakker y Bal, 2010). Contar con este tipo de trabajadores genera a la empresa ventajas competitivas, por lo que uno de sus objetivos estratégicos a corto plazo debe ser potenciar el engagement en ellos (Ongel 2014).

Una organización saludable es la que maximiza los recursos de sus empleados de manera que puedan enfrentar altas demandas, obteniendo mejores resultados sin comprometer por ello su salud y su bienestar, disponer de unos buenos recursos como herramientas tecnológicas adecuadas, autonomía en el puesto de trabajo, apoyo social de los demás colaboradores, oportunidades de participar y aprender o flexibilidad en los horarios, el empleado no sólo tendrá una mejor motivación extrínseca, en la medida en que ese entorno fomentará su voluntad de dedicarse más al trabajo, podrá también desarrollar su motivación intrínseca, al satisfacer sus necesidades básicas

de ser competente, autónomo y poder relacionarse con los otros, y como han corroborado diversos estudios, cuanto más y mejores recursos laborales ofrezca una organización, mayor será el engagement de sus trabajadores.

XIV. RECOMENDACIONES

Habiendo concluido que el engagement laboral tiene un impacto positivo en la productividad de los de los empleados, las siguientes recomendaciones están orientadas a incrementar el nivel de engagement de los trabajadores. Se emplearán los recursos laborales de la empresa para ello, los cuales son: el empoderamiento, el feedback y el apoyo social. Para conseguirlo, es crucial el involucramiento de la Alta Dirección, la identificación de líderes que fomenten el engagement, y el mejoramiento de algunos procesos estratégicos y funcionales de gestión humana.

Definir correctamente los alcances y las aspiraciones de cada empleado. Desde el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se establece el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización, se debe establecer un "contrato psicológico" claro, en el que se hagan explícitas las expectativas del empleado con respecto a la organización.

Que posteriormente la empresa aplique el programa, para controlar los niveles de engagement. Aplicar el instrumento y realizar chequeos continuos para evaluar los niveles de engagement, bienestar y motivación de los empleados a nivel individual y organizacional, y poder diagnosticar las causas y consecuencias de dichos niveles, para luego aplicar el programa de acuerdo a las necesidades encontradas.

Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo. Las organizaciones deben procurar que los puestos de trabajo sean más diversos y variados, han de tratar que sean más complejos y completos, dar más autonomía a los empleados para desempeñarse en ellos y ofrecerles la oportunidad de mayor interacción social en sus trabajos. Asimismo, pueden apelar a la rotación de puestos, la recolocación y los cambios temporales, pensando siempre en que los trabajos estén en sintonía con las competencias y deseos de cada empleado.

Promover y fomentar un estilo de liderazgo positivo. Como las competencias del supervisor tienen una muy alta vocación para promover el engagement de los empleados, las organizaciones deben buscar líderes que puedan actuar como modelos positivos de motivación y que potencien una cultura del aprendizaje.

Favorecer las relaciones interpersonales. Ello se puede lograr mediante la creación de canales abiertos de comunicación y una gestión adecuada de la diversidad, que no sólo provee a

las organizaciones de un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades (aumentando sus beneficios sin incrementar sus costes), sino que permite que los trabajadores se apoyen y enriquezcan entre sí.

Desarrollar las carreras. Se consigue implementando un modelo de formación profesional continua, mediante programas que se ajusten a los deseos y necesidades formativas de los empleados. En la medida en que los contextos laborales flexible del mundo contemporáneo llevan a los trabajadores a buscar la empleabilidad, más que la estabilidad vitalicia, hay que desarrollar su engagement en las organizaciones que les ofrezcan tareas desafiantes y oportunidades continuas para desarrollar sus capacidades.

XV. REFERENCIAS

- Benitez, M., Medina, F.J., Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo*, 32 (1), 69- 81.
- Bertha L. M. Robles & Bach. Mike J. Gutiérrez F. (2017). *“Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”* Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales. Madre de dios, Perú.
- Castellano., Cifre., Spontón., L. Medrano & Maffei. (2013) Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo. Universidad Católica de Córdoba, Argentina. *rev. Per. Psi. y Trab. Soc.* 2013, Volumen 2- N° 1: 75-88. Recibido 20 de mayo 2013, revisado 2 de junio 2013, aceptado 20 de junio 2013. https://www.researchgate.net/publication/256497407_EMOCIONES_POSITIVAS_Y_NEGATIVAS_EN_LA_PREDICCION_DEL_BURNOUT_Y_ENGAGEMENT_EN_EL_TRABAJO_POSITIVE_AND_NEGATIVE_EMOTIONS_ON_ENGAGEMENT_AND_BURNOUT_PREDICTION
- Cifre, E. & Salanova, M. (2012). El poder de la autoeficacia en la mejora de la salud de la persona teletrabajadora. *Persona*, 15, 71-98.
- Claudia de Monserrat García González. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013. Universidad Veracruzana.
- Daniel Fiallo Moncayo, Pedro Alvarado Andino y Lanny Sofia Soto Medina (2015): El clima organizacional dentro de un empresa, *Revista Contribuciones a la economía* (septiembre 2015). En línea: <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>.
- Dueñas, A. C. (2008). *Medición de la calidad, la eficiencia y la productividad en hospitales públicos de tercer nivel de atención en Bogotá*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- E. Castellanos., E. Cifre., C. Spontón., & L. Medrano, (2013) *“Emociones Positivas Y Negativas En La Predicción Del Burnout Y Engagement En El Trabajo”* Universidad Nacional Córdoba, Argentina. *Rev. Per. Psi. y Trab. Soc.* 2013, Volumen 2- N° 1: 75-88
- Cifre, E., Salanova, M. & Franco, J. (2011). Riesgos psicosociales de hombres y mujeres en el trabajo: ¿Una cuestión de diferencias? *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 82, 28-36.
- LAING, R.D.: "Percepción interpersonal", Amorrortu. Buenos Aires, 1978
- Laura Lorente y María Vera, (2010) las organizaciones saludables: El engagement en el trabajo, : *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 73, pág. 16, julio-agosto 2010. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/1/5/4/2/pd0000051542.pdf>
- Llorens, S., Salanova, M. & Martínez, I. (2007). Psicología de la salud ocupacional positiva: concepto y metodología para su evaluación. En J. Tous, M. A. Carrión y F. López-Barón (coord.). *Promoción de la Salud Ocupacional. Colección ‘Psicología de la Salud Ocupacional’*. Barcelona (Mollet del Vallés): AEPA

Ministerio de Cultura. República de Colombia. (2015). PLAN INSTITUCIONAL DE BIENESTAR. Marzo 24 de 2015. Bogotá D.C. Obtenido de: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/descargas/PLAN%20BIENESTAR%202015.pdf>

Nely J. Córdoba R, (2015). "*Niveles de engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en escuintla.*" Universidad Rafael Landívar, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional (pd)Facultad de humanidades. Escuintla, Guatemala.

Patarroyo. (2012). Clima organizacional: elemento clave para el proceso de calidad en las instituciones prestadoras de salud. Universidad Nacional de Colombia, 1-12.

Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora jr s.a.s en la ciudad de cucuta norte de santande. Universidad libre seccional cúcuta facultad de ingeniería ingeniería industrial san jose de cúcuta 2018. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11780/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20MEJORAR%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LA%20CONSTRUCTORA%20JR%20S.A.S%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20CUCUTA%20NORTE%20DE%20SANTANDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid, España. Editorial Alianza.

Salanova. Soria & Wilmar B, (2004). *El engagement en los empleados: El reto emergente para la dirección de recursos humanos.* Holanda.

SECRETARIA DE GOBIERNO. (2014). Proceso: Gestión del Talento Humano. Programa de bienestar laboral e incentivos 2014. Quebradanegra-Cundinamarca. Obtenido de: <http://quebradanegra-cundinamarca.gov.co/apc-afiles/62386263633131646461623066643064/programa-bienestar-labora-e-incentivos2014.pdf>

Universidad el Bosque. (s.f). Gui para la elaboracion del plan de mejormiento. Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/op_guia_plan_mejoramiento.pdf



***PROPUESTA DE PROGRAMA DE
ENGAGEMENT E IDENTIFICACION DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA
TRANSAUTO, S.A. DE C.V. DE SAN
SALVADOR.***



SESIÓN 1 - TEMA: PRESENTACIÓN DE PROGRAMA

Objetivo: Presentar el programa de mejora de engagement al personal de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V; con el fin de que se familiaricen con las tematicas que se abordaran y tengan conocimiento de los objetivos a alcanzar.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> Una sábana Pilot 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “¿quién está detrás?”. El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, colocara a los equipos uno frente al otro a lo cual los separará una sábana al medio, mientras que los participantes se sentaran en el suelo. Dos de los facilitadores, tomara la sabana de un extremo cada uno, deberá de evitar que los dos equipos se vean de frente, luego cada equipo deberá escoger un participante que se pondrá al frente sin que el otro equipo vea quien se ubica, cuando el moderador de la actividad cuente hasta tres, los facilitadores bajaran la sabana y se verán los rostros, lo que tendrán que hacer los participantes es decir el nombre del otro lo más rápido posible.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> Plumones Pliego de papel bond. Usb Reproductor Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Que los participantes conozcan y se familiaricen con el programa de engagemente que se desarrollara.</p>	<p>Actividad central. El facilitador presentara por medio de power point, una serie de diapositivas con las temáticas a abordar en el presente programa, expondrá las objetivos, alcances, metas y beneficios ya sean personales/profesionales y organizacionales. Las temáticas de desarrollo serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: presentación de programa • Etapa 2: 20 sesiones donde las temáticas serán liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo. • Etapa 3: presentación de manual de incentivos no económicos y de evaluación. <p>El facilitador lo expondrá, tendrá espacio para dudas, inquietudes y observaciones que los colaboradores tengan, establecimiento de normas de convivencia y las metas a alcanzar como equipos.</p>	<p>William Rivas Y Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. El facilitador colocara un pliego de papel, en el que se describan dos puntos opuestos. En el primer (signo +) describiran las expectativas que tendran frente al programa, en el segundo (signo *) deberan de detallar aquellas impresiones que tuvieron durante la presentacion de las tematicas y lo positivo que pueden destacar.</p>	<p>Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	
<p>Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.</p>	<p>Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 2 - TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES “¿QUÉ SON LAS RELACIONES DE TRABAJO?”

Objetivo: Introducir a los empleados de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V. a la temática de Relaciones Interpersonales, brindando su importancia y las bases teóricas.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
Propiciar un ambiente de comodidad y evaluar las expectativas de los participantes de la sesión de este día, para desarrollarlo de manera óptima.	Saludo. Se iniciará la sesión dando la bienvenida al personal presente, así como invitarlos a participar de forma activa en toda la jornada, se dará a conocer el objetivo de la sesión. Se procederá a repasar las normas, posteriormente se pasará asistencia y por último se hará un sondeo de manera participativa sobre las expectativas que cada uno tenga hacia la sesión.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir
Familiarizar a los participantes por medio de una herramienta audiovisual a la temática de las Relaciones Interpersonales.	Actividad rompe hielo “video introductorio”. Los facilitadores proyectarán un video que muestra en que consiste las Relaciones Interpersonales, se solicitará a todos los participantes su completa atención hacia el video que se proyectará y al final se pedirá de forma voluntaria la participación de algunas personas para crear una lluvia de ideas. (ver anexo 1)	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en
Definir conceptos claves que contribuirán a una mejor comprensión de la temática.	Actividad central. Se iniciará explicando que son Las Relaciones Interpersonales, las cuales se refieren a al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc. Posteriormente se mencionarán los tipos de relaciones interpersonales que existen, en este caso se mencionan relaciones familiares, de rivalidad, circunstanciales, superficiales, íntimas o afectivas.	Karla Buendía Y Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de papel • Papeles de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	cuanto a las actividades desarrolladas.



	Se finalizará explicando la importancia y características de estas. (ver anexo 2)						
Representar por medio de Psicodramas los tipos de Relaciones Interpersonales expuestos previamente.	Actividad de retroalimentación “Psicodrama”. Se le proporcionará a cada uno de los participantes un papelito de color y se dividirán en 5 grupos y a cada uno se les dará un tipo de relación la cual deberán de dramatizar de forma breve y con la participación de todos los integrantes y el pleno deberá adivinar qué tipo de relación es la que se está ejemplificando.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 3 - TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES “TRABAJEMOS COMO EQUIPO”

Objetivo: Desarrollar la temática de Trabajo en Equipo, que se desglosa de la Relaciones Interpersonales al interior de la organización y la participación de los colaboradores de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V..

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
Crear un rapport adecuado con todos los colaboradores para iniciar la jornada.	Saludo. Se iniciará la sesión dando la bienvenida al personal presente, así como invitarlos a participar de forma activa en toda la jornada, se dará a conocer el objetivo de la sesión. Se procederá a repasar las normas y posteriormente se pasará asistencia.	Karla Buendía	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Generar un ambiente lúdico que permita a los participantes desarrollar el trabajo en equipo entre ellos.	Actividad rompe hielo “El Platillo”. Los facilitadores solicitarán que se forme un círculo, posteriormente se darán las indicaciones de la dinámica a realizar, consecutivamente se les proporcionará un plato plástico el cual deberá ser pasado entre los participantes utilizando únicamente sus pies como medio, procurando que el plato nunca toque el suelo, una vez completado el círculo deberá realizar la misma dinámica, pero esta vez usando solo un pie.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel • Papeles de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Desarrollar la temática de una forma inclusiva y dinámica.	Actividad central. Los facilitadores dividirán a los participantes en dos grupos y al grupo número 1 se le asignará las ventajas y al otro grupo las desventajas del trabajo en equipo luego deberán de escribirlas en un papelógrafo e idear la forma de dar a conocer su temática que incluya la	Karla Buendía Y William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia • Platillo • Pajillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	participación de todos. Una vez ya se hayan puesto de acuerdo, el facilitador encargado les explicará en que consiste el trabajo en equipo, la importancia y la clave del trabajo en equipo para luego dar paso a los otros dos grupos. (ver anexo 3)						
Determinar las estrategias aprendidas previamente para desarrollar los ejercicios lúdicos.	Actividad de retroalimentación “La Torre”. Se conformarán 2 equipos de 5 personas, a los cuales se les entregará un paquete de pajillas, los equipos deberán competir por construir la torre más alta, deberán de trabajar en equipo y ser creativos para que las pajillas se mantengan firmes y no se caiga, al finalizar el tiempo propuesto por los facilitadores se hará una socialización de cómo se sintieron trabajando en equipo y que estrategias utilizaron para lograr el objetivo.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	9:20 am	10:10 am	
Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 4 - TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES “SOLUCIONES Y DIFERENCIAS”

Objetivo: Aumentar el nivel de convivencia entre compañeros de trabajo al interior de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
Ofrecer una cálida bienvenida a los participantes, a la vez que se realiza una breve recapitulación de las actividades del día anterior y se presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. Se iniciará la sesión dando la bienvenida al personal presente, así como invitarlos a participar de forma activa en toda la jornada, se dará a conocer el objetivo de la sesión. Se procederá a repasar las normas y posteriormente se pasará asistencia.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Revelar a través de una estructura la importancia de la asertividad a la hora de resolver conflictos entre colegas.	Actividad rompe hielo “El orgullo de ganar”. Se entregará a cada uno de los participantes un globo y una tachuela, se les dará la consigna de que cada uno deben de inflar el globo y una vez que lo tenga listo deben alzar su mano. Cuando ya todos hayan cumplido con esta consigna se les dirá que tienen solo 60 segundos para mantener su globo inflado y en ese momento damos paso al cronómetro. Al finalizar los 60 segundos se pedirá de forma voluntaria que nos compartan como se sintieron durante la dinámica y por qué razón decidieron explotar el globo de sus compañeros.	Karla Buendía	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel • Papeles de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Ejecutar la temática de forma crítica involucrando el punto de vista de todos los participantes.	Actividad central. Se les pedirá a los participantes que formen tríos tomando en cuenta para la selección que deben unirse con personas que a su parecer tengan intereses en comunes, una vez que se hayan formado los tríos se les entregará a cada uno un planteamiento (ver anexo 4) y se	Karla Buendía Y Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia • Globos • Tachuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	les solicitará que lo dramaticen, el pleno muy atento propondrá soluciones para solventar el conflicto representado y se guiará una debate acerca de las diferentes formas de actuar que serán propuestas por los participantes. Una vez finalizada la participación de ellos se expondrá que es la resolución de conflictos y los pasos a seguir para complementar el desarrollo de la temática. (ver anexo 5)					
Reforzar en los participantes las estrategias aprendidas previamente en la sesión.	Actividad de retroalimentación “¿Qué haría él?”. Al finalizar la presentación se mostrarán a los participantes 3 ejemplos que se relacionan con alguno de los pasos para solucionar los conflictos previamente vistos (ver anexo 6) los participantes deberán de identificar a que paso estamos haciendo alusión y deberán compartirlo con sus compañeros.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am
Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.	Karla Buendía		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am



SESIÓN 5 - TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES “NUESTRA AUTOESTIMA”

Objetivo: Potenciar los recursos personales de cada uno de los participantes y conseguir que lleguen a establecer relaciones interpersonales gratificantes de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
Ofrecer una cálida bienvenida a los participantes, a la vez que se realiza una breve recapitulación de las actividades del día anterior y se presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. Se iniciará la sesión dando la bienvenida al personal presente, así como invitarlos a participar de forma activa en toda la jornada, se dará a conocer el objetivo de la sesión. Se procederá a repasar las normas y posteriormente se pasará asistencia.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Utilizar una herramienta narrativa para mostrar la importancia de conocer el valor individual de cada persona.	Actividad rompe hielo “La fábula del jefe”. Se iniciará la sesión a través de una fábula (ver anexo 7) que contendrá implícita una moraleja que permitirá iniciar con la temática de la Autoestima y mostrará la relación de esta con las Relaciones Interpersonales. Al finalizar la lectura se pedirá la participación voluntaria de algunos integrantes.	Karla Buendía	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Tomar conciencia de la autovaloración positiva o negativa en función de con quien nos comparemos y el impacto que tiene al relacionarnos con los demás.	Actividad central “Yo Soy”. El facilitador iniciará dando una introducción acerca de que es el Autoestima y los factores que la componen, luego se repartirá a cada participante una hoja de papel bond, en el que pondrán en la parte superior la frase YO SOY, y a la parte izquierda de la página la misma frase, escrita unas 20 veces. Se les dará la consigna de que deben de escribir características que consideren positivas. A	Karla Buendía Y William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de papel • Papeles de colores • Lista de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	<p>continuación, por parejas se van a vender ellos mismos. Uno hará el papel de vendedor y otro de comprador, y después cambiarán los papeles. El vendedor expondrá las razones por las que al comprador le conviene adquirirlos. Al finalizar se les cuestionará que dificultad tuvieron para enlistar sus cualidades positivas.</p>						
<p>Estimular el conocimiento que se tiene acerca de uno mismo y de los demás.</p>	<p>Actividad de retroalimentación “Reflejándome en ti”. El facilitador entregará una hoja de papel bond a cada uno de los participantes y les pedirá que en la parte superior escriban comportamientos o actitudes que expresan cuando se sienten bien, luego en la parte inferior deberán de escribir comportamientos o cualidades que manifiestan cuando se sienten mal y finalmente en el medio pondrán un verbo. Luego compartirán su hoja con el compañero de la derecha y este representará las actitudes descritas. Al final compartirán como se sintieron al ver sus actitudes representadas en otras personas.</p>	<p>Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	
<p>Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 6 - TEMA: RELACIONES INTERPERSONALES “DESARROLLEMOS HABILIDADES SOCIALES”

Objetivo: Desarrollar habilidades sociales entre el grupo de participantes para fortalecer la confianza y cohesión entre ellos dentro de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
Ofrecer una cálida bienvenida a los participantes, a la vez que se realiza una breve recapitulación de las actividades del día anterior y se presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. Se iniciará la sesión dando la bienvenida al personal presente, así como invitarlos a participar de forma activa en toda la jornada, se dará a conocer el objetivo de la sesión. Se procederá a repasar las normas y posteriormente se pasará asistencia.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Normalizar el resaltar cualidades positivas o logros profesionales entre compañeros de trabajo.	Actividad rompe hielo “¿Qué te gusta oír?”. Se les pedirá a los participantes que se esparzan en todo el salón y a cada una de las personas que se encuentren deberán hacerle un cumplido, ya sea de características físicas o de sus cualidades. Al finalizar la actividad compartirán de forma voluntaria como se sintieron al hacer y recibir cumplidos de parte de sus compañeros de trabajo.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Desplegar la temática de forma dinámica y con la participación activa de los asistentes.	Actividad central. El facilitador comenzará a introducir a los participantes a la temática explicando qué son las habilidades sociales, las habilidades sociales complejas y básicas (ver anexo 8). Al finalizar su intervención proyectarán una serie de ejemplos para los cuales se solicitará la participación de los asistentes, los cuales	Karla Buendía Y Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Papeles de colores • Lista de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	deberán de seleccionar la respuesta más adecuada. (ver anexo 9)		<ul style="list-style-type: none"> • Manta • Lámpara 				
Utilizar habilidades sociales previamente vistas para comunicarse por vías diferentes al lenguaje hablado.	Actividad de retroalimentación “El Fantasma”. Se colocará una manta blanca a modo de pantalla y una luz en la parte de atrás. Luego se dividirá al grupo en dos y previamente se habrán realizado unas tarjetas que contendrán diferentes verbos. Uno de los participantes de un grupo se colocará detrás de la manta y deberá realizar movimientos para describir el verbo que le correspondió. Su equipo deberá de acertarlo y si no lo hacen al transcurrir un minuto el equipo contrario tendrá la oportunidad de participar. El objetivo es que pasen todos, aunque al inicio lo harán de forma voluntaria, al finalizar la actividad se preguntará como se sintieron a la hora de realizar la actividad y cuál es la importancia del lenguaje no verbal en las relaciones interpersonales.	Karla Buendía		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Dar un cierre adecuado a la sesión psicológica.	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará la sesión psicológica agradeciendo la participación de todos e invitándolos a no faltar a la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 7 - TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL “SENTIDO DE PERTENENCIA”

Objetivo: Generar en los participantes el sentimiento de pertenencia a la organización promoviendo un clima organiacional adecuado para el desarrollo de actividades laborales.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “casa, árbol y perro”. El facilitador dividirá a los participantes en dos grupos: el grupo 1 serán los artistas y el grupo 2 los críticos. El grupo de artistas se agruparán en pareja y se les pedirá que toman asiento en una mesa uno frente al otro sobre la que hay una hoja y un lápiz y sin hablar, deberán agarrar los dos juntos el lápiz y dibujen el común una casa, un árbol y un perro”. Posteriormente sin hablar, firmen el dibujo junto con un nombre artístico. Los dos juntos califiquen con una nota el cuadro que han pintado sin hablar y sin ponerse previamente de acuerdo, y escribanla al pie de la página.	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



	Los críticos deberán responder la siguiente interrogante: ¿Ha sido sólo uno el que ha conducido, se han cambiado los compañeros, o no hubo nada parecido?						
Evaluar las competencias internas y el nivel de adaptación y afrontamiento del contexto y los cambios en el ámbito laboral.	<p>Actividad central. “F.O.D.A”</p> <p>El facilitador expondrá brevemente la definición de cada variable del FODA utilizando diapositivas, y brindará a cada participante una hoja de papel, el cual contendrá el diseño de FODA y un lapicero.</p> <p>Solicitará realizar la actividad mediante la consigna: “Cada uno deberá describir las fortalezas y debilidades propios y las amenazas y Oportunidades que nos brinda la empresa”</p> <p>Una vez finalizada, se pedirá a tres voluntarios, describir su FODA antes el colectivo. En cada participación se pedirá una lluvia de ideas enfocada en dar estrategias de solución para las variables. (Ver anexo 10)</p>	William Rivas Y Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	<p>Actividad de retroalimentación.</p> <p>El facilitador pedirá a los participantes colocarse en sus asientos, y solicitará a dos voluntarios, les pedirá leer las preguntas y brindar su opinión al resto de participantes. ¿Qué importancia tiene reconocer las amenazas y oportunidades dentro de la organización?</p> <p>¿Cuál es el propósito de identificar nuestras fortalezas y debilidades?</p>	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:25 am	
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	<p>Actividad de cierre.</p> <p>El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 8 - TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL “NORMAS Y PROCEDIMIENTOS”

Objetivo: Mejorar el buen funcionamiento de normas y procedimientos mediante el equilibrio de participación entre jefes y colaboradores de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas con mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Los mensajes”. El facilitador proporcionará 4 papeles de colores (rojo, amarillo, azul y verde), pedirá agruparse según color, y posteriormente solicitará a cada grupo colocarse en los extremos de una “X” (cada extremo posee los colores seleccionados) que está marcada en el piso con tiral. Cada grupo elige un/a representante. Éste/a se coloca detrás del grupo opuesto. El facilitador le brindará a cada representante un mensaje que debe transmitir a su grupo opuesto. A una señal, los/las cuatro representantes mandan su mensaje sin emitir palabra y debe dar lo solamente 10 detalles claves del mensaje. El mensaje es “La falta de comunicación deja demasado espacio	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> Lápices de colores Tiral Tijeras Páginas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



	<i>para la imaginación</i> ” y la actividad termina cuando cada grupo logre desifrar y describir el mensaje.						
Incrementar la autonomía de los participantes en la creación de normas y acciones organizacionales.	<p>Actividad central. “El baúl de la confianza” El facilitador pedirá a los participantes colocarse formando un círculo y brindará a cada participante cinco tarjetas de colores. Colocará en el medio una mesa y un Baúl donde los participantes colocaran las tarjetas con sus propuestas.</p> <p>La actividad iniciara con la siguiente consigna: “Hemos seleccionado cinco normas o políticas que tiene la empresa, y hemos seleccionado un color de tarjeta para cada una. Solicito que todos leamos las cinco políticas y brinden una propuesta para cada una, con la libertad de innovar dichas políticas.</p> <p>Posteriormente, se leerá cada una de las políticas y las propuestas por el colectivo, y se pedirá llegar a un consenso para definir y modificar la política y se pedirá respetar la nueva política durante una semana. (Ver anexo 11)</p>	Paulina Valiente y Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	<p>Actividad de retroalimentación.</p> <p>El facilitador pedirá formar 3 grupos correspondientes a los colores de lápices, al grupo se le proporcionará abordar uno de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un momento de mi vida en el que me sentí libre. • Un momento de vida en el que me sentí oprimido. • Un momento de mi vida en el que oprimí a otras personas. <p>Después de que cada grupo hayan pensado sus experiencias con el grupo, se les pedirá compartirla con los demás grupos.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:30 am	



Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	10:30 am	10:35 am	
---	---	------------------	--	--	----------	----------	--



SESIÓN 9 - TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL “TOMEMOS DECISIONES”

Objetivo: Interiorizar y aplicar el modelo de resolución de conflictos para mejorar los procesos de toma de decisiones e incursión de los trabajadores en la empresa TRANSAUTO, S.A. DE C.V. con el fin brindar una herramienta y generar un adecuado el clima organizacional

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> Una sábana Pilot Plumones Pliego de papel bond. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “La sábana”. El facilitador colocará una sábana en el suelo y pedirá a todos los participantes que se coloquen encima de ésta. Deben ocupar la mitad del espacio. Una vez colocados sobre la sábana, el facilitador dará la consigna: “todos deben darle la vuelta a la sábana sin que <i>nadie</i> se baje de la misma, ni pisar el suelo” Discusión: al finalizar, el facilitador promoverá un debate en el que se identifique la(s) estrategia(s) que han seguido, cómo han llegado a la solución, si han tenido que cambiar de plan a lo largo de la actividad, etc.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> Usb Reproductor Árbol de papel Utencilios para el rally 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:10 am	9:25 am	básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Describir de forma lúdica los pasos que componen el proceso de	Actividad central. “Resuelvo y aprendo”. En primera instancia se armarán dos grupos y a cada uno se le pedirá que piensen en un conflicto que se suscita frecuentemente en la empresa, no importa si se repite o no. Una vez que cada grupo	William Rivas Y Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



<p>Resolución de Conflictos.</p>	<p>tenga su conflicto se le pedirá que pasen al papelógrafo y escriban el problema, a la par colocarán del 0 al 10 el nivel de gravedad que consideren. Luego se les pedirá que de forma específica y concreta definan el problema para lo que en el mismo papelógrafo deberán contestar quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo del problema. Para dar paso al tercer movimiento deberán generar una lluvia de ideas acerca de todas las alternativas existentes para poder solventar ese inconveniente, por lo que en una hoja cada uno escribirá una solución y la pegará en un árbol de papel. Una vez que ambos grupos tengan toda una gama de soluciones deberán de evaluar las ventajas y desventajas de éstas y la que encaje de mejor forma para solventar el conflicto que poseen será la elegida. Finalmente deberá ser puesta en práctica y evaluar su resultado tomando en cuenta los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observe su conducta y el resultado obtenido con su alternativa. • Compare el resultado observado con el esperado. • Retroceda a fases anteriores si fuera necesario. • Finalice el proceso de solución de problemas si el resultado es satisfactorio. • Elógiese por haber conseguido un solucionar un problema satisfactoriamente <p>Estos pasos se pueden hacer de forma simbólica en caso de que no se puedan llevar al campo de forma inmediata. (Ver anexo 12)</p>						
<p>Evaluar de forma interactiva y dinámica el aprendizaje significativo por parte de los</p>	<p>Actividad de retroalimentación “Rally de solución”. Se localizará al grupo en un espacio abierto y a lo largo del campo se establecerán cinco estaciones, cada una representará los cinco pasos de la Resolución de conflictos (ver anexo 1) al tener todo ubicado el grupo se dividirá nuevamente en dos y deberán de posicionarse en</p>	<p>Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:30 am</p>	



<p>participantes a lo largo del desarrollo de la jornada.</p>	<p>la estación de salida donde cada grupo encontrará una problemática diferente, una vez que hayan comprendido deberán pasar a la siguiente estación pero en el camino deberán sortear diversos obstáculos, al llegar a la segunda estación deberán armar un rompecabezas que será el enunciado principal de forma específica de la problemática que leyeron al inicio.</p> <p>Una vez lo hayan completado deberán moverse a la tercera estación pero nuevamente en el camino encontrarán nuevos obstáculos. Una vez lleguen al tercer punto deberán de llenar un tubo con agua y lograr extraer unas pelotas que se encontrarán al fondo de este tubo, pero tendrá una dificultad extra y es que el tubo estará lleno de perforaciones que dificultarán su llenado. Cuando logren sacar todas las pelotitas verán que en su interior poseen diferentes alternativas a la problemática que se les dio al principio.</p> <p>Luego que obtengan todas las soluciones deberán de moverse a la cuarta estación donde tendrán un espacio para escribir cuatro ventajas y 4 desventajas de la solución que como equipo decidan elegir, el primero en terminar de escribirlas deberá superar los obstáculos que encuentre en el camino y llegar a la meta que será la quinta estación.</p> <p>Finalmente se les dará un espacio para que puedan compartir con sus compañeros cómo se sintieron durante la actividad.</p>						
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:30 am</p>	<p>10:35 am</p>	



SESIÓN 10 - TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL “PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN”

Objetivo: Promover una participación activa y elevar los niveles de participación y colaboración entre los compañeros al interior de la empresa TRANSAUTO S.A. de C.V. con el fin de genera un adecuado clima organizacional.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “El bote preguntón” El facilitador pedirá a los participantes sentarse en círculo, y colocará en el centro un bote con papeles que contienen una serie de preguntas, para conocer las expectativas de la actividad. El facilitador seleccionará a uno por uno en orden aleatorio y pedirá que tome una pregunta, se la entregue al compañero de la izquierda y nos brinde la respuesta.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Bote • Paginas de papel bong • Lapiceros • Plumones de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Introducir a los participantes a la temática de Participación y Colaboración de una forma interactiva y dinámica.	Actividad central. Se iniciará con una breve historia acerca de la colaboración entre las personas y de qué manera si participan todos se puedan obtener mejores resultados (ver anexo 13) y se les pedirá que brevemente expliquen cuál creen ellos que es la temática que representa la historia. Posteriormente los participantes observarán que se encuentran en	Paulina Valiente y Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Stickers 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	<p>un escenario de cocina, de esta forma se explicará en que consiste la colaboración o cooperación y de forma lúdica se presentarán los elementos que llevan estas temáticas, luego se les pedirá a cada uno de los participantes que revisen bajo sus sillas ya que muchos de ellos poseen un papelito que lo compartirán con los demás y luego lo irán a depositar al tazón de la cocina, de tal manera de crear una metáfora que están cocinando con los ingredientes de la participación y colaboración. De esta forma se presentará de interactivamente la temática a los participantes. (Ver anexo 14)</p>					
<p>Llevar a la práctica la participación y colaboración grupal entre los participantes de la Jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. Se dividirán los participantes en tres grupos y se les dará la consigna de que cada uno de ellos estará vendado y tendrá un sticker de un color específico en su frente, el objetivo es que estando a ciegas deberán de reunir a todos los miembros del equipo pero no podrán hablar ni hacer sonidos de ningún tipo, ellos dispondrán de un minuto para conversar con los demás miembros del equipo y ver que estrategias utilizarán para poder reconocerse. Una vez finalicen los 3 minutos el equipo que haya logrado recolectar más miembros será el ganador. Al finalizar la actividad se les brindará un espacio para que puedan comentar que estrategia utilizaron y las dificultades que encontraron.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:30 am
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:30 am	10:35 am



SESIÓN 11 - TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL “AUTOCUIDADO”

Objetivo: Promover en los trabajadores el cambio cultural que se requiere para lograr autogestión en aspectos de salud con el fin de minimizar lesiones y enfermedades que impacten el desarrollo de las actividades tanto personales como laborales.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “el mensaje” El facilitador colocará las sillas en círculo previamente. Este solicitará a los participantes tomar una silla. Posteriormente solicitará un voluntario y pedirá se retire del lugar. En ausencia de este, el facilitador explicará que durante las actividades todos/as deben permanecer en silencio y se escogerá a uno de ellos quien "tendrá carga un mensaje". En el momento en que el voluntario escoja a un participante que no tenga el mensaje todos deberán gritar el nombre del compañero seleccionado. Cuando el voluntario seleccione a la persona que tiene el mensaje todos aplaudirán y el seleccionado dirá el mensaje a todos. El facilitador pedirá al voluntario, entrar al lugar y dará la siguiente consigna: “Uno de los participantes que están sentados,	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • USB • Video • Pantalla • Bocinas • Pliego de papel bong • Lapices • Plumones de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



	tiene un mensaje para usted, para conocer ese mensaje usted deberá seleccionar a un participante que crea tener el mensaje, dirigirse a él y colocar su mano sobre la cabeza”.						
Promover en los participantes la práctica de estrategias de Autocuidado durante el desarrollo de actividades cotidianas y laborales.	<p>Actividad central. El facilitador comenzará la temática con una breve intervención basándose en dos preguntas: ¿Qué estrategias de autocuidado utilizan actualmente y cuáles piensa ir incorporando? Y ¿Cuáles son los beneficios para la salud? Con el apoyo de un video ilustrativo sobre el autocuidado. Posteriormente el facilitador, explicara tres técnicas de autocuidado en diferentes áreas: Autocuidado personal, autocuidado laboral y autocuidado emocional, así como estrategias para cada área. Posteriormente, el facilitador pedirá a cada participante colocarse y participar activamente en la práctica de “Respiración diafragmática” que se llevará a cabo. (Ver anexo 15)</p>	William Rivas y Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	<p>Actividad de retroalimentación. El facilitador dirigira una lluvia de ideas, solicitando a los participantes a expresar cuales son sus expectativas sobre la tematica y cuales son las estrategias que practican a futuro.</p>	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:30 am	
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:30 am	10:35 am	



SESIÓN 12 - TEMA: LIDERAZGO “LIDERES SIGNIFICATIVOS Y DE IMPACTO”

Objetivo: Contribuir al mejoramiento organizacional a través de la identificación de los estilos de liderazgo dentro de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Batalla de papel” El facilitador les solicita a los participantes que formen un círculo, le brindara a cada participante una hoja de papel bond y un plumón, y le solicitara que escriban tres oraciones para hablar sobre sí mismos. Luego de escribir deberán arrugan la hoja para formar una bola y se involucran en una batalla de bolas de papel entre ellos por un minuto. Después de un minuto, todos recogen la bola de papel más cercana, leen las oraciones y tienen que adivinar quién es la persona que escribió estas oraciones. Si tiene éxito, presenta a esta persona a su compañero.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bong • Tarjetas de papel • Macarrones • Tirro 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Identificar el estilo de liderazgo efectivo y conocer las características diferenciales del liderazgo</p>	<p>Actividad central. El facilitador iniciara la sesión presentando una descripción general de los estilos de liderazgo. Posteriormente solicitara dividir a los participantes en 3 subgrupos y seleccionara a un representante. Luego cada representante se reunirá con el facilitador en forma privada y recibirá la Hoja de Trabajo del Líder (las instrucciones) y el material que se utilizará. El representante no deberá mostrar su Hoja de Trabajo a nadie (Debido a que hay tres Hojas de trabajo de Líder distintas: Una de “Autocrático”, otra de “Laissez-faire” y otra de “Democrático”).</p> <p>El Facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una Pirámide, parecida a un puente, con el material cedido, y que tendrán 30 minutos para esta actividad. Luego de finalizado el tiempo llevaran sus estructuras a un lugar o área común para exhibirlas.</p> <p>Para finalizar la actividad, el facilitador llevara a discusión comentando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describa el estilo o carácter de liderazgo de su representante • Describa el clima o ambiente que mantuvo el subgrupo • Con relación a su propio estilo de liderazgo ¿Qué aprendió? <p>(Ver anexo 16)</p>	<p>William Rivas Y Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo</p>	<p>Actividad de retroalimentación. El facilitador pedirá a los participantes colocarse en sus asientos, y solicitará a dos participantes que identifico como líder y</p>	<p>Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	



del desarrollo de la presente jornada.	otro no líder, les pedirá leer las preguntas y brindar su opinión al resto de participantes. ¿Qué importancia tiene el liderazgo en las organizaciones? ¿Cuál es el propósito de identificar los rasgos de los líderes efectivos?						
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 13 - TEMA: LIDERAZGO “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

Objetivo: Contribuir al mejoramiento organizacional a través del fortalecimiento de un liderazgo y desarrollando el liderazgo efectivo al interior de la empresa TRANSAUTO S.A. de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Periodicazo” El facilitador pedirá a los participantes colocarse en forma de círculo e invitará a un miembro a pasar al centro, ha este se le brindará un periódico enrollado. Los participantes fuera del centro deberán mencionar diversos nombres (nombres de los participantes que integran el grupo) y el participante del centro deberá darle un periodicazo a uno de los participantes que su nombre sea mencionado, si el participante recibe el periodicazo deberá pasar al medio y repetir la actividad.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bong • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Promover la capacidad de transformar el potencial de liderazgo de los participantes</p>	<p>Actividad central. “liderazgo individual”. El facilitador brindara a cada participante un cuestionario (Cuestionario situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard), lapicero y brindara un tiempo máximo de 20 minutos para contestar el cuestionario. Una vez contestado, el facilitador orientara a la calificación de dicho cuestionario. Luego se generará una serie de preguntas que propicien la discusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué habilidades de liderazgo puedes reconocer? • ¿En qué situaciones identificas como líder y en cuales no? • ¿Cómo puedes usar esta información para transformar tu liderazgo? (Ver anexo 17) 	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. El facilitador solicitara a todos los participantes que reflexiones acerca de los lideres que estan influyendo en el circulo corporativo, y que si las características de ese lider positivo estan siendo algunas de las cuales se revisaron en la jornada de hoy, para finalizar, discutiremos brindando ideas de la frase “Los procesos de cambio y transformación surgen a partir de nuestra capacidad de propuesta, así que no esperes a que otra persona tenga que solucionarlo todo, en realidad puedes ser un factor de cambio tanto en tu empresa como en otros espacios”.</p>	<p>Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 14 - TEMA: LIDERAZGO “MODELO DE LIDERAZGO”

Objetivo: Proporcionar conocimientos sobre los tipos de liderazgo y desarrollar habilidades en los colaboradores para así ejercer un estilo de liderazgo adecuado y efectivo con el propósito de mejorar su engagement dentro de la empresa TRANSAUTO S.A de C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> Proyector Laptop 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “casa, árbol y perro”. 1. Se brindará la indicación que todos los participantes deben colocarse en una “fila india”. 2. El facilitador/a dará la indicación de repetir y seguir los movimientos que irá realizando, los cuales debe modelar antes de iniciar la canción. 3. Esto acompañado de una melodía que todos irán cantando a la vez.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> USB Diapositivas Pantalla Bocinas Plumones Lápiz 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Conocer y practicar los modelos y estilos de liderazgo dentro de la organización, y los elementos que interaccionan.	Actividad central. “El Modelo de Calidad del Trébol” El facilitador iniciará explicando en que consiste el modelo y los elementos que lo conforman (Organización, miembros y mundo exterior) Posteriormente el facilitador dividirá al colectivo en 2 grupos y se les pedirá dibujar el modelo del trébol en un papelógrafo. Deben conversar sobre la cultura organizacional, el perfil, y la	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de papelong Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	imagen que tengan en su asociación. Cada elemento se deberá escribir en un postit, y después colocarlo en el tablero siguiendo los elementos del trébol. El facilitador guiará discutir en la plenaria lo que está bien y lo que se puede mejorar. ¿Qué puedes hacer como el Consejo sobre estos elementos? (Ver anexo 18)					
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	Actividad de retroalimentación. El facilitador solicitará a todos los participantes que compartan de forma espontánea lo aprendido en la sesión, y como podrían ponerlo en práctica. Luego el facilitador les entregará un folleto que permita recordarles en su puesto de trabajo el tipo de liderazgo aprendido y la importancia de ejercer uno adecuado.	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:25 am
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am



SESIÓN 15 - TEMA: LIDERAZGO “TIPOS DE LIDERAZGO”

Objetivo: Proporcionar conocimientos sobre los tipos de liderazgo y desarrollar habilidades en los colaboradores para así ejercer un estilo de liderazgo adecuado y efectivo con el propósito de mejorar su engagement.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “casa, árbol y perro”. 1. Se brindará la indicación que todos los participantes deben colocarse en una “fila india”. 2. El facilitador/a dará la indicación de repetir y seguir los movimientos que irá realizando, los cuales debe modelar antes de iniciar la canción. 3. Esto acompañado de una melodía que todos irán cantando a la vez.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bong • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Que los participantes conozcan y puedan vivir una experiencia simulada de algunos tipos de liderazgo dentro de la organización, como el liderazgo democrático,	Actividad central. El facilitador proyectará un video titulado “los 10 tipos de liderazgo organizacional”. (ver anexo 19) El facilitador, escogerá al azar 5 participantes, todos los participantes deberán de tomar un papelito dentro de un recipiente, quien tenga el tipo de liderazgo deberá de desempeñar la labor (haciendo énfasis en los 6 tipos de liderazgo de Goleman), tomando de base lo expuesto por el facilitador. Uno de los	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Un tambor • Maracas • Pandereta • Palos musicales • Silvato 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	<p>facilitadores deberá sacar a los seleccionados del salón y les dará las indicaciones de lo que deberán de hacer, con el equipo, en este saco el líder deberá de hacer tres actividades fungiendo su rol de liderazgo que le salió. Deberá transmitir el mensaje a su equipo, deberán tocar varios instrumentos y deberán de generar por un tiempo de 2 minutos una melodía o ritmo. Otro de los facilitadores dividirá al grupo en 5 equipos, a unos les asignará un rol (tardista, distraído, molesto y lento), cuando el líder este dando las indicaciones, el equipo realizara su rol para que el líder de acuerdo a los visto en las presentaciones sea capaz de adaptarse al tipo de liderazgo asignado.</p> <p>Luego del desarrollo de las actividades, los participantes darán sus impresiones de cada papel o rol que desempeñaron y sus percepciones de las situaciones.</p> <p>Luego el facilitador modelara los tipos de liderazgo de una forma efectiva y como en que situaciones puede ser aplicado, además se apoyara con algunos videos que permitan su mejor exposición. (Ver anexo 20)</p> <p>Luego el facilitador expondrá los atributos que deberá de tener cada persona en un entorno de liderazgo, sus características, para finalizar, el facilitador formara parejas, donde deberá de compartir con cual atributo se sienten más identificados y deberás de crear una situación donde consideren que puede ser aplicado. Para finalizar el facilitador deberá de dar apertura para</p>		<ul style="list-style-type: none">• Flauta				
--	--	--	--	--	--	--	--



	compartir las situaciones recreadas por las parejas formadas. (Ver anexo 21) Para finalizar el facilitador les entregará una imagen ilustrativa de la sesión de trabajo. (Ver anexo 22)					
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	Actividad de retroalimentación. El facilitador solicitará a todos los participantes que compartan de forma espontánea lo aprendido en la sesión, y como podrían ponerlo en práctica. Luego el facilitador les entregará un folleto que permita recordarles en su puesto de trabajo el tipo de liderazgo aprendido y la importancia de ejercer uno adecuado. (Ver anexo 23)	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:25 am
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:25 am	10:30 am



SESIÓN 16 - TEMA: LIDERAZGO “10 HABILIDADES ”

Objetivo: Proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades en los colaboradores para así ejercer un estilo de liderazgo adecuado y efectivo con el propósito de mejorar su engagement y la participación dentro de los equipos de trabajo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “casa, árbol y perro”. El facilitador formara dos equipos, el frente tendrán un recorrido de fichas de papel, donde cada vez que ellos realicen la actividad y gane podrán ir avanzando, mientras que el otro equipo se encontrara en el extremo “A” y el otro equipo en el extremo “B”, cuando el facilitador de la orden de salida, uno de cada miembro avanzara, cuando se encuentren deberán jugar (piedra, papel o tijera) el miembro que gane podrá ir avanzando, mientras que el que pierda tendrá que regresar al final de la fila de su equipo. Así hasta que uno de los equipos llegue al otro extremo de las fichas.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bong • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Que los participantes identifiquen y conozcan nuevas herramientas y competencias que	Actividad central. El facilitador proyectara un video titulado “como evitar 4 errores comunes de liderazgo”. Y expondrá 10 características que deben tener un líder e ira describiendo de manera lúdica cada una de ellas. (Ver anexo 24) Luego el facilitador formará 4 grupos de trabajo, a cada grupo se le entregara unas piezas de un	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Rompecabezas • Cronometro 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



<p>permitan la mejora del liderazgo en los equipos de trabajo.</p>	<p>rompecabezas, lo que deberá de armar en conjunto, pero para ello, deberán escoger un líder (que no haya sido líder en actividades anteriores) quien deberá de guiar al grupo con que cada miembro participe, este involucrado, motive al grupo, definan objetivos, establezca una estrategia de comunicación, promueva la participación de él y del grupo. Durante la actividad el facilitador deberá de tomar el tiempo que se llevan en armar el rompecabezas, deberá también anotar algunas observaciones de las interacciones de los colaboradores.</p> <p>El facilitador les entregara un documento que tiene las 10 habilidades que un líder debe de tener en la actualidad. Cada uno de los participantes deberá ir leyendo junto con el facilitador, siendo esta una lectura dirigida. (Ver anexo 25)</p> <p>Luego el facilitador, brindara conceptos sobre flexibilidad, toma de decisiones, orientación de servicio, negociación y comunicación.</p> <p>Luego el facilitador volverá a formar grupos y les entregara una hoja, donde estará una situación donde un líder pone en manifiesto sus habilidades, la leerán, la dramatizaran y darán una pequeña reflexión de lo sucedido en la historia. (Ver anexo 26)</p>						
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. El facilitador solicitara a todos de manera voluntaria la opinión de algunos participantes. El facilitador hará una integración de todas las opiniones emitidas por los participantes y ampliara las mismas con información teórica relacionada a la rama. Se les invitará a que puedan compartir sobre los aprendizajes de creatividad y pensamiento critico.</p>	<p>Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 17 - TEMA: COMUNICACION “VERTICAL U HORIZONTAL”

Objetivo: Establecer la importancia de la comunicación dentro de la organización y durante el desarrollo de actividades laborales dentro de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Mi mensaje”. El facilitador realizara 4 grupos de trabajo, deberá de ubicarlos en filas, a los primeros participantes de cada equipo ubicados al frente de la fila se le asignara un plumón y una pizarra pequeña, el facilitador se irá al último de la fila y le mostrara una hoja con un figura, al escuchar la indicación de inicio, los participantes deberá de dibujar en la espalda de su compañero la imagen únicamente con el dedo, mientras el deberá replicar la imagen en el compañero de enfrente, así hasta que al primer participante le dibujen en la espalda y replique en la pizarra la imagen que crea que le han dibujado, así hasta que finalicen todos, luego el facilitador, deberá dar una	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel • Tijeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



	reflexión sobre la importancia de comunicar un mensaje.						cuanto a las actividades desarrolladas.
Que los participantes identifiquen y conozcan los tipos de comunicación organizacional que existe, y que generen una discusión sobre la importancia que tienen en la institución y adapten la más adecuada.	<p>Actividad central. El facilitador proyectará un video titulado "Tipos de comunicación organizacional". (ver anexo 27) El facilitador proyectará una serie de presentaciones diapositivas con el contenido de los tipos de comunicación organizacional, brindando la información por medio de ejemplos, y porque es dañino para una organización no tener un canal de comunicación adecuado. (ver anexo 28) Luego uno de los facilitadores proyectará el video "Caso de mala comunicación". (ver anexo 29) Se realizará una pequeña discusión sobre el caso observado y se llegará a una conclusión. Para finalizar, los participantes tendrán en una bolsa una serie de palabras que formulan una oración, deberán de formarlas sin solicitar ayuda de nadie, solamente formular la oración de acuerdo a como considere que sea lo correcto para finalizar la actividad con una reflexión. (Ver anexo 30)</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	<p>Actividad de retroalimentación. Estando todos sentados, el facilitador pasará varios globos, los participantes tendrán que ir tomándolos y pasándolos a la vez, estos contendrán dentro una serie de interrogantes con relación a la jornada realizada. 2. Cada participante debe ir pasando los globos a su compañero más cercano, en lo que suena una canción, a los que les quede el globo cuando se dé pausa a la canción, ellos explotarán los globos y responderán las preguntas que se les plantean.</p>	Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:25 am	



Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	10:25 am	10:30 am	
---	---	---------------	--	--	----------	----------	--



SESIÓN 18 - TEMA: COMUNICACION “ACIERTOS Y ERRORES”

Objetivo: Identificar los procesos y medios de comunicación actuales en comunicación organizacional con el fin de diagnosticar falencias y aciertos y así generar estrategias de mejora dentro de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “El rey ha muerto”. El facilitador/a brindará la indicación que todos los participantes se coloquen en un círculo. 2. Una vez ordenados explicará en que consiste la actividad: el facilitador/a se dará la vuelta hacia su vecino y le dice “¡El rey ha muerto, por ser muy enojado!” el vecino le tendrá que preguntar ¿Cómo murió?, y el facilitador/a responde, “murió haciendo esto”, y empieza a hacer un gesto o movimiento típico del enojo, todos los participantes deben repetir ese gesto, el segundo participante repite la afirmación que el rey ha muerto y el tercero pregunta ¿Cómo murió?. El segundo añade un gesto o movimiento extra al que ya se dijo. 3. Así se irá dando la afirmación a todos los participantes y añadiendo movimientos. El proceso	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



	continua a través del círculo hasta que hayan demasiados movimientos que recordar.						actividades desarrolladas.
Que los participantes identifiquen y conozcan los aciertos y errores en la comunicación interna de la organización y como afectan en el desarrollo de las actividades laborales.	<p>Actividad central. El facilitador proyectará un video titulado “La importancia de la comunicación en las empresas”. (ver anexo 31)</p> <p>El facilitador proyectará una presentación con diapositivas con la temática de los objetivos de la comunicación. (ver anexo 32) El facilitador realizará una actividad de aprendizaje, deberá realizar equipos de tres integrantes dentro de los participantes, a uno, le vendará los ojos, al segundo no le permitirá escuchar nada y al tercero le tapará la boca, y cada uno en su tiempo respectivo, deberá de transmitir a su compañero el mensaje que está escrito en una hoja de papel que le mostrará el facilitador; al finalizar la actividad se deberá de reflexionar sobre las dificultades que presentaron, ya sea para comunicar el mensaje, como para recibirlo.</p> <p>Luego el facilitador, continuará con la presentación, dando a conocer más de la temática para finalizar, se proyectará el video titulado “la importancia de la comunicación interna en las empresas” (Ver anexo 33)</p>	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	<p>Actividad de retroalimentación.</p> <p>El facilitador/a solicita a los participantes que estando de pie formen un círculo. Al azar pedirá a una persona que tome el bollo de lana, le realizará una pregunta respecto a la jornada de ese día, sin soltar la lana, debe arrojar el bollo (por el aire o por el piso) a otro integrante.</p> <p>2. El facilitador/a realizará otra pregunta a quien recibió la lana, sin soltarla debe arrojar el bollo a otro integrante.</p> <p>3. La dinámica deberá continuar hasta que todos los participantes hayan dado su opinión de la jornada.</p>	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:25 am	



	4. Para desarmar la telaraña, cada participante debe decir en una palabra el aprendizaje que se lleva. En este caso iniciará el ultimo que se quedó con el bollo de lana y se lo pasará a quien se lo lanzó, se debe continuar hasta que el bollo de lana retorne a su inicio.						
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	10:25 am	10:30 am	



SESIÓN 19 - TEMA: COMUNICACION “COMUNICACIÓN ASERTIVA”

Objetivo: Establecer la importancia de la comunicación asertiva dentro de la organización y durante el desarrollo de actividades laborales dentro de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Pajaritos en su percha”. El facilitador solicitará que los participantes formen parejas, al momento de haber seleccionado la pareja, deberán asignarse entre los dos, un pajarito y un percha, el facilitador indicará que todos los que en las parejas serán pajaritos formaran un círculo al centro del salón y se tomarán de las manos, luego, a los que decidieron ser percha también formaran un círculo pero alrededor del círculo de los pajaritos. Cuando el facilitador diga que deberán de girar, los pajaritos, tomados de las manos, deberán de girar hacia su derecha, mientras que las perchas de igual forma tomados de manos girarán hacia la izquierda, el facilitador gritará: “pajaritos en su percha” y todos deberán de buscar a su pajarito, el último en encontrar a su percha dará un aporte de lo visto en la sesión anterior, así hasta que quede una sola pareja.	Karla Buendía	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Que los participantes identifiquen y conozcan sobre la comunicación asertiva y sus beneficios de ser aplicada en el ambito laboral.</p>	<p>Actividad central. El facilitador proyectara un video titulado “¿Qué es la comunicación asertiva?”. (ver anexo 34) El facilitador del grupo pide que cada integrante del grupo, de manera individual, escriba en un folio los derechos que considera que tienen en el ámbito familiar, el laboral y dentro de la sociedad. Se divide el grupo en subgrupos, en función del número de participantes y se les pide que identifiquen cinco derechos que tengan en común en las áreas mencionadas anteriormente (familia, trabajo y sociedad). Pasado el tiempo que hayan acordado previamente, cada grupo expone sus conclusiones. Se propicia el debate en grupo. El facilitador les pide que, de nuevo, se pongan por grupos y piensen qué derechos tienen las personas que rodean el contexto familiar, laboral y la sociedad en general. Una vez que hayan finalizado, se debate cómo se puede respetar a los demás, haciéndonos respetar.</p> <p>El facilitador presenta el objetivo de la dinámica y guía una tormenta de ideas sobre situaciones en las que nos sentimos en tensión. A continuación, define la comunicación asertiva y presenta una serie de consejos y fórmulas. Se recomienda practicar con un par de ejemplos. (ver anexo 35) Cada uno, de manera individual, escribe una situación (real o hipotética) que les produzca tensión y en la que le gustaría practicar la comunicación asertiva. Se forman subgrupos de entre 4 y 6 participantes. Cada uno, en el subgrupo, compartirá la situación con sus compañeros. Dentro del subgrupo, se formarán dos filas de manera que en un lado haya una pareja y en el otro, el resto de integrantes del subgrupo. El facilitador del grupo designará una fila como “disputadora” en la que de izquierda a derecha habrá</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	<p>actividades desarrolladas.</p>
--	--	----------------------	--	---	----------------	-----------------	-----------------------------------



	<p>un gradiente de grados de disputa, del más leve al más severo. En la otra fila están el voluntario y su compañero. El voluntario debe describir la situación de estrés que eligió e irá respondiendo a cada disputador por turno, respondiéndole de manera asertiva. El compañero del voluntario le ofrece apoyo y se asegura de que los disputadores comprenden lo que está exponiendo el voluntario. Además, ofrece feedback al voluntario sobre cómo se está desarrollando. Se produce un debate con el grupo grande en el que se identifiquen los elementos que han obstaculizado la comunicación y qué herramientas y estrategias se han utilizado. Si se dispone de más tiempo, se repite la dinámica cambiando los roles de cada uno dentro del subgrupo para que puedan experimentar distintos puntos de vista. Para finalizar el facilitador realizara una pequeña reflexión sobre la comunicación asertiva y un video de cierre. (Ver anexo 36)</p>						
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. 1. El facilitador brindará a cada participante un pedazo de papel con una determinada forma, en el cual deberán de escribir los aprendizajes significativos de la jornada 2. Una vez hayan escrito lo aprendido los participantes deberán de pasar a un lugar determinado asignado por el facilitador. 3. En ese lugar deberán de pegar los papeles tomando en cuenta que dichos papeles son parte de un rompecabezas que se debe de armar con todos los aprendizajes. 4. El facilitador tomara al azar ciertos papeles y dará lectura así mismo solicitara opiniones voluntarias sobre lo aprendido y hará una breve retroalimentación de todo lo expuesto en la jornada.</p>	<p>Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	



Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none">• Facilitadores• Usuarios	10:25 am	10:30 am	
---	---	---------------	--	--	----------	----------	--



SESIÓN 20 - TEMA: COMUNICACION “ERRORES COMUNICACIONALES”

Objetivo: Conocer los errores mas comunes de la comunicación dentro de la organización y durante el desarrollo de actividades laborales dentro de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB • Diapositivas • Pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “calles y avenidas”. El facilitador formara un grupo de filas y columnas con los participantes, deberán estar a una distancia de las personas a su alrededor de una medida de brazos estirados, no deberán tener contacto, todos deberán está viendo al frente y con los brazos estirados, el facilitador asignara a dos miembros de conejo y liebre, y durante la actividad deberá de la liebre atrapar al conejo, cuando el facilitador diga, avenidas, todos los participantes dejar de estar viendo hacia el frente con brazos estirados ya que pasan a estar de perfil, así hasta que el conejo sea atrapado.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel • Folios • Pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Que los participantes identifiquen y conozcan sobre la comunicación asertiva y sus beneficios de ser aplicada en el ámbito laboral.</p>	<p>Actividad central. El facilitador expone los tres pasos que conducen el diálogo asertivo. Expresar los sentimientos, solicitar qué queremos que ocurra y decir cómo nos sentiríamos tras el cambio. Se exponen situaciones cotidianas en la vida personal y laboral que suelen generar conflicto y, entre todos, se resuelven a través del diálogo asertivo. Otros comentarios: puede realizarse primero en subgrupos o de manera individual y después, resolver y debatir las situaciones con el resto de compañeros. Luego deberán formar tres equipos, y recrear una situación donde se evidencien los tres pasos, pero la situación debe ser agradable y creativa. Luego, el facilitador proyectará un video y dará inicio a la presentación de diapositivas de la temáticas, sobre los obstáculos de la comunicación. A continuación El facilitador introduce la dinámica explicando que tienen que pensar en situaciones en las que no se han sentido satisfechos con una conversación o proceso comunicativo. Cada persona comparte con el grupo y, entre todos, se identifican qué elementos o situaciones condujeron al fracaso. A continuación, se representa con mímica alguna de los ejemplos expuestos. Puede ser de manera individual o grupal. La persona cuyo ejemplo se está realizando, debe alterar el estado de las figuras hacia la comunicación asertiva. Para finalizar, se realiza un debate en el que cada uno pueda expresar su opinión y sentimientos (Ver anexo 37)</p>	<p>Karla Buendía</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	<p>su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.</p>
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje</p>	<p>Actividad de retroalimentación. 1. Se brindará la indicación que todos deben estar de pie, se pegarán hojas de</p>	<p>Paulina Valiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	



<p>significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>papel en la espalda de cada participante y se les dará un lapicero, se les dirá que escojan a los compañeros a los que quieran darle un regalo simbólico. 2. Cada uno debe anotar un mensaje especial a esa persona o cualidad positiva. 3. Una vez anotados todos los mensajes, cada persona leerá sus mensajes y voluntariamente puede expresar que emociones les hizo sentir. 2. Estando de pie se formara un circulo, en el cual se evaluará la jornada de ese día, el facilitador dirá preguntas como por ejemplo ¿Qué me gusto de la jornada?, ¿Qué aprendizaje me llevo?, etc., así realizará preguntas al azar con los participantes.</p>						
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	<p>Karla Buendía</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 21 - TEMA: COMUNICACION “UNA NUEVA HERRAMIENTA”

Objetivo: Establecer la importancia de la comunicación equilibrada dentro de la organización y durante el desarrollo de actividades laborales dentro de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V. fomentando las adecuadas relaciones interpersonales.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “Lotería”. Los participantes tendrán un cartón con una serie de figuras y el facilitador de manera al azar deberá ir sacando cada figura, al momento de escucharla, el participante que la tenga deberá de marcarla en su cartón y cuando las complete deberá de gritar “lotería”, aquel participante que sea el último en completar su cartón, deberá de compartir lo visto en la sesión anterior y como se aplicó durante la semana lo aprendido.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Pantalla • Bocinas • Plumones • Lápiz • Hojas de papel bond • Tarjetas de papel 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Que los participantes identifiquen y conozcan mas a detalle herramietas	Actividad central. El facilitador proyectara un video titulado “Uso seguro y responsable del correo electrónico”. (ver anexo 38) El facilitador brindara información bibliográfica sobre la utilización de la herramienta de correo institucional, su	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



<p>como correo institucional, su uso y sus beneficios.</p>	<p>forma, su escritura, sus modelos de memorándum, entre otras. Su importancia, su uso y facilidad. (ver anexo 39) El facilitador presentara ¿Qué es un memorándum y para qué sirve? Por medio de una presentación de power point, luego entregara a cada uno de los participantes una hoja de papel bond, el logo de la empresa y solicitara que realicen un memorándum a su jefe inmediato, con la consigna de solicitud de material para el área. A continuación el facilitador, generara una pregunta de discusión, donde solicitara la participación de todos. ¿Qué es lo más importante dentro de la organización que se prioridad de comunicar? Generará una lluvia de ideas y juntos propondrán un modelo de memorándum, fomentando así la aplicación para futuros rubros. El facilitador proyectara un video con el fin de fortalecer lo visto, titulado: “como redactar un memorándum, aprendizaje virtual” (Ver anexo 40)</p>						<p>actividades desarrolladas.</p>
<p>Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.</p>	<p>Actividad de retroalimentación. A continuacion en facilitador le entregara a cada uno de los partipantes una tarjeta con un número en la parte de atrás (al azar) y deberan escribir detrás de ella sus impresiones y lo que mas le gusto de la sesion de trabajo llevada a cabo. Luego de acuerdo al orden numero irán al frente y antes de ir pegando en un pliego de papel bond sus impresiones las compartiran con sus compañeros.</p>	<p>Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:10 am</p>	<p>10:25 am</p>	
<p>Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada</p>	<p>Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.</p>	<p>William Rivas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>10:25 am</p>	<p>10:30 am</p>	



SESIÓN 22 - TEMA: PRESENTACION DE MANUAL DE INCENTIVOS NO ECONOMICOS

Objetivo: Presentacion e implementacion de un manual de trabajo de incentivos no economicos dentro de la organización, con el fin de mejorar los niveles de engagemente de los colaboradores para con la institucion.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Karla Buendia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Laptop • USB 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “El bote preguntón”. El facilitador pedirá a los participantes sentarse en círculo, y colocara en el centro un bote con papeles que contienen una serie de preguntas, para conocer las expectativas de la actividad. El facilitador seleccionara a uno por uno en orden aleatorio y pedirá que coja una pregunta, se la entregue al compañero de la izquierda y nos brinde la respuesta.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Pantalla • Bocinas • Bote • Páginas de papel bond. • Lapiceros • Plumones de colores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:10 am	9:25 am	
Presentar un plan de incentivos no económicos, para mejorar los niveles de engagement y elevar el desempeño laboral.	Actividad central. El facilitador comenzará la actividad con una lluvia de idea sobre “las verdades y mentiras” que tienen de los incentivos no económicos. Posteriormente el facilitador expondrá los estudios encontrados sobre los incentivos y los beneficios.	Paulina Valiente y Karla Buendia		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	9:20 am	10:10 am	



	Posteriormente se detallará la lista de los incentivos no económicos propuestos para incrementar los niveles de engagement y los resultados que se obtendrán con la implantación del programa. (Ver anexo 41)						su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	Actividad de retroalimentación. El facilitador brindara una hoja de papel bong y pedira a cada participante que diseñen la nortada v contranortada de un libro. Utilizarán el nombre del tema tratado cómo título del libro. v simularan que un personaje importante escribe el prólogo donde narra brevemente por qué es importante conocer el contenido del libro v cómo se puede aplicar en la vida laboral. plasmando sus conocimientos adquiridos, deberán exponerlos a todo el grupo.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:30 am	
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de la siguiente jornada.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:30 am	10:35 am	



SESIÓN 23 - TEMA: ENCUESTAS DE OPINIÓN Y CIERRE DE PROGRAMA

Objetivo: Establecer la importancia de la recolección de opiniones de los colaboradores para el abordaje de necesidades de esta forma fomentamos el cuidado del personal de la empresa TRANSAUTO S.A DE C.V..

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS HUMANOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	EVALUACIÓN
El facilitador ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.	Saludo. El facilitador/a dará la bienvenida a los participantes, y posteriormente dará una breve introducción del tema a tratar en esa jornada.	Paulina Valiente	<ul style="list-style-type: none"> Una sábana Pilot 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:00 am	9:10 am	Se evaluará por medio de la actividad de retroalimentación, donde permitirá conocer que hayan logrado adquirir los conocimientos básicos de la temática abordada en la jornada de trabajo, de igual forma tendrán la oportunidad de dar su opinión en cuanto a las actividades desarrolladas.
Propiciar un ambiente de confianza entre facilitadores y participantes, para que se inicie la jornada con actitud positiva y amena	Actividad rompe hielo “¿quién está detrás?”. El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, colocara a los equipos uno frente al otro a lo cual los separará una sábana al medio, mientras que los participantes se sentaran en el suelo. Dos de los facilitadores, tomara la sábana de un extremo cada uno, deberá de evitar que los dos equipos se vean de frente, luego cada equipo deberá escoger un participante que se pondrá al frente sin que el otro equipo vea quien se ubica, cuando el moderador de la actividad cuente hasta tres, los facilitadores bajaran la sábana y se verán los rostros, lo que tendrán que hacer los participantes es decir el nombre del otro lo más rápido posible.	William Rivas	<ul style="list-style-type: none"> Plumones Pliego de papel bond. Usb Reproductor Refrigerio 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Usuarios 	9:10 am	9:25 am	



<p>Que los participantes identifiquen las variables que afecta o facilitan los procesos de toma de decisiones</p>	<p>Actividad central. El facilitador presentara por medio de power point, una serie de diapositivas con la temática de evaluación de equipos y recolección de datos. Mostrará los 10 motivos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementa productividad • Contribuye al desarrollo del personal • Comunicación • Prevención y detección de problemas • Toma de decisiones • Detecta y fideliza talento • Motivación • Transparencia • Fomenta la responsabilidad conjunta • Establecer planes de formación coherentes. <p>Se presenta los tipos de evaluación a los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Focalizada por rasgos de desempeño • Focalizada por comportamiento • Método desestructurado • Ranking directo • Por objetivos • Opiniones 360 grados. <p>Todo esto con el fin de que los jefes y colaboradores identifiquen la necesidad de evaluaciones que les permita el crecimiento personal y como organización. Para finalizar el facilitador les entregara un ejemplo de un cuestionario que permite recolectar información específica. Junto al equipo se recogerán datos y se proyectaran en el momento. Para finalizar se detallaran aquellas acciones que no son una evaluación y que en lugar de aportar no son beneficiosas y sea para</p>	<p>William Rivas Y Karla Buendia</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	<p>9:20 am</p>	<p>10:10 am</p>	
---	---	--	--	---	----------------	-----------------	--



	el personal como la organización. (Ver anexo 42 y 43) Luego el facilitador dará información sobre el instrumentos para evaluar compromiso y explicara su aplicación, con el fin de que los colaboradores reciban una evaluación frecuente e ir solventando algunas necesidades de los colaboradores e institución (Ver anexo 44)					
Conocer y evaluar el aprendizaje significativo por parte de los participantes a lo largo del desarrollo de la presente jornada.	Actividad de retroalimentación. El facilitador colocara un pliego de papel, en el que se describan dos puntos opuestos. En el primer (signo +) describiran lo que han aprendido durante la sesion, en el segundo (signo -) deberan de detallar aquellas acciones que la empresa comete y que son dañinas para el personal y que durante la sesion lograron identificar.	Paulina Valiente		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:10 am	10:30 am
Entrega de reconocimiento a la participación del programa.	Como equipo de trabajo se dará un reconocimiento a los colaboradores por su asistencia y participación a lo largo de todo el programa. El facilitador agradecerá la participación constante de cada uno de los empleados. 2. Se llamara a cada uno de los participantes de manera individual por su nombre, y se les entregara un diploma de reconocimiento por su participación en la ejecución del programa. (ver anexo 44) 3. Recibido el diploma se tomara una fotografía a cada participante 4. Entregados todos los diplomas se hará una entrega honorifica, al gerente de recursos humanos, a la gerencia por la apertura y por ultimo se procederá a tomar una fotografia grupal.			<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:30 am	10:50 am
Agradecer e invitar a los participantes a estar presentes en la próxima jornada	Actividad de cierre. El facilitador/a cerrará agradeciendo la participación de todos e invitándolos a formar parte de un refrigerio como cierre de programa.	William Rivas		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Usuarios 	10:50 am	11:00 am



ANEXOS DE SESIONES

A. ANEXO 1 – SESIÓN 2 – RELACIONES INTERPERSONALES



<https://www.youtube.com/watch?v=zyoDMzq5QBY>

B. ANEXO 2 – SESIÓN 2 – RELACIONES INTERPERSONALES

¿Qué son las relaciones interpersonales?

Cuando hablamos de relaciones interpersonales, nos referimos al modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc.

Este tipo de relaciones son la base de la vida en sociedad y se dan de distinto modo en numerosos contextos cotidianos, como la familia, los amigos, el entorno laboral, clubes deportivos, matrimonios, y muchas más, siempre y cuando existe en ellos la posibilidad de que dos o más personas se comuniquen de manera sostenida.

Además, forman parte de la vida humana a niveles tan profundos que pueden estar incluso reguladas por la ley, por convención o por la costumbre. Así se crea un entramado complejo de vínculos y grupos sociales que constituyen la sociedad por completo. De hecho, el manejo de

las relaciones interpersonales es un hito fundamental en el crecimiento del individuo.

Tipos de relaciones interpersonales

Algunas relaciones interpersonales pueden ser pasajeras y superficiales.

Las relaciones interpersonales pueden ser muy diversas y complejas, y algunas puede que incluso no tengan un nombre. Pero a grandes rasgos solemos reconocer más o menos las siguientes:

- **Relaciones íntimas o afectivas.** Aquellas que persiguen una conexión profunda con otros individuos, y que básicamente comprenden los distintos grados del afecto. Se trata de vínculos de enorme confianza y que buscan perdurar en el tiempo, asociados a sensaciones placenteras y de protección, solidaridad y pertenencia. Tal es el caso del amor y la amistad, por ejemplo.
- **Relaciones superficiales.** Aquellas que se manejan en una capa inicial del conocimiento de los individuos, o sea, en las etapas formales y no muy profundas, ya sean placenteras o no. Se trata de vínculos pasajeros, no demasiado importantes ni centrales en la vida emocional del individuo (a diferencia de los íntimos). Es el tipo de relaciones que forjamos con desconocidos, con personas que sabemos efímeras o con el compañero de asiento de un avión, a quien nunca volveremos a ver.
- **Relaciones circunstanciales.** Aquellas relaciones que ahondan en el espectro intermedio entre lo íntimo y lo superficial, ya que involucran a personas con las que compartimos a menudo, pero por las cuales no sentimos un apego demasiado profundo. Este tipo de vínculos puede siempre trascender y hacerse profundos, o mermar hasta

hacerse superficiales. Es lo que ocurre con nuestros compañeros de trabajo, por ejemplo.

- **Relaciones de rivalidad.** Aquellas que parten, justamente, de la enemistad, de la competencia o de emociones más profundas, como el odio. Se trata de vínculos en general negativos, que movilizan nuestras emociones en mayor o en menor medida, pero que no valoramos como con nuestras relaciones íntimas, aunque siempre pueden cambiar de categoría, dependiendo de las circunstancias. En esta categoría están nuestros rivales y enemigos.
- **Relaciones familiares.** En esta categoría se encuentran las personas junto a las cuales nacimos y con las que nos vincula un árbol familiar o genealógico, es decir, con las que compartimos un vínculo consanguíneo. En muchas de ellas hay también cierto principio de autoridad, y por ellas podemos llegar a sentir amor o antipatía. Además, en general podrían ser más o menos profundas o superficiales, pero a diferencia de las demás, suelen persistir enormemente en el tiempo. Obviamente en esta categoría el ejemplo ideal son nuestros padres.

Importancia de las relaciones interpersonales

El manejo de las relaciones interpersonales son la base de la personalidad humana y un factor ineludible en nuestra forma de vivir. Esto significa que son centrales en nuestro recorrido y que pueden ser fuente de enormes satisfacciones, o de mucho sufrimiento, dependiendo de las elecciones que hagamos y del tipo de vínculos que establezcamos con los demás.

Relaciones más armónicas con los otros suelen generar individuos socialmente más saludables, más flexibles y tolerantes, o al menos con más herramientas para integrarse al colectivo y manejarse más exitosamente ante los demás.

Características de las relaciones interpersonales

Algunas relaciones interpersonales presentan conflicto, rivalidad o incluso odio.

En general, las relaciones interpersonales:

- Pueden ser profundas o superficiales.
- Pueden ser amenas o conflictivas.
- Pueden darse mejor con un individuo por separado o con un grupo entero.

Las características dependen de los individuos involucrados y de sus destrezas sociales, muchas de las cuales se determinan a lo largo de etapas clave de la infancia y juventud. En ese sentido, pueden estar influenciadas por traumas o por situaciones críticas. A menudo son un claro síntoma de nuestra vida interior o vida emocional.

C. ANEXO 3 – SESIÓN 3 – RELACIONES INTERPERSONALES

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo o trabajo cooperativo incluye aquellas labores que se realizan de manera compartida y organizada, en las que cada uno asume una parte y todos tienen el mismo objetivo en común. Se trata de una forma de organización del trabajo basada en el compañerismo, ya que el equipo debe asumir en conjunto y de manera articulada todas las tareas a realizar, y no simplemente repartirlas para luego juntarlas.

El trabajo en equipo es uno de los más antiguos modos de organización laboral de la humanidad, cuyo mayor potencial está justamente en su capacidad para organizarse socialmente.

Por otro lado, el trabajo en equipo generalmente requiere un conjunto de reglas comunes o, al menos, un acuerdo de conducta que permita disminuir las fricciones y tensiones propias de la convivencia y del enfrentamiento de puntos de vista distintos. Visto así, la experiencia de formar parte de un equipo puede verse como un ensayo de la participación que se tiene en la sociedad toda.

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

El trabajo en equipo presenta considerables ventajas para sus integrantes, tales como son:

- **Mayor capacidad de trabajo**, gracias a la sinergia de los integrantes del grupo.
- **Mayor velocidad** de culminación del trabajo, debido a lo anterior.
- **Mayor capacidad de intercambio de** información y experiencias compartidas.
- **Mayor diversidad en el abordaje del** problema, lo cual se traduce en riqueza de perspectivas.
- **Refuerzo de los vínculos** de cooperación, cohesión y espíritu colectivo.

De manera similar, el trabajo en equipo puede presentar las siguientes desventajas:

- **Posibles tensiones** en torno al liderazgo o al mecanismo de trabajo.
- **Riesgo de dispersar la** energía del grupo en pequeñas actividades inconexas.

- **Demora de los** procesos ante excesivo debate.
- **La responsabilidad puede diluirse** en el colectivo.
- **Deserciones** o trabajo de mala gana, cuando hay tensiones irresueltas.

Importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo ofrece la experiencia satisfactoria de resolver un problema en conjunto.

El trabajo en equipo es fundamental en un amplio número de las experiencias humanas, y en muchas otras es sencillamente inevitable. Los equipos de trabajo suelen ser una herramienta versátil y de alto impacto en la solución de problemas, nutriéndose de la diversidad y la sinergia.

Por un lado, brinda a sus miembros la experiencia satisfactoria de resolver un problema de manera conjunta. Por otro lado, los grandes problemas suelen ser más simples de resolver cuando se pueden delegar tareas e integrar un equipo, en vez de enfrentarlos en solitario. Además, nadie sabe hacer de todo, y necesitar a los demás es una parte central de la experiencia social.

Claves para el trabajo en equipo

Una guía rápida para el trabajo en equipo exitoso necesariamente contemplará las siguientes recomendaciones:

- **Debe haber un liderazgo.** Constituir un equipo no significa que no haga falta jerarquías, si bien éstas deberán ser de mutuo acuerdo y deberán contar con la aprobación del equipo. La experiencia, la personalidad, la instrucción formal son criterios posibles y viables para elegir al líder y a los líderes.

ANEXOS

- **Se necesitan reglas claras y formales.** Todo grupo tiene sus acuerdos, y esos acuerdos deben cumplirse. ¿Cómo elegir a los líderes? ¿Cómo elegir líderes nuevos? ¿Qué tarea corresponde a cada uno? Todo ello debe acordarse y establecerse para que los miembros del grupo sepan qué se espera de ellos.
- **La comunicación es fundamental.** Como en la mayoría de las relaciones sociales, se debe evitar asumir el pensamiento del otro y brindar en cambio la mayor cantidad de información útil al equipo. De este modo, es más probable que todos evalúen sus distintas problemáticas desde un punto de vista semejante.
- **Los éxitos se celebran en conjunto.** Lo cual quiere decir que el espíritu grupal debe primar, comprendiendo cada logro como un logro del equipo, y reforzando la idea de que trabajar juntos es más y mejor que trabajar por separado.

D. ANEXO 4 – SESIÓN 4 – RELACIONES INTERPERSONALES

Ejemplos de conflictos dentro y fuera de una organización.

- Tu grupo quiere construir residencias de bajo presupuesto alrededor del centro de la ciudad, pero los encargados de la zonificación de la ciudad se oponen.
- Otra organización quiere un dividendo de la asignación de fondos que tu grupo ha conseguido.
- El antiguo presidente de tu agencia está formando una agencia en competencia con la tuya que proveerá servicios similares a residentes de la ciudad.
- Tú mecánico te cobra el doble de lo que le cobró a tu marido por la misma reparación, y tú quieres que se te devuelva el cargo extra.
- Tú jefe quiere transferirte a una división que no te agrada, pero tú preferirías quedarte donde estás.

- Tus vecinos quieren construir un muro alto en el límite de su propiedad, pero éste bloquea la vista del río cercano a tu casa.

E. ANEXO 5 – SESIÓN 4 – RELACIONES INTERPERSONALES

¿QUÉ ES RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

Resolución de conflictos es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan. Estos desacuerdos pueden ser emocionales, políticos, financieros o todos ellos. Un conflicto habitualmente implica una disputa entre dos o más individuos u organizaciones.

• ¿CÓMO RESOLVER CONFLICTOS?

Hay siete pasos para negociar exitosamente la resolución de un conflicto:

1. ENTENDIENDO EL CONFLICTO

Los conflictos surgen debido a una variedad de razones diferentes. Es importante que sepas definir tu propia posición e intereses en el conflicto, y entender aquellos de tu oponente. Aquí hay algunas preguntas para cuestionarte a ti mismo para que puedas definir mejor el conflicto. Esta lista de preguntas también aparece en la sección Herramientas de esta sección.

Intereses

- ¿Cuáles son mis intereses?
- ¿En qué estoy realmente interesado en este conflicto?
- ¿Qué quiero?
- ¿Qué necesito?
- ¿Cuáles son mis preocupaciones, esperanzas, miedos?

Posibles resultados

- ¿A qué clases de acuerdos podemos llegar?

Sus intereses

- ¿Cuáles son los intereses de mi oposición?
- Si estuviera en sus zapatos, ¿qué realmente me interesaría en este conflicto?
- ¿Qué quieren ellos?
- ¿Qué necesitan ellos?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones, esperanzas, miedos?

2. COMUNICACIÓN CON LA OPOSICIÓN

Ahora que has pensado sobre tus propios intereses y aquellos de los otros involucrados, puedes comenzar a comunicarte directamente con tu oposición. Aquí hay algunos consejos para conversaciones productivas:

- *Pónganse en los zapatos del otro.*
- *Deje que quien quiera, participe.*
- *Comuniquen lo que les perturba.*
- *¡Cuando los otros hagan lo mismo, no reaccionen emocionalmente!*
- *Escuchen activamente.*
- *Hablen de sí mismos, no de las motivaciones del otro.*
- *Sea concreto, pero flexible.*
- *Eviten juicios prematuros.*
- *Encuentren el modo de facilitar las decisiones de ellos.*

3. LLUVIA DE IDEAS PARA POSIBLES SOLUCIONES

Ahora que sabes cuáles son los intereses de ambas partes, y cómo comunicarse mejor con la oposición, puedes comenzar a pensar en

soluciones. Mire a todos los intereses que ha escrito en su hoja de trabajo. Busque intereses comunes. A menudo ambas partes comparten muchos intereses. Por ejemplo, ambos grupos pueden querer estabilidad y respeto público.

4. ELIGIENDO LA MEJOR SOLUCIÓN

Después de la reunión, necesitarás decidir qué solución es la mejor. Revise la lluvia de ideas. Identifique las mejores ideas que se encontraron. Estas son las ideas con las que trabajarás durante el proceso de resolución de conflictos.

La meta aquí es usar las habilidades y recursos de ambos grupos para obtener el mejor resultado para todos. ¿Qué resolución les da a ambos grupos? Esa resolución es probablemente la mejor.

- **5. USANDO A UN TERCERO COMO MEDIADOR**

Mientras estés teniendo la lluvia de ideas y escogiendo una buena resolución, tal vez querrás usar a un tercero como mediador. Éste es una persona que no es de tu grupo ni del de tu oponente, pero alguien que ambos consideran justo. El mediador puede ayudar a ambos lados a estar acuerdo a un estándar con el cual se medirá la resolución. Estos incluyen opiniones de expertos, leyes, precedentes (la manera en que las cosas se han resuelto en el pasado), y principios aceptados.

- **6. EXPLORANDO LAS ALTERNATIVAS**

Es importante que hagas una lluvia de ideas sobre las alternativas a la resolución tempranamente en el proceso de negociaciones, y que siempre tengas tu mejor alternativa en mente. Mientras consideras posibles acuerdos con tu oponente, compáralos con ésta "mejor" alternativa. Si no sabes cuál es esta alternativa, ¡estarás negociando sin la información necesaria!

ANEXOS

Para poder encontrar una alternativa, comienza con la lluvia de ideas. Luego, considera los pros y contras de cada alternativa. Piensa qué alternativa es realista y práctica. También piensa como la puedes hacer aún mejor.

F. ANEXO 6 – SESIÓN 4 – RELACIONES INTERPERSONALES

Ejemplo: 1

Tu grupo de padres desea cambiar el libro de historia de la escuela local. Ustedes sienten que este libro no representa la historia de las poblaciones minoritarias adecuadamente. Usted va al Comité Escolar y dice, "El único libro que funciona para nosotros es "¡**Las Personas de ...**, y punto final!" Usted ha representado una posición en lugar de presentar sus intereses. Al poner una última oferta, está atrapado dentro de una posición. Si no convence al Comité Escolar de usar este libro, usted pierde. Una sugerencia: Una manera más efectiva de dirigirse al Comité Escolar sería expresar tus intereses. Podrías decir, "Estamos preocupados sobre la baja representación de poblaciones minoritarias en el libro de historia actual, y queremos encontrar una alternativa." Al comunicar tus intereses, en lugar de una posición, estás dejando espacio para negociar, pero siguiendo firme.

Ejemplo: 4

Nos hemos reunido en este lugar que es neutro para ambas partes para poder presentar las diferentes soluciones que tenemos cada uno de nosotros. Recordemos que tenemos que pensar tanto en nuestros propios intereses como en los de los demás, tenemos que tomar en cuenta la forma de pensar de todos y escuchar atentamente sin establecer prejuicios.

Ejemplo: 5

Se está construyendo un nuevo parque de juegos para la escuela de tu ciudad. Estás en desacuerdo con el superintendente sobre la clase de materiales que se usarán para construir el parque de juegos. El superintendente quiere usar madera tratada químicamente, pero tú sientes que ésta no es segura. Un mediador puede leer las guías actuales de la industria maderera y decirte que clases de madera son consideradas seguras para los niños. Tal vez usted y el superintendente acordarán seguir el consejo de la industria maderera - en otras palabras, usar estos como el estándar.

G. ANEXO 7 – SESIÓN 5 – RELACIONES INTERPERSONALES

FÁBULA DEL JEFE Un jefe en una reunión de la empresa saca de su cartera un billete de 20 dólares y lo enseña a sus empleados a la vez que pregunta: “¿A quién le gustaría tener este billete?”. Todos los empleados levantan la mano. Entonces el jefe agarra el billete y lo arruga, haciéndolo una bola. Incluso lo rasga un poquito en una esquina. “¿Quién sigue queriéndolo?”. Todos los empleados volvieron a levantar la mano. Finalmente, el jefe tira el billete al suelo y lo pisa repetidamente, diciendo: “¿Aún queréis este billete?”. Todos los empleados respondieron que sí. Entonces el jefe les dijo: “Espero que de aquí aprendáis una lección importante hoy. Aunque he arrugado el billete, lo he pisado y tirado al suelo... todos habéis querido tener el billete porque su valor no había cambiado, seguían siendo 20 dólares. Muchas veces en la vida te ofenden, hay personas que te rechazan y los acontecimientos te sacuden, dejándote hecho una bola o tirado en el suelo. Sientes que no vales nada, pero recuerda, tu valor no cambiará NUNCA para la gente que realmente te quiere. Incluso en los días en los que sientas que estás en tu peor momento, tu valor sigue siendo el mismo, por muy arrugado que estés”

H. ANEXO 8 – SESIÓN 6 – RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Qué son las habilidades sociales?

Las habilidades sociales son el conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas que nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está.

Permiten expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de modo adecuado a la situación en la cual el individuo se encuentra mientras respeta las conductas de los otros. Así, nos hacen mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos.

Estos comportamientos son necesarios para interactuar y relacionarse con los demás de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

- Tipos de habilidades sociales: ¿Cuáles son las habilidades sociales?
- Habilidades sociales básicas:
 - Escuchar
 - Iniciar una conversación
 - Formular una pregunta.
 - Dar las gracias.
 - Presentarse.
 - Presentar a otras personas.
 - Realizar un cumplido.

- **Habilidades sociales complejas:**
 - Empatía.
 - Inteligencia emocional.
 - Asertividad.
 - Capacidad de escucha.
 - Capacidad de comunicar sentimientos y emociones.
 - Capacidad de definir un problema y evaluar soluciones.
 - Negociación.
 - Modulación de la expresión emocional.
 - Capacidad de disculparse.
 - Reconocimiento y defensa de los derechos propios y de los demás.
-
- ¿Para qué sirven las habilidades sociales?

Una adecuada puesta en práctica de estas habilidades es beneficiosa para aprender a expresarse y comprender a los demás, tener en cuenta las necesidades e intereses de todo el mundo, intentar encontrar la solución más satisfactoria para todos ante un problema o ser solidario, cosas fundamentales si queremos vivir en sociedad.

I. ANEXO 9 – SESIÓN 6 – RELACIONES INTERPERSONALES

1. Reconocimiento emocional



A ODIO

B DIVERSIÓN

2. ¿Qué expresión tiene?



3. Reacción emocional ante situaciones.

Fíjate con atención en la cara de la persona de la izquierda. ¿En cuál de la situación es lógico mostrar esa emoción?

 EMOCIÓN	 A Un familiar enfermo.	 EMOCIÓN	 A Su mejor amiga brinda por ella.
	 B Un amigo bromeando.		 B A su vecina se le ha olvidado recoger a su hijo del colegio.
			 C A su hijo sólo le atrae el dinero.

J. ANEXO 10 – SESIÓN 7 – CLIMA ORGANIZACIONAL



POLITICAS

- Los hombres deben usar cabello corto y las mujeres cabello largo.
- Se prohíben las relaciones amorosas del mismo sexo o del sexo diferente.
- Se prohíben reuniones de índole religioso dentro de la organización
- Brindar un curso de capacitación obligatorio
- Utilizar los medios tecnológicos organizacionales y personales para beneficio de la organización.

L. ANEXO 12 – SESIÓN 9 – CLIMA ORGANIZACIONAL

Resolución de problemas y Toma de decisiones

Por solución de problemas se entiende aquel proceso a través del cual una persona identifica o descubre medios efectivos de enfrentarse con los problemas que se encuentra en la vida diaria, proceso que incluye tanto la generación de soluciones como la toma de decisiones.

Entre las aplicaciones de las técnicas de resolución de problemas se encuentran las crisis maritales o las crisis vitales, la depresión, el estrés, la ansiedad, la agorafobia, el control de la ira o el trastorno obsesivo-compulsivo.

El entrenamiento que se ofrece a continuación está basado en las 5 etapas comentadas anteriormente:

Fase 1. Orientación hacia el problema

Lo primero que debe reconocer es que los problemas existen, que están ahí y de nada sirve escapar de los mismos. Hay que enfrentarse a ellos, pero de un modo efectivo y sin que causen mayores preocupaciones.

Indique el problema o problemas que tiene en la actualidad y su nivel de gravedad, en una escala de 0 (nada) a 10 (muchísimo).

Fase 2. Definición y formulación del problema

Descríbalo claramente y en términos específicos y concretos. Utilice la información relevante y deseche la irrelevante. Utilice sólo hechos, no opiniones o creencias. Debe identificar los factores y las circunstancias que hacen de una situación un problema, sus metas principales y específicas relacionadas con el problema, subproblemas derivados del problema principal.

Fase 3. Generación de soluciones alternativas.

Una vez que tiene claramente definido el problema y las metas relacionadas con el mismo, pase a generar el mayor número posible de soluciones alternativas al problema. Tenga en cuenta que en esta fase:

- Debe generar el mayor número posible de soluciones alternativas. Lo importante es la cantidad y no la calidad de estas.
- Cualquier solución que le venga a la mente, por descabellada que le pueda parecer, es válida como alternativa. Ahora no es el momento de su valoración.
- Sea concreto en las alternativas que plantee. Las generales son poco útiles y difíciles de ejecutar.

Fase 4. Toma de decisiones.

En la fase anterior ha elaborado un importante número de soluciones al problema planteado. De ellas vamos a elegir una, aquella que resulte más adecuada, útil, mejor o eficaz para llevarla a cabo en la situación problemática actual.

Fase 5. Puesta en práctica y verificación de la solución.

Una vez decidida la mejor solución tiene que ponerla en práctica y verificar si en la vida real es efectivamente la más adecuada. Una vez hecho esto pase a lo siguiente:

- Observe su conducta y el resultado obtenido con su alternativa.
- Compare el resultado observado con el esperado.
- Retroceda a fases anteriores si fuera necesario.

- Finalice el proceso de solución de problemas si el resultado es satisfactorio.
- Elógiense por haber conseguido un solucionar un problema satisfactoriamente.

M. ANEXO 13 – SESIÓN 10 – CLIMA ORGANIZACIONAL

El Camello

Era la noche más esperada del año por las personas de Villa perdida de No sabe nadie: la noche de Reyes. Todas las personas esperaban ansiosos sus regalos. Pero ese día ocurrió algo muy curiosos. A Villa perdida de No sabe nadie solo llegaba gente que se perdía y acababa allí, sin saber por qué. En esta ocasión no llegó una persona, sino un animal. Se trataba, ni más ni menos, que de un camello. Y por la pinta que tenía no era un camello cualquiera: era el camello de un Rey Mago.

-Hay que hacer algo con este camello extraviado -dijo un niño-. Si no vuelve con los demás muchos niños se quedarán sin regalos.

-Pero no podemos irnos ahora -dijo el alcalde-. Si no estamos todos en la cama no vendrán los Reyes Magos.

-No podrán ir a ningún sitio sin el camello -dijo una niña.

-Al menos, si ayudamos a este camello a encontrar a los demás, algunos niños sí tendrán sus regalos -dijo otro chico.

Convencidos de que era lo más sensato, adultos y niños se llevaron al camello a las afueras de la villa. El camello resultó ser muy dócil cuando se le ofrecían dulces navideños, así no les costó mucho convencerle de que los acompañara.

-Llévanos por dónde has venido -le dijo el alcalde al camello. Pero el camello no quería caminar. Y ya se habían acabado los dulces. -¡Probemos a cantar! -dijo una chica. Y dicho esto, sacó su pandereta y empezó a cantar un villancico.

Todos los demás la acompañaron y, con el ritmo de la música, el camello empezó a caminar. La alegría terminó contagiando a todos, que cantaban, bailaban y daban palmas.

Después de varias horas apareció por allí el que debía de ser uno de los pajes de los Reyes Magos, porque el camello se puso muy contento cuando le vio.

-Gracias a todos -dijo el paje-. No dudéis que se os recompensará como es debido.

Todos los vecinos de Villaperdida de Nosabenadie volvieron a sus casas. Y cuando entraron se encontraron muchos más regalos de lo que podían imaginar.

Desde entonces, los Reyes Magos son especialmente generosos con los vecinos de Villaperdida de Nosabenadie.

N. ANEXO 14 – SESIÓN 10 – CLIMA ORGANIZACIONAL

La colaboración es un proceso mediante el cual varias personas se asocian para la realización de un trabajo o actividad, repartiéndose tareas y roles, prestándose mutuamente ayuda, coordinando esfuerzos, con el fin de alcanzar el objetivo previsto.

Son bases esenciales de la colaboración un espíritu de cooperación entre sus integrantes y los valores de la solidaridad y la corresponsabilidad en la tarea asumida.

La colaboración es fundamental en las comunidades humanas para llevar a cabo proyectos grupales o colectivos, que exigen la inclusión de una serie de miembros con habilidades específicas (profesionales, técnicas) para encargarse de diversas tareas.

En todos los ámbitos de la actividad humana, como las ciencias, el arte, la tecnología o los negocios, donde un trabajo mancomunado es esencial para alcanzar los objetivos, la colaboración es imprescindible.

El aprendizaje colaborativo tiene como esencia "aprender de otros y comprender nuestra propia mente" (ITESM, 2001), por esta razón, en un proceso de trabajo colaborativo, los participantes trabajan en grupos desarrollando roles que se relacionan, complementan y diferencian para lograr una meta común. Para lograr colaboración se requiere de una tarea mutua en la cual los participantes trabajan juntos para producir algo que no podrían producir individualmente, o que tardarían más tiempo en lograrlo. Los elementos básicos del trabajo colaborativo son:

- Una meta común
- Un sistema de recompensas (grupal e individual)
- Respuestas distribuidas
- Normas claras
- Un sistema de coordinación
- Interdependencia positiva
- Interacción
- Contribución individual
- Habilidades personales y de grupo
- Autoevaluación del grupo

O. ANEXO 15 – SESIÓN 11 – CLIMA ORGANIZACIONAL



P. ANEXO 16 – SESIÓN 12 – LIDERAZGO

Hoja N°1 NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO.

Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente e imponga este estilo de liderazgo ante su grupo, sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia o aportación por parte de algún miembro del grupo, SOLO usted decide. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada se hará de acuerdo con sus propias ideas y a ningunas otras.

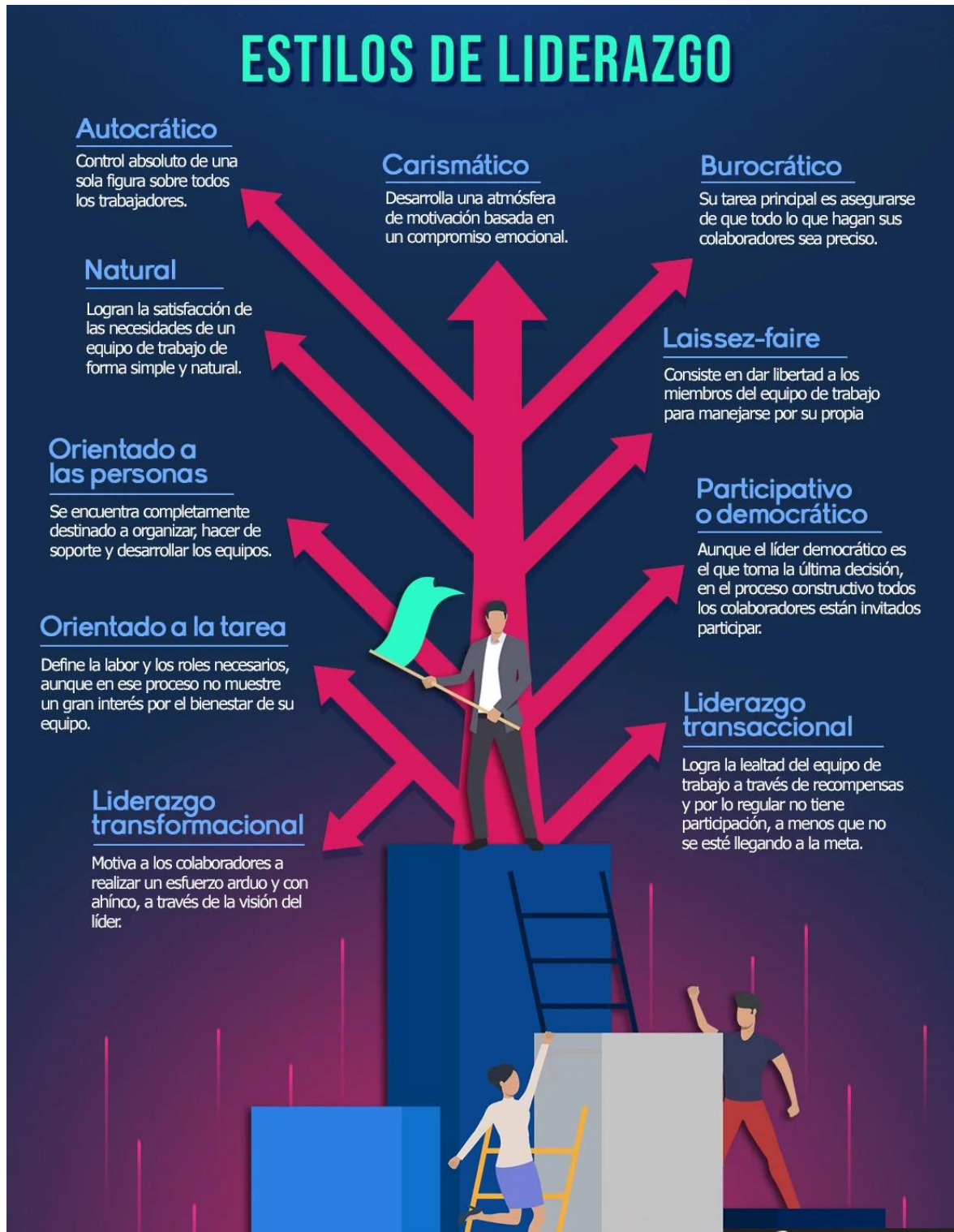
Hoja N°2 NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO.

Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente libremente este liderazgo ante su grupo. No deberá informarle lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre, qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera, y usted no decida nada. La estructura se hará conforme a la idea de sus miembros.

Hoja N°3 NO PUEDE TRASMITIR ESTA INFORMACIÓN A SU GRUPO.

Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea, consulte a sus miembros y valore enormemente sus aportaciones y sugerencias. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

Q. ANEXO 17 – SESIÓN 13 – LIDERAZGO



Situación 7

Entonces se les asignaron nuevas actividades y los temas de sus colaboraciones se fueron modificando en consecuencia. El grupo es estable, aunque la demuestra voluntad de trabajar. Alas se está muy interesados de lo que está cambiando significa.

¿Cuál sería su acción?

- Refuerza de la necesidad de efectuar cambios y deja que el grupo los implemente.
- Reflexiona y explica los cambios por los que debería hacer los cambios y fija los objetivos. Durante la semana entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- Reflexiona el grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
- Con el grupo y manifiesta en detalle los pasos a seguir.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento cuando recibamos de un proceso de seguimiento que afecta a sus clientes actuales. El grupo conoce la situación, se interesa y participa y la desconfianza disminuye en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

- Da la información al grupo y delega la implementación.
- Toma decisiones y se asegura de las acciones fundamentadas.
- Toma decisiones y los comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- Reflexiona el grupo, plantea al problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce lo conjetura con entusiasmo y subvenció su responsabilidad, pero ahora usted ha notado que está experimentando algunas dificultades que le plantea las mismas actividades propuestas por la casa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que está algo inquieto.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- Toma el estudio a su cargo.
- Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- Se reúne con el grupo y delega la decisión en búsqueda del mejor plan de estudio, estandarizando el opere de ellos.
- Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con más cuidado.

Situación 10

La situación anterior se la agravao profundamente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La presión se ha aumentado de lo que sucede y la está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?

- Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con más cuidado.
- Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- Se reúne con el grupo y delega la decisión en búsqueda del mejor plan de estudio estandarizando el opere de ellos.
- Toma la conducción del estudio a su cargo.

CUESTIONARIO LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones

Seleccione una o más casillas de las opciones presentadas a cada situación planteada. No borrar la selección ideal, una opción que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Resolviendo en un tiempo no mayor a 15 minutos. Complete los demás ítems de acuerdo a las recomendaciones del manual.

Situación 1

Usted tiene un colaborador que no ha estado respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decreciendo.

¿Cuál cree que sería la reacción natural?

- Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos citando los temas que afectan para él.
- Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desarrolle con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está trabajando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen acertadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?

- Se asegura que el colaborador recibe toda la información necesaria para consultar sus dudas y estudiar su idea.
- Anuncia el resultado sobre los temas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.
- No hace nada y lo deja actuar.
- Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Uno de sus colaboradores le vende eficientemente legos en una tarea que se le asignó recientemente. Usted lo está controlando y motivando con indicaciones precisas a estos legos. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su reacción natural de actuar en un caso así?

- Deja que el colaborador se desarrolle con total autonomía en esta tarea.
- Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- Se reúne con el colaborador y conversa sobre la tarea analizando los logros, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuar la tarea en el futuro.
- Da los buenos resultados continuando con el mismo nivel de supervisión de este colaborador.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador que se ha estado desarrollando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La realización de nuevas cosas obliga a cambiar algunas de las actividades que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

- Toma las decisiones necesarias y se reúne con su colaborador para explicarle y darle su fundamentación.
- Reflexiona el colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- Decide cómo los cambios a realizar también estableciendo los objetivos.

Situación 11

Al desempate las cuatro diputaciones han de votar que case o se le vote modificada. El grupo de electores y la mayoría dependiente con mayoría 2 en cinco casillas que se requieren.

¿Qué voto usted prefiere?

1. Muestra que ante la situación de desempate, será necesario cambiar el grupo con distribución más pacífica y reducir el número de electores al desempate.
2. No hace voto. Sigue su conducta habitual.
3. Ratifica el grupo y finalmente la necesidad de aumentar el control sobre los votos.
4. Ratifica el grupo pero discute y rechaza sugerencias de cómo votar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha votado ratificando su desempeño como consecuencia de la distribución de votantes dependientes.

Se le ha comunicado que se va a grupo habitual y con mayoría hacia agosto y septiembre. La situación actual no es crítica, ni urgente.

¿Qué voto usted prefiere?

1. Ratifica el grupo y pide sugerencias.
2. Ratifica el grupo y discute la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Ratifica los objetivos y muestra satisfacción al control sobre los votos.
3. No hace voto. El grupo es bueno y necesario.
4. Incrementa el control sobre el cumplimiento de los votos, ratifica los objetivos y planes.

Situación 1

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un departamento nuevo, responsable de un supervisor muy reconocido de una compañía que se jubila. Usted ha buen recibida por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se le vota otorgado a cambio de punto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe despedirse en breve tiempo. Él mismo a la mañana.

Alguno deberá aplicar sus conocimientos de trabajo exitoso nuevo para él. El trabajo afectado en su trabajo anterior.

¿Cuál de los siguientes sería su probable reacción?

1. Encuentro al colaborador disculpa los errores por los cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que lo estudie y resuelva esas acciones.
2. Disculpa con el colaborador la consecuencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.
3. Expone los objetivos y para el futuro del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y lo ayude según su propio criterio.
4. Se reúne con el colaborador y expone el espíritu de la nueva metodología. Le indica sus objetivos de lo que se espera de su aplicación y los objetivos y planes. Acuerda al colaborador en la presente aplicación de la metodología.

Situación 2

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de alta confianza y seguridad. Se ven disminuyendo algunas pequeñas cosas en la forma de hacer la administración.

¿Qué voto prefiere usted de un voto así?

1. Pide sugerencias al colaborador y decide los cambios.
2. Decide cambios y los muestra al colaborador.
3. Hace sugerencias al colaborador en las discusiones y luego se él la forma de implementarse lo deseado.
4. Expone al colaborador los razones de los cambios que fueron recibidos.

Instrucciones para la Calificación

Parte 1. Preferencias de Elección

Tiene un cuadro distribuido de la lista por la región para cada situación de el candidato para el participante.

Después de haber estudiado las situaciones elegidas, vote el número total de círculos de cada columna y ponga los votos en los cuadros blancos al pie de cada columna.

PREFERENCIAS DE ELECCIÓN

Situaciones	1.	A	C	B	D
	2.	D	B	C	A
	3.	D	A	B	C
	4.	B	D	A	C
	5.	D	C	D	A
	6.	C	A	D	B
	7.	D	B	C	A
	8.	C	B	D	A
	9.	A	D	C	B
	10.	D	A	C	B
	11.	A	C	D	B
	12.	B	B	A	C

El voto:

Total de votos elegidos:

La calificación es en Parte 1, sobre sus preferencias en los electores de los candidatos.

- > Estado 1: COXER
- > Estado 2: DERUACOR
- > Estado 3: DAFICIDAR
- > Estado 4: DERUJAR

Instrucciones para la Calificación

Parte 2. Eficiencia de Elección

Dice un círculo distribuido de la lista que los elegidos para cada situación es el crecimiento para el participante.

Después de haber estudiado las situaciones elegidas, vote los círculos de cada columna y ponga los votos en los cuadros blancos al pie de cada columna.

Múltiple los votos por los factores positivos y negativos que se indican y calcule el producto en los cuadros blancos al pie de las columnas. Luego sume entre cuatro columnas y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al voto.

Ponga sus votos en el cuadro correspondiente de la escala de eficiencia.

EFICIENCIA APROPIADA

Situaciones	1.	D	B	C	A	+24	Muy eficiente
	2.	B	C	D	A	+18	
	3.	C	D	A	D	+12	eficiente
	4.	B	D	A	C	+6	
	5.	A	B	B	C	+6	
	6.	C	B	A	D	0	no eficiente
	7.	A	D	C	B	-6	
	8.	C	B	D	A	-6	no eficiente
	9.	A	D	B	C	-12	
	10.	B	C	A	D	-18	
	11.	A	C	D	B	-24	Muy ineficiente
	12.	C	D	A	B	-24	

Tasa de votos por columna:

Múltiple por:

Total (suma de los cuatro votos):

La calificación de la Parte 2 está el grado en que elige el voto más apropiado para 12 situaciones, en decir, se electores para asignar el voto más adecuado para cada caso.

R. ANEXO 18 – SESIÓN 14 – LIDERAZGO

Para dar una de las interacciones dentro de cualquier organización o grupo podemos utilizar

“El Modelo de Calidad del Trébol”

El modelo muestra la interrelación entre los principales grupos de partes interesadas (grupos y personas con interés) en una organización:

1. ORGANIZACIÓN: El elemento de la toma de decisiones, (como el Consejo); la parte formal que da forma específica a la organización y decide las estrategias, programas, políticas y reglamentos.

2. MIEMBROS: El elemento implementador o que ejecuta; quienes trabajan en el programa decidido y siguen las reglas.

3. MUNDO EXTERIOR: Estos elementos no tienen un impacto directo en la vida de la organización y únicamente pueden influir en esto abordando a los miembros o a los responsables de las decisiones y convencerlos para que actúen.

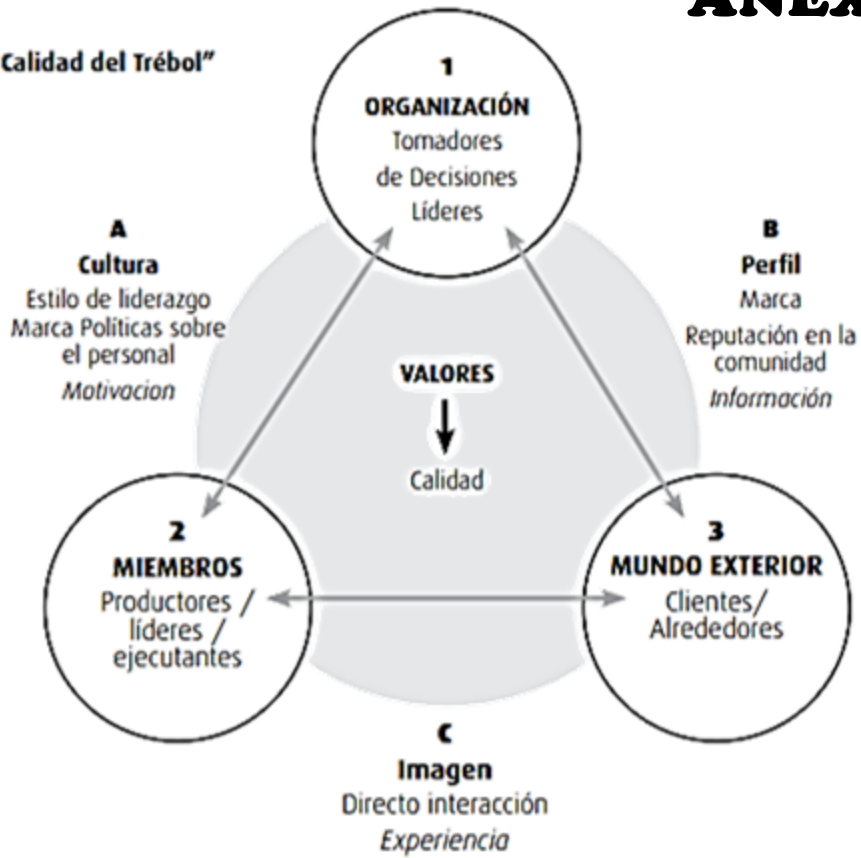
Las interacciones entre estos elementos forman diferentes tipos de percepciones:

A. CULTURA: formada por las relaciones entre los responsables de las decisiones y los miembros, las estructuras organizacionales, el comportamiento y actitudes, y aspectos formales e informales como la constitución y tradiciones.

B. PERFIL: la manera cómo la organización es vista por el mundo exterior mediante la marca (sitio web, logo, uniforme etc.), es formado y medido por el ente que toma las decisiones. Las percepciones del público, opiniones y prejuicios pueden hacer impacto sobre el perfil.

C. IMAGEN: la imagen es lo que percibe el mundo exterior de la organización y se mide por experiencias directas y reales de las situaciones de interacción. La imagen es un elemento importante de la organización, y también el más fácil de cambiar.

“El Modelo de Calidad del Trébol”



S. ANEXO 19 – SESIÓN 15 – LIDERAZGO



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

T. ANEXO 20 – SESIÓN 15 – LIDERAZGO



LOS 6 ESTILOS DE LIDERAZGO

Daniel Goleman



LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

atributos de cada perfil de personalidad.

Lider	Atributos	Como se desenvuelven mejor
Rojo 	Sentido de urgencia y presión a sus equipos de trabajo.	Funcionan muy bien en organizaciones que se encuentran en procesos de cambio o rediseño, inmersas en mercados competitivos y/o que tengan una cultura de trabajo por objetivos.
Amarillo 	Inspiradores, buenos comunicadores, relacionistas y creativos.	Tendrán su máximo desempeño en empresas que no sean tan rigurosas en cuanto a procedimientos, donde haya una cultura de cercanía y donde su trabajo sea reconocido y valorado
Verde 	Establecer lazos de confianza y lealtad.	Tendrán un mejor desempeño en empresas más conservadoras, estables y sólidas.
Azul 	Capacidades técnicas, su capacidad estratégica y el grado de exigencia por un trabajo de calidad.	Podrán tener mejores resultados en una empresa rigurosa, conservadora, con procesos claramente definidos y con altos estándares de calidad.

U. ANEXO 21 – SESIÓN 15 – LIDERAZGO



V. ANEXO 22 – SESIÓN 15 – LIDERAZGO

8

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER

1 VISIÓN
Es capaz de anticiparse a las necesidades y cambios.

2 MOTIVACIÓN
Presta atención a lo que la gente desea, e inspira a sus equipos.

3 GESTIONA LAS EMOCIONES
Facilita la integración y colaboración, procuran hacer sencillo lo complejo.

4 GUIAR
Enseña a las personas como desarrollar una tarea y a que tengan éxito.

5 DIGNO DE CONFIANZA
Un buen líder tiene credibilidad, es honesto, comprometido, coherente y generoso.

6 ASUME RIESGOS
Alienta a sus colaboradores a tomar corresponsabilidad de los intentos.

7 TRABAJA EN EQUIPO
Interactúa e intercambia experiencias. Manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

8 SENTIDO DEL HUMOR
La capacidad de reírse demuestra un elevado grado de inteligencia y control de uno mismo.

¿QUÉ TIPO DE LÍDER ERES?

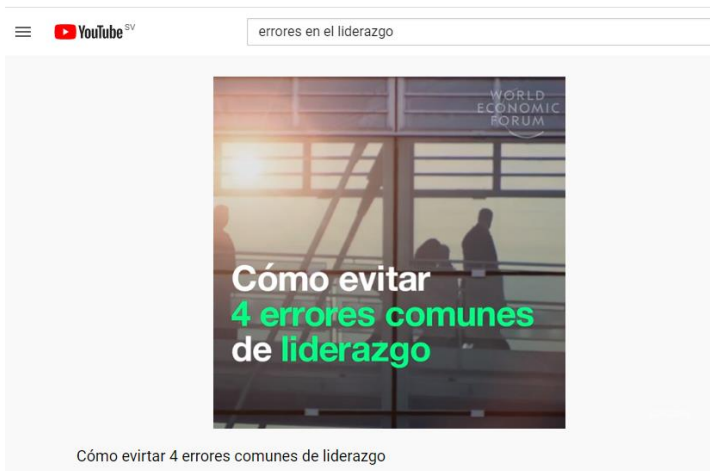
 <p>DIRECTIVO <i>"¡Haz lo que te digo!"</i> Demanda cumplimiento inmediato. Supervisa de cerca las acciones de sus colaboradores.</p>	 <p>CAPACITADOR <i>"¡Ven conmigo!"</i> Moviliza a otros hacia una visión. Marca objetivos pero deja libertad sobre cómo conseguirlos.</p>	 <p>AFILIATIVO <i>"Las personas son lo primero."</i> Crea armonía y relaciones emocionales. Identifica oportunidades para dar feedback positivo y evita el confrontamiento.</p>
 <p>DEMOCRÁTICO <i>"¿Qué opinas tú?"</i> Busca el consenso a través de la participación. Mantiene reuniones con su equipo durante los procesos de decisión.</p>	 <p>DE REFERENCIA <i>"Haz lo que yo hago. Si no puedes, ¡lo haré yo!"</i> Lidera con el ejemplo. Se fija estándares de desempeño altos y espera la misma actitud por parte de los demás.</p>	 <p>COACHING <i>"Prueba esto."</i> Desarrolla a las personas. Da prioridad al feedback y al apoyo. Se centra más en el desarrollo que en las tareas.</p>

6 ESTILOS DE LIDERAZGO

Fuente: "Leadership That Gets Results" Daniel Goleman. Harvard Business Review

	<p>AUTORITARIO <i>"Haz lo que te digo"</i> Exige cumplimiento inmediato de las tareas.</p>		<p>DEMOCRÁTICO <i>"¿Qué piensas tú?"</i> Crea acuerdos mediante la participación.</p>
	<p>ORIENTATIVO <i>"Ven Conmigo"</i> Moviliza a las personas hacia un objetivo claro.</p>		<p>EJEMPLAR <i>"Haz como hago yo"</i> Inspira a la excelencia a través de su desempeño.</p>
	<p>AFILIATIVO <i>"Las personas primero"</i> Crea armonía y construye lazos emocionales entre las personas.</p>		<p>FORMATIVO <i>"Intenta esto"</i> Desarrolla a las personas para el futuro.</p>

X. ANEXO 24 – SESIÓN 16 – LIDERAZGO



<https://www.youtube.com/watch?v=pAURN0wuE60>

LAS 10 CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A UN BUEN LÍDER

PARTE 1



1 COMUNICACIÓN

Saber **transmitir** la estrategia de la compañía tanto a nivel interno como externo. El flujo de información **no puede ser unilateral**.

2 BUEN EJEMPLO

Son considerados en muchas ocasiones **modelos a seguir** por lo que deben dar ejemplo y comportarse de un modo **responsable**.



3 RESPONSABILIDAD

Un buen jefe debe saber cuándo es el momento de **delegar ciertas responsabilidades** y tareas a sus empleados.

4 MOTIVACIÓN

Es capaz de **motivar e inspirar** a sus empleados. Un empleado motivado es un empleado **productivo**.



5 RECONOCER Y FOMENTAR POTENCIAL



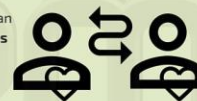
Cuando un **empleado destaca**, su responsable debe **alentarlo** para que siga motivado y pueda seguir desarrollando su **talento**.

LAS 10 CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A UN BUEN LÍDER

PARTE 2

6 EMPATIZAR

Los buenos líderes se caracterizan por ser **comprensivos** y **cercanos** a su equipo.



7 TOLERAR ERRORES

Deben contar con la suficiente capacidad de reacción para **solucionar** el problema y **afrontar** la situación.

8 METAS Y EXPECTATIVAS

Establecer unos plazos de entrega y definir unos **objetivos claros y realistas**, ayuda a obtener **buenos resultados**.



9 AUTO-REFLEXIÓN

Tienen que ser **conscientes** de sus propias **fortalezas** y **debilidades**.

10 AUTENTICIDAD

Encontrar un **propio estilo** de liderazgo y **ser consecuentes** con la forma de pensar es la mejor opción para conseguir el **respeto** de los empleados.



Y. ANEXO 25 – SESIÓN 16 – LIDERAZGO

LAS 10 CUALIDADES DEL LÍDER MÁS IMPORTANTES

Cualidades de un gran líder.

Una persona no influye en los demás sólo por su atractivo o por tener un gran currículum. Eso va más allá. Como dice John Maxwell: “Si crees que eres un líder y no tienes nadie siguiéndote, sólo estás dando un paseo”. Nadie se deja influir o sigue a una persona que sólo aporte imagen o porque simplemente esté mejor preparado.

Existen diversos tipos de liderazgo, el que es una cualidad innata de la persona; y también se encuentra el liderazgo por función que una persona adquiere por el cargo o la autoridad que tenga.

Antes de entrar en materia, acompáñanos a conocer un poco sobre qué es líder y cuáles son sus características.

Líder

El líder es aquella persona que influye sobre otra o también puede actuar como un guía de un equipo. Tiene la capacidad de orientar a los subordinados trabajando en pro de alcanzar un objetivo común, incentivando a su equipo ante cualquier situación imprevista que pueda producir problemas.

Existen casos en que una empresa está dirigida por un gerente que toma buenas decisiones, lo que trae consigo buenos resultados, pero que no son líderes, porque liderazgo implica la creación de una visión común y un código de valores para actuar; desarrollar la inteligencia emocional para potenciar la motivación, la empatía y la comunicación; y la mejora de las habilidades sociales.

Un líder es lo que una empresa necesita para que siga mejorando sus ingresos, para que exista un mejor ambiente laboral, para agilizar los procesos, en fin, trae consigo grandes ventajas tanto a la organización como al equipo de trabajo.

Cualidades de un gran líder: “10 Cualidades que todo líder debe tener”.

Eleanor Roosevelt expresó: “Un buen líder inspira a la gente a que confíe en su líder; un gran líder inspira a la gente a confiar en sí misma”.

Ser líder no es una tarea fácil, el tener que manejar a un equipo en las buenas y en las malas, con diferentes personalidades, y sin perder el control es una proeza, por ello es que los estudios revelan que hay líderes innatos que nacen con esa cualidad, pero lo que les hace

ser grandes líderes es la formación y el entrenamiento de unas destrezas especiales para gestionar el capital intelectual y el talento.

Las 10 cualidades más importantes que todo líder debe poseer son:

1. BUENOS COMUNICADORES

Un buen líder tiene poder de palabra, es decir, una persona que se comunica constantemente con todo el equipo, se da a entender, que habla con un tono de voz adecuado, pero con fuerza y entusiasmo, sin alterarse, respetando la opinión del otro. La comunicación es el vehículo para dar información y obtener feed-back, para expresar y escuchar puntos de vista, actitudes, posicionamientos; para dar y recibir aliento y directrices, ... Es una destreza indispensable para los líderes de las empresas.

2. EMPATÍA

La empatía consiste en ponerse en los zapatos del otro, y si los líderes quieren entender a cada miembro de su equipo deben desarrollar esta destreza. Se pone en práctica escuchando, sin juzgar a la persona, tan solo, entendiendo la situación y prestando el apoyo que necesita.

3. RESPONSABLE Y COMPROMETIDO

La responsabilidad es una característica que toda persona debe poseer, si te comprometes en realizar una actividad tienes la responsabilidad de hacerla, así de simple. Como líder, todo lo que le transmitas a tu equipo debes ponerlo en práctica tú primero. Por ejemplo: si le pides al equipo un mayor esfuerzo, el primero que debes esforzarte eres tú, sólo así lograrás que el equipo se comprometa, y que ganes la credibilidad que necesitas para que el equipo aumente su nivel de esfuerzo.

4. VISIÓN ESTRATÉGICA

Todo líder debe tener intuición y creatividad que le permita plantearse estrategias para lograr un mayor crecimiento, planificar metas a largo plazo y asegurarse que todo el equipo trabaja en pro de lograrlo. Para ello, tener una visión común y compartida con el equipo apoya la visión estratégica del líder.

cualidades del líder

5. SABER DELEGAR

Cuando el líder sabe delegar le transmite al equipo confianza y eso repercute de manera positiva en el ambiente laboral. Por ello hay que mantener una actitud abierta y flexible,

que sean líderes capaces de adaptarse a cualquier situación que se presente teniendo la vista puesta en alcanzar el objetivo.

6. MOTIVADOR

Liderazgo y motivación van de la mano. No es sólo motivar al equipo, es auto motivarse, incentivar el cumplimiento de objetivos y alentar al equipo en situaciones adversas.

7. CONOCERSE

Para tú poder manejar, conocer y entender a otras personas, lo principal es que tú te conozcas y te auto-regules, que reconozcas tus fortalezas y debilidades, eso te permitirá mejorar tus habilidades sociales y las relaciones con las demás personas. La clave es fomentar la inteligencia emocional, que te permitirá comprender al otro, motivarlo y tener empatía.

8. PERSUASIÓN

Un buen líder no va hacia un grupo a imponer sus ideas e intenta que ellos lo sigan por tener ideas increíbles, no, el líder debe usar el poder de la palabra y la persuasión para convencer al otro, argumentando, seduciendo, convenciendo y enriqueciendo sus ideas con las de los demás.

9. DETERMINADOS Y EXIGENTES

Así como el líder le exige a su equipo, él debe ser igual de exigente consigo mismo, debe dar ejemplo. Estos valores se inculcan y se integran dentro de la cultura organizacional: la única manera de conseguir resultados excelentes es que todos sean exigentes con su trabajo y estén interesados en aumentar su rendimiento.

10. VALORES

El líder debe contar valores y principios sólidos, y una ética inquebrantable. Este fomento de valores le permite al líder realizar un trabajo de forma segura.

¿Te reconoces alguna de las cualidades descritas para ser un buen líder? Si es así excelente, si no, no te preocupes, los líderes se hacen, aunque algunos tengan cualidades innatas, si no te preparas, esfuerzas y cultivas esas cualidades no se van a desarrollar.



Z. ANEXO 26 – SESIÓN 16 – LIDERAZGO



Antes de empezar, queremos recordar que el liderazgo es cómo liderar a los otros y, desde comienzos del siglo XX, un amplio número de investigadores se han ocupado de estudiarlo.

- **EL LIDERAZGO 1.0: EL ÚNICO:** Los primeros estudios sobre el liderazgo se basaron en la llamada Teoría de los Rasgos (1920), que da por hecho que los grandes hombres están predestinados. En otras palabras, los líderes nacen. Así que, al comienzo, los estudiosos sobre liderazgo se empeñaron en buscar los rasgos de personalidad apropiados para ser líderes.

Este **liderazgo 1.0** se basa en una toma de decisiones autocráticas. Para los líderes 1.0, los otros no aportan. Suelen concentrar todo el poder para dominar a sus seguidores. En resumen, es el **ÚNICO** que decide.

Los *líderes 1.0* se caracterizan por:

- controlar todo, y por basarse en gestionar la realización de tareas.
- organizar y definir los roles de sus seguidores. Le dan mucha importancia al organigrama (jerárquico, por supuesto).
- querer todo el poder para dominar a sus seguidores.

El *liderazgo 1.0* ha recibido otras denominaciones:

- **Liderazgo posicional** (por la posición superior en la jerarquía),
- **Liderazgo transaccional** (creen que las personas se sienten motivadas por las recompensas o por el castigo).

ANEXOS

Este tipo de liderazgo se maneja mejor ante situaciones predecibles y repetitivas. El punto negro es que hay una falta de soluciones creativas, que es lo que se necesita en un mundo VUCA.

En el liderazgo 1.0, el líder (José Mourinho) toma las decisiones de forma autocrática.



- **LIDERAZGO 2.0: EL ÚLTIMO:** Se basa en la Teoría del Comportamiento (1940), que

considera que se aprende a ser líder. Los estudiosos pusieron todo su empeño en medir el comportamiento.

Se parte de la tesis de que «lo que haces te define como líder», de manera que se diferenciaron 5 tipos de liderazgo, según se enfocaran más en las tareas o en las personas, a partir de la siguiente matriz gerencial:

El *liderazgo 2.0* se basa en una toma de decisiones participativa, por lo que la autoestima de los seguidores aumenta. Al ser un liderazgo que reconoce las habilidades de los individuos, persiguen su empoderamiento individual. Pregunta a todos y es el ÚLTIMO en tomar la decisión.

Los *líderes 2.0* se caracterizan por:

- inspirar a la gente a tener confianza en sí mismo.
- considerar a los seguidores capacitados y deseosos de compartir sus conocimientos.

También ha recibido otras denominaciones:

ANEXOS

- **Liderazgo transformacional:** (Los líderes carismáticos son transformadores, porque motivan e inspiran).
- **Liderazgo siervo:** (Por incrementar el servicio a otros).
- **Liderazgo democrático:** (Se centran principalmente en el desarrollo de las relaciones interpersonales).

En el liderazgo 2.0, el líder (Pep Guardiola) toma las decisiones de forma participativa.

•

- **LIDERAZGO 3.0: EL UNIDOR/A:** Se basa en la Teoría Situacional, que considera que lo que funciona en una situación no lo hace en otra.



Esto es, los líderes efectivos adaptan su estilo a las necesidades.

El *liderazgo 3.0* se basa en la facilitación del aprendizaje. Peter Senge fue el primero en hablar de este tipo de pretensión en las organizaciones.

Los *líderes 2.0* se caracterizan por:

- Desarrollar una visión, propósito y dirección para la organización.
- Valores personales (confianza, respeto, sincronizados con los de la organización).
- No liderar si su vida personal es un desastre.

También ha recibido otras denominaciones:

- **Liderazgo situacional:** (Se adaptan a las situaciones)
- **Liderazgo visionario o liderazgo trascendente:** (Son los guardianes de la visión y el propósito de la organización. En este tipo de liderazgo, el propósito es el punto de gravedad que facilita el foco y comprender la identidad de la organización: por qué existe).

ANEXOS

- **Liderazgo facilitador/coach:** (Ayuda a los seguidores a dar el máximo rendimiento en sus resultados, mediante el respeto a las personas y con preguntas retadoras)-

En el liderazgo 3.0, el líder (Carlo Ancelotti) marca una visión común y los seguidores toman las direcciones de acuerdo a esa visión.

En resumen, los 3 estilos de liderazgo en la historia han evolucionado de centrarse en los QUÉ (las competencias y rasgos de un líder), los CÓMO (los comportamientos) a los POR QUÉ (la mentalidad).



AA. ANEXO 27 – SESIÓN 17 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=1Wblmq3l9ys>

BB. ANEXO 28 – SESIÓN 17 – COMUNICACIÓN

- **Tipos de comunicación organizacional**

En el escenario actual, se sabe la importancia de la comunicación para el éxito de una organización. Los principales tipos de comunicación organizacional y sus características son:

- **Comunicación formal:** es la comunicación directa a través de los canales existentes en el organigrama de la empresa que se deriva de la alta administración. El mensaje se transmite y se recibe dentro de los canales formalmente establecidos por la empresa.
- **Comunicación informal:** se desarrolla fuera de los canales de comunicación establecidos por el organigrama y es todo tipo de relación social entre los colaboradores. De esta manera, los funcionarios pueden obtener más información a través de los conocidos rumores. A través de ella, se puede conseguir información sobre opiniones e insatisfacciones de los colaboradores sobre el clima organizacional.

- **Flujos de la comunicación organizacional**

Para mejorar el diálogo interno, es necesario observar los flujos de comunicación entre sectores de la empresa y el contenido de esa información. Gracias a los flujos, se puede conocer por dónde pasan los datos de la empresa y hacia dónde van. Las empresas generan diariamente un gran volumen de información que desempeña un papel importante en las organizaciones cuando son conocidas por todos. Por otro lado, esto también genera muchos desafíos para una comunicación más fluida.

- **Tipos de flujo de la comunicación organizacional**

- **Flujo de comunicación ascendente:** es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización así como la solución de conflictos; ser fuente primaria

de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos.

- **Flujo de comunicación descendente:** también llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre con trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las acciones de comunicación interna o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad.
- **Flujo de comunicación horizontal:** este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo unos esfuerzos. Además, satisface necesidades como inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas e innovadoras. Este permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones. Generalmente, este tipo de organización opta por canales que proporcionan la colaboración, como redes sociales corporativas. Este flujo también ayuda a integrar y mejorar el clima entre los colaboradores y compartir conocimiento e inteligencia en la empresa.
- **Flujo de comunicación transversal:** el flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción.
- **Flujo de comunicación circular u oblicua:** este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles. La comunicación organizacional es uno de los

ANEXOS

procesos más importantes en el día a día de las empresas. Los flujos apoyan a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento, esta información debe ser clara y directa.

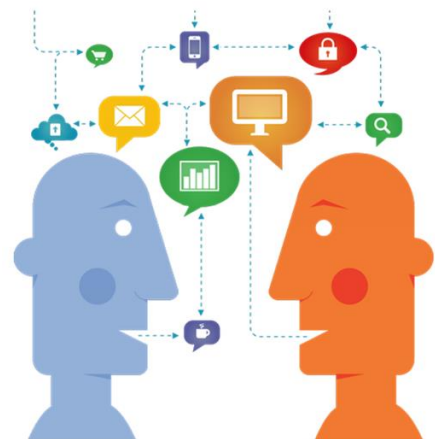
CC. ANEXO 29 – SESIÓN 17 – COMUNICACIÓN



https://www.youtube.com/watch?v=OI9_bRmjEvE

DD. ANEXO 30 – SESIÓN 17 – COMUNICACIÓN

“La comunicación efectiva es determinante en las empresas. De la correcta transmisión de un mensaje depende su productividad, así como también el buen funcionamiento del personal y de su conjunto, en todos los escalafones.”



EE. ANEXO 31 – SESIÓN 18 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=JD5msAibAFI>

FF. ANEXO 32 – SESIÓN 18 – COMUNICACIÓN

• **Objetivos y beneficios de la comunicación interna**

La comunicación es inherente al ser humano. Es imposible no comunicarse. Así que, como empresa o como organización, además de cuidar y planificar la comunicación con nuestro público o con nuestros clientes, es básico tener muy presente la **comunicación interna**, es decir, la **comunicación que se sucede entre los trabajadores y los equipos de la organización**.

Una buena **comunicación interna** puede ser una **gran aliada** a la hora de alcanzar nuestros objetivos y, por el contrario, una comunicación interna deficitaria nos puede suponer muchos obstáculos. Tener un equipo motivado e implicado es imprescindible para alcanzar el éxito.

Los **objetivos** que debe contemplar un **plan de comunicación interna** son:

- **Informar:** los trabajadores tienen que estar al corriente de la misión de la empresa, de su filosofía, de sus valores, de la estrategia, etc. En definitiva, tienen que estar al corriente de lo que sucede dentro de la empresa en todo momento, en la medida que sea posible. En

este sentido, la organización se tiene que mostrar **transparente** y no tiene que tener miedo a compartir lo que sabe o lo que ocurre. Proporcionar información **reduce la incertidumbre y previene los rumores**.

- **Democratizar la comunicación:** facilitar el diálogo entre la dirección y los trabajadores, el *feedback* de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas, las ideas y las dificultades circulen y se puedan tener siempre en cuenta. **Escuchar** a los equipos es fundamental para toda organización.
- **Potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia** de los trabajadores a la compañía para conseguir **retener el talento**. El equipo humano aumentará su eficacia y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente. Sólo así, estarán dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos. Además, los equipos humanos son la cara visible de la empresa, con lo cual es imprescindible que se sientan identificados con la cultura de la organización para que puedan, así, transmitir adecuadamente sus valores.
- **Implicar i motivar:** involucrar a todos los miembros de la organización, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer **aportaciones y tomar decisiones**. También, resaltar sus virtudes, hacerlos brillar en aquello que sean mejores. Si los trabajadores participan activamente en la planificación del proyecto y durante todo el proceso, se harán suyos los objetivos a alcanzar y dedicarán todas sus energías a ello.
- **Innovar:** buscar e implementar diferentes medios que permitan la comunicación, haciendo uso de **nuevas estrategias y herramientas** que vayan más allá de las tradicionales (por ejemplo: redes sociales internas, Newsletter, Wikis, tablón de anuncios, vídeos, jornadas, encuentros, etc.). Desde el uso de nuevas plataformas digitales hasta actividades más lúdicas: cada empresa deberá adaptarse a las opciones disponibles en cada momento y incorporarlas de acuerdo a sus necesidades. Y es importante no olvidar que tan valiosos son los espacios de **comunicación formal**, como los espacios de **comunicación informal**, los que nacen de la espontaneidad.
- **Compartir los éxitos:** hacer partícipes a los trabajadores de los logros conseguidos y de la buena marcha de la empresa aumentará su **satisfacción y su implicación**, ya que sentirán que el éxito es también suyo.

¿Qué beneficios aporta a una organización implementar un plan de comunicación interna?

1. Influye de forma directa y clara en la gestión del día a día y en los resultados finales de la organización.
2. Optimiza procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar sus objetivos.
3. Ayuda a difundir la política y los valores de la organización.
4. Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
5. Permite que las personas se sientan más involucradas en su trabajo y aumenta su motivación personal.
6. Aumenta la confianza de los trabajadores, a los que se les permite preguntar, discutir, opinar y exponer sus argumentos de forma abierta y cómoda.
7. Incrementa la satisfacción de los trabajadores y su grado de compromiso e implicación con la empresa.
8. Facilita a la empresa que se alcancen los objetivos y las metas marcadas.
9. Estimula la escucha activa entre los diferentes equipos y la dirección.
10. Impulsa la cultura de la organización: todos los trabajadores se reconocen con sus valores, normas, creencias y objetivos.
11. Promueve la retención de talento: valorar y reconocer el trabajo bien hecho, escuchar, planificar conjuntamente y buscar soluciones de forma colaborativa dota de valor a los miembros del equipo, que se sienten satisfechos y necesarios.
12. Permite la resolución de problemas de forma sencilla: si toda la organización se implica ante cualquier situación conflictiva, será más fácil de resolver porque se aportarán más ideas y recursos para su resolución.
13. Promueve las buenas relaciones entre los trabajadores: se evitan problemas de territorialidad. Si los trabajadores se sienten inseguros, pueden volverse celosos de sus compañeros y no compartir información.

14. Se genera un sentimiento de unidad, de que las opiniones y las ideas de los trabajadores son escuchadas y valoradas, de que todos trabajan para llegar a una misma meta.
15. Mejora, en definitiva, la efectividad de la empresa.

Como vemos, desarrollar un **plan de comunicación interna** es una herramienta indispensable para toda organización a la hora de generar un buen clima de trabajo, aumentar la eficiencia del equipo humano y conseguir con éxito las metas de la empresa. **La comunicación interna es salud para toda empresa.**

GG. ANEXO 33 – SESIÓN 18 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=qErD7sp0nEU>

HH. ANEXO 34 – SESIÓN 19 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=5Ud3ttAEeJQ>

II. ANEXO 35 – SESIÓN 19 – COMUNICACIÓN

- ***La Comunicación Asertiva: Una habilidad personal y profesional.***

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza. Otros estilos de comunicación, como el estilo pasivo, el estilo agresivo, e incluso el estilo pasivo-agresivo, se fundamentan en ideas erróneas, no aceptan sus limitaciones y no respetan a los demás o a sí mismos. Además de ser muy poco eficaces.

Así, las personas con un estilo pasivo en su comunicación e interrelaciones sociales se caracterizan por la sumisión, la pasividad, el acomodamiento, relegando sus propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos. El estilo agresivo, por el contrario, se caracteriza por no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás, e incluso puede ser ofensivo, provocador o humillante. Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros

derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados.

El asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos, veamos algunos de ellos:

- Derecho a cometer errores y a equivocarnos
- Derecho a aceptar los sentimientos propios o ajenos
- Derecho a tener nuestras propias opiniones, creencias y convencimientos
- Derecho a criticar y protestar por un trato injusto
- Derecho a reprochar el comportamiento de otros
- Derecho a interrumpir y pedir una aclaración
- Derecho a intentar un cambio
- Derecho a pedir ayuda
- Derecho a ignorar a los demás
- Derecho a decir “no”
- Derecho a no responsabilizarnos de los problemas de otros
- Derecho a cambiar lo que no nos resulta satisfactorio
- Derecho a responder, o no hacerlo
- Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta
- Derecho a no justificarnos ante los demás
- Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
- Derecho a pedir lo que se quiere

Algunos consejos para relacionarse de forma asertiva son, por citar algunos, enfrentarse el problema, no a la persona; tratar lo específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones; no disculparse más de lo necesario; no juzgar a los demás o a uno mismo por quien se es; ser empático y saber reconocer virtudes y defectos.

A modo ilustrativo veamos un par de Técnicas de comunicación asertiva:

- Técnica del DISCO RAYADO. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin

caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.

- Técnica del BANCO DE NIEBLA. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

Otras técnicas de comunicación que es conveniente tener en cuenta para mejorar la expresión y comportamiento asertivo serían aquellas relacionadas con la comunicación no verbal. Variables asociadas tanto al comportamiento (expresión facial, mirada, postura, proximidad...) como al lenguaje (tono, ritmo, volumen, timbre, silencios)

Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente, e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos. En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

“La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa” Robert Kiyosaki

6 TIPS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- 01 ESCUCHE Y EVALÚE EL CONTEXTO**
Para lograr empatía primero hay que comprender a la otra persona. Antes de dar algún criterio tenga en cuenta el entorno y la cultura del otro.
- 02 UTILICE LENGUAJE SENCILLO EN PRIMERA PERSONA, CON PALABRAS POSITIVAS**
Transmita confianza y evite la negación para generar emociones provechosas.
- 03 EL TONO Y EL LENGUAJE NO VERBAL TAMBIÉN HACE PARTE DEL MENSAJE**
Las gestulaciones, la postura y el tono de la voz también comunican. Saber emplear las expresiones corporales aumentan la comprensión, y determinan si se generan emociones positivas o negativas.
- 04 TRASMITA CONFIANZA, SEA COHERENTE Y RESPETE A LOS OTROS**
Establezca relación entre lo que se dice y hace. Evite discusiones, sea sincero, si siente que hay fallos es mejor decirlo que lo haga saber, otorgue el mensaje de forma adecuada para lograr soluciones efectivas.
- 05 CUIDE SUS EMOCIONES**
Los juicios de las personas son diferentes, argumente sus ideas con criterio, pero evite usar prejuicios y reconozca las diferencias.
- 06 ASEGÚRESE DE QUE EL MENSAJE SE ENTENDIÓ CON ÉXITO**

Qualylife

JJ. ANEXO 36 – SESIÓN 19 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=SC6jlRdl6DE>

KK. ANEXO 37 – SESIÓN 20 – COMUNICACIÓN

• 3 pasos para una comunicación asertiva

La **comunicación asertiva** tiene que ver directamente con nuestros factores emocionales de cada situación.

Muchas veces estamos influidos por nuestro entorno de manera negativa y totalmente inconscientes de ello con las consiguientes consecuencias hacia nuestra persona.



La mayoría de las veces esto ocurre por interferencias en nuestra forma de comunicación. Sabemos perfectamente «qué» queremos decir, pero no nos percatamos en el «cómo» lo decimos. Es aquí donde encontramos habitualmente cierta falta de comunicación efectiva y, como consecuencia,

poco eficaz. Usamos de forma automática nuestras pre-suposiciones dando por hecho que los demás ya saben o se han percatado de nuestro mensaje y en la mayoría de las ocasiones NO estamos comunicándonos de una manera eficiente.

El **modelo de comunicación asertiva** trata de conseguir un resultado efectivo haciéndolo del modo correcto y en el momento correcto.

Consiste en generar un estado efectivo **sin agredir a los demás** y a la vez **sin quedar sometidos a la voluntad o deseos ajenos**.

- **1º Decir cómo me siento:** Es muy importante desarrollar bien este primer paso. Manifiesta abierta y sinceramente tus sentimientos acerca de la situación.

Hazlo **en primera persona**: «me estoy sintiendo...» y evita el agrandar el conflicto. Al expresarlo desde mis sentimientos, la persona se mostrará más receptiva y abrirá su mente al dialogo y a la colaboración.

Nunca lo hagas en segunda persona (*me estás haciendo sentir*) pues así estamos culpando a nuestro interlocutor y como consecuencia se sentirá agredido y tratará de defender su actitud o su punto de vista.

- **2º Decir lo que pienso:** Comunicar todo lo que pienso acerca de la situación o del conflicto en cuestión. Expresar mi punto de vista lo más sincero, claro y conciso posible y aceptar otros puntos de vista sin excusas y **sin entrar en ningún tipo de acusaciones o juicios**.
- **3º Decir lo que quiero que suceda:** Expresar de manera concisa lo que me gustaría que sucediera a partir de ahora con relación al conflicto o a la situación actual y agradecer la atención del otro, así como la intención de que nuestros deseos sean correspondidos.

Con estos tres simples pasos estaremos consiguiendo una **comunicación asertiva, más eficaz y más efectiva** tanto para con nuestros interlocutores como para con nosotros mismos. Si decides comenzar a aplicarlo en tu día a día te sorprenderán los resultados inmediatos que comenzarás a obtener. Y recuerda que todo esto, si no comienzas a practicarlo, no es más que mera «*información*». La misma palabra lo dice: informar para la acción. La información sin la acción no sirve de nada.

Nuestra mente es como un paracaídas. Funciona mucho mejor y es más eficaz cuando está abierta. Y recuerda que debes seguir las instrucciones al pie de la letra. Puedes ampliar información acerca de los componentes de la comunicación asertiva en el post enlazado.

LL. ANEXO 38 – SESIÓN 21 – COMUNICACIÓN



<https://www.youtube.com/watch?v=7HjDyI4SCvA>

MM. ANEXO 39 – SESIÓN 21 – COMUNICACIÓN

- ¿Por Qué Es Importante Tener Un Correo Institucional?

Existen diversas herramientas que pueden ser de mucha ayuda para tu empresa o proyecto emprendedor. Muy pocas personas usan un **correo institucional** y muchos ni siquiera lo conocen.

Todos sabemos que el correo electrónico es un servicio de red que permite el envío y recepción de mensajes mediante un sistema de comunicación basado en protocolos estándares. El **correo institucional** es también llamado **correo corporativo**, esto es muy importante porque es la forma más fácil de compartir información con los demás miembros de una empresa u organización, y la comunicación pueda realizarse en forma de estrella.

Ahora, tener un **correo institucional** también conocido como **correo corporativo** o **correo profesional** tiene muchas ventajas:

- 1.- Es rápida y eficaz la comunicación entre tu equipo de trabajo.
- 2.- No importa donde enviemos nuestra información, y siempre estará respaldada en el correo que enviamos.

3.- Evitas más contaminación desperdiciando papel.

4.- Fortalece la imagen de tu empresa.

5.- Marca empresarial y profesionalidad.

Crea y ocupa tu correo empresarial. La imagen cuenta mucho.

G Suite by Google Cloud: Una herramienta más funcional de lo que crees.

El **correo institucional** administrado a través de **G Suite**, una herramienta muy práctica y funcional que prácticamente realiza el trabajo por ti, cuenta con 30 GB de almacenamiento en **mensajes** recibido y asistencia todos los días durante las 24 horas. Además, es compatible con Microsoft Outlook y otros clientes de correo, ya que esta herramienta es de Google, trabaja directamente con Gmail, sin dejar a un lado los otros servidores.

Además, puedes obtener potentes aplicaciones para tu Smartphone o para tu laptop o computadora de escritorio para que puedas leer y redactar borradores de mensajes sin necesidad de tener internet a la mano.

Esta **herramienta** para gestionar tu **correo electrónico empresarial**, es elegida por millones de organizaciones conocidas, desde empresas pequeñas hasta empresas que figuran en la lista Fortune 500.

Pero... ¿En sí que es **G Suite**?

G Suite es un paquete de servicios basado en la nube que puede proporcionar a tu empresa o centro educativo una forma totalmente nueva de trabajar en equipo online (no solo con el correo electrónico y el chat, sino también a través de videoconferencias, medios sociales, colaboraciones en documentos en tiempo real y mucho más). Solo tienes que registrarte en una cuenta de **G Suite** indicando el nombre de dominio que quieres utilizar con los servicios de Google. Una vez que hayas probado que eres el propietario del dominio, tú y tu equipo pueden empezar a utilizar Gmail, Calendar, Drive y otros servicios de G Suite principales, así como servicios adicionales como Google+, Hangouts, Blogger, etc.

NN. ANEXO 40 – SESIÓN 21 – COMUNICACIÓN

• ¿QUÉ ES UN MEMORÁNDUM?

Seguramente, **memorándum** o memorando, te recuerda a memoria ¿verdad?... pues sí, este tipo de documento se utiliza para recordar o informar algo y, por lo general, es breve, conciso y concreto (para que no se olvide).

El memorándum se utiliza como *comunicación interna* de una empresa, institución o dependencia gubernamental, puede estar dirigida a una o varias personas y el lenguaje es menos formal que una carta u oficio porque se eliminan la mayor parte de las palabras de cortesía. En él lo más importante es el tema a recordar o informar.

Existen dos tipos de memorándums dependiendo de la cantidad de personas a quien va dirigido:

- **SIMPLE**, el cual va dirigido a una persona en particular, para transmitir un mensaje directo para la realización de acciones, recordar políticas, etc.
- **MÚLTIPLE**, estos van dirigidos a un grupo de personas que deben conocer o recordar un asunto específico y que es de interés común.

Además, existe otro tipo, el **MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO**, que tiene dos aplicaciones, en el área legal (entre empresas) y en el área diplomática (entre naciones). Es similar a un contrato, pero sin el efecto jurídico de éste, y cuyo objetivo principal es dejar una constancia de que las partes tienen la disposición de llegar a un acuerdo bilateral en un futuro y dejar precedentes para la realización de un contrato.

• Partes de un Memorándum

Como todo documento, debe constar de cierta información:

1. **Fecha y lugar de emisión**, ya que a partir de esa fecha entra en vigor la resolución o se les da por enterado(s) al destinatario(s).
2. **Destinatario**, como el nombre lo dice es a quién (es) va dirigido
3. **Asunto**, es el tema central del documento
4. **Cuerpo del texto**, debe ser breve, claro y conciso
5. **Remitente**, es la persona responsable que emite el documento

6. **Pie de página**, es opcional, pero en caso de llevarlo es una nota aclaratoria, por ejemplo, puede ser que se hagan copias para otras personas que deben estar enteradas del tema (c.c.p.), ya sea para con control o para aplicación.

- **Cómo hacer un Memorándum**

No es difícil, pero para facilitarte la elaboración vamos a enumerar las características que deben tener:

1. Debe estar membretado con el logotipo de la empresa o dependencia que lo emite.
2. Debe ser muy puntual y breve, para que sea fácil de leer y de asimilar; recuerda que es un documento recordatorio o informativo.
3. El lenguaje es menos formal, por lo tanto, podemos obviar saludos y despedidas, pero es muy importante que transmita respeto.
4. ¿Qué información puede contener? La respuesta es: todo lo referente a la empresa o dependencia, puede invitar a los colaboradores a un evento específico, felicitarlos por un logro obtenido, ordenar la entrega de un trabajo ya estipulado, informar sobre nuevas disposiciones o incluso amonestar por no seguir las políticas.
5. Generalmente es de hecho en media carta, por la brevedad.

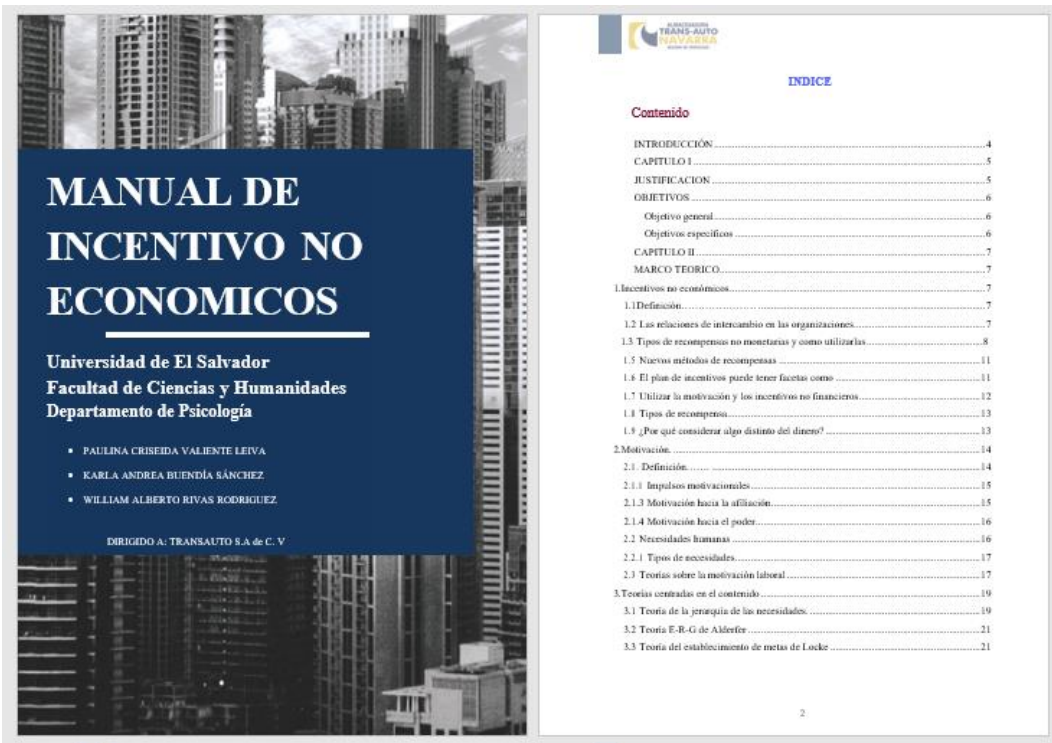
Te voy a presentar unos ejemplos para que te guíes cuando vayas a hacer el tuyo, y aunque no existe un formato en sí por lo corto del documento, **te invito a descargar el nuestro para que le hagas las modificaciones que consideres pertinentes.**

No olvides dejarnos un comentario, si te fue de utilidad o si consideras que hizo falta algo a este artículo.

- EJEMPLOS DE MEMORÁNDUM



OO. ANEXO 41 – SESIÓN 22 – COMUNICACIÓN



PP. ANEXO 42 – SESIÓN 23 – COMUNICACIÓN

IMPORTANCIA DE EVALUACION INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.

En **HRider** creemos firmemente en la importancia de establecer procesos de evaluación de desempeño en las organizaciones y que éstos sean gestionados de manera efectiva y acorde a los avances tecnológicos que existen actualmente. En nuestra opinión, todas las organizaciones podrían mejorar considerablemente su competitividad incorporando un sistema para la medición del desempeño de los colaboradores que las integran. Especialmente en los contextos profesionales actuales en los que se están estableciendo nuevos modelos de relación laboral donde los roles empleado y empresa están evolucionando hacia relaciones igualitarias de beneficio mutuo donde los trabajos ya no son para toda la vida, sino que perdurarán en la medida en que su relación sea satisfactoria y rentable para ambas partes.

Nuestros motivos para apostar por ello son los siguientes:

- **1. INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD**

Frente a la abundancia y el derroche que hemos vivido se impone un cambio de mentalidad hacia los conceptos de eficiencia y aprovechamiento de los recursos disponibles. Todos hemos visto ejemplos de cómo en muchas organizaciones llamaba la atención la falta de criterio para invertir los recursos (siempre limitados, aunque a veces nuestros comportamientos denotaran la poca concienciación sobre ese detalle). Si en algo estamos de acuerdo ahora es que ser sostenible pasa por tener rentabilidad y depender del propio esfuerzo, ya que ahora nadie te va a regalar nada. Ya no hay ninguna duda de que **aquellas empresas que sepan aprovechar el potencial de sus equipos, que consigan que éstos trabajen motivados y en línea con los objetivos, serán las que continúen avanzando**. Se acabó el desperdiciar esfuerzos en aquello que no aporte ningún valor, ya que eso tan sólo merma la motivación y nos desvía del foco marcado. **Un sistema para que la empresa y el propio empleado pueda medir de manera recurrente el resultado del trabajo que se va realizando nos motiva a mejorar, a tener claro qué se espera de nosotros y a tomar las mejores decisiones en base a criterios objetivos.**

- **2. CONTRIBUYE AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL EMPLEADO**

Aquellas personas más satisfechas con su trabajo suelen ser las que logran alinear sus esfuerzos con el negocio u objetivos de su organización porque, así, consiguen ver resultados al tiempo que han dedicado (y algunos, incluso, son recompensados por ello). Este **proceso de mejora continua** se refleja en el crecimiento profesional del empleado, que va acumulando experiencias positivas y conocimientos necesarios para su propio desarrollo. Uno de los pilares fundamentales sobre el que se sustenta cualquier Plan de Carrera es la Evaluación de Desempeño, que propicia el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de los profesionales. **Ningún colaborador podría mejorar sin tener un mínimo feed-back sobre si lo que hace está bien o mal.** Esa es la base del aprendizaje. **Un proceso de evaluación proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).** Al mismo tiempo, la empresa tiene la oportunidad de conocer cuáles son las mejores herramientas que proporcionar a sus colaboradores para ayudarles en ese camino. Es importante que empresa y empleado se responsabilicen de manera conjunta de planificar un itinerario profesional donde la organización ofrezca oportunidades de crecimiento (no sólo a nivel ascendente, sino también en horizontal). Para esto no hay límites, cualquier empresa, por pequeña o grande que sea siempre puede encontrar vías de expansión y hacer partícipe a sus equipos.

- **3. COMUNICACIÓN**

Los manuales de Management dicen que el 80% de las crisis en las organizaciones están causadas por errores de comunicación. Más allá del afán de calcular con precisión esa cifra, a nadie se le escapa que habilitar canales de comunicación interna contribuye positivamente en muchos aspectos. Muchas de esas crisis se habrían podido sortear si las organizaciones hubieran señalado con claridad a los individuos sus responsabilidades y lo que se esperaba de ellos. En la actualidad no solo resulta importante que una empresa posicione su marca hacia el exterior, sino que también que debe proyectar la imagen de la compañía y sus valores desde dentro, involucrando a sus propios empleados para que se sientan implicados y fidelizados. Este es el concepto de **“Employer Branding”** que empieza a ponerse de moda y que no es otra cosa que el fomento de la cultura corporativa, cuyo ingrediente fundamental es una comunicación clara y estable.

Interesarse por cómo están los empleados y conocer qué necesitan para desarrollar su trabajo en

las mejores condiciones es lo que todo profesional espera de su empresa. Hay organizaciones en las que, incluso, el proceso de evaluación de desempeño persigue, de manera fundamental, fomentar la comunicación entre sus colaboradores y sus jefes directos.

- **4. PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE PROBLEMAS**

Sólo hay algo peor que tener un problema, y es tenerlo y no saberlo. Los procesos de evaluación de desempeño sirven, en gran medida, para poder detectar estas situaciones y atender con prontitud los problemas y conflictos. Ese 80% de las crisis a las que nos referíamos antes quizás se hubieran podido evitar con un ejercicio de prevención o detección precoz que nos hubiera permitido diseñar a tiempo estrategias para afrontarlas. Lo que también es muy común que nos suceda es confundir el problema con sus efectos y no ocuparnos de conocer la causa real, lo que propicia que la situación se degrade y progresivamente surja la crisis. Sea como sea, es a la hora de atender las dificultades cuando refranes como “más vale tarde que nunca” se llenan completamente de sentido. Una organización que afronta con valentía sus obstáculos alienta la motivación de sus miembros. Además, imaginemos el gran potencial de un sistema que invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

- **5. TOMA DE DECISIÓN**

Analizamos la cuenta de resultados como herramienta imprescindible para conocer el estado de una organización y no debemos olvidarnos de analizar las conductas de las personas que la hacen posible. De este modo, se podrán tomar las mejores decisiones. **Saber cómo piensan o actúan colaboradores y clientes es tener el poder de anticipar cómo evolucionará y se consolidará un negocio.** Con independencia del tamaño, ya se trate de una start-up o de una gran corporación, todas tenemos en común que son las personas las que forman parte del negocio desde su inicio. Por supuesto, las decisiones que tomamos no siempre son infalibles, por ello ir midiendo de manera constante los resultados de las iniciativas adoptadas verificando su acierto sin caer en la parálisis nos ayudará a trabajar en un entorno de mejora continua. **El fin último de disponer de información fiable es evitar la ceguera: las mejores organizaciones tienen una visión clara y piensan en el largo plazo.**

- **6. DETECTAR Y FIDELIZAR TALENTO**

Este es el reto clave de los departamentos de Recursos Humanos. En términos de inversión podemos resumirlo en que **reclutar talento es caro, pero reclutar el talento equivocado para nuestra organización es mucho más caro.** La Evaluación de rendimiento brinda la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Es el sistema más honesto para la organización y para el propio profesional, que tiene derecho a tener posibilidades de crecer en su organización y, si no, ser libre de hacerlo en otro entorno más adecuado para él. Las personas con las competencias más adecuadas para la empresa y aquellas con el potencial de adquirirlas, con la ayuda de ésta, son claves y deben ser éstas las que participen de las promociones internas, siempre bajo un criterio objetivo y justo para todos.

- **7. MOTIVACIÓN**

Un profesional que trabaja en un entorno donde las reglas son conocidas y respetadas por todos y donde existe igualdad de oportunidades, articuladas mediante un sistema transparente de evaluación de resultados, es alguien que estará estimulado para el trabajo en equipo e identificado con los objetivos de la empresa. Si entre todos se consigue mejorar la productividad, los salarios pueden crecer, de modo que establecer un círculo virtuoso de motivación, mayor rendimiento y recompensa asociadas sólo puede tener efectos positivos y de expansión para cualquier organización manteniendo unos excelentes índices de clima laboral.

- **8. TRANSPARENCIA**

Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores es un gran reto pero, una vez se alcanza, se consigue crear y conservar a los llamados equipos de alto rendimiento. Los favoritismos o la toma de decisiones basada en la emotividad, en lugar de tomar en cuenta la información objetiva, desmoralizan al resto del equipo. Si las personas conocemos de manera clara cuáles son los criterios objetivos para una decisión, seremos más respetuosos con ella y tendremos, además, la oportunidad de participar del sistema. La transparencia es un concepto que se está volviendo a poner en valor interna y externamente, pues constituye un pilar fundamental para el buen gobierno e, incluso, para que las organizaciones sean socialmente responsables.

- **9. FOMENTO RESPONSABILIDAD CONJUNTA**

Que empresa y colaboradores estén alineados no es algo que se tiene o no se tiene, sino que se propicia. Es la organización la que, con sus políticas, procedimientos, y una actitud ejemplar, genera en sus equipos ese codiciado Santo grial del management. Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas son los objetivos que se persiguen con un sistema de Evaluación de desempeño. Este instrumento nos ayuda a ir abandonando el modelo de compensación por horas que pasamos en la oficina para sustituirlo por el modelo retributivo basado en objetivos cumplidos. En este punto, no hay que olvidar que los esfuerzos y resultados especialmente remarcables se deberían ligar a las Políticas retributivas. El beneficio por contribución es el sistema más seguro para que las empresas sigan manteniendo e incluso creciendo en sus cotas de rentabilidad. El único inconveniente para aplicarlo es no disponer de sistemas que midan objetivamente esos resultados, y eso es precisamente lo que viene a aportar la evaluación de desempeño.

- **10. ESTABLECER PLANES DE FORMACIÓN COHERENTES**

Sabemos que la formación interna debe ser contemplada como una inversión y no como un coste. Eso siempre y cuando estemos invirtiendo bien nuestros recursos, claro está. Del mismo modo que **es inútil dar respuesta a una pregunta equivocada**, no sirve de nada dar formación en materias innecesarias o a las personas que no lo requieren. Especialmente porque por desgracia los recursos siempre son limitados y hay que acertar con la inversión. La evaluación interna es el mejor modo de identificar las áreas de actividad en las que precisen perfeccionamiento los empleados de una organización y elaborar los mejores Planes de Formación interna.

QQ. ANEXO 43 – SESIÓN 23 – COMUNICACIÓN

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
--	--------------------

RR. ANEXO 44 – SESIÓN 23 – COMUNICACIÓN

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. _____ Mi trabajo me inspira
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. _____ Mi trabajo es retador
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

ANEXOS

ss. ANEXO 45 – SESIÓN 23 – COMUNICACIÓN



The image shows a diploma template with a dark blue and yellow geometric background. In the top left corner, there is a red ribbon seal. To its right is the logo for 'ALMACENADORA TRANS-AUTO NAVARRA ADUANA DE VEHICULOS'. The main title 'DIPLOMA DE PARTICIPACION' is written in large, bold, white letters with a black outline. Below the title, the text 'SE ENTREGA EL PRESENTE CERTIFICADO DE PARTICIPACION A:' is centered. A horizontal line follows, leading to a paragraph of text. At the bottom, there are two horizontal lines for signatures, labeled 'Jefe de recursos humanos' and 'Presidente de institucion'.

**ALMACENADORA
TRANS-AUTO
NAVARRA
ADUANA DE VEHICULOS**

DIPLOMA DE PARTICIPACION

SE ENTREGA EL PRESENTE CERTIFICADO DE PARTICIPACION A:

Por su desempeño y participación en todas las sesiones de trabajo del “programa de engagement e identificación de los empleados de la empresa TRANSAUTO, S.A. DE C.V. durante el periodo de mayo a septiembre del 2020 culminando de forma satisfactoria.

Jefe de recursos humanos

Presidente de institucion