

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



**TÍTULO:**

“DISEÑO DE UN PROGRAMA PSICOLABORAL QUE PERMITA CONOCER LA INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EMPLEAN LOS JEFES EN RELACIÓN CON SUS TRABAJADORES Y EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA CREDIQ DE SAN SALVADOR”.

**PRESENTADO POR:**

**CARNÉ**

KATHERINE YAMILETH BONILLA CHÁVEZ

(BC13014)

GERARDO MARTÍN BARRAZA BARAHONA

(BB14002)

MELISSA DEL CARMEN BOGRÁN GUEVARA

(BG16002)

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADO/A EN PSICOLOGIA.**

**DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:**

**MAESTRO BENJAMIN MORENO LANDAVERDE**

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:**

**LICENCIADO ISRAEL RIVAS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR,  
EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, AGOSTO DEL 2022**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DEL EL SALVADOR**

**RECTOR:**

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR:**

PhD. RAUL ERNESTO AZCÚNAGA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:**

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL:**

INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCON

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

**DECANO:**

MAESTRO OSCAR WUILMAN HERRERA RAMOS

**VICEDECANA:**

LICENCIADA SANDRA LORENA BENAVIDES DE SERRANO

**SECRETARIO:**

MAESTRO JUAN CARLOS CRUZ CUBÍAS

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO:**

MAESTRO BARTOLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS.

**COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADO:**

LICENCIADO ISRAEL RIVAS

**DOCENTE DIRECTOR:**

MAESTRO BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Mis agradecimientos a Dios, por permitirme finalizar con éxito esta carrera y el inmenso amor que siempre manifiesta para con sus hijos. Por ser esa fuerza misteriosa e incomprensible que transforma al ser humano. Porque en todo momento ha sido bueno conmigo, por la vida que me has concedido, por haberme regalado las fuerzas necesarias y por concederme tu amor en los momentos más difíciles de mi vida.*

*Gracias a mi familia, a mi querida Madre Mirian y a mi querido Padre Rigoberto, de quienes siempre recibí apoyo económico y emocional, animándome en todo momento y han hecho posible el que pudiese culminar mis estudios, mostrándome paciencia y comprensión en los momentos que más lo necesitaba, de quienes también recibí un apoyo sincero y estuvieron siempre pendientes de mis esfuerzos académicos.*

*A mi hermana Janeth y a mi tía Maritza, siempre recibí palabras de aliento y un apoyo incondicional para lograr culminar mi carrera; a mis abuelos Marina y José, a mi tío Milton, quienes estuvieron pendientes y apoyándome en el transcurso de mi carrera; teniéndome presente en sus oraciones, con quienes compartí momentos espirituales muy especiales. A mi pareja, mi querido Jorge, que me acompañó por varios años durante el proceso de mi carrera y siempre me mostro apoyo, motivación y ánimos para seguir adelante, gracias por sus sacrificios en relación al tiempo que podía dedicarle, pero me encontraba muy concentrada en obtener mis objetivos profesionales y siempre comprenderme en todo momento.*

*A toda mi familia que me apoyaron y sostuvieron en todo momento, quienes siempre me han demostrado que cualquier objetivo propuesto, siempre es posible contando con el apoyo de una familia integrada, unida y que siempre estará para motivarte y animarte en los momentos más difíciles de tu vida.*

*Agradezco a mis amigos y amigas que aprecio y estimo mucho, los cuales han sido un importante apoyo en mi vida y en mis estudios porque siempre fueron un ejemplo a seguir y me animaron cada vez que lo necesite en este arduo proceso. También a mis compañeros de tesis de grado por compartir este proceso académico con éxito y satisfacción, a mis maestros que me orientaron y que mostraron dedicación, en especial, agradezco a mi asesor de proyecto de grado Msc. Benjamín Moreno de quien siempre recibí la correcta orientación, apoyo y ánimos para lograr culminar con éxito este proceso académico y profesional. ¡Gracias infinitas! A Cada uno de ustedes que siempre estuvieron presentes.*

**KATHERINE YAMILETH BONILLA CHÁVEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Gracias a Dios, mis padres, a mi tía, abuelos y familia Lazo que han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amada familia, como una meta más conquistada.*

*Gracias a mis amigos de la carrera universitaria y especialmente a mis compañeras de tesis por compartir este gran viaje académico, hoy culminan esta maravillosa aventura y no puedo dejar de recordar cuantas tardes y horas de trabajo nos juntamos a lo largo de nuestra formación. Hoy nos toca cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecerles por su apoyo y constancia, al estar en las horas más difíciles, por compartir horas de estudio. Gracias por estar siempre allí.*

*Agradezco a mi asesor de tesis Msc. Benjamín Moreno Landaverde Sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que lo caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento.*

**GERARDO MARTÍN BARRAZA BARAHONA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco sinceramente a todos los seres queridos que formaron parte de mi proceso y formación académica, logrando un triunfo colectivo y no individual.*

*A mi familia, agradezco a mis padres y hermanos que disfrutaron mis pequeños logros, me consolaron al presentarse dificultades y sobre todo al brindarme el cariño y comprensión intangible en todo momento.*

*A Dios, agradezco su bendición y el haberme cuidado en todo el proceso.*

*A mis docentes, quienes forjaron desde la base más sencilla del conocimiento hasta los pilares que convierten a la licenciatura en una ciencia.*

*A mis compañeros de tesis, por su comprensión, manejo adecuado de los factores externos, sincera amistad y apoyo incondicional.*

*A mis amigos, quienes me mostraron su calidez ante situaciones de intenso estrés y transmitirme su inigualable afecto.*

**MELISSA DEL CARMEN BOGRÁN GUEVARA**

## INDICE

CONTENIDO	No. de PAGINA
<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>INTRODUCCION</b> .....	13
<b>CAPITULO I</b> .....	15
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	15
<b>A. Descripción del problema</b> .....	15
<b>B. Enunciado del problema</b> .....	16
<b>C. Objetivos de la investigación</b> .....	16
a) Objetivo general.....	16
b) Objetivos específicos.....	16
<b>D. Justificación del estudio</b> .....	17
<b>CAPÍTULO II</b> .....	19
<b>MARCO TEORICO</b> .....	19
<b>A. Antecedente histórico de la Organización</b> .....	19
<b>B. Antecedentes de Investigaciones previas</b> .....	20
<b>C. Conceptualización de categorías</b> .....	23
<b>Liderazgo</b> .....	23
<b>Estilos de liderazgo</b> .....	23
<i>Liderazgo democrático</i> .....	25
<i>Liderazgo laissez-faire</i> .....	25
<i>Liderazgo Emocional</i> .....	25
<i>Liderazgo Transaccional</i> .....	26
<i>Liderazgo Transformacional</i> .....	27
<b>Inteligencia Emocional</b> .....	28
<b>Motivación</b> .....	29
<b>Satisfacción</b> .....	30
<b>Relaciones Interpersonales</b> .....	31
<b>Comunicación</b> .....	31
<b>Estrés</b> .....	32
<b>Comportamiento</b> .....	32

Valores Ética y moral .....	33
Toma de decisiones .....	33
Manejo de problemas y conflictos .....	34
Personalidad .....	34
Clima organizacional .....	35
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>37</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
<b>A. Tipo de estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>B. Tipo de investigación .....</b>	<b>37</b>
<b>C. Población y Muestra .....</b>	<b>38</b>
Población.....	38
Muestra .....	38
<b>D. Métodos de recolección de datos.....</b>	<b>38</b>
Métodos.....	38
Técnicas.....	39
Instrumentos.....	39
Test psicológico.....	41
<b>E. Recursos .....</b>	<b>41</b>
<b>F. Procedimiento de recolección de datos .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>46</b>
<b>PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
Análisis de los instrumentos de entrevistas dirigida a jefes .....	46
Análisis de pruebas psicológicas “Frasas incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a jefaturas .....	56
Análisis de los instrumentos de entrevistas dirigida a supervisores y coordinadores .....	59
Análisis de pruebas psicológicas “Frasas incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a coordinadores y supervisores.....	70
Análisis de los instrumentos de encuestas dirigida a colaboradores .....	73
Análisis de pruebas psicológicas “Frasas incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a colaboradores .....	88
Interpretación de resultados de entrevistas dirigida a jefes.....	91
Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a jefaturas.....	92
Interpretación de resultados de entrevistas dirigida a coordinadores y supervisores.....	93
Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a coordinadores y supervisores .....	95

<b>Interpretación de resultados de encuestas dirigida a colaboradores .....</b>	<b>97</b>
<b>Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a colaboradores .....</b>	<b>99</b>
<b>INTERPRETACION GLOBAL DE RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>105</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>PROPUESTA DE PROGRAMA PSICOLABORAL .....</b>	<b>108</b>
<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>109</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....</b>	<b>110</b>
Objetivo General:.....	110
Objetivos específicos: .....	110
<b>POLÍTICAS, NORMAS Y AMBITOS DE USO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION .....</b>	<b>111</b>
<b>POLÍTICAS .....</b>	<b>111</b>
<b>NORMAS .....</b>	<b>112</b>
<b>ÁMBITO DE USO .....</b>	<b>113</b>
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA.....</b>	<b>114</b>
<b>1° Necesidad.....</b>	<b>114</b>
<i>Asertividad .....</i>	<i>114</i>
<b>2° Necesidad.....</b>	<b>116</b>
<i>Relaciones interpersonales .....</i>	<i>116</i>
<b>3° Necesidad.....</b>	<b>117</b>
<i>Trabajo en Equipo .....</i>	<i>117</i>
<b>4° Necesidad.....</b>	<b>119</b>
<i>Motivación .....</i>	<i>119</i>
<b>5° Necesidad.....</b>	<b>122</b>
<i>Liderazgo .....</i>	<i>122</i>
<b>(Parte 1) .....</b>	<b>122</b>
<b>5° Necesidad.....</b>	<b>124</b>
<i>Liderazgo .....</i>	<i>124</i>
<b>(Parte 2) .....</b>	<b>124</b>
<b>6° Necesidad.....</b>	<b>125</b>

<i>Estrés</i> .....	125
<b>PLANES OPERATIVOS</b> .....	127
<i>“Plan Operativo #1”</i> .....	127
<i>Asertividad</i> .....	127
<i>“Plan Operativo #2”</i> .....	129
<i>Relaciones interpersonales</i> .....	129
<i>“Plan Operativo # 3”</i> .....	132
<i>Trabajo en equipo</i> .....	132
<i>“Plan Operativo #4”</i> .....	136
<i>Motivación</i> .....	136
<i>“Plan Operativo # 5”</i> .....	138
<i>Liderazgo – Parte 1</i> .....	138
<i>“Plan Operativo #6”</i> .....	143
<i>Liderazgo – Parte 2</i> .....	143
<i>“Plan Operativo #7”</i> .....	146
<i>Estrés</i> .....	146
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	148
<b>ANEXOS</b> .....	149
<b>INSTRUMENTOS</b> .....	149
<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN</b> .....	149
<b>ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFATURAS</b> .....	153
<b>ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES Y COORDINADORES</b> .....	159
<b>ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES</b> .....	164
<b>PRUEBA PSICOLÓGICA “FRASES INCOMPLETAS CON APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA”</b> .....	173

## RESUMEN

El objeto de estudio de este trabajo es diseñar un programa psicolaboral que permita conocer la influencia del tipo de liderazgo que emplean los jefes en relación con sus trabajadores y el clima laboral en la empresa CREDI Q de San Salvador, con el objetivo de determinar cuáles son los estilos de liderazgo que pueden ser ejercidos por parte de las jefaturas hacia los colaboradores en la organización de la empresa, así como los factores que inciden en el clima organizacional en los empleados. El estudio es de tipo cuali-cuantitativo exploratorio, tipo de investigación diagnóstica. Se aplicó el Test de Frases Incompletas con aplicación en la Industria a un grupo de empleados, seleccionados mediante una muestra no probabilística, aleatoria simple intencionada. Los resultados que se obtuvieron podrán permitir a los jefes de distintas áreas identificar los estilos de liderazgo ejercicios dentro de la empresa y realizar cambios según la propuesta de programa presentado en el presente trabajo que contribuya a mejorar el clima organizacional. Las conclusiones demuestran que la existencia de estilos de liderazgo influye de forma positiva y negativa y afectan en el clima organizacional.

**Palabras claves:** Liderazgo; Clima organizacional; Programa Psicolaboral; Investigación diagnóstica; Test psicológico.

## **INTRODUCCION**

Los estilos de liderazgo existentes en las personas que tienen personal a cargo en la empresa, juegan un papel determinante para el logro de los objetivos de las organizaciones para alcanzar mayor competitividad y sostenibilidad.

El presente trabajo consiste en develar qué es el liderazgo y qué estilos de liderazgo existen, para el posterior análisis sobre el estilo de liderazgo de la empresa CREDI Q. Para ello, primeramente, se exponen el planteamiento del problema, la descripción del problema, el enunciado del problema, los objetivos, la justificación, el planteamiento del problema y la metodología utilizada para la obtención de información.

Posteriormente, continuaremos con los antecedentes históricos de la empresa CREDIQ, antecedentes de investigaciones previos, luego a definir y explicar el liderazgo, las principales teorías sobre éste y los estilos de liderazgo que existen desde la perspectiva de muchos teóricos destacados que han dedicado su esfuerzo intelectual y tiempo a estudiar dicha temática. Luego, se presenta una descripción del grupo de análisis: los jefes, los supervisores/coordinadores y los colaboradores; y los resultados obtenidos en el estudio sobre el estilo de liderazgo en el clima organizacional que emplean en la compañía, constituyendo un diagnóstico de los factores identificados y posteriormente se cuenta con un apartado donde se recogen las conclusiones y recomendaciones en el trabajo de investigación.

Finalmente, el equipo de investigadores ha diseñado una propuesta de programa psicolaboral dirigido a los empleados de la empresa Credi Q en el que se propone desarrollar los contenidos del liderazgo y el clima organizacional.

**Palabras claves:** Liderazgo, estilos de liderazgo, clima organizacional, programa psicolaboral.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **A. Descripción del problema.**

Los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional puede favorecer o no el bienestar físico y psicológico de los trabajadores que conforman una institución, a causa de la percepción de los empleados en relación a la motivación y la satisfacción, puesto que no es suficiente cumplir con las obligaciones y deberes legales en la organización, sino comprender como se está influyendo positivamente sobre los individuos y el trabajo en equipo, basando su interacción de respeto, equidad y confianza que puedan generar entre los mismos, entre niveles verticales y en interacción con sus colaboradores.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 1987).

Las organizaciones deben obtener un compromiso en la debida gestión del talento humano, fomentado y practicando valores de respeto a los derechos humanos, para evitar problemas de comportamiento y escaso bienestar físico y mental de los empleados, provenientes de procedimientos gerenciales injustos, mala equidad, generando un pobre o inadecuado clima organizacional. Por lo que el rol de los lideres puede generar un efecto negativo o positivo en los

colaboradores, y deben tener claridad de generar las capacidades necesarias de liderazgo para el bienestar del talento humano y disfrute de un adecuado clima organizacional.

## **B. Enunciado del problema.**

¿Influirá el estilo de liderazgo en el clima organizacional que ejercen los jefes hacia empleados de la empresa CREDIQ S.A. DE C.V. de la zona metropolitana de San Salvador durante el año 2022?

## **C. Objetivos de la investigación.**

a) Objetivo general.

Diseñar un programa psicolaboral que facilite la comprensión y ejecución de los contenidos del liderazgo y los componentes del clima organizacional para mejorar el clima laboral dentro de la institución CREDIQ.

b) Objetivos específicos.

- ✚ Determinar cuáles son los estilos de liderazgo que pueden ser ejercidos por parte de las jefaturas hacia los colaboradores en la organización de la empresa CREDIQ.
- ✚ Identificar los factores que inciden en el clima organizacional en los empleados de la empresa CREDIQ.
- ✚ Recolectar información a través de métodos, técnicas de observación y entrevista que facilitan información del estilo de liderazgo que ejercen los jefes hacia los colaboradores de la empresa CREDIQ.

#### **D. Justificación del estudio.**

El tema de investigación buscará proporcionar una amplia información sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional ya que en un mundo con constantes cambios, libre comercio y globalizado; solo las empresas con una visión y liderazgo adecuada podrán ser exitosas ante los nuevos acontecimientos.

Cada vez existen y crecen más empresas que ofrecen múltiples servicios, sin embargo a pesar de los distintos rubros de servicios que pueden ofrecer las compañías siempre está presente un líder como factor indispensable, por lo que se vuelve necesario conocer la influencia en su medio, ya que es la persona que cumple la función principal de convocar un determinado grupo de personas a realizar diversas acciones para alcanzar las metas establecidas y por ello la importancia de un buen líder como estrategia para un óptimo desarrollo empresarial.

Tomando la importancia que tienen los directivos, gerentes y/o jefes en la conducción de las distintas áreas que conforman a las empresas, surge la inquietud de indagar sobre la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción y motivación de los demás miembros que conforman el equipo de trabajo para brindar un servicio de calidad.

Así mismo se aplicará el programa psicolaboral al personal gerencial sobre las habilidades directivas y técnicas de liderazgo para mejorar su desempeño profesional, de manera que les permita dirigir y motivar a un equipo orientado a metas y mejoras constantes.

En El Salvador las organizaciones conservan poco o nulo conocimiento de la relación que guarda un adecuado liderazgo y los beneficios que promueven en la armonía del clima laboral de cualquier organización. Clerc, Saldivia y Serrano (2006) “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la

satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa” (p.2).

Actualmente desde la reciente pandemia presentada en el 2020 debido al virus COVID 19, las organizaciones optaron por modificar su organigrama, delegando actividades adicionales que hacen referencia a teletrabajo, televentas y comunicación virtual con el fin de prescindir de algunos colaboradores para mejorar la producción en la organización. Como efecto colateral de dicha situación las jefaturas se enfrentaron a dirigir cambios de manera inesperada para mantener la homeostasis de la organización cuestionando constantemente sus habilidades como líder para brindar los mejores resultados.

Al ser ejercidos diferentes tipos de liderazgo que no han sido eficaces se fomenta la segmentación y bajos niveles de productividad en el personal de las organizaciones, produciendo dificultades en el flujo de comunicación entre superiores y colaboradores. Clerc, et.al (2006) “La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta” (p.4) es por ello que, con lo antes mencionado, surge la necesidad de implementar una propuesta de programa psicolaboral. Por lo tanto, la metodología de un programa psicolaboral como estrategia producirá cambios significativos que superaran las dificultades adyacentes al deterioro del clima laboral, elevando la productividad, satisfacción y motivación de los integrantes de la organización. Con el diseño del programa antes mencionado, se pretende que la efectividad de los resultados producidos sea retomada por la misma organización para poder ser empleado a diferentes áreas cuando se considere necesario y así mismo el alcance de dichos resultados pueda ser modelado y modificado a otras organizaciones a través de cambios en la adquisición de nuevas habilidades

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **A. Antecedente histórico de la Organización.**

En 1952 el sueño del visionario Samuel Quirós, comienza a hacerse realidad con un préstamo equivalente a un poco más de \$200 para fundar Samuel Quirós y Compañía en su ciudad natal San Miguel, El Salvador.

Samuel Quirós y Compañía inició con una gasolinera como su primera aventura empresarial, la cual continuó con la importación de vehículos, tractores y repuestos originales, representando reconocidas marcas (en aquel entonces) como: Studebaker, Jeep Willys, llantas US Royal, de las cuales se instala en 1957 la mejor y más moderna planta de reencauche en Centroamérica.

Esta empresa que se ha mantenido evolucionando por más de 65 años para convertirse en Grupo Q, una corporación regional ahora con presencia en Centroamérica y con más de 2,300 colaboradores en toda la región. Credi Q tiene sus inicios en los años 60 en El Salvador como el departamento de créditos y cobros de la empresa de vehículos SAQUIRO S.A. hoy Grupo Q.

En el año 2000 se toma la decisión de crear una división independiente y transformando una de sus subsidiarias en CREDIQ S.A. Desde entonces se ha convertido en la empresa más moderna en la industria financiera automotriz en el país, que ofrece: agilidad, flexibilidad y créditos ajustados a la medida, con un servicio y herramientas digitales, que facilitan todas las gestiones.

## **B. Antecedentes de Investigaciones previas.**

En la actualidad los niveles de producción en una organización son obtenidos a partir de la relación secuencial que existe entre el tipo de liderazgo ejercido por las jefaturas y la calidad del clima laboral que exista. Por lo que ha sido de suma importancia estudiar la relación entre las variables: Estilo de liderazgo y el clima laboral en diferentes organizaciones.

Debido a lo antes mencionado la empresa Exportadora de alimentos Coexca S.A. en Chile, decidió estudiar la relación entre ambas variables, dicho estudio se encontró una predominancia del estilo de liderazgo transformacional, a su vez son estas mismas áreas las que muestran los mayores niveles de satisfacción y compromiso. Sobre esta base, es posible afirmar que el estilo de liderazgo transformacional está influyendo positivamente en el bienestar percibido por los colaboradores de la empresa, y produciendo una adhesión y compromiso de estos hacia la organización. (Duran, Gallegos y Cabezas, 2019, p.8)

El liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para poder aplicar en un contexto de cambio e innovación al interior de una empresa. Se ha demostrado en diversos estudios que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el desempeño.

Así como también de dicho estudio los resultados señalan que existe una relación positiva y directa entre el liderazgo transformacional y los resultados esperados, ya que existió un aumento de ambas variables lo que se resume en una relación causal del tipo de liderazgo ejercido en dicha empresa. Se puede inferir del estudio antes mencionado que si existe una relación de suma importancia entre el liderazgo ejercido por las jefaturas en la satisfacción que experimentan los empleados para poder realizar sus tareas de manera óptima y satisfactoria.

La Universidad Católica de Colombia realizó un estudio en la empresa Tyco Services, para conocer si existe una relación directa entre el estilo de liderazgo en el clima organizacional. A partir de los resultados encontraron que los líderes no se encuentran capacitados para tomar decisiones y dirigir a sus colaboradores de manera adecuada ante crisis internas que se presentan en la organización (Espinoza, 2015). Por lo que se infiere que es ejercido el tipo de liderazgo Laissez-Faire, que se caracteriza por evadir las responsabilidades del área y delegarlas a sus colaboradores.

Se propició una investigación en el año 2015 que tomó como población de estudio a los colaboradores que se encuentran en las empresas de Hospedaje en la ciudad de Mazatlán dirigido por la Universidad de occidente en México.

Los resultados obtenidos muestran la presencia de liderazgo transformacional en la organización lo que impulsa a los empleados a sentirse capaces de realizar tareas más allá de las formalmente establecidas en su puesto de trabajo (Molina, Perez y López, 2015). Dicho estudio demuestra la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional desarrollado y la percepción del clima organizacional.

De igual forma, se realizó un estudio en El Banco del Pacifico S.A en Ecuador, por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, en dicho estudio se encontró que los altos mando ejercen un liderazgo mayor mente democrático, pero con algunos rasgos propios del liderazgo autocrático, ya que se retoma en pocas ocasiones las opiniones de los empleados y carecen de escucha activa (Grunauer, 2018). Al no tener un flujo adecuado de comunicación entre puestos laborales se ve afectado el aporte de recursos y nuevas soluciones que puedan brindar los colaboradores.

En 2020 la Universidad Estatal del Sur de Manabí en Ecuador, se realizó una investigación bajo el tema: “Liderazgo y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo del ministerio del ambiente de la ciudad de Porto Viejo”.

Se encontró un predominio del liderazgo democrático, ya que se muestran porcentajes significativos en los indicadores que refieren a la supervisión de trabajo, los que ejercen jefaturas muestran interés en el desarrollo y mejoramiento de capacidades para los colaboradores, mantienen buenas relaciones con sus subordinados, demuestran comunicación y coordinación horizontal, actúan de forma democrática, consultan para la toma de decisiones, aceptan ideas de sus colegas, involucra y promueve avance continuo de la organización, apoya el trabajo en equipo y finalmente demuestra capacidad de diálogo (Zavala, 2020).

Como se ha implementado dicho liderazgo en la institución, se obtuvo un buen clima organizacional y por ende un alcance a los objetivos organizacionales.

En relación al clima organizacional se analizaron doce dimensiones, existiendo predominio en las dimensiones de identidad, la que consta con los indicadores de mayor porcentaje la participación activa ante un trabajo encomendado. Seguido de las dimensiones comprensión e identificación, así mismo se encuentran las dimensiones de: apoyo mutuo, grado de confianza, creatividad y desarrollo, manejo de conflictos, liderazgo y participación, la comunicación, los métodos de control, recompensas y utilización adecuada de las capacidades de los integrantes. (Zavala, 2020, p.60).

### **C. Conceptualización de categorías.**

#### **Liderazgo**

La creación y mantenimiento de empresas y organizaciones, siempre ha sido una necesidad contar con personas que conduzcan a otras y que les ayuden a alcanzar metas, sean éstas de tipo económico, productivo o de cualquier otra índole, por ello Chiavenato define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (2001: 314 – 315).

Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad” (2001: 315). Por su parte, Andersen expone que la mayoría de las definiciones de liderazgo “incluyen dos o tres elementos del alcance de metas, grupos u organizaciones, estructura y relaciones interpersonales” (2006: 1079), para explicar que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no.

#### **Estilos de liderazgo**

Uno de los aspectos clave en la gestión de personas en las instituciones modernas es el manejo de un estilo adecuado de liderazgo. Este tema muchas veces ha permanecido ignorado o soslayado, debido a que los propios gerentes y jefes no conocían su existencia y mucho menos que era un manejo importante para facilitar y optimizar su gestión. El liderazgo no es igual para todos, ya que cada líder tiene su propia personalidad y experiencia que influye en su estilo particular. Ese estilo puede evolucionar con el tiempo.

Dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los

subordinados, un liderazgo efectivo dentro de este marco, debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. Este último aspecto constituye actualmente un amplio campo de investigación (Kleinman, 2004), debido a los efectos que determinados estilos pueden tener sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional, así como los comportamientos inapropiados que los suelen acompañar; con los consecuentes efectos adversos sobre la organización.

La relación entre estilos de dirección, clima organizacional y percepción de bienestar del trabajador ha sido documentada en varios estudios (Conger, et al., 2000; Siwatch, 2004; Stringer, 2002). Al respecto se ha encontrado que estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante la percepción de clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003; Goleman, 2000) e influye en la conducta y motivación de los trabajadores, aspecto documentado hace más de cuarenta años por Litwin y Stringer (1968).

Así mismo, los estilos que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado con el incremento del ausentismo laboral (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc, & Gueguen, 1998). De igual manera, aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan estrés en sus empleados con todas las consecuencias ya conocidas (Wilkinson & Wagner, 1993).

El liderazgo no es igual para todos. Cada líder tiene su propia personalidad y experiencia que influye en su estilo particular. Ese estilo puede evolucionar con el tiempo.

### *Liderazgo autocrático*

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones.

### *Liderazgo democrático*

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

### *Liderazgo laissez-faire*

Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndole a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores.

### *Liderazgo Emocional*

- *Visionario*: tienen visiones claras de lo que sucederá a largo plazo y son capaces de inspirar y motivar a otros. Este tipo de liderazgo es más útil cuando se produce un cambio grande en una empresa o cuando hace falta orientación clara.

- *Coaching*: capaz de identificar las fortalezas y debilidades de otros miembros del equipo y entrenarlos para mejorar. También tienen la capacidad de vincular esas habilidades con los objetivos de la empresa.
- *Afiliativo*: se centra en las relaciones. La intención de un líder afiliativo es generar armonía. Estos líderes carismáticos trabajan para generar relaciones y fomentarse dentro del ámbito laboral, con lo que se logra un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.
- *Democrático*: Se incentiva a que todos los miembros de un equipo participen y compartan ideas. Como resultado, el equipo se siente empoderado, a pesar de que el líder es, en definitiva, quien tiene la última palabra.
- *Imitación*: los miembros del equipo deben seguir sus pasos. Si los miembros del equipo no pueden seguir el ritmo, los líderes de este estilo se ocupan ellos mismos de realizar las tareas correctamente.
- *Dominante*: se puede comparar con los liderazgos directivos o coercitivos. En este estilo, el líder tiene las metas y los objetivos claros. Los comunica al equipo y espera que los demás los sigan. Usa procedimientos y políticas para generar una estructura.

### *Liderazgo Transaccional*

Los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones: Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

### *Liderazgo Transformacional*

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (Yukl & Van Fleet, 1992).

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

La diferencia entre líder y jefe radica en que un líder es aquél que dirige y motiva un equipo de personas sin imponer sus propias ideas, mientras que un jefe es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar o dictar órdenes a una o varias personas.

## **Inteligencia Emocional**

Según Goleman (1995) señala que la inteligencia emocional impulsa la capacidad para llevarse bien con los demás, permite comprender lo que se siente y experimenta y responder apropiadamente a las necesidades, considerando la inteligencia emocional como el fundamento de la empatía hacia los demás, la conciencia personal y las habilidades sociales. Destaca que una marcada inteligencia emocional permite que un individuo se sintonice con los sentimientos de los demás, lo que posibilita un elevado grado de sensibilidad hacia ellos.

Esta determina la capacidad potencial que dispondremos para el aprendizaje de habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

1. Conciencia de uno mismo. Se trata de una facultad clave en tres competencias:

- Conciencia emocional: La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

- Valoración adecuada de uno mismo: El reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.

- Confianza en uno mismo: El coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos.

2. La autorregulación, hace referencia a la capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos, constituye el núcleo esencial de cinco competencias: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación.
3. La motivación se caracteriza por tres competencias motivacionales: logro, compromiso, iniciativa y optimismo.
4. Empatía: las diferencias en nuestro grado de dominio de las habilidades sobre las que descansa nuestra conciencia social determinan las correspondientes diferencias en las competencias laborales que dependen de la empatía. Entre ellas cabe destacar la comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, desarrollo de los demás, aprovechamiento de la diversidad.
5. Capacidad de relación: Es la habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás. Necesita de varias competencias, como: influencia, comunicación, gestión de los conflictos, liderazgo, catalizadores del cambio.

## **Motivación**

Chiavenato (2009) definió que el motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema cognitivo de la persona.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana: 1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

### **Tipos de motivación:**

Motivación Intrínseca: Es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.

Motivación Extrínseca: Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.

Motivación trascendental: Es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.

También se puede generar la apatía, esta se define como un estado de ánimo en el que un individuo muestra o refleja falta de emoción, de motivación o de entusiasmo por los acontecimientos o personas de su ámbito cotidiano, las personas que sufren de apatía muestran ciertas características, como, por ejemplo, desgaste físico muscular, así como, la falta de energía para realizar cualquier actividad y en algunas ocasiones haciendo las cosas por inercia.

### **Satisfacción**

La satisfacción laboral se define como el grado en que a los empleados les gusta su trabajo (Fritzsche y Parrish, 2005), existiendo aún escaso consenso en torno a si, la misma involucra exclusivamente procesos emocionales o, también, cognitivos (Brief y Weiss, 2002). En

efecto, y mientras que algunos autores como Fisher (2000) indican que la satisfacción laboral representa una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo. Desde una óptica más integrada, otros referentes, como Brief (1998), consideran que la satisfacción laboral emerge tanto de procesos emocionales como cognitivos, a través de los cuales el sujeto evalúa su experiencia en el trabajo.

### **Relaciones Interpersonales**

Bisquerra (2003), la define como la interacción recíproca entre dos o más personas.

La interacción que un individuo mantiene con colegas y subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad. Se muestra la Operacionalización de la variable la misma detalla la relación entre dimensión e indicadores, los cuales son los siguientes: Valores: comunicación, cortesía, respeto, ética; empatía: comprensión, colaboración, amistad; congruencia: convivencia, reproches, injusticia; cordialidad: familiaridad, compartimiento de recursos, sinceridad; conflictos: trabajo en equipo, competencias y polémicas.

### **Comunicación**

La comunicación es un fenómeno que ocurre naturalmente en toda organización, es vital para cualquier relación humana, ya que permite transmitir emociones, ideas, pensamientos, etc.

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación en la organización es el conjunto de ideas que se intercambian entre los miembros de la organización que se transmiten a través de canales interpersonales y medios actualizados tal cual es el uso de medios de comunicación y redes

sociales, la comunicación en un grupo laboral puede ser de manera horizontal o vertical (Collado, 2019).

### **Estrés**

La presencia de situaciones conflictivas, metas y expectativas en cualquier entorno laboral propicia que los trabajadores experimenten estrés. Se conoce al estrés como la respuesta adaptativa haciendo uso de las características individuales para afrontar situaciones desconocidas que demandan atención física y psicológica (Atalaya, 2011).

El estrés puede generar los siguientes síntomas: agresión, apatía, aburrimiento, desánimo, fatiga, sentimiento de culpa, vergüenza, irritabilidad, tristeza, tensión, nerviosismo y sensación de soledad, hostilidad.

### **Comportamiento**

Se conoce como comportamiento a la manera en la que los humanos actuamos en respuesta a situaciones sociales que son reguladas por normas de conducta, valores y reglas de convivencia.

Amorós (2017) interpreta que:

Al interior de cualquier ámbito laboral el comportamiento se ve altamente influenciada por la dirección que plantean los líderes encargados de las diferentes áreas, de tal modo que plantean las metas y su estrategia para alcanzarlas, así como también decide las tareas que se realizarán, define grupos de trabajo y toma decisiones importantes para el cumplimiento de objetivos. (p. 6).

Los gerentes y supervisores se encuentran en la responsabilidad de encontrar canales adecuados para transmitir sus direcciones e ideas, deben conocer las estrategias motivacionales para que sus subordinados se encuentren satisfechos aumentando parcialmente su productividad.

### **Valores Ética y moral**

Los valores surgen a partir de las convicciones, opiniones, prejuicios y estándares que rigen la conducta humana en un determinado contexto. En el contexto organizacional los valores dirigen la funcionalidad, aceptación y adaptación a la cultura organizacional que posea la institución (Cota, 2020).

Vilchez (2012) comenta:

La ética se refiere a la disciplina filosófica que constituye una reflexión sobre los problemas morales. Moral, es el conjunto de principios, normas y valores que cada generación transmite a la siguiente, en la confianza de que se trata de un buen legado de orientaciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida “buena” y “justa”.

Un líder debe practicar y ejercer los valores que se encuentren al interior de la cultura organizacional acompañada de la ética y moral, para así brindar el modelamiento de dichos factores a sus subordinados para poder ser imitados y cumplir sus tareas con responsabilidad y calidad.

### **Toma de decisiones**

En el caso del proceso de toma de decisiones en la organización se refiere a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la empresa.

El proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación que rodea algún problema. Seguidamente viene el análisis y la definición del problema. Para ello se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver.

También es necesario conocer los factores internos formales e informales de la organización, como son la cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc. y los informales como las políticas implícitas, los hábitos, la experiencia, etc. A ello se añade el conocimiento de los factores externos de la organización: clientes, proveedores, economía, competencia, entre otros.

### **Manejo de problemas y conflictos**

Nos permite enfrentar de forma constructiva los problemas en nuestras vidas. Todo problema requiere una respuesta por parte de la persona. No podemos mirar hacia otro lado porque el problema va a seguir ahí hasta que actuemos. Es una oportunidad de reflexionar, analizar, cambiar o mejorar cualquier situación, obteniendo siempre un aprendizaje del mismo que nos hará ganar nuevas experiencias y crecer personalmente. Reconocer los problemas es el paso previo para empezar a manejarlos, pedir ayuda para alcanzar otros puntos de vista, asumirlos como oportunidades para transformarnos identificando en ellos oportunidades de cambio y crecimiento, tanto personal como social.

### **Personalidad**

La personalidad se puede definir como un conjunto de dinámicas psíquicas que proporcionan las características de una persona; se trata de un constructo hipotético derivado de la observación de la conducta. En otras palabras, la personalidad es la forma en cómo una

persona actúa o piensa. La personalidad es un patrón que abarca las actitudes, pensamientos o sentimientos de una persona día a día. Además, permite que una persona pueda desenvolverse en entornos sociales, sin ningún inconveniente.

Hay que tener en cuenta, que los elementos de la personalidad de una persona se definen por diversos factores y no solo por una situación determinada. Por lo tanto, esto varía dependiendo del estilo de vida, motivaciones y creencias, lo que deriva en un amplio concepto de personalidad y tipos de personalidad.

### **Clima organizacional**

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **A. Tipo de estudio**

La investigación tiene un tipo de estudio *cuali-cuantitativo exploratorio*, ya que se pretende estudiar de manera científica una muestra reducida de objetos de investigación, y explorar la información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido. Debido a la cantidad de problemáticas y las que surgirán al momento de aplicar los instrumentos, con el fin de descubrir conocimientos en cuanto al tipo de liderazgo ejercido y sus repercusiones en el clima laboral, por medio de la aplicación de entrevista, guía de observación, pruebas psicológicas y encuestas que ayudarán a reunir y sintetizar la información.

#### **B. Tipo de investigación**

La investigación llevada a cabo es de tipo *DIAGNÓSTICA*, la cual a partir de los instrumentos de recolección de datos (métodos, técnicas y procedimientos), se pretendía identificar los factores que intervinieron en la organización, sus características y sus implicaciones, para conocer los principales componentes del contexto del objeto de estudio. En base a la información que se recopiló y analizó, se pretendía identificar y resolver los problemas fundamentales que incidieron negativa o positivamente a la institución, tomando en cuenta la relación que existía entre factores y acontecimientos causales para generar conocimiento científico en beneficio a la organización.

## **C. Población y Muestra**

### **Población**

Actualmente la organización CREDI Q S.A DE C.V cuenta con 1,014 empleados, en las edades que oscilan desde los 18 a 65 años entre hombres y mujeres, así mismo se encuentran ubicados en diferentes áreas de trabajo que se posicionan desde los niveles superiores (Gerente general), jefes o gerentes y personal operativo.

### **Muestra**

La población participante fue de 75 empleados de CREDIQ S.A DE C.V, los cuales debían cumplir los siguientes requisitos: Un mínimo de 6 meses de laborar en el área, podían participar en edades que oscilaban entre 18 a 65 años de edad, entre hombres y mujeres. Se aplicaron los instrumentos de entrevista a 12 jefes y 24 coordinadores o supervisores, también se aplicó 39 encuestas a colaboradores, constituyendo el total de 75 participantes para la investigación, cumpliendo con todos los requisitos previamente establecidos.

La muestra utilizada se realizó mediante una muestra *no probabilística, aleatoria simple intencionada*, ya que se seleccionó sujetos mayores de 18 años, teniendo al menos 6 meses laborando, pertenecientes a diferentes áreas de la organización (jefaturas, supervisores o coordinadores y operativos).

## **D. Métodos de recolección de datos.**

### **Métodos**

*Observación:* Es un método que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento

fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

*Entrevista:* Es un método de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

## **Técnicas**

*Técnica de observación dirigida:* En esta observación el investigador utiliza ciertos elementos técnicos que complementan y guían la observación a realizar al objeto de estudio.

*Técnica de entrevista dirigida:* Es el formato más utilizado por el personal de Recursos Humanos, sigue un patrón estructurado de preguntas establecido con anterioridad. El entrevistador realiza las preguntas durante la entrevista de trabajo de manera concisa y a medida que va realizando las preguntas, a la vez realiza anotaciones sobre las respuestas del candidato, que también deben ser de manera concreta.

El propósito de esta técnica es recoger la opinión calificada de personas seleccionadas sobre los efectos (resultados previstos y no previstos) de las decisiones de política, que se adoptan durante la conducción del proceso de desarrollo.

## **Instrumentos**

*Guías de observación:* Se realizó una guía de observación, en la que se evaluó las condiciones físicas, las condiciones de higiene y seguridad ocupacional, y las variables de sujeto relacionadas a la apariencia física, actitudes, emociones, expresiones, el lenguaje y la interacción que tienen los trabajadores a evaluar con el equipo de investigadores.

*Guía de Entrevistas:* Se realizaron 2 guías de entrevistas dirigida a jefes, colaboradores y una encuesta dirigida a colaboradores que desempeñan un cargo en la empresa CREDIQ de El Salvador, en las cuales se dividen en:

*Guía de entrevista a Jefatura:* Esta entrevista semiestructurada, constaba de 21 ítems con preguntas abiertas y otras de opciones múltiples, en la cual se indagó acerca de las necesidades de capacitación englobados en los siguientes áreas: inteligencia emocional, motivación, satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, estrés, toma de decisiones, resolución de problemas, personalidad, conducta, comportamiento, condiciones del ambiente, valores, incentivos, los cuales se pretendía identificar en los empleados de la empresa CREDI Q S.A. de C.V.

*Guía de entrevista a supervisores y coordinadores:* Entrevista semiestructurada, la cual constaba de 22 ítems, incluye preguntas abiertas y otras de opciones múltiples, se pretendía investigar las siguientes áreas: motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, estrés, toma de decisiones, resolución de problemas, personalidad, comportamiento, condiciones del ambiente, valores, inteligencia emocional, factores que se pretendía identificar con el fin de detectar las necesidades de capacitación en los empleados de la empresa CREDI Q S.A. de C.V.

*Encuesta dirigida a colaboradores:* Estaba conformada por 26 ítems con opciones múltiples de respuesta, se tomaron en cuenta los factores relacionados a trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, personalidad, incentivos, motivación, satisfacción, valores y comportamiento, proveniente de los trabajadores de la empresa CREDI Q.

## **Test psicológico**

*Test Frases Incompletas con aplicación a la Industria (FIGS):* La prueba constaba de 68 reactivos (frases incompletas). Está organizado en 4 áreas y 22 actitudes: Área 1 de responsabilidad: cumplimiento en el puesto, percepción, significado de la empresa, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, ante situaciones inesperadas. Área 2: relaciones interpersonales, ante el padre, ante la madre, ante la familia, hacia la esposa, ante la autoridad, ante los compañeros, hacia los subordinados, hacia las personas externas. Área 3 Motivaciones: necesidades de logro, necesidades afiliativas, ante intereses fundamentales, ante el trabajo, ante logros y frustraciones, metas u objetivos. Área 4: rasgos y tendencias características, percepción de habilidades, temores, ante el sexo. (Ver anexo).

## **E. Recursos**

Humanos:

- Equipo de trabajo de investigación de grado (3 investigadores).
- Asesor de tesis.
- Coordinador de proceso de grado.
- 100 empleados de la empresa CREDI Q.

Materiales:

- 3 computadoras
- Impresora
- Internet
- Papelería
- Programa de Google forms

- Programa de microsoft word
- Plataforma de Skype
- Grabadoras

#### Financieros:

- Internet \$105.00
  - Impresiones \$20.00
  - Papelería \$25.00
  - Transporte \$5.00
  - Servicios de luz eléctrica \$40.00
  - Alimentación \$60.00
  - Servicios profesionales \$1,000.00
- Total de recursos financieros: 1,255.00

#### **F. Procedimiento de recolección de datos**

- Se conformó el equipo de trabajo (3 investigadores).
- Aceptación del asesor de tesis.
- Se realizó la asignación de tareas a los integrantes del equipo de trabajo de investigación.
- Se formuló el perfil de investigación.
- Se aprobó el tema de investigación por medio del coordinador de proceso de grado.
- Se presentó y se aprobó el perfil de investigación.
- Diseño de instrumentos dirigidos a jefaturas, coordinadores y colaboradores.

- Se realizó el pilotaje para validar los instrumentos.
- Aprobación de instrumentos por parte del asesor.
- Se diseñó del proyecto de investigación.
- Se aplicaron los instrumentos validados a la población sujeto de investigación.
- Se realizó el análisis e interpretación de resultados de los instrumentos.
- Se elaboró el informe final de investigación.
- El asesor aprobó el informe final de investigación.
- Aprobación del proceso de grado por el coordinador.
- Defensa del trabajo de grado.

**G. Actividades.** (Ver Cronograma)

ACTIVIDAD	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO									
	1	2	3	4	5	6	21	22	23	24	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Conformación del equipo	X																											
Selección de asesor de tesis		X																										
Asignación de tareas a los integrantes del equipo de trabajo de investigación			X																									
Formulación del perfil de investigación				X																								
Aprobación del tema de investigación por medio del coordinador de proceso de grado					X																							
Presentación y aprobación del perfil de investigación						X																						
Diseño de instrumentos dirigidos a jefaturas, coordinadores y colaboradores									X																			



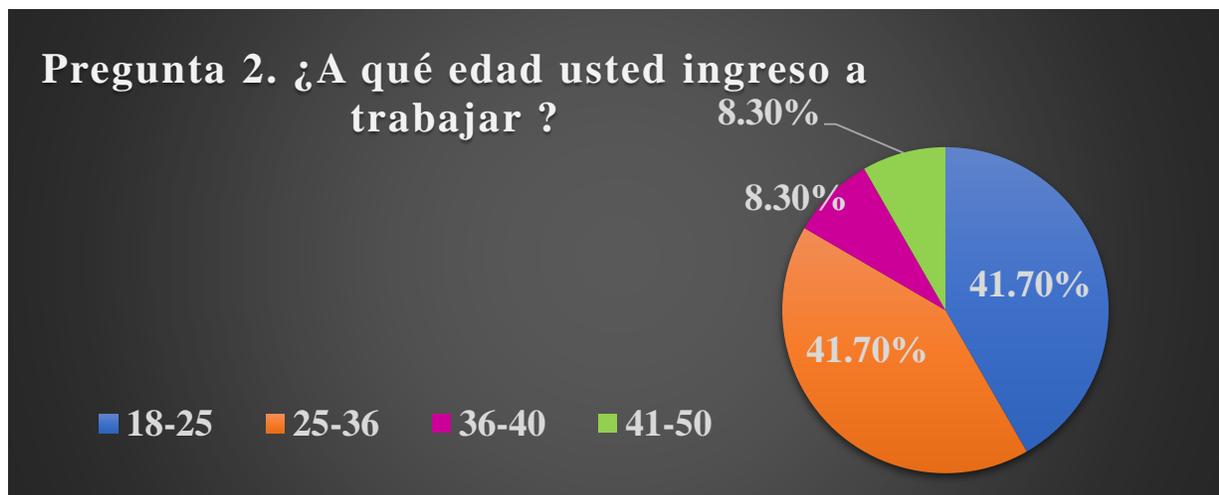
## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

A continuación, se presenta el análisis cuantitativo de los resultados de entrevistas dirigida a jefes, coordinadores y supervisores, así como las encuestas a los que fueron sometidos los participantes de la investigación.

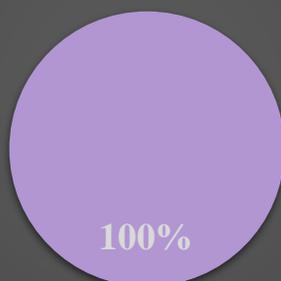
#### Análisis de los instrumentos de entrevistas dirigida a jefes

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas de la muestra conformada por jefaturas, constituida por 7 hombres y 5 mujeres, ejerciendo en áreas de ventas, finanzas, seguros, excelencia operacional, legal, control de calidad, contabilidad, finanzas, informática, marketing, tesorería, selección y reclutamiento en la empresa Credi Q de San Salvador.



Del 100% de los jefes entrevistados, el 41.7% manifiesta que ingresaron entre los 18 a 25 años, el 41.7% ingreso a trabajar en edades comprendidas entre 25 a 36 años, el 8.3% expresa que ingresaron entre los 41 a 50 años y el 8.7% restante manifiesta que ingresaron entre los 36 a 40 años.

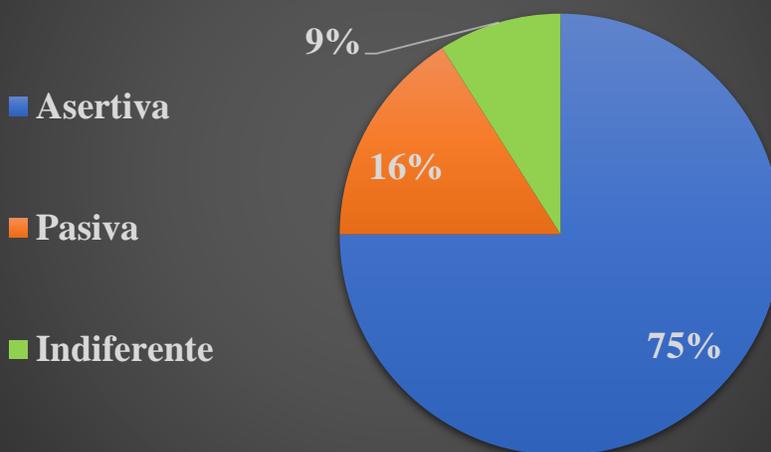
**Pregunta 3. ¿Qué le parece a usted los protocolos de bioseguridad que se están implementando en la institución?**



■ Muy buenos, siempre se mantienen los protocolos

El 100% considera que se siguen ejecutando protocolos de bioseguridad en la empresa Credi Q.

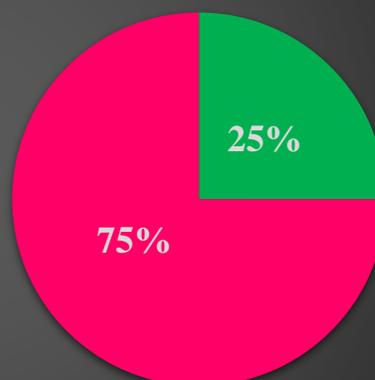
**Pregunta 4. ¿Cómo reacciona ante las críticas y/o reproches por decisiones que toma?**



Del 100% total de la muestra de sujetos, el 75% considera que suelen reaccionar de forma asertiva, atentos a lo que deben mejorar, mostrándose abiertos a puntos de mejora de forma objetiva, expresándolo de manera asertiva sin actuar impulsivamente, el 16% expresa que suele molestarse, y no manifestar nada verbalmente, el 9% manifiesta comportarse de manera indiferente.

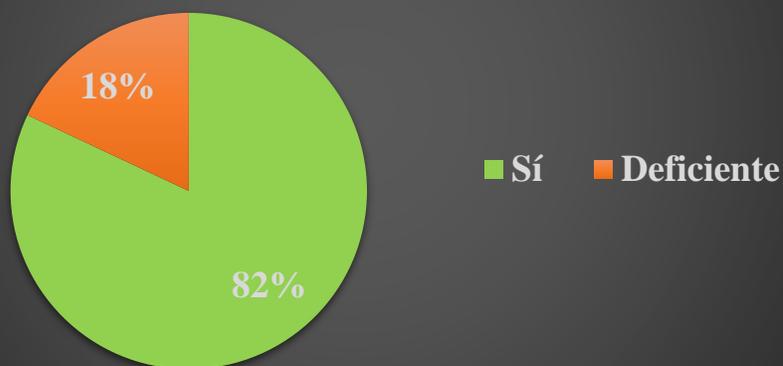
**Pregunta 5. ¿De qué manera motiva a su personal a cargo para que realicen sus actividades laborales?**

- Generando un buen ambiente laboral y otorgan incentivos económicos
- Únicamente otorgan incentivos económicos



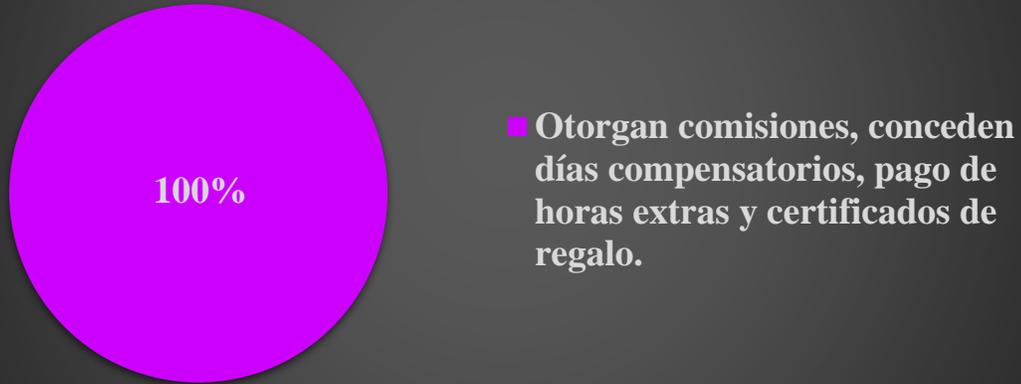
Del 100% de los entrevistados, el 25% manifiesta que suele motivar a su personal generando un buen ambiente laboral, trabajado en conjunto y ejecutando seguimiento de labores y otorgando incentivos económicos, el 75% expresa que únicamente suelen otorgar incentivos económicos tales como bonos, comisiones, certificados de regalo, días compensatorios, con el objetivo de motivar al personal de la organización.

**Pregunta 6. ¿Considera que existe un adecuado desarrollo personal o profesional de sus colaboradores dentro de su área de trabajo?**



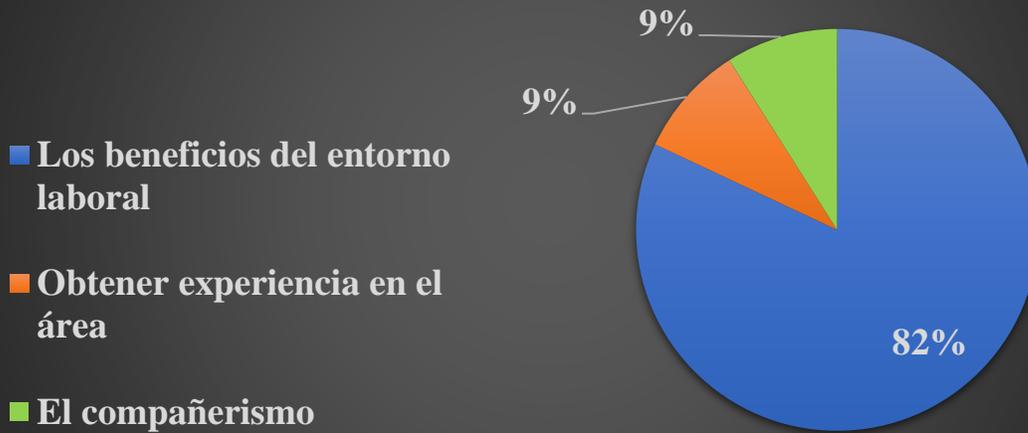
Del 100% de los jefes evaluados, el 82% considera que dentro de la organización se desarrollan diplomados o cursos, dependiendo de la actitud manifestada del empleado y el compromiso que manifiestan, entonces se otorga oportunidad de ascenso, el 18% restante considera que es deficiente y manifiestan que son inadecuados, debido a los procesos burocráticos propios de la organización.

**Pregunta 7. ¿Qué tipo de incentivos se les proporcionan a los colaboradores en el cumplimiento de sus metas?**



El 100% manifiesta que en su totalidad otorgan comisiones como incentivos, y también conceden días compensatorios, pago de horas extras y certificados de regalo.

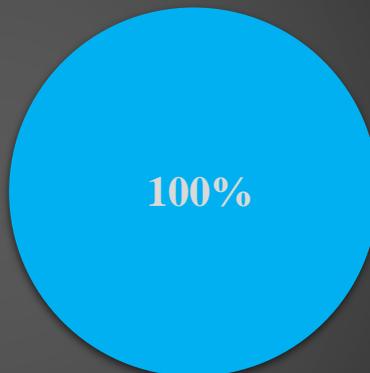
**Pregunta 8. ¿Qué es lo que más le interesa de su trabajo?**



Del 100% de los evaluados, manifiestan que el 82% le interesan los beneficios del entorno laboral, el desarrollo profesional, el bienestar y funcionamiento óptimo de los trabajadores y las oportunidades de crecimiento, también el cumplimiento de metas. El 9% considera que le interesa obtener experiencia en el área y en el cumplimiento de metas. El 9% considera que su principal interés es el compañerismo.

**Pregunta 9. ¿Se siente partícipe de los éxitos de su área de trabajo? Si/No ¿Por qué?**

■ Si



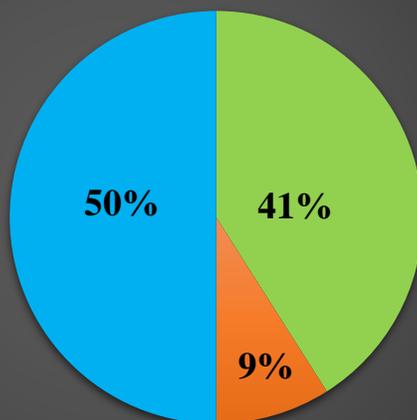
El 100% de los jefes se consideran partícipe del crecimiento de la empresa y destacan que también se deben a la labor de los colaboradores.

**Pregunta 10. ¿Cómo evalúa su carga laboral?**

■ Gratificante

■ Leve

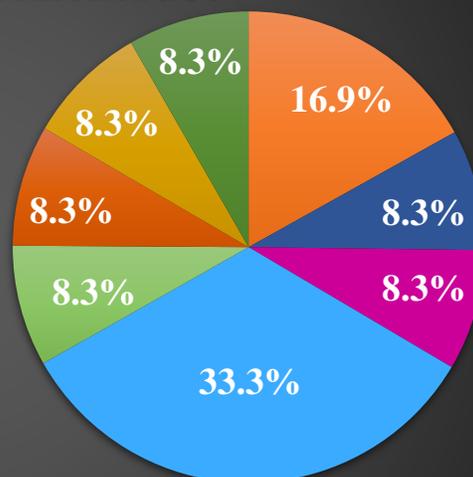
■ Pesada



Del 100% de evaluados, el 41% manifiesta que la carga laboral que ejercen en el área es gratificante. El 9% considera que la carga laboral que ejercida es leve. El 50% restante considera que la carga laboral que ejercen es pesada.

### Pregunta 11. ¿Cuáles de los siguientes síntomas ha experimentado?

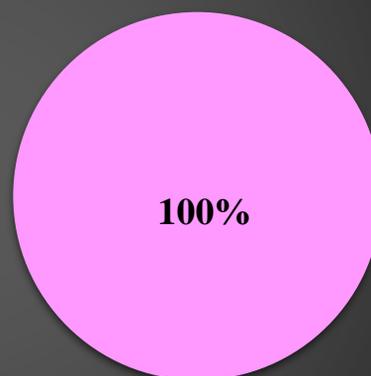
- Insomnio
- Irritabilidad
- Hostilidad
- Pérdida de apetito
- Aumento de apetito
- Dolor de cabeza
- Inadecuadas relaciones familiares
- Inadecuadas relaciones con sus compañeros
- Cansancio constante
- Dolores musculares
- Ninguno
- Todas las anteriores



Del 100% de la población evaluada, el 33.3% de consideran haber experimentado dolor de cabeza, debido al estrés laboral, el 16.9% expresa haber experimentado insomnio, el 8.3% considera que en algún momento experimento pérdida de apetito, el 8.3% expresa haber manifestado aumento de apetito, el 8.3% cansancio constante, el 8.3% manifiesta experimentar dolores musculares, el 8.3% expresa haber experimentado todos los síntomas, sin embargo el 8.3% restante manifiesta que no ha experimentado ningún síntoma relacionados al estrés laboral.

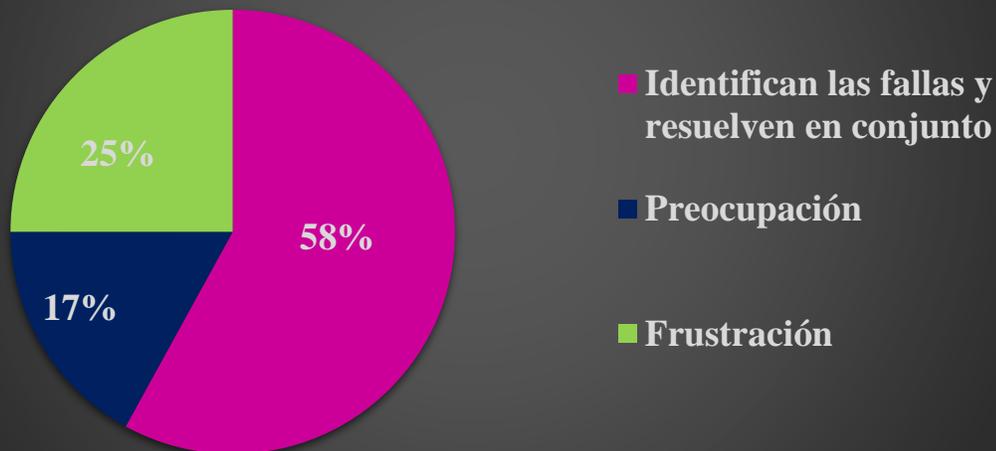
### Pregunta 13. ¿De qué manera reacciona hacia sus colaboradores cuando se detecta un error laboral?

- Le llaman la atención en privado



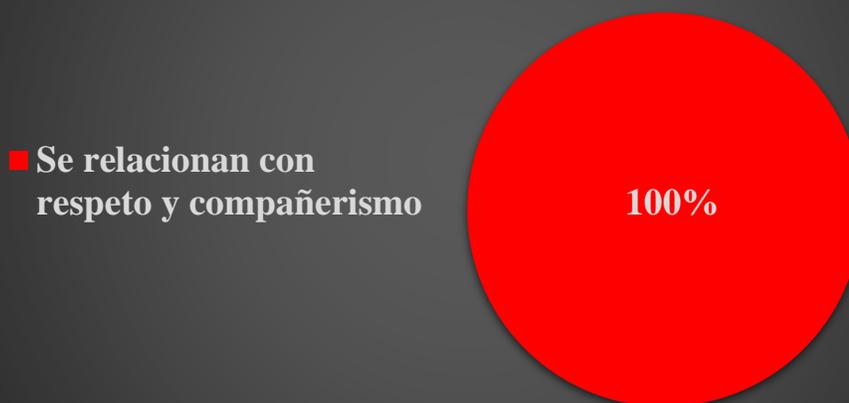
El 100% de los jefes manifiestan que al momento de detectar un error laboral, suelen llamar la atención en privado a los colaboradores que conforman el área de trabajo.

**Pregunta 14. ¿De qué forma reacciona usted cuando no obtiene los resultados esperados de parte de sus colaboradores?**



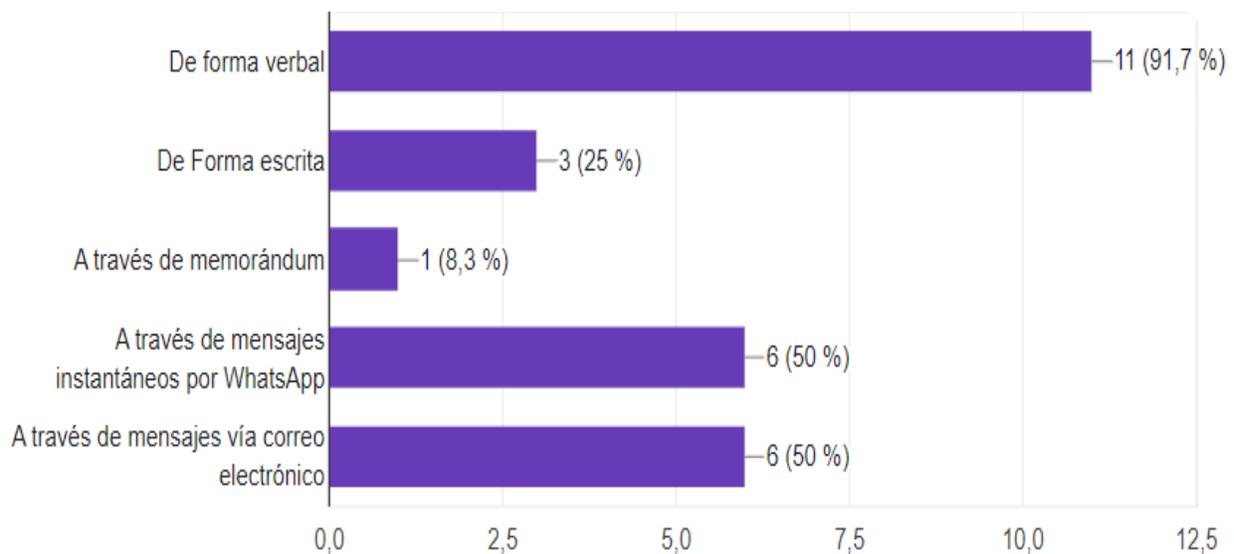
Del 100% de los jefes evaluados, el 58% manifiestan identificar las fallas y resuelven en conjunto, analizando las áreas a mejorar para que el siguiente plan tenga menos errores en posteriores resultados, el 17% manifiestan preocuparse y el 25% expresa sentirse frustrados cuando no obtienen los resultados esperados.

**Pregunta 15. ¿Cómo se relaciona usted con sus colaboradores que tiene a cargo?**

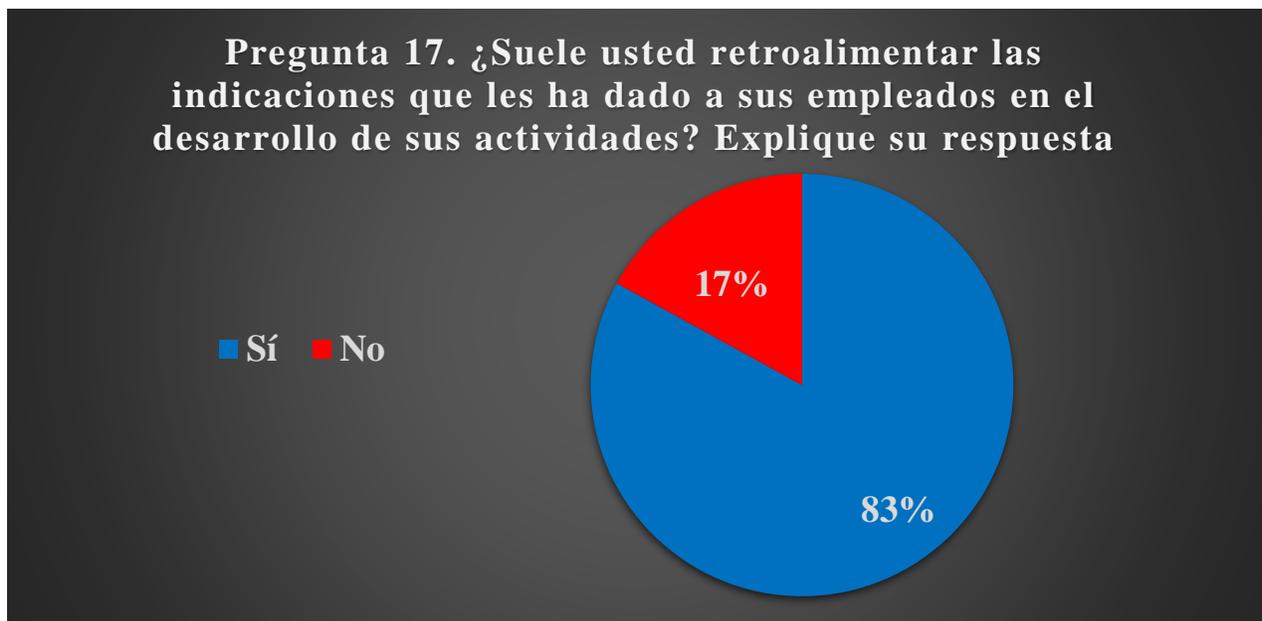


El 100% de los jefes entrevistados, manifiestan que suelen relacionarse con respeto, compañerismo y confianza con los colaboradores que tienen a su cargo.

Pregunta 16. ¿De qué forma usted se comunica con sus colaboradores? (Puede elegir más de una opción si lo considera necesario)

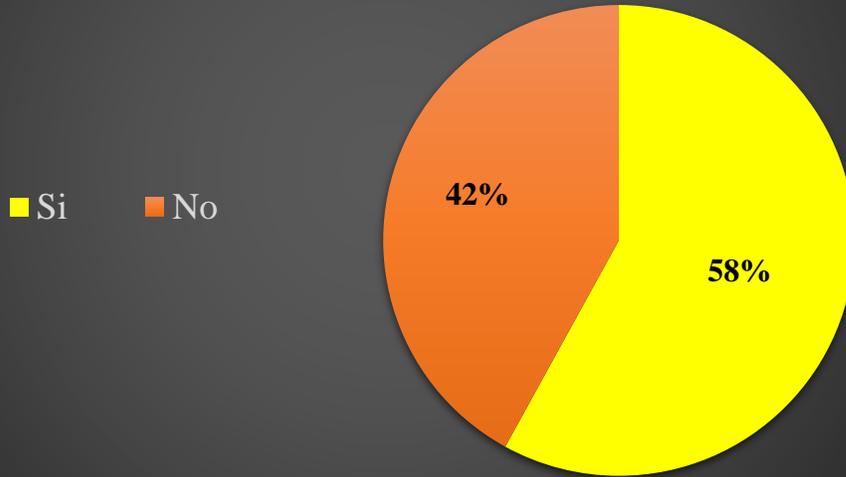


De los 12 jefes entrevistados, 11 sujetos manifiestan que suelen comunicarse de manera verbal hacia sus colaboradores, 6 sujetos expresan comunicarse vía correo electrónico y a través de mensajes instantáneos de WhatsApp, 3 sujetos frecuentemente se comunican de forma escrita y 1 sujeto expresa que se comunican a través de memorándum.



Del 100% de los jefes entrevistados, el 83% manifiestan que retroalimentan las indicaciones expresadas en reuniones semanales, suelen solicitar explicación verbal del plan acordado, solventan dudas y el 17% restante expresan que felicitan a los empleados y les llaman la atención en privado.

**Pregunta 18. ¿Considera que en su área de trabajo existen problemas de comunicación y cómo usted contribuye a resolverlos?**



Del 100% de los sujetos evaluados, el 58% expresan que cuando existen problemas de comunicación suelen conversar y solventarlo con las personas involucradas directamente, el 42% restante expresa que no ha existido, ni existe ningún problema de comunicación.

**Pregunta 19. ¿De qué forma estimula en sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas?**



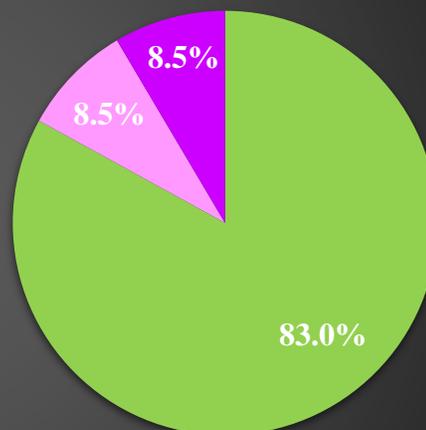
El 100% de los entrevistados, el 66% de los jefes manifiestan que estimulan a sus colaboradores connotando de forma positiva, ejecutan labores en base a metas y logros del departamento e incentivan económicamente con pago de horas extra, otorgan días libres, bonos y comisiones. El 17% expresa realizar una planificación para alcanzar metas mensuales. El 17% manifiesta solo otorgar comisiones, incentivos y pago de horas extra.

## Pregunta 20. ¿Cómo describiría a un líder?

■ Como una persona que lucha por los objetivos de los demás y está siempre dispuesto a escuchar y trabajar con su equipo.

■ Comprometido al trabajo

■ Debe ser atento

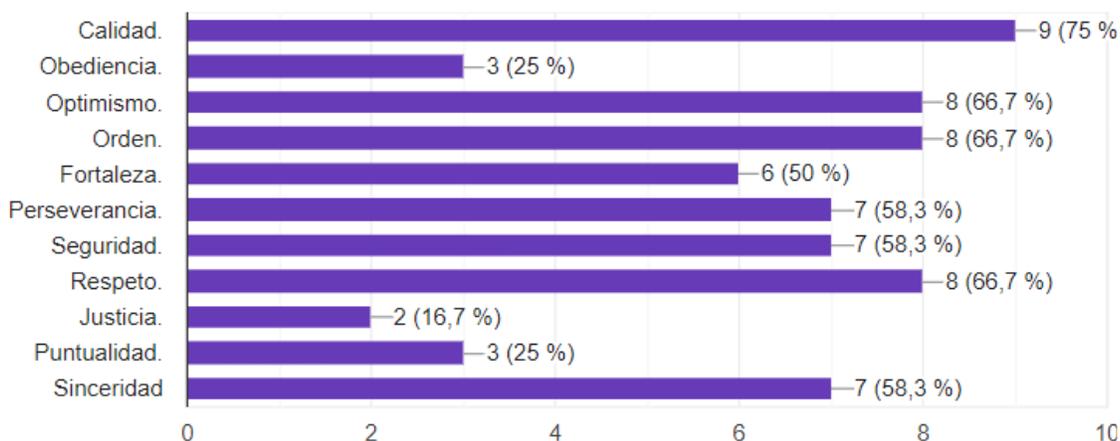


Del 100% de los jefes evaluados, el 83% describen a un líder como: una persona que lucha por los objetivos de los demás y está siempre dispuesto a escuchar y trabajar con su equipo de forma honesta, motivados y encaminados al crecimiento en conjunto. El 8.5% describen a un líder con la única característica de manifestarse comprometido al trabajo. El 8.5% considera como única cualidad, el líder debe ser atento.

21) ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se practican en la empresa?

(Señale las que se practican en la institución).

12 respuestas



De los 12 jefes evaluados, 9 sujetos concuerdan que practican el valor de la calidad, 8 referente al respeto, optimismo y orden, 7 manifiestan perseverancia, seguridad y sinceridad, 6 expresan fortaleza, 3 puntualidad y obediencia, 2 practican el valor de la justicia.

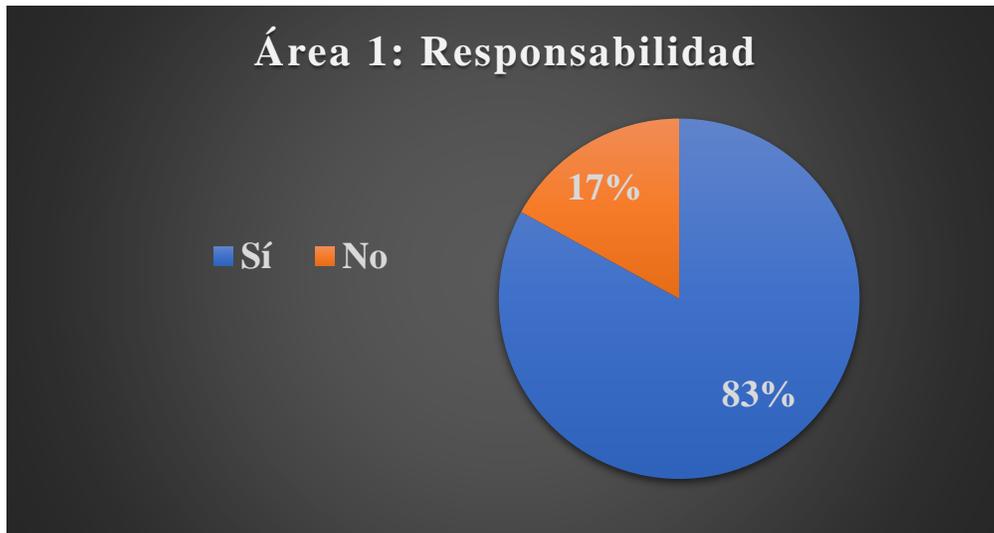
## **Análisis de pruebas psicológicas “Frasas incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a jefaturas**

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas aplicadas a jefaturas, constituida por 7 hombres y 5 mujeres, evaluando la tendencia de manifestación de variables en relación a la responsabilidad, relaciones interpersonales, motivaciones y concepto de sí mismo/a en perfiles de niveles superiores provenientes de la empresa Credi Q de San Salvador.

Comparativa de variables encontradas en sujetos evaluados.

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TOTAL DE SUJETOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Responsabilidad</b>	10	12	83%
<b>Relaciones interpersonales</b>	10	12	83%
<b>Motivaciones</b>	12	12	100%
<b>Concepto de sí mismo/a</b>	12	12	100%

**Presentación de gráficas:**



Del total de la muestra de jefes evaluados, el 83% son responsables en relación al cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo y poseen una percepción adecuada del significado de la empresa, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, suelen resolver inconvenientes ante situaciones inesperadas en su área de trabajo, mientras que el 17% manifiestan dificultades en esta área.



Del total de la muestra de sujetos, el 83% expresan mantener relaciones interpersonales adecuadas con los colaboradores en relación hacia el esposo, esposa, autoridad, compañeros, subordinados y hacia las personas externas, mientras que el 17% manifiestan dificultades en sus relaciones interpersonales.



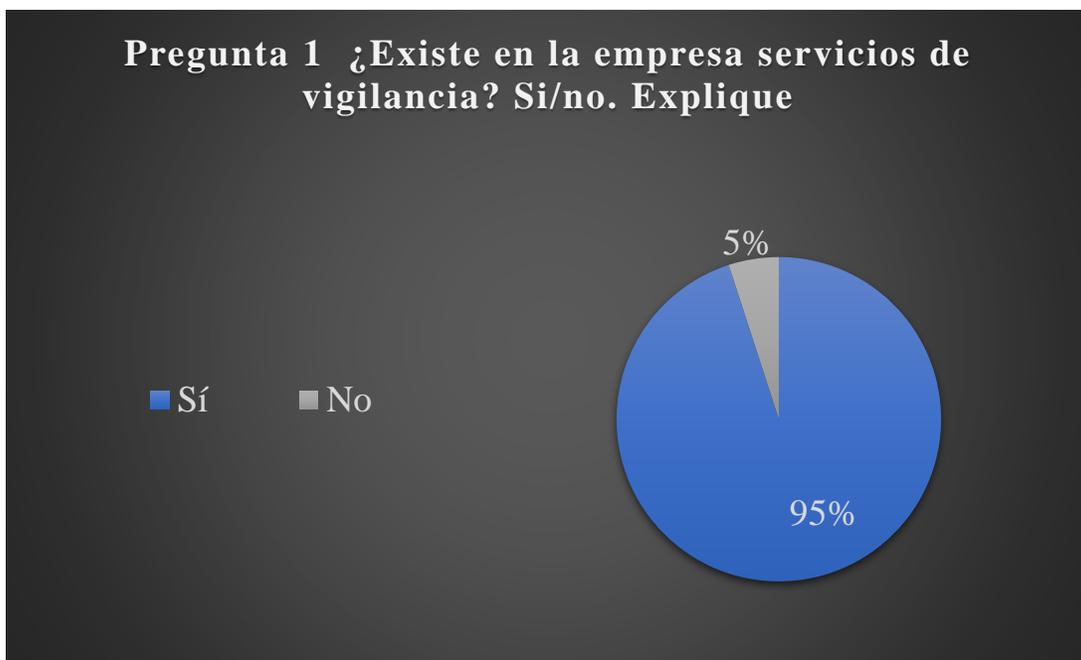
El 100% del total de la muestra de jefes manifiestan motivaciones ante el trabajo, metas u objetivos e intereses fundamentales.



El 100% de los jefes evaluados, manifiestan un concepto positivo de sí mismo en relación a sus rasgos y tendencias características, actitudes que tienden a adoptar y roles a desempeñar, concepto de sus propias habilidades y autovaloración, además del control ante el sexo.

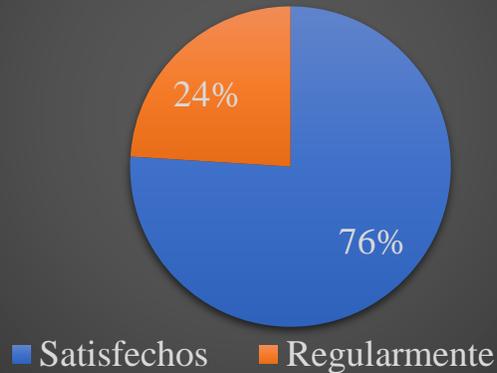
## **Análisis de los instrumentos de entrevistas dirigida a supervisores y coordinadores**

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas de la muestra conformada por coordinadores y supervisores, constituida por 7 hombres y 17 mujeres, ejerciendo en áreas de ventas, seguros, operaciones, finanzas, bodega, recursos humanos, servicio al cliente, facturación en la empresa Credi Q de San Salvador.



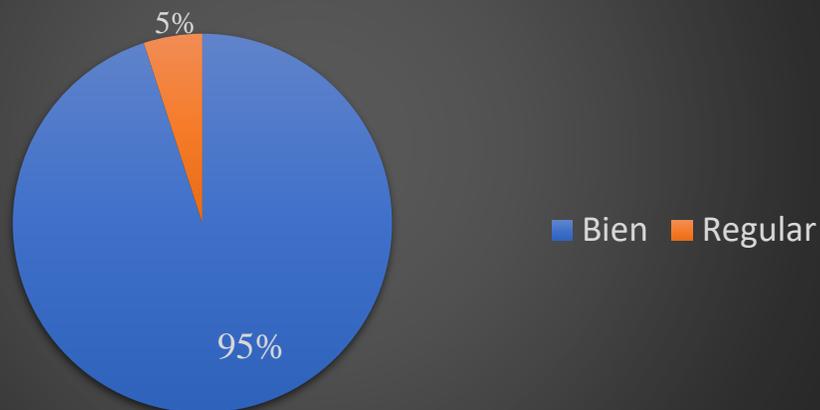
Del total de la muestra de sujetos el 95% de los supervisores y coordinadores consideran sentirse satisfechos con la seguridad que les brinda la empresa, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que no existe seguridad en la empresa.

### Pregunta 3 ¿Cómo se siente usted al estar ejerciendo en esta área de trabajo?



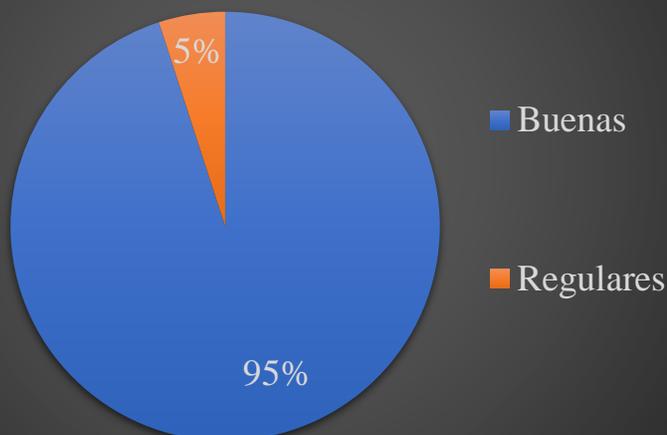
Del total de la muestra de sujetos, el 76% de los supervisores y coordinadores consideran que se sienten satisfecho ejerciendo su área de trabajo, luego el 24% de los supervisores y coordinadores consideran que en regularmente se sienten satisfechos en sus áreas de trabajo, ya que existe sobrecarga laboral, y algunos no están ejerciendo sus habilidades profesionales de acuerdo al área a la que desarrollaron académicamente.

### Pregunta 4 ¿Qué le parece a usted los protocolos de bioseguridad que se están implementando en la institución?



Del total de la muestra, el 95% de los supervisores y coordinadores se consideran satisfechos con los protocolos de bioseguridad que la empresa está aplicando, luego el 5 % de los supervisores y coordinadores consideran que se aplican de manera regular los protocolos de bioseguridad dentro de la organización.

### Pregunta 5 ¿Cómo se relaciona con sus compañeros y superiores?

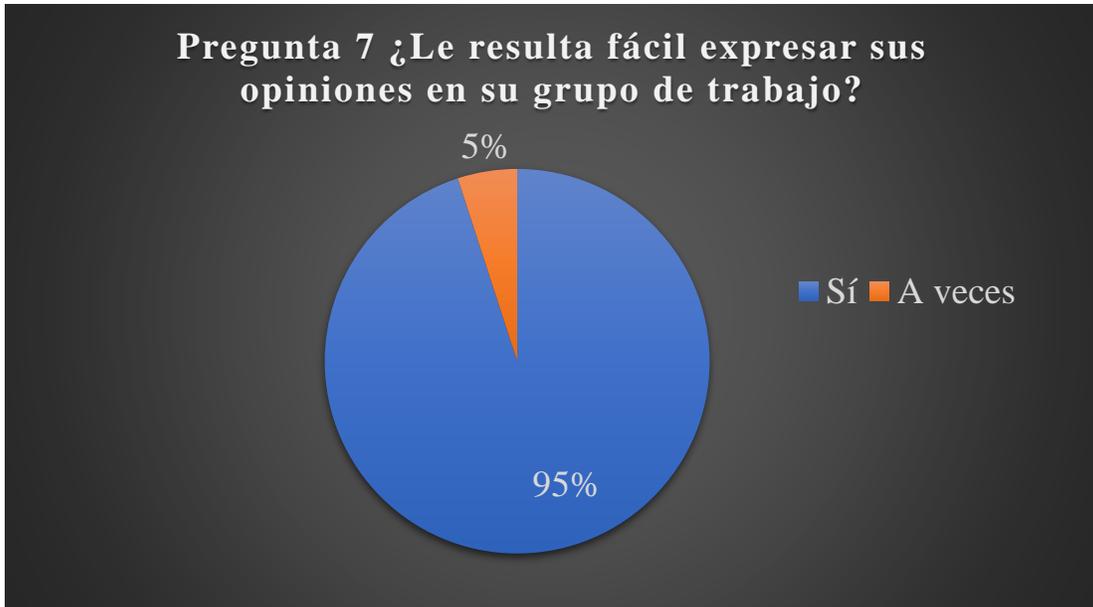


Del total de la muestra de sujetos, el 95% de los supervisores y coordinadores consideran que establecen buenas relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo, ya que socializan, existe compañerismo, colaboración y apoyo entre los mismos, luego el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que no siempre establecen adecuadas relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo porque no todos los compañeros tienen el mismo comportamiento de colaboración y apoyo mutuo.

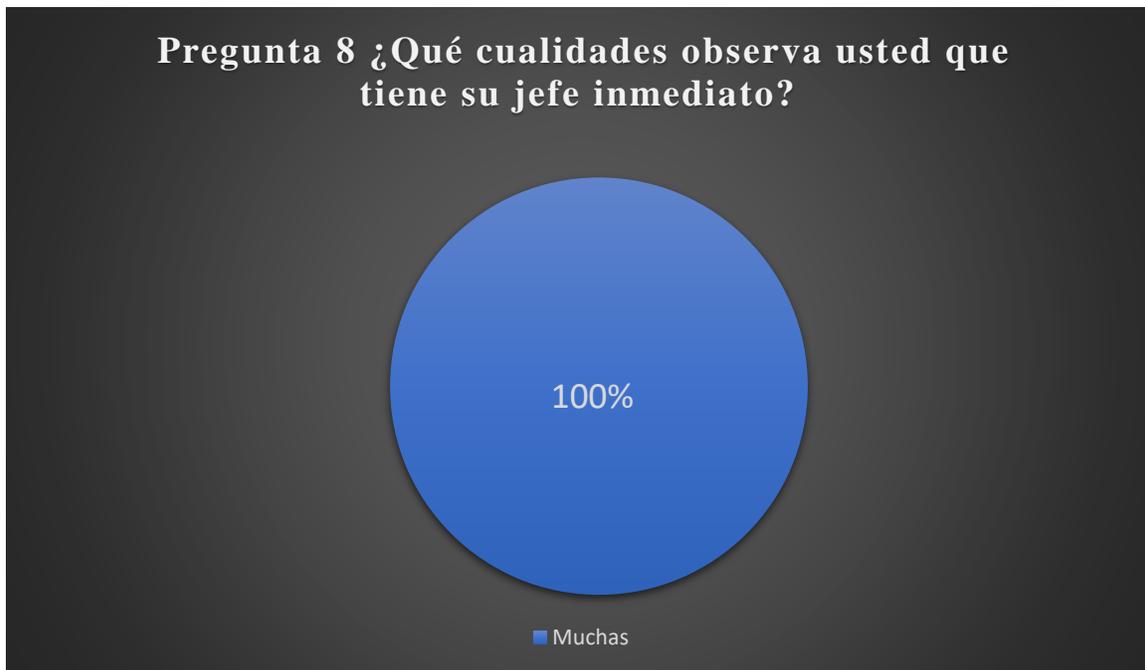
### Pregunta 6 ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes o supervisores en las actividades laborales?



Del total de la muestra de sujetos, el 91% de los supervisores y coordinadores consideran que cuentan con el apoyo de sus jefes y otros supervisores de trabajo en sus actividades laborales, debido a que orientan, y proveen indicaciones para tramitar lo que se necesite en el área, así como proveer recursos que se solicitan, luego el 9% de los supervisores y coordinadores consideran que a veces suelen recibir el apoyo de sus jefes y supervisores porque tardaban en agilizar los trámites y no eran escuchados.

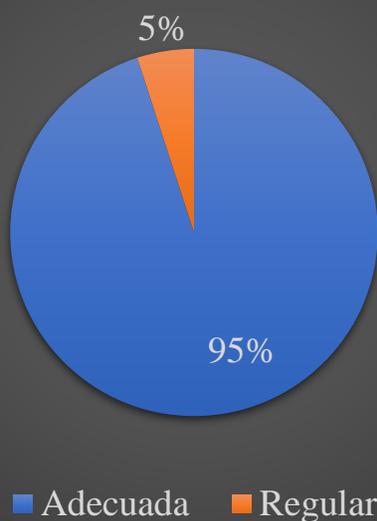


Del total de la muestra de sujetos, el 95 % de los supervisores y coordinadores considera que les resulta fácil expresar sus opiniones en su área de trabajo, ya suelen ser escuchados, no son criticados, existe libertad de pensamiento, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores considera que a veces es fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo por temor a ser criticados.



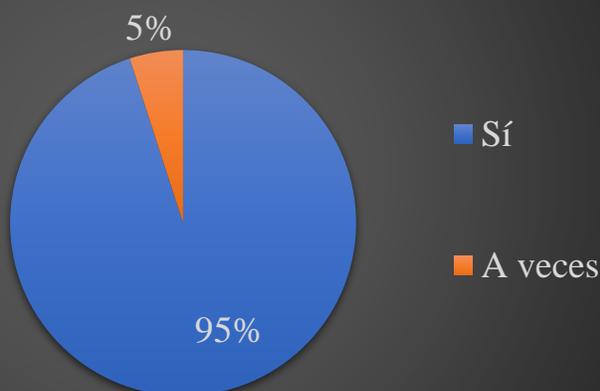
Del total de la muestra de sujetos, el 100% de los supervisores y coordinadores consideran que sus jefes inmediatos poseen cualidades como el respeto, son colaboradores, responsables y organizados.

### Pregunta 9 ¿De qué manera suele enfrentar las dificultades en su vida personal o en el trabajo?



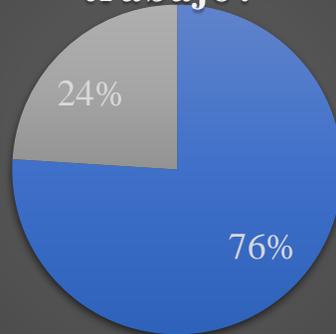
Del total de la muestra de los sujetos, el 95% de los supervisores y coordinadores consideran que suelen enfrentar de forma adecuada las dificultades en su vida personal y laboral, ya que aprenden a separar los contextos personales y de trabajo, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que regularmente suelen seguir pensando en los problemas del trabajo al llegar a casa, y esto les genera dificultades en su vida personal y laboral.

### Pregunta 10 ¿Qué incentivos otorga la empresa a sus trabajadores? Explique su respuesta



Del total de la muestra de sujetos, el 95% de los supervisores y coordinadores consideran que la empresa otorga incentivo como bono, días compensatorios, tarjetas de regalo, comisiones, a los trabajadores, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que a veces la empresa otorga incentivo a los trabajadores porque no siempre reconocen su trabajo.

### Pregunta 11 ¿De qué manera se suelen tomar las decisiones en su área de trabajo?



■ Favorable ■ Desfavorable

Del total de la muestra de sujetos, el 76% de los supervisores y coordinadores consideran que se toman las decisiones correctamente, ya que suelen analizar, emplear estrategias, aplican diversas alternativas y emplean soluciones, mientras que el 24% de los supervisores y coordinadores consideran que son desfavorables las decisiones que se toman por las posibles consecuencias y problemas, ya que los directamente afectados e implicados son los mismos.

### Pregunta 12 ¿Cómo suelen solucionar los problemas entre compañeros de trabajo o con jefes?



■ Adecuadamente  
■ Regularmente  
■ Inadecuadamente

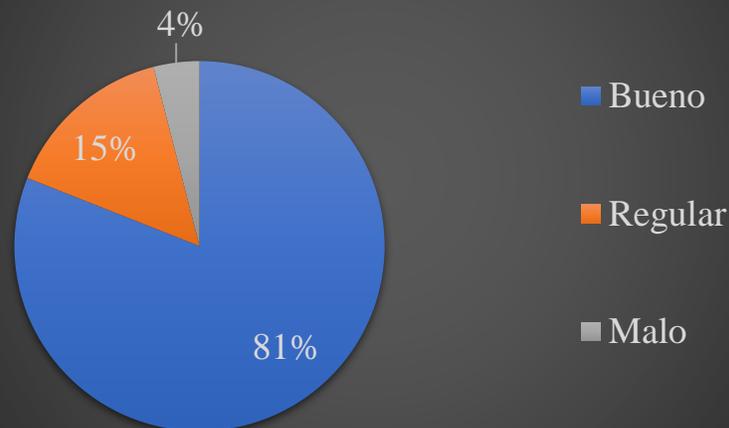
Del total de la muestra de sujetos, el 90% de los supervisores y coordinadores consideran que suelen solucionar adecuadamente los problemas con los jefes y compañeros de trabajo, ya que analizaban y buscaban dialogar con ambas partes, escuchar y buscar soluciones, luego el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que no siempre se suelen solucionar regularmente los problemas con los jefes y compañeros de trabajo porque no le otorgaban importancia al problema por las ocupaciones de los jefes en el área de trabajo, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que suelen solucionar inadecuadamente los problemas con los jefes y compañeros de trabajo.

**Pregunta 13 Cuando se presenta un problema  
¿Cómo reacciona usted, proactivamente o reactivamente?**



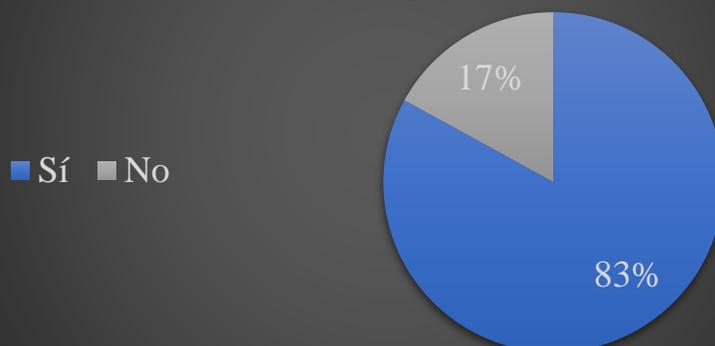
Del total de la muestra de sujetos, el 91% de los supervisores y coordinadores considera que reaccionan proactivamente ante los problemas, ya que suelen tomar la iniciativa, mientras que el 9% de los supervisores y coordinadores reaccionan reactivamente ante los problemas, debido a que suelen enojarse, se frustran y a veces se manifiestan tristes ante los problemas.

**Pregunta 14 ¿Cómo describiría el clima laboral en su puesto de trabajo?**



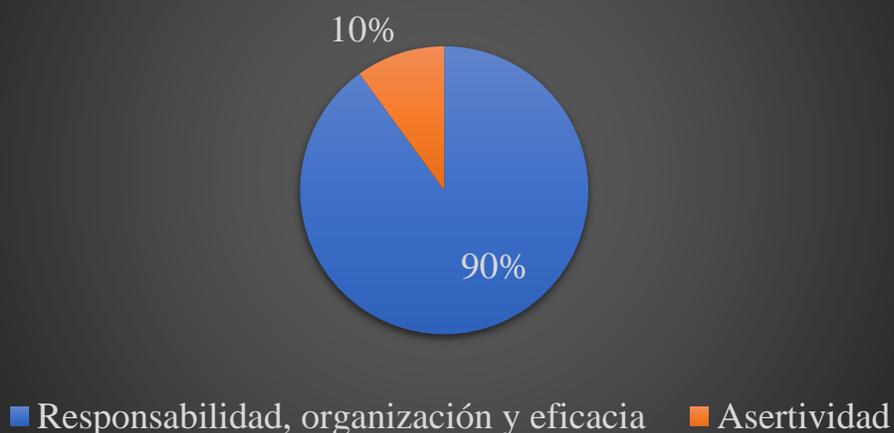
Del total de la muestra de sujetos, el 81% de los supervisores y coordinadores consideran que existe un clima laboral favorable, debido a que lo perciben agradable, respetuoso, amigable, mientras que el 15% de los supervisores y coordinadores consideran que existe un clima laboral regular ya que lo perciben estresante, existe una sobrecarga laboral en su puesto de trabajo y por último el 4% de los supervisores y coordinadores consideran que no existe un clima laboral malo, debido a que manifiestan sentir toxicidad en el ambiente de trabajo.

### Pregunta 15 ¿Sus jefes identifican la existencia de problemas en sus áreas de trabajo?



Del total de la muestra, el 83% de los supervisores y coordinadores consideran que sus jefes si logran identificar los problemas en su área de trabajo, preguntando directamente a los niveles medios, mientras que el 17% consideran que sus jefes no logran identificar los problemas en su área de trabajo, ya que los supervisores y coordinadores le comentan directamente los problemas que existen a los jefes.

### Pregunta 16 ¿Qué cualidades debe poseer un trabajador dentro de la organización?



Del total de la muestra de sujetos, el 90% de los supervisores y coordinadores consideran que existen diversas cualidades que debe poseer un trabajador en la organización entre ellas la responsabilidad, la organización y la eficacia, mientras que el 10% de los supervisores y coordinadores consideran que en la empresa los trabajadores carecen de cualidades en la organización entre ellas la asertividad y las adecuadas relaciones interpersonales.

**Pregunta 17 ¿Cuáles son los valores que se practican por parte de los trabajadores dentro de la empresa?**



■ Muchos

Del total de la muestra de los sujetos, el 100% de los supervisores y coordinadores consideran que existen valores que practican los trabajadores, principalmente el respeto, la responsabilidad y el compañerismo.

**Pregunta 18 ¿De qué manera cumple el trabajador con las normas de la empresa? Explique.**



■ Sí lo cumplen

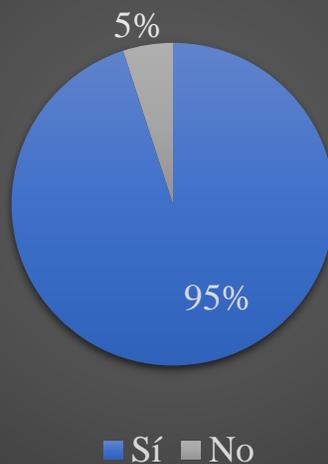
Del total de la muestra de sujetos, el 100% de los supervisores y colaboradores consideran que los trabajadores si cumplen las normas de empresa.

### Pregunta 19 ¿Logró adaptarse adecuadamente a su área de trabajo



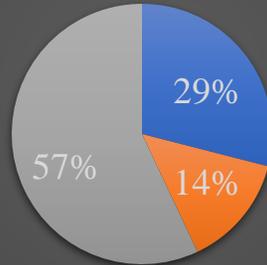
Del total de la muestra de sujetos, el 100% de los supervisores y coordinadores consideran que se adaptaron a su área de trabajo.

### Pregunta 20 La empresa reconoce la labor de sus trabajadores mediante



Del total de la muestra de los sujetos, el 95% de los supervisores y coordinadores consideran que la empresa reconoce la labor de sus trabajadores, a través de bonos, comisiones, certificado de regalo, empleado del mes, mientras que el 5% de los supervisores y coordinadores consideran que la empresa no reconoce la labor de sus trabajadores.

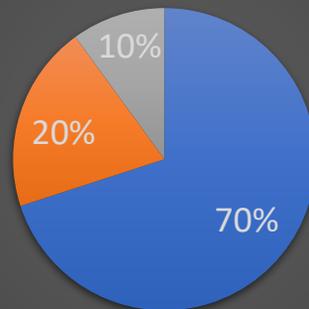
**Pregunta 21 ¿En algún momento la empresa hace diferencia entre los trabajadores para ser reconocidos o incentivados?**



■ No ■ Algunas veces ■ Sí

Del total de la muestra de sujetos, el 29% de los supervisores y colaboradores consideran que la empresa no hace diferencia entre los trabajadores para incentivarlos, luego el 14% de los supervisores y colaboradores consideran que algunas veces la empresa hace diferencia entre los trabajadores para incentivarlos y mientras que el 57% de los supervisores y colaboradores consideran que la empresa si hace diferencia entre los trabajadores para incentivarlos, ya que los incentivos económicos son otorgados dependiendo del área que ejercen.

**Pregunta 22 ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se practican en la empresa?**



■ Sí ■ Algunos ■ Pocos

Del total de la muestra de los sujetos, el 70% de los supervisores y coordinadores consideran que los valores que se practican más son: calidad y respeto, luego el 20% de los supervisores y coordinadores consideran que los valores que más se practican regularmente son: orden, perseverancia y sinceridad, mientras que el 10% de los supervisores y coordinadores consideran que los valores que menos se practican son: la justicia, fortaleza y obediencia.

## **Análisis de pruebas psicológicas “Frases incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a coordinadores y supervisores**

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas aplicadas a coordinadores y supervisores, constituida por 17 mujeres y 7 hombres, evaluando la tendencia de manifestación de variables en relación a la responsabilidad, relaciones interpersonales, motivaciones y concepto de sí mismo/a en perfiles de niveles medios provenientes de la empresa Credi Q de San Salvador.

Comparativa de variables encontradas en sujetos evaluados.

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total de sujetos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Responsabilidad</b>	17	24	70%
<b>Relaciones interpersonales</b>	10	24	42%
<b>Motivaciones</b>	9	24	40%
<b>Concepto de sí mismo/a</b>	15	24	62%

## Presentación de gráficas:



Del total de la muestra de sujetos, los supervisores y coordinadores son 70% responsables en relación al cumplimiento en su puesto de trabajo y una percepción adecuada del significado de la empresa, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, suelen resolver inconvenientes ante situaciones inesperadas en su área de trabajo, mientras que el 30% manifiestan dificultades en esta área.



Del total de la muestra de sujetos, los supervisores y coordinadores manifiestan un 42% de adecuadas relaciones interpersonales con sus jefes y colaboradores en relación hacia el esposo, esposa, autoridad, compañeros, subordinados y hacia las personas externas mientras que el 58% manifiestan dificultades en sus relaciones interpersonales especialmente con los padres y madres de familia.



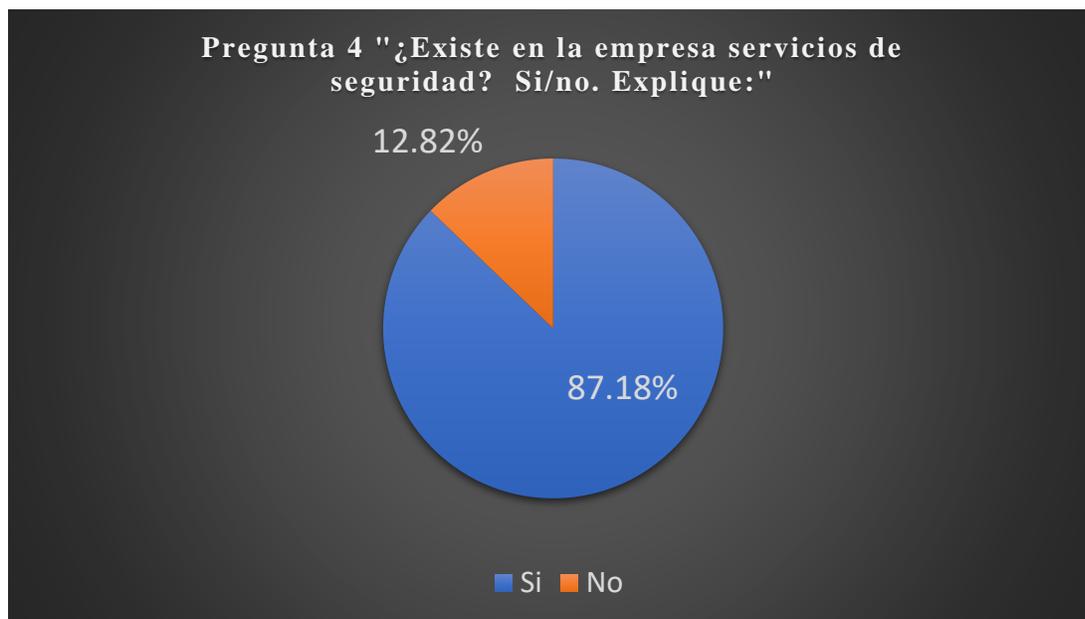
Del total de la muestra de sujetos, los supervisores y coordinadores manifiestan un 40% de motivaciones ante el trabajo, metas u objetivos e intereses fundamentales, mientras que el 60% manifiestan desmotivaciones en relación a sus necesidades de logro.



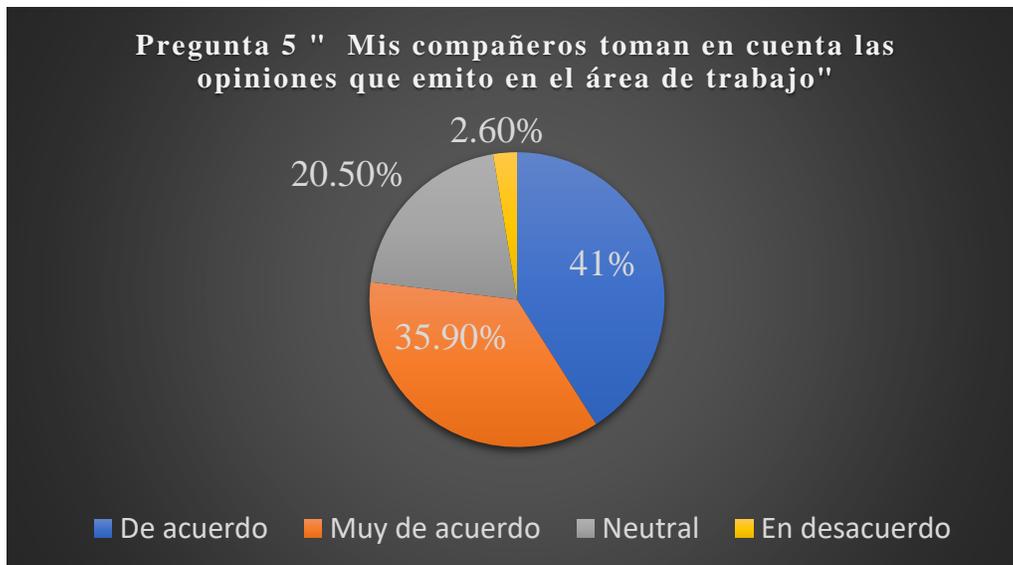
Del total de la muestra de sujetos, los supervisores y coordinadores manifiestan un 62% positivo de concepto de sí mismo en relación a sus rasgos y tendencias características, percepción de habilidades y ante el sexo, mientras que el 38% manifiestan un concepto de sí mismo negativos en relación a sus temores.

### **Análisis de los instrumentos de encuestas dirigida a colaboradores**

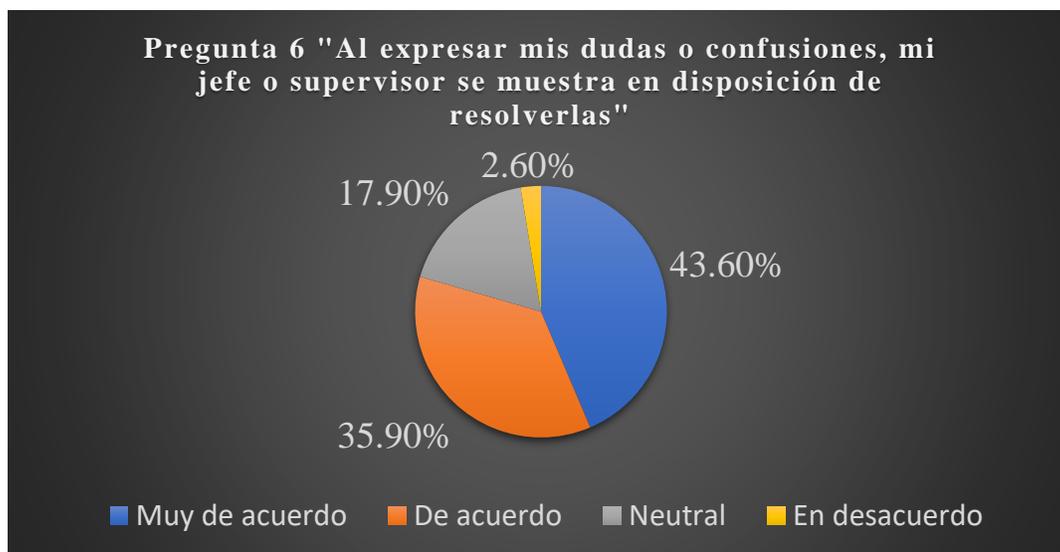
En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas de la muestra conformada por colaboradores, constituida por 27 mujeres y 12 hombres, ejerciendo en áreas de atención al cliente, operaciones, finanzas, ventas, tesorería en la empresa Credi Q de San Salvador.



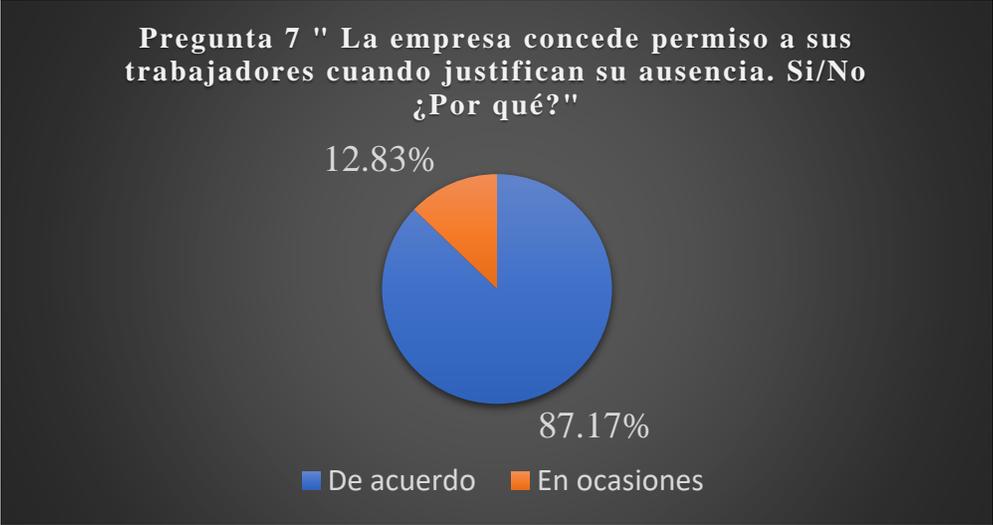
Un 87.18% de los colaboradores encuestados identifica un servicio de seguridad vigente en la organización y solamente el 12.82% no reconoce un servicio de seguridad.



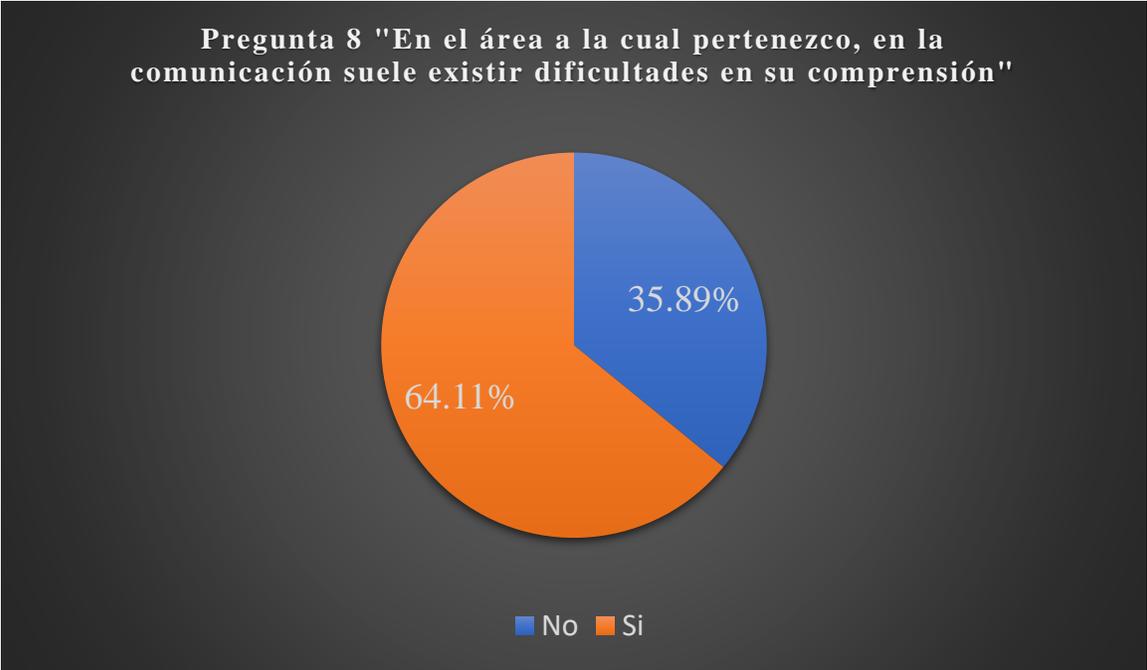
Al manifestar un 41% de los colaboradores de acuerdo con el enunciado y un 35.9% muy de acuerdo, se comprende que la mayoría de encuestados perciben que sus compañeros retoman las opiniones que transmiten en su área de trabajo, lo que favorece la comunicación horizontal en los diferentes departamentos. Y una minoría representando por el 20.50% manifiestan ser neutrales ante el enunciado junto con un 2.60% que están en desacuerdo.



Un 43.60% de los colaboradores encuestados se encuentran muy de acuerdo junto con el 35.9% que se encuentra de acuerdo con el enunciado, se deduce que los supervisores o jefes correspondientes a cada área tienen la disposición de resolver las dudas o confusiones de sus subordinados. En menor proporción un 17.90% se mantiene neutral y un 2.60% en desacuerdo ante el enunciado.

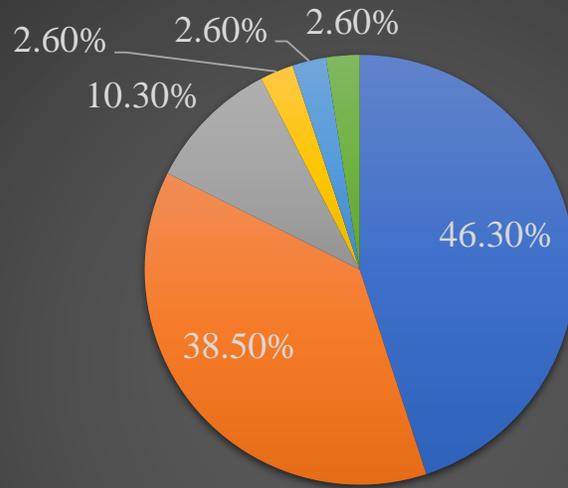


El 87.17% de los encuestados expresa que si se les concede permiso cuando surgen imprevistos y pueden ser justificados, el 12.83% manifiesta que en ocasiones si se les brinda el permiso o depende del nivel de importancia de la situación para que se extiendan los permisos. En menor grado un 12.83% refleja que en ocasiones se conceden permisos.



Un 64.11% de los encuestados comenta que si existen dificultades en sus areas de trabajo tales como rumores, distorsion de la informacion, afinidad para elergir candidatos que aplican a nuevas vacantes de promocion interna y dificultades para lograr acuerdos o comprension de mensajes entre areas. Lo que puede favorecer en la formacion de conflictos a nivel horizontal y vertical. Por el contrario un 35.89% afirma que no existen dificultades de comunicación.

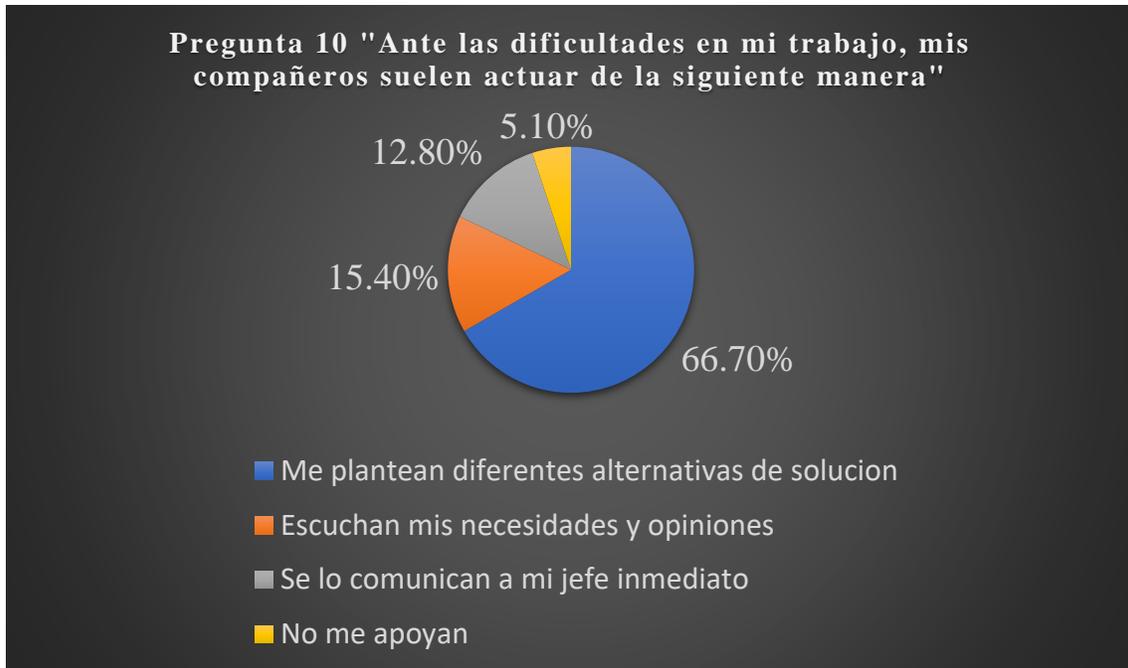
**Pregunta 9 "Mi jefe suele reaccionar cuando existen una emergencia o situación inesperada de la siguiente manera"**



- Supervisa lo que ocurre
- Propone alternativas de solución
- Se molesta ante la situación
- Escucha mis necesidades
- Suele ser indiferente
- Busca que cada área involucrada aporte parte de la solución y trabajar en equipo

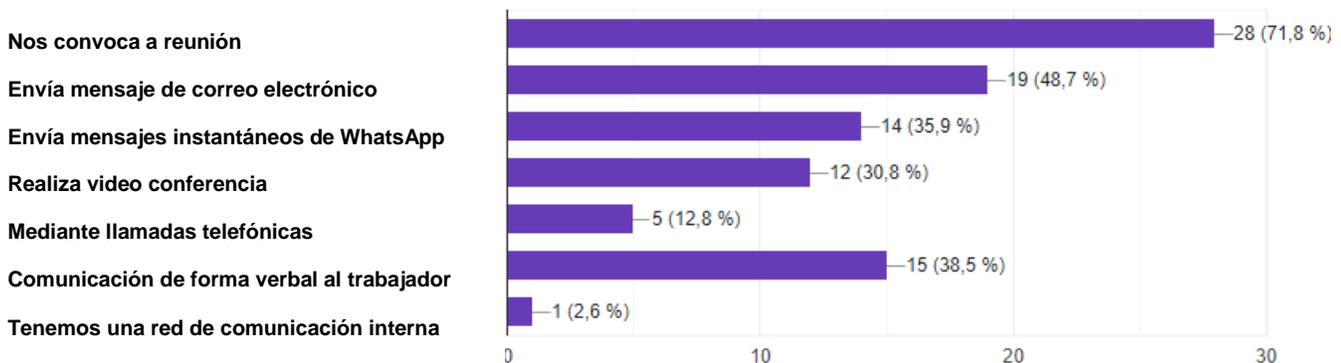
Un 46.30% de los encuestados manifiesta que sus jefes supervisan la situación que obstaculiza las actividades de sus colaboradores, el 38.5% propone alternativas de solución ante las dificultades, el 10.30% se muestra molesto al encontrarse de frente a la dificultad. Únicamente el 2.6% de los encuestados expreso que su jefe busca apoyo de cada área involucrada y estimula el trabajo en equipo, por lo que se refleja que ante obstáculos o dificultades los jefes optan por únicamente supervisar y tomar una influencia individual o únicamente brindar las soluciones para ser ejercidas por sus colaboradores y una pequeña fracción toma un papel activo en la toma de decisiones y crea los escenarios para trabajar en equipo. En pequeña proporción el 2.6% escucha las necesidades, un 2.6% suele ser indiferente y un 2.6% busca que cada área involucrada aporte a la solución y propicie que se trabaje en equipo.

**Pregunta 10 "Ante las dificultades en mi trabajo, mis compañeros suelen actuar de la siguiente manera"**



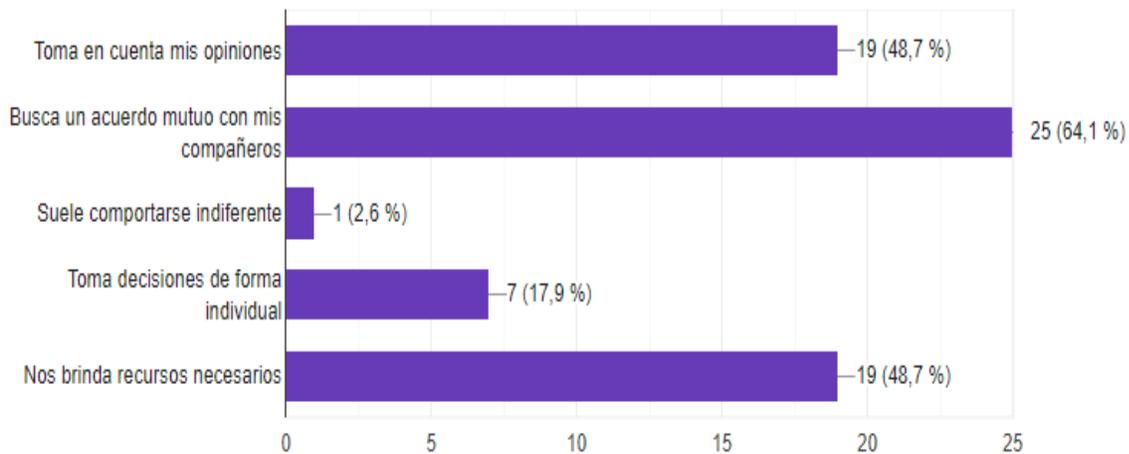
Un 66.70% de los colaboradores expresa que sus compañeros les brindan alternativas de solución ante dificultades que se susciten en el trabajo lo que demuestra presencia de compañerismo y solidaridad entre colaboradores. El 15.40% percibe que escuchan sus necesidades, el 12.8% traslada la dificultad a su jefe inmediato y únicamente un 5.105 percibe poco apoyo de sus colegas.

**Pregunta 11: La forma en que mi jefe nos comunica un mensaje es**



La mayoría de los encuestados un 71.8% expresan que la forma de convocar un mensaje es mediante convocación a reuniones, además de destacar mediante correo electrónico con un 48.7%, comunicación verbal con 38.5% y un 35.9% mediante WhatsApp. Por lo que se infiere que la mayoría de jefes para comunicar mensajes perciben mayor fiabilidad convocar a reuniones y de manera secundaria se apoyan de las bondades de redes sociales, correo y comunicación verbal. Únicamente un 30.8% se apoya de videoconferencias, un 12.8% de llamadas por teléfono y un 2.6% mediante comunicación interna.

## 12 “La manera que mi jefe resuelve las dificultades en mi área de trabajo son”



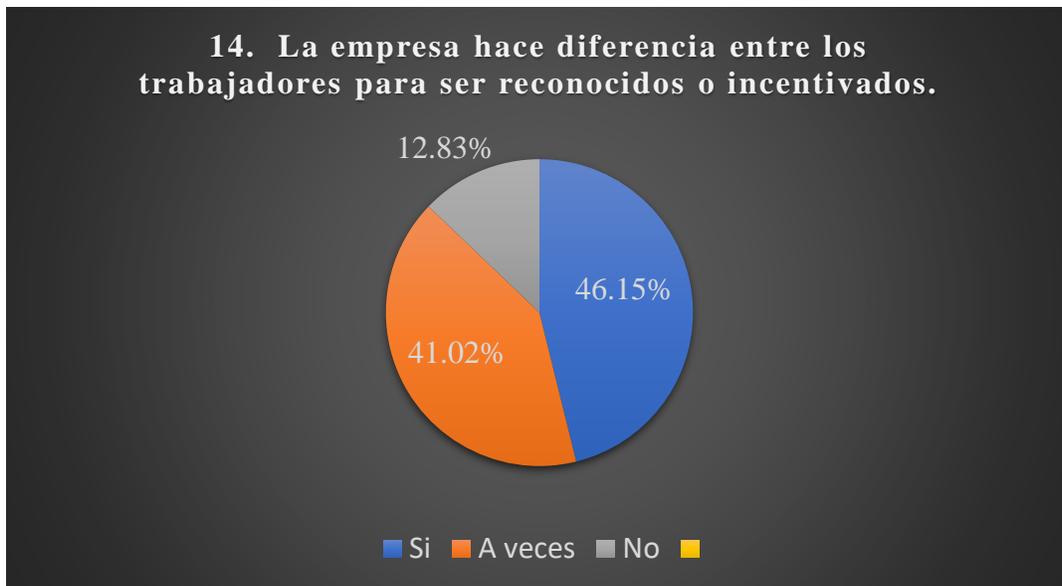
La mayoría de jefes resuelve las dificultades en sus respectivas áreas de trabajo propiciando la participación activa de sus colaboradores (64.1%) para poner en prácticas las soluciones expresadas por los mismos (48.7%) y brindando los recursos necesarios para solventar dicha situación (48.7%). Con lo antes mencionado se entiende que existe armonía e inclusión activa de cada colaborador en el área. En menor proporción los jefes toman decisiones de manera un individual (17.9%) y suelen ser indiferentes (2.6%)

## 13. Mi jefe identifica las cualidades y capacidades de sus colaboradores para alcanzar las metas o resultados esperados como equipo.



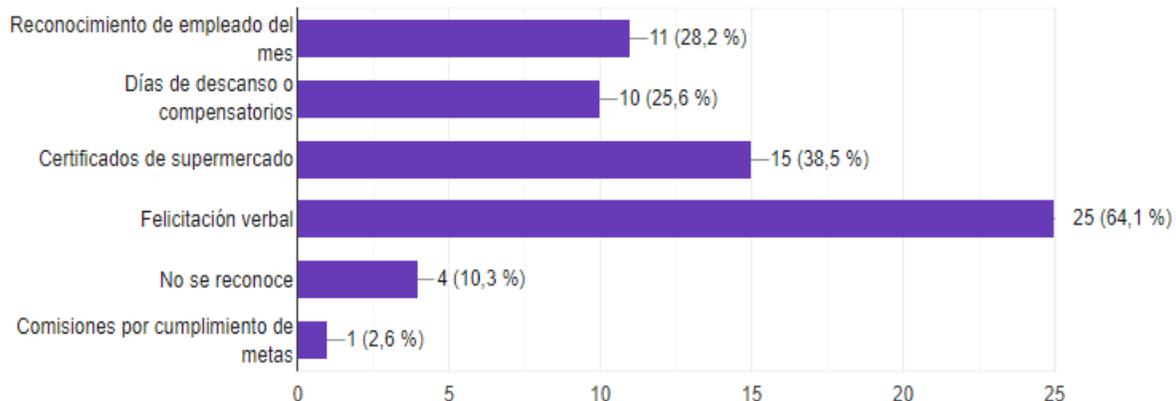
Un 89.75% de los colaboradores reconoce que sus respectivos jefes si identifican sus cualidades y capacidades mediante evaluación de avances y logros, capacitaciones y distribución de tareas según capacidad. Y solo el 10.25% de los colaboradores percibe que sus jefes no identifican sus cualidades y capacidades.

#### 14. La empresa hace diferencia entre los trabajadores para ser reconocidos o incentivados.



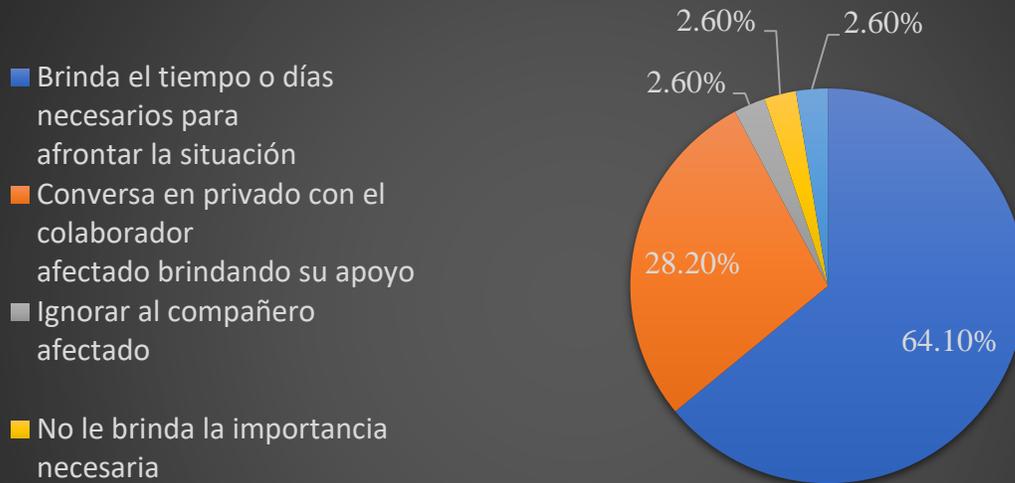
En su mayoría con un 46.15% de los colaboradores recibe reconocimientos tales como bonos, insignias y nombramientos verbales o escritos, el 41.02% de los mismo manifiesta que únicamente reciben incentivos cuando se alcanzan las metas o depende del tiempo de laborar en la organización. En menor proporción los colaboradores expresan que no se realiza diferencias de los colaboradores que destacan por su desempeño para ser incentivado 12.83%

#### 15. La manera en que se reconoce el esfuerzo y cumplimiento de metas a los colaboradores por parte de las jefaturas son



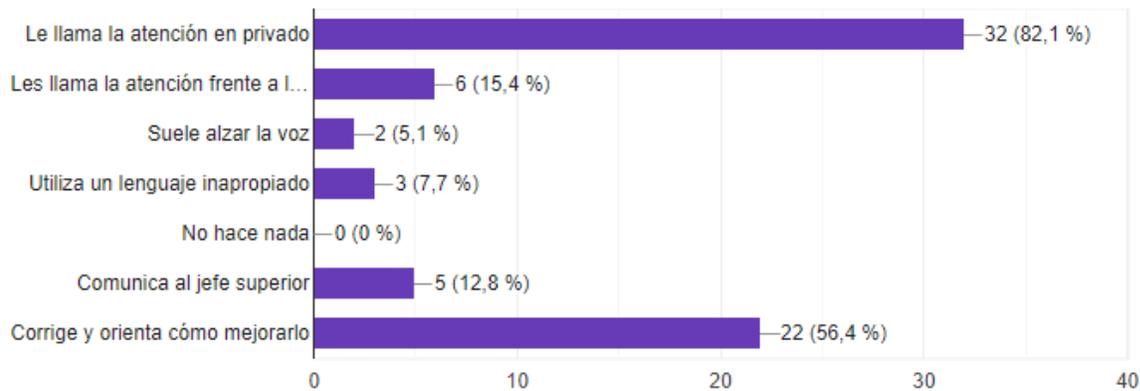
La mayoría de jefes reconoce el esfuerzo y cumplimiento de metas mediante felicitaciones verbales (64.1%) seguido de incentivos monetarios tal como lo son los certificados de supermercado (38.5%) y con reconocimiento del empleado del mes. Lo cual indica que los jefes le brindan importancia a al reconocimiento ante los demás mediante elogios y mediante incentivos que facilitan el ingreso monetario de sus colaboradores. En menor grado expresaron que se brinda reconocimiento de empleado del mes (28.2%), días de descanso (25.6%), comisiones (2.6%) y una pequeña parte considera que no se reconoce de ninguna forma (10.3%)

**Pregunta 16 "Cuando un colaborador se encuentra enfermo, incapacitado o tiene dificultades comprobadas tales como el fallecimiento de un familiar. Mi jefe inmediato suele"**



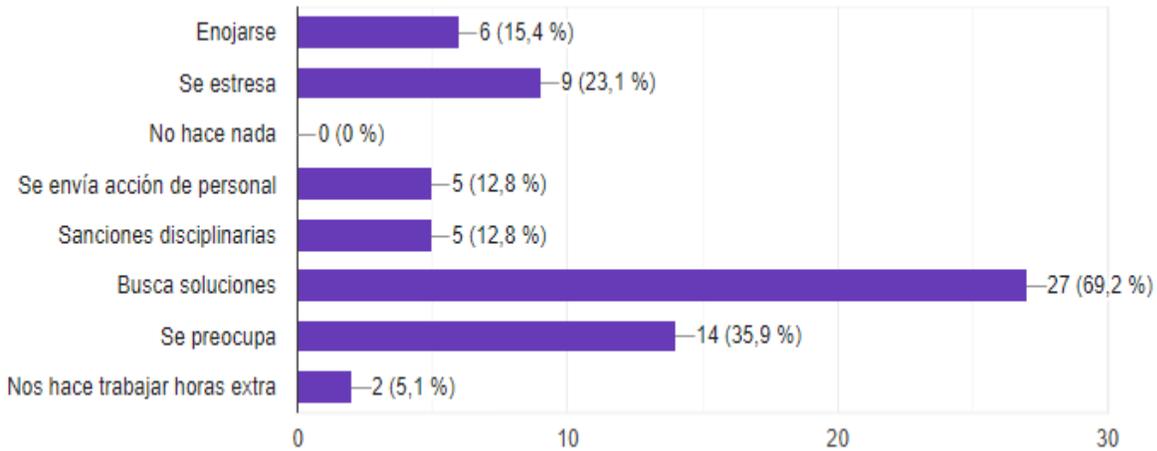
Un 64.10% de los colaboradores expresa que sus jefes les brindan el tiempo necesario para afrontar enfermedades o dificultades que afectan emocionalmente a los mismos y el 28.20% manifiesta que su jefe conversa en privado demostrando su apoyo. Lo cual indica que existe comprensión de las situaciones adversas que afectan a sus colaboradores. Únicamente un 2.6% percibe que se ignorar al compañero afectado, un 2.6% no se le brinda la importancia necesaria y un 2.6% no acepta ninguna de las opciones.

**17. La manera en que reacciona mi jefe cuando un compañero comete un error es:**



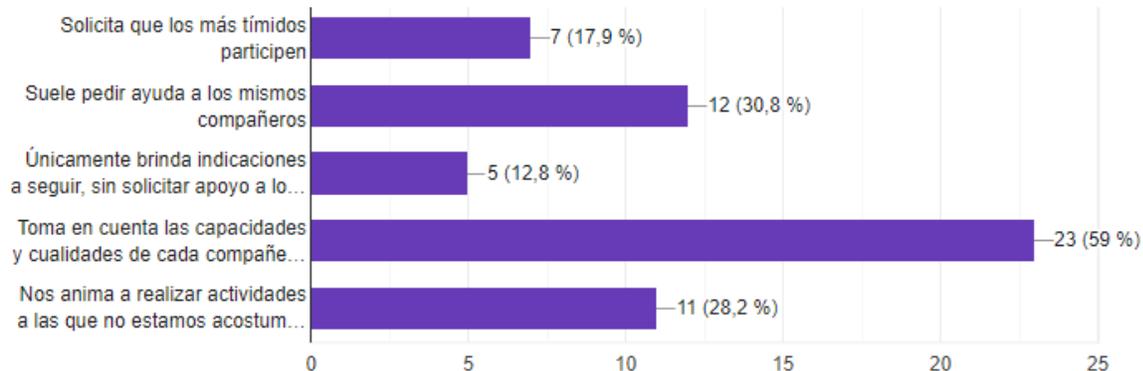
Un 82.1% de los encuestados resaltan que son corregidos en privado y un 56.4% son corregidos y orientados para resolver los errores cometidos. Lo cual indica que en su mayoría corrigen sin avergonzar a sus subordinados y existen un porcentaje simbólico que se encarga de brindar las herramientas para solventar dicho error y reducir el porcentaje de repetir los errores. Posteriormente el 15.4% de los jefes llama la atención frente a los demás, un 12.8% comunica al jefe superior, un 7.7% usa lenguaje inapropiado y en menor proporción un 5.1% alza la voz.

**18. “Cuando surgen imprevistos que afecten al área o la productividad de los colaboradores. Mi jefe suele”**



La mayoría de jefes (69.2%) busca soluciones ante dificultades imprevistas y muestra preocupación (35.9%) lo cual indica que las jefaturas ocupan un papel activo en la resolución de problemas en sus áreas correspondientes. En contraste el 23.1% de los jefes acostumbrarse a mostrarse estresados, el 15.4% manifiesta enojarse, el 12.8% envía acciones de personal, 12.8% aplica sanciones disciplinarias y en menor grado el 5.1% usa horas extra como castigo.

## 19. Al momento de realizar actividades de trabajo, mi jefe inmediato suele actuar de la siguiente manera



Un 59% de los encuestados denota que su jefe toma en cuenta las capacidades y cualidades de sus colaboradores al realizar actividades en equipo, pero un porcentaje relevante expresa que suele apoyarse en un número selecto de compañeros para realizar actividades. Por lo que existe un contraste significativo entre jefes que en su mayoría es inclusivo para realizar actividades y jefes que en un porcentaje demuestra afinidad por un grupo reducido de colaboradores. Un 30.8% pide ayuda a sus compañeros, el 28.2% de los jefes anima a realizar actividades en las que no se encuentran acostumbrados, el 17.9% anima a que los tímidos participen y un 12.8% brinda indicaciones sin solicitar apoyo a los demás.

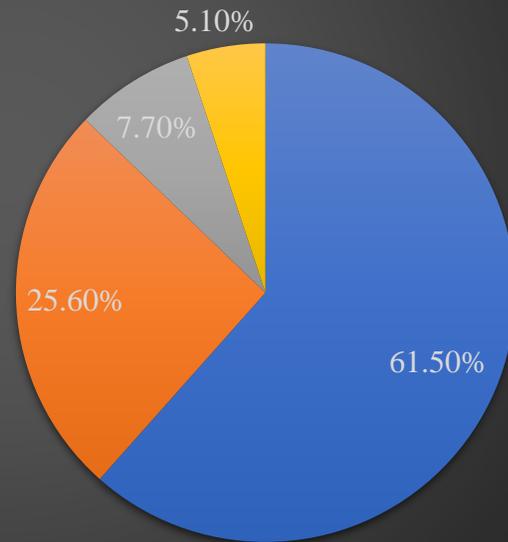
**Pregunta 20 "Cuando se delegan responsabilidades y actividades, mi jefe suele hacerlo de la siguiente manera"**

■ Asigna las tareas por igual a todos los compañeros de trabajo

■ Suele asignar responsabilidades a su grupo de confianza

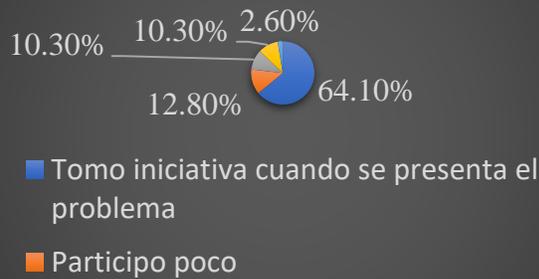
■ No sobrecarga de responsabilidades a ningún compañero

■ Sobrecarga de responsabilidades a la mayoría de mis compañeros



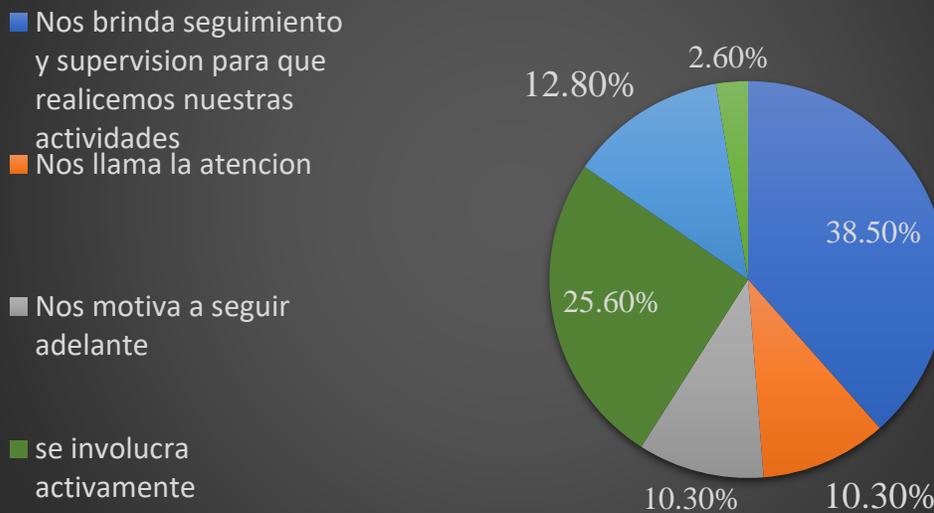
En su mayoría de jefes asigna equitativamente las tareas a sus colaboradores (61.50%) lo que indica que la existencia de favoritismos es reducido en las diferentes áreas de trabajo. Un 25.6% suele dar responsabilidades a su grupo de confianza, un 7.70% no sobrecarga a ninguno de sus subordinados y un 5.10% de los jefes sí sobrecargan a sus subordinados.

**Pregunta 21 "La manera que participó en las actividades demandantes en mi área de trabajo es:"**



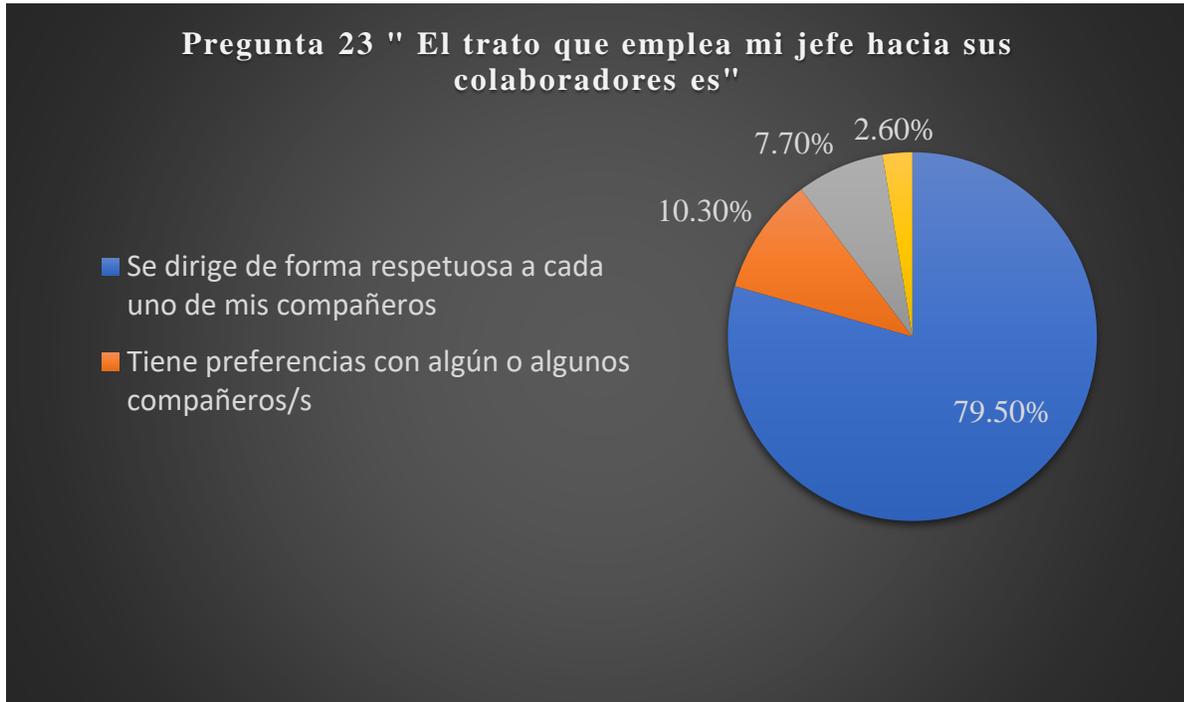
En su mayoría los colaboradores retoman un papel activo al momento de afrontar una dificultad en su área de trabajo (64.10%), el 12.8% tiene poca participación, 10.3% previene dificultades a futuro, el 10.3% actúa solamente cuando se le solicita y una pequeña parte no participa (2.6%).

**Pregunta 22 "Las estrategias que utiliza mi jefe para lograr el cumplimiento de metas son"**

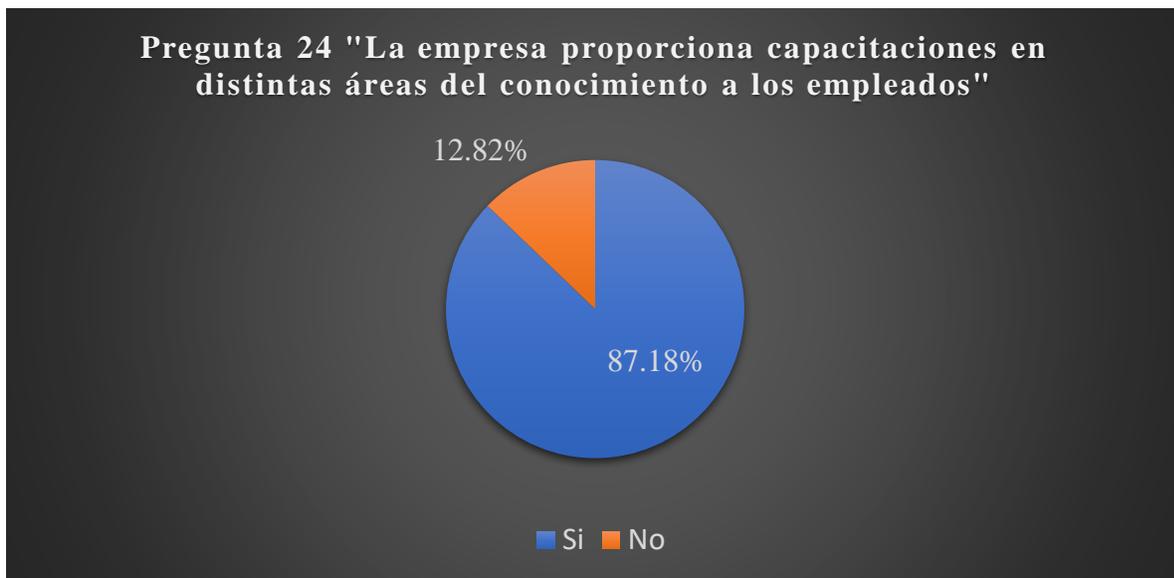


Para el cumplimiento de metas los jefes dirigen mediante supervisión de avances para alcanzar las métricas (38.5%) y se involucran activamente para alcanzar exitosamente los parámetros esperados. En contraste el 25.6% se los colaboradores consideran que se involucra activamente, un 12.8% percibe que su jefe brinda ejemplo de cómo realizar las tareas, un 10.3% de los jefes

los motiva a seguir adelante, un 10.3% llama la atención y un 2.6% se involucra activamente para alcanzar métricas.

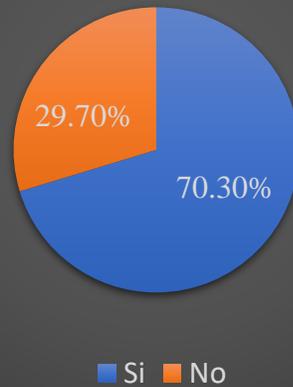


Los colaboradores indican en su mayoría (79.5%) existe un trato respetuoso de parte de jefe lo cual indica armonía y un clima laboral adecuado. Además un 10.3% percibe preferencia por algunos compañeros, un 7.70% de los jefes sobrecarga con tareas a algunos compañeros y un 2.6% realiza comparaciones entre subordinados.



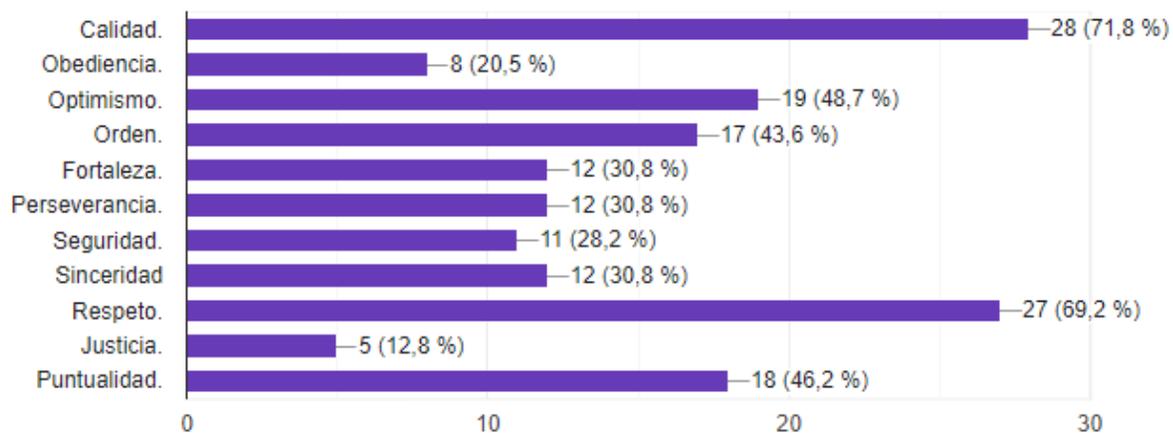
Un 87.18% expresa que si recibe capacitaciones en área tales como servicio al cliente, idioma inglés, uso de diferentes programas y plataformas como paquetería Microsoft, manejo de estrés y ansiedad. Solamente el 12.82% afirma no recibir capacitaciones.

**Pregunta 25 "La empresa promueve el crecimiento personal a sus empleados para aplicar a vacantes internas de la misma"**



En su mayoría los colaboradores expresaron en un 70.30% que si existen oportunidades para aplicar a vacantes internas agregando que en su mayoría de aplican debido a que son referidos, cumplen con sus métricas, es reconocido el esfuerzo y la antigüedad laboral, pero en ocasiones se suele tener preferencias para aplicar a algunas plazas. Además, el 29.7% no considera que se promueva la promoción interna.

**26. Los valores que se practican en la empresa son**



Todos los colaboradores puntuaron que más de dos valores presentes en la organización, pero destacan calidad (71.8%) respeto (69.2%) optimismo (48.7%) puntualidad (46.2%) y orden (43.6%). Son indicadores que la organización se encuentra organizada, estructurada y cumplimiento de metas constantes que favorecen la relación entre áreas. El 30.8% observa orden, el 30.8% perseverancia, el 30.8% sinceridad, el 28.2% seguridad, el 20.5% obediencia y el 12.8% percibe justicia en la empresa.

**Pregunta 27 "¿De qué manera se comunica frecuentemente con sus compañeros de trabajo?"**

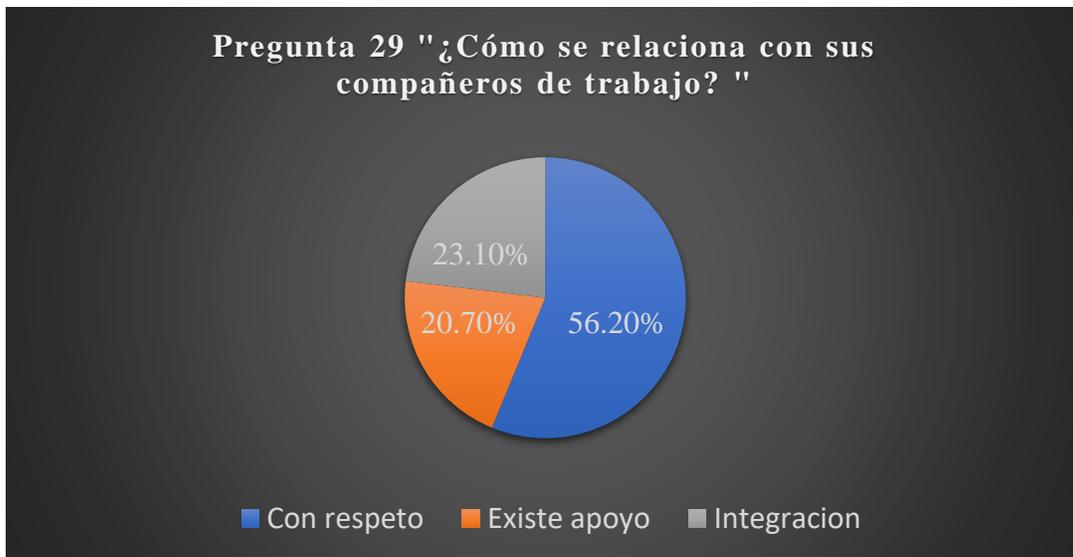


En su mayoría de colaboradores suelen tener poca comunicación con sus compañeros de trabajo (56.40%) lo que indica que la relación entre colegas se ve reducida únicamente al plano de actividades laborales y un segundo grupo opta por expresar sus opiniones sin respetar otras opiniones (38.50%) que podría favorecer a crear segmentos en cada área. En menor proporción el 5.1% se muestra molesto con sus compañeros de trabajo.

**Pregunta 28 "Cuando se le asigna una actividad junto con tus compañeros de trabajo, ¿cómo suelen hacerla?"**



Para solventar actividades en conjunto los colaboradores optan por trabajar en equipo (50.20%) como primera alternativa y como soluciones secundarias dividen actividades (26.70%) y toma en cuenta la opinión de todos (23.10%) lo que favorece las relaciones interpersonales entre integrantes de cada área correspondiente.



Un 56.20% de los colaboradores manifiesta que existe respeto a las diferencias individuales, pensamiento y creencias. Un 23.10% considera que existe integración entre colegas lo que favorece el trabajo en equipo y describiendo que debido al mismo factor se logran las metas establecidas y finalmente un 20.70% manifiesta que existe apoyo entre los mismos.

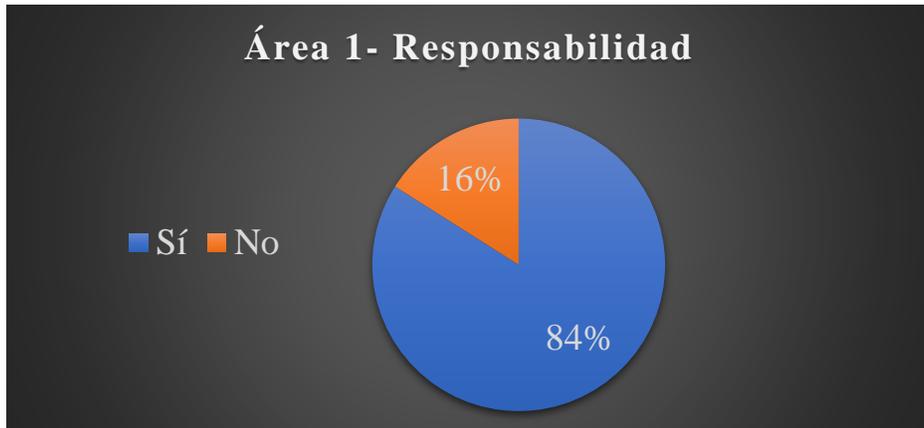
**Análisis de pruebas psicológicas “Frasas incompletas con aplicación a la industria” aplicadas a colaboradores**

En los siguientes gráficos se muestran los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas aplicadas a colaboradores, constituida por 27 mujeres y 12 hombres, evaluando la tendencia de manifestación de variables en relación a la responsabilidad, relaciones interpersonales, motivaciones y concepto de sí mismo/a en perfiles de niveles operativos provenientes de la empresa Credi Q de San Salvador.

Comparativa de variables encontradas en sujetos evaluados.

Variable	Frecuencia	Total de sujetos	Porcentaje
<b>Responsabilidad</b>	33	39	84%
<b>Relaciones interpersonales</b>	29	39	74%
<b>Motivaciones</b>	36	39	92%
<b>Concepto de sí mismo/a</b>	27	39	69%

**Presentación de graficas:**



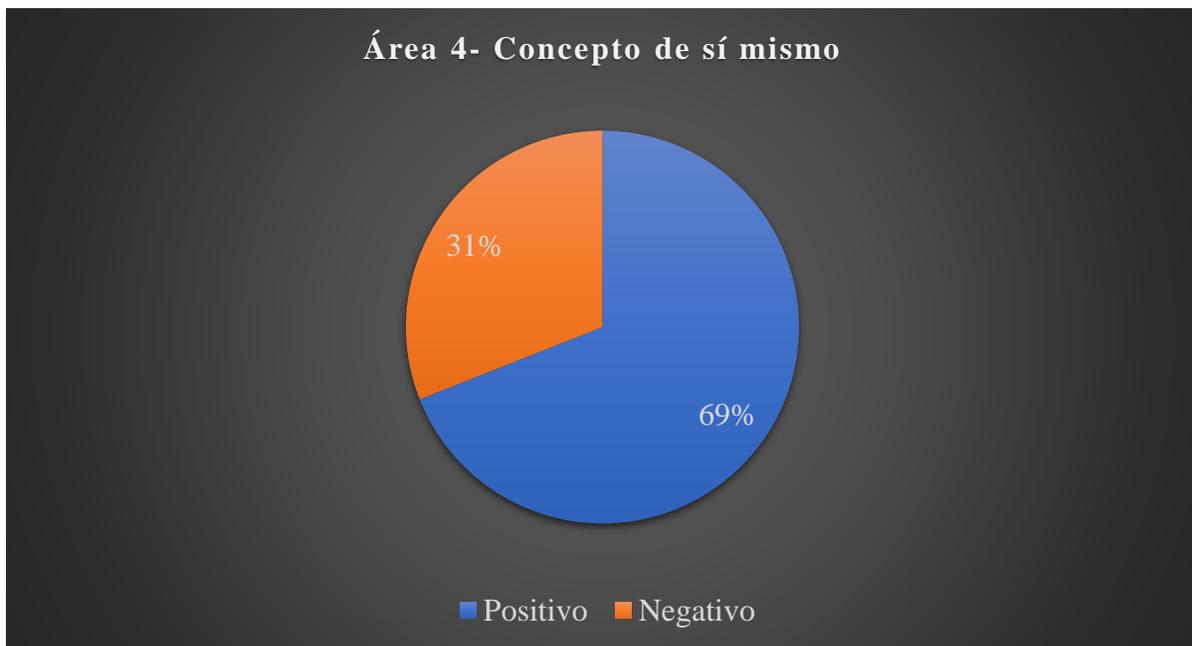
Del total de la muestra de sujetos, los colaboradores son 84% responsables en relación al cumplimiento en su puesto de trabajo y una percepción adecuada del significado de la empresa, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, suelen resolver inconvenientes ante situaciones inesperadas en su área de trabajo, mientras que el 16% manifiestan dificultades en esta área.



Del total de la muestra de sujetos, los colaboradores manifiestan un 74% de adecuadas relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo en relación hacia el esposo, esposa, autoridad, compañeros, subordinados y hacia las personas externas mientras que el 21% manifiestan dificultades en sus relaciones interpersonales especialmente con los padres y madres de familia.



Del total de la muestra de sujetos, los supervisores y coordinadores manifiestan un 92% de motivaciones ante el trabajo, metas u objetivos e intereses fundamentales, mientras que el 8% manifiestan desmotivaciones en relación a sus necesidades de logro.



Del total de la muestra de sujetos, los colaboradores manifiestan un 69% positivo de concepto de sí mismo en relación a sus rasgos y tendencias características, percepción de habilidades y ante el sexo, mientras que el 31% manifiestan un concepto de sí mismo negativos en relación a sus temores.

## **Interpretación de resultados de entrevistas dirigida a jefes**

Los resultados obtenidos en las entrevistas dirigidas a nivel superior permiten inferir que las relaciones interpersonales que los jefes establecen con sus colaboradores (es respetuosa), con frecuencia se expresan de forma verbal y escrita en momento de otorgar indicaciones de manera respetuosa, cuando se presenta un problema llaman la atención en privado a los colaboradores que conforman el área de trabajo, planifican el plan a seguir en el área, trabajan en conjunto, ejecutan procesos de seguimiento de labores y programan reuniones, suelen evaluar los objetivos alcanzados durante el mes, por lo que otorgan diversidad de incentivos económicos cuando algún empleado logra destacar con las funciones laborales realizadas.

La motivación intrínseca se ve afectada, debido a que las actividades recreativas y de convivencia con sus colaboradores es prácticamente nula, ya que no se refleja interés por generar integridad, cohesión y desarrollo de habilidades de afrontamiento ante el estrés y la frustración entre los miembros del área; en cambio en la motivación extrínseca, suele estar influenciada principalmente por el incentivo económico. La rutina en sus actividades ha permitido que alcancen las metas, y no obstante han descuidado el bienestar grupal de sus equipos de trabajo.

Dentro de la organización existen altas posibilidades de crecimiento profesional, ya que se desarrollan diplomados o cursos y los jefes suelen observar las aptitudes y capacidades desarrolladas en los empleados, las actitudes de interés y compromiso para valorar oportunidades de crecimiento profesional.

Al presentarse un problema de comunicación suelen dialogarlo y solventarlo con las personas involucradas directamente en privado, manteniendo el respeto e indagando las causas del problema. Los jefes, en su mayoría, cuando cometen errores laborales, suelen reaccionar atentos

a lo que deben mejorar, se muestran abiertos a puntos de mejora de forma objetiva, expresándolo de manera asertiva sin actuar impulsivamente.

Por último, la carga laboral en puestos superiores suele ser pesada, sin embargo, consideran que un buen líder debe ser una persona que lucha por los objetivos en conjunto, dispuesto a tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores motivados al crecimiento en conjunto y confiar en los criterios para la toma de decisiones por parte de los coordinadores y supervisores; por lo tanto, esto implica generar una sobrecarga laboral, delegando muchas responsabilidades en niveles medios.

### **Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a jefaturas**

Los resultados de las pruebas psicológicas aplicadas a jefaturas, evidencian la manifestación de la variable de responsabilidad, haciendo referencia al adecuado cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, mostrando interés y cumplimiento de tareas, motivadas por la superación, adaptación al puesto, con tendencia ampliar y adecuar los objetivos de la institución, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, capacidad para valorar las situaciones y controlar los propios prejuicios al brindar su colaboración, reconociendo los méritos ajenos y adoptando la responsabilidad inherente al puesto de trabajo.

En la variable de relaciones interpersonales, la actitud, la percepción de la autoridad y expresión de conducta es favorable, ya que manifiestan respetar a sus colaboradores, tomar en cuenta sus opiniones, mantener un ambiente laboral adecuado y tienden a utilizar el dialogo para comunicarse y lograr generar acuerdos en conjunto al presentarse problemas entre los mismos empleados.

Las motivaciones hacen referencia a la necesidad de logro de los jefes en relación a la ejecución de las funciones del puesto, tienden a manifestarse satisfechos en el área en que se desenvuelven, obtienen logros y tienden a controlar sus frustraciones, gestionando sus emociones y responder de forma asertiva al momento de proporcionar una orden, experimentado estímulos relacionados al crecimiento personal y profesional que tienden a motivarlo, recibiendo incentivos económicos y sosteniendo metas u objetivos de acuerdo a los resultados esperados en la organización.

Los evaluados en relación al concepto de sí mismo, se consideran líderes que disfrutan dialogar, que tienden a tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores, a lograr acuerdos cuando es necesario, a trabajar estrechamente con los empleados a su cargo, retroalimentar los planes para lograr metas acordadas, sintiéndose seguros de sus propias capacidades y características de personalidad, ya que manifiestan que son adecuadas al rol que desempeñan en la organización.

### **Interpretación de resultados de entrevistas dirigida a coordinadores y supervisores**

En la entrevista se abordaron diferentes áreas a evaluar que nos permitirá alcanzar nuestro objetivo de investigación, lo cuales fueron: el liderazgo, inteligencia emocional, la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, la comunicación, comportamiento, valores de ética y moral, toma de decisiones, manejo de conflictos y problemas y la personalidad, para ello se hará mención de los siguientes resultados:

Las áreas que más se destacan han sido las relaciones interpersonales, siendo positivas entre el personal de toda la organización, sin hacer ninguna distinción entre los niveles de jerarquía, (niveles superiores, medios y operativos), ya que se caracterizan por el apoyo mutuo, la cooperación y compañerismo entre los miembros que conforman el área, lo que permite un

ambiente agradable, ya que se puede intercambiar conocimiento, sentimientos y experiencia entre los empleados.

Así mismo el manejo de conflictos y problemas, se destacan por la forma constructiva y positiva de enfrentar las diversas situaciones, caracterizándose por reflexionar, analizar, cambiar o mejorar cualquier aspecto, obteniendo siempre un aprendizaje del mismo, así también destacan en su personalidad por poseer un conjunto de cualidades, actitudes, pensamientos y sentimientos positivos que les ha permitido incidir positivamente en su área de trabajo principalmente el respeto, la responsabilidad, la organización y la eficacia.

En relación al comportamiento y los valores que practican los sujetos evaluados, destacan la calidad y respeto, en ciertas ocasiones se practica el orden, perseverancia, sinceridad y las que menos se practican son justicia.

Existe algunas áreas a mejorar, siendo estas favorables, pero con una adecuada orientación se pueden mejorar más hasta convertirse en áreas fuertes y estables, entre ellas: la inteligencia emocional, debido a la dificultad para canalizar sus propias emociones, por lo que es fundamental mejorar la capacidad de reconocer la manera en que las emociones afectan a sus acciones como guía en el proceso de toma de decisiones y sus relaciones interpersonales.

Consideran a los jefes del área como personas proactivas y con iniciativa en la resolución de conflictos, sin embargo, en relación a la toma de decisiones, será necesario que consideren más aspectos en dicha evaluación para la búsqueda de soluciones, como las distintas opiniones y recursos materiales, así como el nivel de impacto tanto positivas como negativas que pueden ocasionar en su entorno laboral.

En la satisfacción es necesario prestar atención el grado en que a los empleados les gusta su trabajo, ya que una población considerable desempeña funciones que no están relacionadas a sus aptitudes o intereses, a pesar que reciben incentivos económicos. Los incentivos económicos mayormente ha sido el único método para motivar al personal, por lo que con el paso del tiempo se han vuelto monótonos, debido a su falta de variedad y limitación a lo económico que podrían generar dificultades en conductas específicas que le impulsen la adquisición de metas a largo plazo.

Por último, será necesario mejorar la comunicación; específicamente en asertividad, es decir, en su capacidad para comunicar sus ideas y sentimientos de forma congruente, directa y equilibrada defendiendo sus propios derechos, pero sin dañar a los demás.

### **Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a coordinadores y supervisores**

En relación a la *Responsabilidad*, según los resultados obtenidos, se infiere que el personal de supervisores y coordinadores poseen en su mayoría un alto grado de responsabilidad, debido a su cumplimiento voluntario a los patrones sociales establecidos, principalmente destacan por: su actitud a su puesto de trabajo, es decir al interés y forma de cumplimiento de sus tareas así como su colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, es decir a su capacidad de ponderar las situaciones o influencias de los prejuicios al brindar su colaboración; sin embargo se debe mejorar el aspecto de la percepción y significado que poseen de la empresa.

En cuanto a las *relaciones interpersonales*, con base a los resultados obtenidos, se infiere que el personal de supervisores y coordinadores poseen cualidades y dificultades en la forma de relacionarse con sus semejantes, comenzando primeramente las dificultades en relacionarse y la percepción que poseen de las figuras del padre y la madre; sin embargo, se les facilita establecer

relaciones interpersonales ante la familia, ante la autoridad y personas externas. Será necesario reforzar un poco más esta área para que sea mejor.

En relación a los resultados obtenidos, se infiere que las *motivaciones* en el personal de supervisores y coordinadores poseen escasas motivaciones, es decir el estado psíquico cuyo potencial energético que matiza y orienta la conducta, por lo que será necesario crear estrategias que permitan abordar especialmente sus necesidades ante el trabajo, ante logros y frustraciones. Será necesario abordar principalmente esta área ya que es el menor resultado posee.

En la variable de *concepto de sí mismo*, se infiere que el personal de supervisores y coordinadores poseen en su mayoría un percepción funcional de sí mismos, así como una suposición del concepto de los demás de sí mismo, debido a su constante modo de ser y al concepto positivo de sus habilidades y autovaloración sin embargo en el único aspecto que se debe mejorar es en el enfrentamiento a los temores, para ello será necesario detectar más a fondo que puede infundirles temor y que ellos mismos tomen consciencia de sus conductas frente a ellos.

A partir de los resultados obtenidos en dicha prueba al personal de supervisores y coordinadores, poseen muchas cualidades que le son favorables a sus puesto de trabajo que les permiten ejercer autoridad e influencia positiva a sus colaboradores, ya que se caracterizan por ser responsables, establecer metas y objetivos, compromiso, habilidades sociales y valores, no obstante será necesario que se tome en cuenta que será necesario abordar el aspecto de las motivaciones en busca de mejoría ya forma parte esencial del clima organizacional .

## **Interpretación de resultados de encuestas dirigida a colaboradores**

A partir de las encuestas realizadas hacia los colaboradores, se destacan las variables de manejo y resolución de conflictos, ya que los colaboradores reconocen un trato de respeto por parte de sus jefes inmediatos, los describen como comprensivos y suelen brindar permisos cuando se presentan dificultades de índole personal, ajenos al ámbito laboral, realizan correcciones en privado sin avergonzar a sus colaboradores, buscando soluciones e involucrándose activamente, además de ser responsables con la asignación de actividades laborales.

En la organización existe un adecuado crecimiento profesional, debido a que los jefes y coordinadores logran identificar las cualidades y capacidades de los miembros que conforman el área de trabajo y designan funciones de acuerdo a estas características, también toman en consideración la actitud y compromiso que estos manifiestan en las funciones que realizan, por lo que son promovidos en vacantes disponibles en la misma área, sin embargo los colaboradores manifiestan la existencia de preferencias al elegir posibles candidatos a ocupar el puesto de trabajo.

Los colaboradores concuerdan en que los coordinadores y supervisores logran resolver las dificultades en el área, en la mayoría de ocasiones toman en cuenta las opiniones de los compañeros de trabajo, logrando llegar a acuerdos en conjunto y facilitando los recursos solicitados, sin embargo presentan dificultades de comunicación, específicamente en la comprensión de mensajes y la escasa retroalimentación, generando distorsión de la información entre los mismos compañeros que conforman el área.

En cuanto a las relaciones interpersonales existen aspectos positivos tales como la existencia de compañerismo, respeto, colaboración entre colegas, toman en cuenta su opinión para afrontar las

dificultades, sin embargo, hay una muestra significativa que manifiesta que se presentan dificultades para trabajar en equipo y adoptan una actitud pasiva, debido a que tienen a dejar de expresar sus propias opiniones, por lo que se infiere que se debe al temor de ser juzgados o criticados por sus compañeros de trabajo y ser expuestos ante sus respectivos jefes.

En su mayoría los colaboradores describen como aspectos motivadores el uso de incentivos económicos tales como reconocimiento monetario del empleado del mes, vales de supermercado y felicitaciones verbales, sin embargo, estos incentivos se otorgan dependiendo al área de trabajo que ejercen y los resultados obtenidos en relación a metas establecidas, por lo que no son distribuidos de manera justa y equitativa, por tanto, los colaboradores demandan que se practique más el valor de la justicia.

Existen dificultades al momento de fomentar una sana competencia entre los miembros de la misma área de trabajo, ya que todos compiten por obtener mayores ingresos económicos mensuales, fomentando y manteniendo una motivación extrínseca, debido a que proporcionan únicamente incentivos económicos, sin tomar en cuenta las responsabilidades que pueden adquirir en el cargo que aspiran ejercer, ya que les genera ingresos más elevados.

Por último, cabe destacar que la empresa brinda capacitaciones en los puestos de trabajo a los empleados, mayormente en el área técnica, es decir, manejo de paquete de office, el idioma inglés y jornadas de capacitaciones psicológicas abordando temas de estrés y ansiedad, sin embargo, esta última se realiza en escasas ocasiones, sin embargo, dejan de lado las principales necesidades psicológicas anteriormente identificadas a través de los instrumentos de recolección de datos.

## **Interpretación de resultados de pruebas psicológicas aplicada a colaboradores**

En relación a la *Responsabilidad* los colaboradores son responsables en cuanto a las actividades designadas por sus jefes inmediatos, cumplen con las expectativas del área lo que favorece el cumplimiento de métricas, disponen de las habilidades necesarias para resolver a la brevedad posible situaciones imprevistas y tienen una percepción de la empresa en cuanto a la visión y misión de la misma.

En relación a las *Relaciones interpersonales*, la mayoría de colaboradores denota adecuadas relaciones al interior de su núcleo familiar, con sus colegas, jefes o supervisores. Demuestra que no tienen regularidad de situaciones conflictivas con personas externas o internas a la organización y no tienen dificultades para respetar figuras de autoridad.

En relación a las *Motivaciones*, los colaboradores denotan aspiraciones de crecimiento en la organización, compromiso en el cumplimiento de metas correspondientes a cada área, facilidad para cumplir objetivos y además expresan diversos intereses por los cuales laboran en la empresa ya que únicamente no es para cubrir necesidades económicas sino para aportar al aprendizaje de nuevas habilidades y crecimiento profesional.

En relación al *Concepto de sí mismo*, los colaboradores describen cualidades positivas sobre sí mismos, perciben que otros identifican sus fortalezas y habilidades, además conocen cuales son las actividades en las cuales suelen destacar.

A partir de lo antes mencionado se infiere que los colaboradores mantienen armonía y adecuadas relaciones interpersonales a nivel horizontal y vertical, demuestran responsabilidad en el cumplimiento de metas y objetivos que corresponden a su puesto laboral. No tienen dificultades

para resolver conflictos, respetan las figuras de autoridad lo que aporta positivamente en el clima laboral.

También descubren que tienen potencial para algunas actividades y los demás reconocen dichas habilidades, en su mayoría desean seguir laborando en la empresa para cumplir metas extraordinarias a la organización o para aplicar a otras vacantes de nivel superior con el paso del tiempo.

### **INTERPRETACION GLOBAL DE RESULTADOS**

El liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, Idalberto, 1993). El liderazgo no es igual para todos, ya que cada líder tiene su propia personalidad y experiencia que influye en su estilo particular, sin embargo, este estilo puede evolucionar con el tiempo.

En nuestra investigación hemos identificado los siguientes estilos de liderazgo que manifiestan los empleados de la empresa Credi Q son: El estilo de *líder democrático*, suele ser participativo porque se involucra activamente en los equipos de trabajo, toma en cuenta los puntos de vista de los empleados que conforman el área, fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones, es decir, los compromete con las actividades e indicadores de logro a seguir, siempre y cuando con la presencia y aprobación del jefe.

El estilo de liderazgo que predomina en los jefes y coordinadores, está relacionado al *Liderazgo laissez-faire*, ya que los jefes confían demasiado y delegan muchas responsabilidades a sus coordinadores y estos delegan a sus colaboradores, luego la motivación con mayor presencia es la extrínseca, debido a la disminución de su motivación, manifestada en la apatía, en el área

conductual como la desmotivación, en el área cognitiva presentando dificultades en la atención y memoria, problemas físicos como el insomnio, pérdida de apetito, además de presentar dificultades en relaciones interpersonales, ya que no se involucran en actividades físicas, y recreativas, solo se limitan a cumplir con funciones laborales y así como el control y supervisión de todas las actividades asignadas, pero estas no suele ser constantes y si con base al cumplimiento de resultados.

La motivación es extrínseca, debido a que sus conductas que emplean a realizar las actividades o trabajos mayormente son impulsadas por factores externos en los empleados, específicamente por los salarios en los puestos de trabajo y por ello sus constantes esfuerzos por crecer profesionalmente o mantenerse en cargos de niveles altos y los incentivos económicos como los bonos y comisiones según los resultados obtenidos en la adquisición de metas. Sin embargo, en la mayoría de los casos en los que la motivación es exclusivamente extrínseca se acaba produciendo una disminución del rendimiento independientemente del ámbito al que se haga referencia. Por lo que la motivación extrínseca no es una buena aliada para proyectos a largo plazo.

*Liderazgo emocional - dominante:* se puede comparar con los liderazgos directivos, ya que tienen el poder para dirigir a las personas, en este estilo, los jefes tienen las metas y los objetivos claros, se encarga de comunicarlos a sus colaboradores, y espera que los demás los sigan suele usar procedimientos y políticas para generar una estructura.

Existe presencia de *Liderazgo Transaccional*, ya que los colaboradores son motivados por principalmente por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pro del beneficio de la organización, aplicando la recompensa contingente cuando los jefes premian con comisiones, bonos, certificados de regalo cuando se

cumplen las metas, y, por el contrario, cuando sancionan al no otorgarlos debido al bajo rendimiento de los empleados.

Por lo tanto, los estilos de liderazgo inciden en el clima organizacional que experimentan los empleados, ya que según el autor Chiavenato, manifiesta que el clima organizacional son las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados, por lo que, en nuestra investigación, hemos indagado los siguientes factores: inteligencia emocional, motivación, satisfacción, comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, estrés, toma de decisiones, resolución de conflictos, personalidad, comportamiento.

En cuanto a las *relaciones interpersonales* que los jefes y supervisores establecen con sus colaboradores es respetuosa e intercambian opiniones, sentimientos y emociones entre sí, sin embargo, la relación entre los colaboradores, será necesario mejorarlo, ya que presentan dificultades para trabajar en equipo y adoptan una actitud pasiva, debido a que tienden a dejar de expresar sus propias opiniones, por lo que se infiere que se debe al temor de ser juzgados o criticados por sus compañeros de trabajo y ser expuestos ante sus respectivos jefes.

En cuanto a la *resolución de conflictos*, analizando, reflexionando y valorando las diversas alternativas para una solución pacífica cuando existen desacuerdos a través de la *comunicación* en el que buscan intercambiar ideas, creencias, pensamientos, sin embargo, el caso de nivel operativo es necesario considerar mejorar la asertividad. Asimismo, la empresa ofrece a todos los empleados posibilidades de crecimiento profesional, tomando en cuenta los conocimientos, la experiencia y actitudes positivas, en contraposición, esto ha generado una competencia muy alta, por lo que los colaboradores no han adquirido consciencia de la importancia y de las

implicaciones de la responsabilidad que se adoptan en niveles superiores, actuando de forma individual y restándole importancia al trabajo en equipo.

La empresa cuenta con un organigrama establecido en el que queda claro los niveles y puesto de trabajo de cada empleado, así como sus políticas, valores y reglas, para que busquen un objetivo en común, por lo que será necesario mejorar el *trabajo en equipo*, ya que debe de existir una clara cohesión, espíritu colectivo, concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo, por lo que los integrantes de cada área deben de tener sentido de responsabilidad de sí mismos como de los demás integrantes, así como tomar en cuenta los resultados deberán ser más por el fruto de su esfuerzo colectivo, y no solamente de manera individual, ya que en caso contrario seguirán siendo un grupo pero no un equipo de trabajo.

Los jefes y coordinadores buscan encontrar las mejores soluciones ante las dificultades que se presentan y la obtención de resultados en sus áreas de trabajo, sin embargo, se considera que deben de tomar en cuenta más puntos de vista de todos los sectores de la empresa, también, en este caso, se destaca que los niveles superiores, en su mayoría delegan las actividades laborales al personal que conforma los niveles medios, dejándoles mayormente la responsabilidad de las *decisiones ejecutadas*.

Por lo tanto, todos estos factores anteriormente mencionados forman parte de los dos pilares fundamentales del clima organizacional; los cuales son: la motivación y la satisfacción, en relación a la *satisfacción* la mayoría de empleados presentan un aceptable grado de conformidad respecto a su entorno y condiciones de trabajo, a pesar de que en algunos puestos de trabajo, los intereses y aptitudes no están relacionado con los empleados, pero se han resuelto con una actitud positiva y deseos de aprendizaje y superación profesional.

Sin embargo, la *motivación* se ve afectada, debido a que está presente mayormente la motivación extrínseca, suele estar influenciada principalmente por el *incentivo económico*, la rutina en las actividades que ejercen los empleados ha permitido que alcancen las metas, y no obstante han descuidado el bienestar grupal de sus equipos de trabajo, por lo tanto, si existe un influencia positiva y negativa según el estilo de liderazgo que ejercen los jefes y supervisores en el clima organizacional de los empleados de la empresa CREDI Q.

## DIAGNOSTICO

De acuerdo a los resultados de la investigación del Diagnóstico de las necesidades identificadas en la empresa CREDI Q S.A. de C.V. están presente 6 factores que intervienen en el clima laboral de dicha empresa, los cuales son los siguientes:

- ✚ Asertividad
- ✚ Relaciones interpersonales
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Motivación
- ✚ Liderazgo
- ✚ Estrés

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **CONCLUSIONES**

- A partir de los factores identificados en el clima organizacional de la empresa, se elaboró una propuesta de programa psicolaboral para intervenir en las necesidades que se detectaron en la investigación.
- Se concluye la existencia de estilos de liderazgo que influyen de forma positiva y negativa y que afectan en el clima organizacional.
- Los factores que se identificaron en el clima organizacional han sido de utilidad para el diseño del programa de capacitación que pretendemos que mejore el clima organizacional de la empresa.
- De acuerdo a la investigación realizada y la aplicación de instrumentos y pruebas psicológicas obtenidos a través de los instrumentos de evaluación, se concluye que los factores de liderazgo detectados se ven afectados negativamente por lo que se crea un programa de capacitación psicolaboral.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación del programa psicolaboral para que los empleados de la organización conozcan los factores que inciden positiva o negativamente en el clima laboral.
- Aplicar la propuesta de programa psicolaboral hacia los diversos niveles de la empresa que permita conocer, comprender y ejecutar el liderazgo y su influencia en los factores que componen el clima organizacional.
- Se recomienda a la empresa para que mejoren aún más su nivel de competitividad, fomenten en los jefes de todas las áreas de trabajo el liderazgo transformacional, por todos los estudios que han demostrado mayormente sus incidencias positivas además de ese estilo es una manera de inspirar una visión para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo.
- Se recomienda crear estrategias de trabajo que propicien el trabajo en equipo, fomenten el espíritu de colaboración y valores que contribuyan a establecer un ambiente laboral motivador y satisfactorio donde se respire un clima ideal.
- Se recomienda que se analicen cada 6 meses y cada año un Diagnóstico de Necesidades de Capacitaciones (DNC), para detectar nuevas necesidades.
- Se recomienda la aplicación del programa de capacitación psicolaboral, estructuradas en 7 sesiones con la finalidad de generar una adecuada interacción entre los empleados y jefes, coordinadores y supervisores de todos los niveles jerárquicos de la institución.



# **PROPUESTA DE PROGRAMA PSICOLABORAL**

## JUSTIFICACION

El proceso de capacitación y desarrollo hoy en día es muy importante tanto para el trabajador como para la organización, ya que se realiza de acuerdo a los intereses de ambos: El Contar con un personal apto para desempeñar adecuadamente sus labores, lo cual es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende únicamente de máquinas o infraestructura, lo que se debe priorizar es contar con el personal adecuado que sepa manejar sus herramientas de trabajo, o que se encuentre motivado para realizar su trabajo de la mejor manera. Además, la capacitación ayuda al trabajador a adquirir nuevos conocimientos, ya sea técnicos o psicosociales que le permiten satisfacer necesidades o vacíos que pueda tener dentro de la organización.

La importancia como grupo de implementar un programa de intervención en la alcaldía de mejicanos, como una institución pública posee personal en diversas áreas de trabajo y de diferente índole, y como tal tiene objetivos y metas de trabajo; posee necesidades o problemáticas que inciden en dificultar el logro de estos mismos.

Estas necesidades de Capacitación deben de ser atendidas para lograr erradicar o disminuir el efecto negativo que producen en el logro de los objetivos de la institución y en el logro o mantenimiento de un sano clima organizacional. Como respuesta a esto, se crea el siguiente programa de capacitación basado en necesidades detectadas mediante proyecto de investigación, que busca fortalecer y lograr la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y capacidades que ayuden al personal de esta institución a afrontar de manera más adecuada las dificultades que las necesidades detectadas ocasionan.

En dicho programa de capacitación se utilizará una gama de técnicas y dinámicas, en la cual se está poniendo en práctica los conocimientos de los facilitadores que lo dirigen, además de desarrollar en los/as empleados/as que participaran en este proceso nuevas y mejores formas de desenvolverse en su ámbito laboral y fortalecer los estilos de liderazgo y crear así un mejor clima organizacional entre los compañeros y todos aquellos entes que son necesario para formar una organización.

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### Objetivo General:

Diseñar un programa de capacitación psicolaboral para el personal de la Empresa Credi Q S.A. de C.V. que atienda las necesidades identificadas para crear un clima de trabajo satisfactorio, aumentar la motivación y receptividad en la realización y supervisión de sus actividades laborales.

### Objetivos específicos:

- Orientar por medio de una capacitación a los empleados y jefes, para desarrollar nuevas capacidades, habilidades y conocimiento y así potenciar su eficiencia en la organización.
- Ejecutar actividades lúdicas con el personal de la institución para atender las necesidades de capacitación.
- Brindar conocimientos que permitan al personal mejorar el clima organizacional de la institución.
- Crear políticas y normas para el uso del programa de capacitación, para tener un adecuado uso y manipulación de dicho programa.

# **POLÍTICAS, NORMAS Y AMBITOS DE USO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

## **POLÍTICAS**

1. El Programa de Capacitación será ejecutado en los horarios que se establezcan previo acuerdo con la empresa CREDI Q S.A. de C.V. de El Salvador.
2. El Programa de Capacitación estará siempre en disposición de ser aplicado en la empresa CREDI Q S.A. de C.V. de El Salvador, cada vez que consideren sea necesario ejecutarlo.
3. Todos los trabajadores/as tendrán acceso a participar en el Programa de Capacitación.
4. Todos los jefes tendrán acceso al Programa de Capacitación sin importar el área.
5. El Personal de Capacitación y Desarrollo de la empresa CREDI Q S.A. de C.V. de El Salvador, revisará el Programa de Capacitación.
6. Se difundirá el Programa de Capacitación en la empresa CREDI Q S.A. de C.V. de El Salvador, para que todo el personal lo conozca.
7. Los trabajadores que participen en el Programa de Capacitación tendrán acceso a materiales didácticos que se necesite en las diversas jornadas de capacitación.

## NORMAS

1. Deberá ejecutarse este Programa de Capacitación en los horarios programados por los responsables de personal y todos los trabajadores deberán permanecer durante el tiempo establecido para el desarrollo de la capacitación.
2. Deberá ser el departamento de Recursos humanos, el encargado de regular y disponer del programa de capacitación.
3. Deberán participar en el programa de capacitación los seleccionados por los responsables de las diferentes áreas de la empresa.
4. Deberán participar en el Programa de Capacitación aquellos jefes, supervisores o coordinadores y colaboradores de áreas seleccionados por sus superiores.
5. Deberán detenerse a revisar el programa de capacitación aquellos jefes que sean debidamente autorizados por sus superiores, para seleccionar a las personas indicadas que puedan conocer este Programa de Capacitación.
6. Deberá el Departamento de Recursos Humanos con la debida oportunidad difundir la existencia de este Programa de Capacitación en los medios que la empresa utiliza para darla a conocer a sus colaboradores.
7. Los participantes de este Programa de Capacitación deberán respetar y proteger los materiales didácticos proporcionados por el personal de recursos humanos.

## ÁMBITO DE USO

El programa de capacitación deberá ser administrado por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa CREDI Q S.A. de C.V., siendo una herramienta útil e indispensable en aquellas condiciones empresariales en que se requiera la intervención o prevención de los diversos factores que intervienen en el clima organizacional a tratar, para que los miembros de la empresa mejoren en sus relaciones en el entorno laboral y así beneficiar aspectos como el clima organizacional, la productividad y eficiencia de los trabajadores de la organización.

Este Programa de Capacitación deberá ser revisado, modificado, actualizado, o reestructurado cada año por el personal especializado del Departamento de la sección de Capacitación y Desarrollo de la empresa.

# CONTENIDO DEL PROGRAMA

## 1° Necesidad

### *Asertividad*

**Conceptos:** La comunicación es la actividad de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

La asertividad es una habilidad social que poseen ciertos individuos de comunicar y defender sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando las de los demás.

#### **Subtemas:**

- » La comunicación verbal: se utilizan las palabras y el mensaje que se transmite se articula y expresa a través de la comunicación oral, o escrita.
- » Tipos de comunicación:
  1. Estilo de comunicación pasivo: se les complica expresar sus necesidades y para mantenerse firmes a sus creencias, dudan en decir lo que piensan porque no quieren provocar conflictos.
  2. Estilo de comunicación agresivo: En el lado opuesto del espectro, los comunicadores agresivos dicen las cosas de manera directa, hasta cortante, en general se les facilita hablar en público y son los que más participan durante las reuniones de grupo, no les cuesta trabajo expresar su opinión.
  3. Comunicación pasivo-agresivo: Los comunicadores pasivo-agresivos no son directos, más bien buscan maneras indirectas de decir lo que les molesta. Son agradables con algunos y desagradables con otros.
  4. Asertivo: se expresa y pone sus límites, pero respetando el de los demás.
- » Características de la asertividad.
  - Resuelven los problemas tan pronto como se presentan en vez de evadirlos y permitir que se hagan más grandes.
  - Demuestran inteligencia emocional, que es la habilidad de reconocer emociones (en ellos mismos y en los demás) y las manejan de manera saludable.
  - Son claros y directos, sin herir a los demás.
  - Están dispuestos a pedir ayuda.
  - Saben escuchar a los demás.
  - Reconocen y validan otros puntos de vista, pero también saben expresar su propia perspectiva.
  - No te da pena pedir lo que necesitas, puedes hablar abiertamente de lo que quieres y te das cuenta cuando alguien se quiere aprovechar de ti.
- » Beneficios de la asertividad:
  - Al controlar la situación, conseguirás evitar el estrés y demostrar en las conversaciones que establezcas tus fortalezas y habilidades.

- Podrás encarar los conflictos y situaciones críticas que se te presenten con calma, sin levantar el tono de voz a las personas involucradas.
- Poniendo en práctica la asertividad, aprendes a expresar tu propia opinión gestionando tus emociones eficazmente. De esta forma es más fácil que consigas los objetivos que te propongas.
- Siendo un trabajador asertivo evitas caer en la manipulación ni te dejarás manipular.
- No necesitas la aprobación de los demás.
- Respetas y te respetas.
- Te relacionas de forma sana y equilibrada.
- Aumentarás tu autoestima y crecerá tu propia confianza.
- Podrás actuar como un excelente mediador en conflictos con terceros.
- Sabemos que la situación laboral de nuestro país no es la mejor, debido a las altas tasas de desempleo, aun así, nadie puede aprovecharse de tu vulnerabilidad por miedo, ni nadie puede exigirte realizar tareas que no te corresponden.
- Saber decir que “no” en el trabajo hará que no te veas implicado en proyectos en los que no quieras colaborar o que definitivamente no te interesen.
- De esta forma se involucrarían solo en temas donde tengan amplios conocimientos y ganas de hacer, participar y colaborar.

» **Técnica:** Expositiva.

El facilitador comenzara con la exposición del tema, transmitiendo de manera oral los componentes de contenido en el siguiente orden:

- La comunicación verbal
- Tipos de comunicación
- Características de la asertividad
- Beneficios de la asertividad

» **Dinámicas:**

- Adivina la mímica: los participantes deberán ejemplificar las frases que se les presentan a través de expresiones gestuales, el resto de participantes deberá adivinarlo.
- Enfrentando situaciones: se les presentarán ejemplos de diversidad de situaciones que deberán resolver con asertividad.



## 2° Necesidad

### *Relaciones interpersonales*

#### Concepto:

Es el vínculo que existe entre dos o más personas en el cual existe la implicación de sentimientos, intereses y actividades.

#### Subtemas:

- **Definición de relaciones interpersonales:** Es el vínculo que surge a través de interacciones con las personas del entorno en el cual se evidencia en menor o mayor proporción las particularidades de cada individuo, preferencias o costumbres y en el marco organizacional puede beneficiar o afectar negativamente el clima.
- **Importancia de adecuadas relaciones interpersonales:** Entre los beneficios de adecuadas relaciones interpersonales destacan el trabajo en equipo, integración de los colaboradores, desarrollo de habilidades en solución de problemas y reducción de conflictos.
- **Cohesión:** Es este vínculo interpersonal lo que hace que los miembros participen fácilmente y permanezcan motivados para lograr los objetivos establecidos.
- **Comunicación vertical y horizontal:** La comunicación horizontal es la transmisión entre compañeros del mismo departamento o área en cambio la comunicación vertical se transmite a diferentes niveles de la estructura organizacional.
- **Respeto a las diferencias individuales y convivencia:** Es el respeto a los valores, creencias, diferencias físicas, cultura o religión de cada persona los cuales benefician a la convivencia y tolerancia.

#### Técnica:

Expositiva: Involucra la explicación de ideas, conceptos e información general de forma oral

#### Dinámicas:

- **Historias cruzadas:** el facilitador inicia contando una historia con personajes ficticios, los participantes deberán recrear una historia lógica que tenga sentido en no más 3 segundos en cada turno. El turno del siguiente participante se elige pasando una pequeña pelota.
- **La oruga humana:** Se utilizarán tableros de madera en las cuales sobresalen cuerdas para apoyar los pies, todos los participantes deben colocarse y avanzar hasta llegar a la meta.
- **Teléfono descompuesto:** Un facilitador trasmite un mensaje y se transmite ente los participantes hasta ver si se transmitio el mismo mensaje.



### 3° Necesidad

#### *Trabajo en Equipo*

#### **Concepto:**

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Dicho grupo este compuesto por un grupo de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a las habilidades y competencias específicas para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

#### **Subtemas:**

- » Definición del Trabajo en equipo: se procederá a la explicación del concepto de trabajo en equipo.
- » Características de Trabajo en equipo: se explicará “Las 5 C de Trabajo en equipo” las cuales son: La comunicación, la coordinación, la complementariedad, la confianza y el trabajo en equipo como características claves y universales en los equipos de trabajo y su puesta en práctica.
- » Diferencia entre Equipo y Grupo: se hará mención de la diferencia en ambos términos, lo cual radica en que un grupo de trabajo, los miembros son independientes entre sí y tienen responsabilidades individuales. En un equipo en cambio, la responsabilidad es compartida y se trabaja en estrecha colaboración para resolver los problemas que surjan.
- » Roles en el Equipo de Trabajo: se explicará que los roles de trabajo son las funciones que realiza una persona en su entorno laboral para asegurarse de alcanzar los resultados y objetivos esperados del equipo de trabajo. Para delimitar los roles dentro de un equipo de trabajo hay tres componentes fundamentales: el líder del equipo, los miembros del equipo y el facilitador del equipo, donde todos tienen una tarea a realizar. Es decir, un líder del equipo debe planificar y organizar las actividades del grupo, mantener el equipo centrado en los objetivos, promover el trabajo en equipo, generar confianza y coordinarse con el facilitador del equipo.
- » Importancia del Trabajo en Equipo: se compartirá la ventajas y desventajas que poseen las personas cuando trabajan en equipo para la adquisición de metas
- » Beneficios para los miembros de un equipo de trabajo y las empresas. Se mostrarán ejemplos de líderes empresariales y/o empresas exitosas en el mercado laboral.

#### **Técnica:**

- » Técnica: expositiva: Esta técnica se usa en grupos de cualquier tamaño y para todos los niveles. Consiste en la presentación verbal y ordenada de conceptos o ideas y sirve para iniciar el estudio de un tema por parte de un instructor o facilitador



## **Dinámicas:**

- » Dos mentiras y una verdad: Consiste en que uno de los participantes dirá dos mentiras y una verdad sobre su persona, y los demás integrantes deberán adivinar cuál es la verdad y por ende, cuáles son las mentiras. Es una actividad súper entretenida, que ayuda a conocer un poco más a profundidad a las personas. Es una dinámica que puede ser perfectamente aplicada en grupos de personas que no se conocen y en grupos de amigos.
- » “Terremoto”: En esta dinámica de grupo, dos personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar. En todo el desarrollo de la dinámica se pondrá música para animar.
- » La Búsqueda del Tesoro: En esta dinámica de grupo, dos personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar. En todo el desarrollo de la dinámica se pondrá música para animar.

## 4° Necesidad

### *Motivación*

#### **Concepto:**

La motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema cognitivo de la persona.

#### **Subtemas:**

- » Definición de la motivación: se explicara la definición del concepto.
- » Tipos de motivación.
  - Motivación Intrínseca: Es aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal.
  - Motivación Extrínseca: Se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas, como por ejemplo dinero, ascensos, etc.
  - Motivación trascendental: Es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.
- » Factores que promueven la motivación intrínseca
  - Curiosidad: La motivación de una persona se despierta cuando algo le llama la atención. Este sentimiento de curiosidad impulsa a los miembros del equipo a explorar y aprender en el lugar de trabajo. Tanto la curiosidad física (curiosidad sensorial) como la curiosidad por estímulos (curiosidad cognitiva) pueden motivar a una persona a trabajar en función de algo.
  - Desafío: Ya sea que tengas un objetivo específico o un nivel de desempeño en mente, los desafíos te mantienen comprometido en el trabajo, te animan a desempeñarte al máximo y te motivan a seguir adelante.
  - Reconocimiento: Reconocer tu propio trabajo puede hacerte sentir importante y te permite aspirar logros nuevos.
  - Sentido de pertenencia: La cooperación con los miembros del equipo ayuda a crear un sentido de comunidad y permite que los empleados se sientan incluidos. Esta satisfacción proviene de ayudar a los demás y puede aumentar la motivación intrínseca de la persona.
  - Resolución de problemas: Participar en juegos virtuales para fortalecer el espíritu de equipo puede estimular tus habilidades para resolver problemas, lo cual te impulsa a pensar de forma crítica para cambiar tu comportamiento.
- » Como impulsar una mejor motivación en el lugar de trabajo
  - ✓ Empoderamiento de los miembros del equipo
    - \*Al empoderar a los miembros de tu equipo con nuevas oportunidades para resolver problemas podrás motivarlos internamente a mejorar y aprender habilidades nuevas.

\*Puedes asignarle a un miembro del equipo hacerse cargo de un cambio en un proyecto o de incorporar a un miembro nuevo al equipo. Puedes empoderar a tu equipo a que resuelva problemas de las siguientes maneras:

Ofrece autonomía a los miembros del equipo: Está bien orientar a tu equipo sobre cómo resolver los problemas, pero es mejor brindar autonomía para que resuelvan los problemas de forma independiente en lugar de darles la respuesta.

Incentiva con juegos y citas motivacionales para fortalecer el espíritu de equipo: La colaboración en equipo puede elevar la moral y empoderar a las personas para que trabajen juntas en problemas difíciles.

Estas tareas sencillas pueden unir a los miembros de tu equipo como una comunidad y fomentar no solo la capacidad de resolver problemas, sino también la capacidad de colaboración para su propio beneficio.

✓ Reconocimiento del trabajo

\* Reconocer el trabajo de tu equipo es una táctica de motivación extrínseca positiva que puede marcar la diferencia en la moral de tu equipo. Permite que las personas se sientan importantes y las motiva a seguir alcanzando nuevos niveles de habilidad. El trabajo que merece ser reconocido puede ser tan pequeño como realizar una tarea de comunicación interna o tan grande como la implementación de un proceso nuevo.

\*Es importante reconocer el trabajo con frecuencia, independientemente del tamaño del proyecto o del impacto percibido. Puedes celebrar el trabajo de tu equipo de las siguientes maneras:

Celebra el buen trabajo con toda la organización: Publica en un espacio de colaboración compartido como Slack, anúncialo durante las reuniones con todos los empleados o incluso envía una actualización a toda la organización.

Reconoce el trabajo con la mayor frecuencia posible: No hay una regla estricta ni inamovible en lo que respecta a la frecuencia, pero reconocer el trabajo, al menos de forma trimestral, es un buen comienzo.

Aunque reconocer el trabajo en un entorno individual puede seguir siendo motivador, también es una buena idea hacerle saber al equipo o a la organización en su conjunto el gran trabajo realizado.

✓ Desafíos

\*Plantea desafíos a tu equipo para inspirarlos a desarrollar habilidades nuevas. Esto es importante cuando se analiza el crecimiento profesional de una persona a largo plazo.

\* Guía a los miembros del equipo hacia las soluciones: Brindar soluciones es diferente de brindar respuestas, ya que les da a los miembros del equipo la autonomía para utilizar las soluciones con el fin de encontrar las respuestas por sí mismos.

\* Delega trabajo: Ofrecer oportunidades de trabajo impulsa a los miembros del equipo a descubrir habilidades nuevas y asumir desafíos nuevos también.

\* Desafiar a tu equipo con estas soluciones puede fomentar la capacidad de adaptación a situaciones nuevas y aumentar la autoestima de las personas en el entorno laboral.

**Técnica:** Expositiva.

El facilitador comenzara con la exposición del tema, transmitiendo de manera oral los componentes de contenido en el siguiente orden:

- Definición de la motivación
- Tipos de motivación
- Factores que promueven la motivación intrínseca.
- Como impulsar una mejor motivación en el lugar de trabajo

**Dinámicas:**

- » Conociéndonos: Se realizará una dinámica en la que los participantes deberán expresar algunas características positivas de sus compañeros de trabajo, luego el resto deberá mencionar el nombre del compañero al que se están refiriendo.
- » Nuestros intereses: Se le otorgara una impresión, en la que deberán escribir sus propios intereses, habilidades y capacidades, luego lo expresaran frente a los demás.

## 5° Necesidad

### *Liderazgo*

#### (Parte 1)

#### **Concepto:**

Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.

#### **Subtemas:**

- » Definición de liderazgo: se explicará la definición del concepto
- » Características de un líder: se mostrará una lista de las características fundamentales de un líder las cuales son: Capacidad de marcar objetivos, humildad y tolerancia, el aprendizaje, responsabilidad, carisma, habilidades sociales y comunicación.
- » Diferencia entre líder y jefe: se explicará la diferencia principal la cual radica, en que un líder es aquél que dirige y motiva un equipo de personas sin imponer sus propias ideas, mientras que un jefe es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar o dictar órdenes a una o varias personas.
- » Estilos de liderazgo: El estilo de liderazgo es la manera en que un líder logra sus propósitos. Puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y puede determinar si la organización es eficaz o no, entre ellos están:
  - Liderazgo Laissez-Faire: Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndole a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores
  - Liderazgo Democrático: El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.
  - Liderazgo Emocional: Este tipo de liderazgo es totalmente contrario a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndole a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores
- » Importancia del liderazgo en las empresas. Se explicará el impacto positivo que genera un liderazgo positivo en la empresa.
- » Beneficios del liderazgo en el clima organizacional. Se expondrá ejemplos de diversos personajes con distintos estilos de liderazgo que han marcado resultados exitosos en sus empresas.

### **Técnica:**

» Técnica: Mesa redonda (MR)  
Es una técnica grupal para dar a conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado con enfoque polémico. La MR puede ser utilizada como forma de presentación en un evento científico o en una actividad docente como el seminario o la clase taller.



### **Dinámicas:**

- » Identificación con animales: Para esa dinámica de grupo, se colocan en círculo y se le pide al que se considere desenvuelto, que se presente diciendo su nombre, edad, el animal con el que se identifica y porqué y el animal con el que no se identifica y porqué. Para seguir con la dinámica de grupo, cuando termina su presentación, debe elegir a alguien para que se presente y así sucesivamente.
- » Dinámica “La Torre más alta”: Para esta actividad, el facilitador les pedirá a los participantes que formen 2 grupos iguales y les proporcionaría 2 papel periódico por grupo. Cuando los tenga, les pedirá que se reúnan en equipo y construyan a su creatividad una torre lo más alta posible y que se mantenga firme hasta el final. Luego el facilitador tomara un metro y medirá la torre que más centímetros o metros que posea y será la ganadora. Contaran con 15 minutos para llevar a cabo la actividad.
- » Nudo de personas: La dinámica se realizará siguiente manera: El facilitador pedirá que uno de los miembros del grupo se sitúe en el centro y sus compañeros lo hagan en círculo alrededor de él, luego las personas que se encuentran en el círculo, deberán dar la mano a la persona que desean. Cuando lo hayan hecho y sin soltarse, deberán darle la mano a otro compañero y en ese momento, la persona que se encuentre en el centro del círculo deberá formar distintos círculos mientras que sus compañeros se mantienen cogidos de las manos. Deberá analizar qué interacciones han surgido y deberá dar las instrucciones necesarias para desenredar el nudo.

## 5° Necesidad

### *Liderazgo*

### (Parte 2)

#### Concepto:

Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.

#### Subtemas:

- » ***Retroalimentación del liderazgo y sus estilos:*** Breve retroalimentación de lo aprendido en la sesión anterior sobre el liderazgo Laissez-Faire, liderazgo democrático y liderazgo emocional
- » ***Estilos de liderazgo***
  - ***Liderazgo Transaccional:*** el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, implementando un sistema de premios y sanciones.
  - ***Liderazgo Transformacional:*** El líder alienta, inspira y motiva a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa.
- » ***Importancia del liderazgo en las empresas:*** Un adecuado líder reta a sus colaboradores para desarrollar habilidades, orienta a aprender y dirige un rumbo adecuado para cumplir las metas.
- » ***Beneficios del liderazgo en el clima organizacional:*** Se incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones y otros factores importantes. Además la comunicación es transparente y existe armonía en la organización.

#### Técnica:

- » Técnica: **Mesa redonda.**

Es una técnica grupal para dar a conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado con enfoque polémico, en el cual se involucra un moderador y los participantes.



#### Dinámicas:

- » Adivina quién es: se coloca en la frente de un participante un objeto u personaje famoso de modo que el mismo no sabe cual es, los demás lo orientan sin mencionarlo hasta identificar cual es.
- » Lluvia de ideas: Todos los participantes brindan ideas general o conocimiento obtenido de un tema
- » Quien quiere ser millonario: Se brinda opciones múltiples de respuesta para responder una pregunta, pueden apoyarse de preguntas tales como “el 50%” que disminuye a 2 respuestas o el otro comodín que consiste en hablar en equipo cual sería la respuesta correcta.

## 6° Necesidad

### *Estrés*

#### **Concepto:**

Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

#### **Subtemas:**

» Orígenes del estrés.

El concepto de estrés se remonta a la década de 1930, cuando un joven austriaco de 20 años de edad, estudiante de segundo año de la carrera de Medicina en la Universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano austriaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad que padecían, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención de Selye, quien lo denominó el “Síndrome de estar enfermo”.

» Estrés como fenómeno fisiológico.

Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales, el organismo, si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Durante esta fase, suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo.

» Estrés y Eustrés.

El eustrés es la ansiedad o nerviosismo que podemos sentir a la hora de realizar un examen, cuando se nos acumula el trabajo, cuando tenemos prisa por llegar a determinado lugar y vemos que perdemos el autobús, cuando no encontramos en el estacionamiento.

El distrés puede estar propiciado por situaciones externas a la persona, hechos negativos como puede ser la dolencia de un familiar, acoso en el trabajo, aunque hay situaciones en las cuales el distrés no tiene motivos aparentes. Los enfermos de TAG (Trastorno de Ansiedad Generalizada) suelen padecer distrés.

» Estrés y su implicación en la salud.

El impacto del estrés en la salud puede ser significativo tanto en el aspecto físico como en el emocional. Ten en cuenta los siguientes efectos derivados del estrés:

- Resfríos, gripe, virus y otras enfermedades
- Fatiga
- Depresión y ansiedad
- Dolores de cabeza
- Problemas o ataques cardíacos
- Insomnio o sueño interrumpido
- Irritabilidad e ira
- Comer en exceso
- Problemas de estómago y gastrointestinales
- Uso de sustancias
- Problemas de concentración

» Estrategias del manejo del estrés.

- Establezca prioridades. Decidir qué cosas se deben hacer y qué cosas pueden esperar y aprender a decir no a tareas nuevas si usted está abrumado(a).
- Manténgase en contacto con personas que pueden proporcionar apoyo emocional y de otra índole. Pida ayuda a los amigos, la familia y la comunidad u organizaciones religiosas para reducir el estrés debido a responsabilidades laborales o asuntos familiares, tal como el cuidado de un ser querido.
- Tómese tiempo para hacer actividades relajantes que disfruta como leer, hacer yoga o jardinería.
- Evite pensar obsesivamente en los problemas. Enfóquese en lo que ha logrado, no en lo que no ha podido hacer.
- Haga ejercicio con regularidad. Una caminata moderada de solo 30 minutos por día puede ayudar a levantarle el ánimo y reducir el estrés.
- Si siente que está consumiendo drogas o alcohol para sobrellevar el estrés o si está teniendo pensamientos suicidas, es recomendable que acuda a un profesional de la salud psicológica.

**Técnica:** Expositiva.

El facilitador comenzara con la exposición del tema, transmitiendo de manera oral los componentes de contenido en el siguiente orden:

- Orígenes del estrés.
- Estrés como fenómeno fisiológico.
- Estrés y Eustrés
- Estrés y su implicación en la salud.
- Estrategias del manejo del estrés.

**Dinámicas:**

- » Respiración diafragmática. Se les indicara que adopten una posición cómoda y luego se asignarán tiempo para inhalar y exhalar con el diafragma.
- » Relajación muscular de Jacobson. Se solicitará que mantengan la misma posición y luego deberán prestar atención a las indicaciones para tensar y disminuir la tensión en cada parte de los músculos del cuerpo.





## PLANES OPERATIVOS

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



### *“Plan Operativo #1”* *Asertividad*

**Objetivo General:** Generar habilidades de asertividad que faciliten el trabajo en equipo y expresar sus propias opiniones, ideas y pensamientos de forma respetuosa y cordial, sin agredir los derechos de otros.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Presentación</b>	Establecer un vínculo de confianza entre facilitadores y participantes.	1. Saludo y presentación de los facilitadores. 2. Dinámica “Adivina la mímica”, los participantes deberán ejemplificar las frases como: “Mi compañero se está burlando de la jefa”, estas se asignarán a través de papelitos y los participantes deberán expresar a través de gestos y sin hablar, el resto de participantes deberá adivinarlo.	Materiales: -Bollo de lana -Cartulina -Plumones	Todos los facilitadores  Todos los facilitadores	05 minutos.  10 minutos.
	Exponer la temática central con el fin de que	3. Técnica: Expositiva. El facilitador expondrá el contenido de forma oral a los participantes donde	Materiales: -Proyector -Computadora	Todos los facilitadores.	30 minutos.

<b>Desarrollo de la temática.</b>  <b>Asertividad</b>	los participantes tomen conciencia de los diferentes tipos conductuales y comportamentales que adoptamos inconscientemente.	compartirá la definición de asertividad, estilos de comunicación, características de la comunicación asertividad y sus beneficios.  4. Dinámica: “Enfrentando situaciones”, se les presentara diversidad de situaciones que deberán resolver con asertividad.  5. Acto Reflexivo. Los participantes deberán expresar ejemplos en los que han manifestado asertividad ante sus compañeros de trabajo.  6. Evaluación. “el semáforo” Se les entregara 3 colores de post it, los participantes deberán responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más les gusto de la jornada?, ¿Qué podrían mejorar los facilitadores?, ¿Qué es lo que aprendieron durante el desarrollo de la jornada?  7. Cierre del programa Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.	-Impresiones  Materiales: -Paginas -Impresas.  Refrigerio	Todos los facilitadores.  Todos los facilitadores  Todos los facilitadores  Todos los facilitadores	20 minutos.  30 minutos.  20 minutos.  03 minutos
---	---	---	---	---	---



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

***“Plan Operativo #2”***  
***Relaciones interpersonales***

**Objetivo General:** Brindar las herramientas necesarias para que los participantes mejoren las relaciones interpersonales entre colegas y superiores para que conozcan y disfruten los beneficios de las adecuadas relaciones interpersonales

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Presentación</b>	Brindar un ambiente ameno entre facilitadores y participantes.	1. Saludo y retroalimentación de la sesión anterior.	Materiales:  -Pelota pequeña -Lana	Todos los facilitadores	05 minutos.
		2. Dinámica “Historias cruzadas” el facilitador inicia contando una historia con personajes ficticios, los participantes deberán recrear una historia lógica que tenga sentido en no más 3 segundos en cada turno. El turno del siguiente participante se elige pasando una pequeña pelota		Todos los facilitadores	10 minutos.
<b>Desarrollo de la temática.</b>	Explicar a los participantes la importancia de sostener adecuadas	3. Técnica: Expositiva. El facilitador procederá a explicar la importancia de las relaciones	Materiales: -Carteleras	Todos los facilitadores.	30 minutos.

<p><b>Relaciones interpersonales</b></p>	<p>relaciones interpersonales a nivel horizontal y vertical para gozar de sus beneficios y respetar las diferencias individuales.</p>	<p>interpersonales, diferencias entre comunicación horizontal y vertical, la cohesión, respeto a las diferencias individuales y la sana convivencia.</p> <p>4. Dinámica:  “La oruga humana”, se les explicara a los participantes como se dividirán el equipo. Posteriormente se brindarán las siguientes indicaciones:</p> <p>“Cada grupo de x participantes debe colocar un pie en cada tabla y sujetarse de ambas cuerdas que provienen de dichas tablas, deben encontrar la manera de moverse al mismo tiempo hasta completar la meta, en la primera ronda todos van mirando hacia adelante, en la segunda vuelta todos miran hacia atrás y en la ultima su posición será intercalada”</p>  <p>5. Dinámica:</p>	<p>informativas  -Material didáctico  -Proyector  -Computadora.</p> <p>Materiales:  -Tablas de madera  -Sogas.</p>	<p>Todos los facilitadores.</p>	<p>30 minutos</p>
--	---	---	--	---------------------------------	-------------------

<p><b>Conclusión y cierre</b></p>	<p>Estimular en los participantes la comunicación entre superiores o colaboradores adecuados métodos para transmitir un mensaje claro y conciso para favorecer la interacción entre niveles y diferentes áreas.</p> <p>Retroalimentar en los participantes lo aprendido en la sesión para su aplicación posterior</p>	<p>“Teléfono descompuesto” Se dividirán los grupos y se explicarán los pasos a seguir para completar la dinámica.</p> <p>6. Acto Reflexivo. Los participantes deberán expresar ejemplos en los que han manifestado asertividad ante sus compañeros de trabajo.</p> <p>7. Evaluación. “El árbol de la sabiduría” Se les entregara 1 manzana por colaborador y escribirá que aprendió, que le gusto al frente y detrás que se puede mejorar, se pegara en el árbol y los facilitadores leerán en voz alta que aprendió cada participante.</p> <p>8. Cierre del programa Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.</p>	<p>Materiales: Participantes y sillas.</p> <p>Refrigerio</p> <p>Materiales: -Árbol realizador por facilitadores en materiales creativos -Manzanas en papel iris.</p>	<p>Todos los facilitadores</p> <p>Todos los facilitadores</p>	<p>20 minutos</p> <p>15 minutos</p>
-----------------------------------	---	---	--	---	-------------------------------------



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



**“Plan Operativo # 3”**  
**Trabajo en equipo**

**Objetivo General:** Desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y cooperación mutua con el fin de lograr que la suma de los esfuerzos individuales sea convertida en una fuerza multiplicadora que logre los objetivos propuestos.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Presentación</b>	Crear un clima de confianza, ameno y seguro a los participantes del taller	<ol style="list-style-type: none"><li>Saludo y retroalimentación de la sesión anterior.</li><li>Dinámica: Dos mentiras y una verdad Consiste en que uno de los participantes dirá dos mentiras y una verdad sobre su persona, y los demás integrantes deberán adivinar cuál es la verdad y por ende, cuáles son las mentiras. Es una actividad súper entretenida, que ayuda a conocer un poco más a profundidad a las personas. Es una dinámica que puede ser perfectamente aplicada en grupos</li></ol>	Humanos: -Participantes  Materiales: -Sillas	Todos los facilitadores	30 minutos

		<p>de personas que no se conocen y en grupos de amigos.</p> <p>3. Dinámica “Terremoto”  En esta dinámica de grupo, dos personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar. En todo el desarrollo de la dinámica se pondrá música para animar.</p>	<p>Materiales:  -Reproductor de música</p> <p>Humanos:  -Participantes</p>		
<b>Desarrollo de la Temática</b>	<p>Dar a conocer las variables claves que permiten formar equipos de trabajo colaborativos, bien comunicados y comprometidos con los resultados</p>	<p>4. Técnica: Expositiva.  El facilitador comenzara con la exposición del tema, transmitiendo de manera oral los componentes de contenido en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del Trabajo en equipo.</li> <li>• Características de Trabajo en equipo</li> <li>• Diferencia entre Equipo y Grupo</li> </ul>	<p>Humanos:  -Facilitador  -Participantes</p> <p>Materiales:  -Computadora  -Proyector</p>	Todos los facilitadores	30 minutos

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles en el Equipo de Trabajo</li> <li>• Importancia del Trabajo en Equipo.</li> <li>• Beneficios para los miembros de un equipo de trabajo y las empresas</li> </ul> <p>5. Dinámica: “La Búsqueda del Tesoro” Se va a dividir al grupo en 2 equipos y el facilitador les proporcionara una lista de tareas ridículas para que cada equipo las haga en su grupo, entre las tareas esta tomarse una foto con una persona desconocida, sacar una foto a un edificio u objeto que se encuentre fuera de la oficina. Para ello el equipo tendrá un plazo máximo de 10 minutos para completar todas las tareas y quien lo realice en menos tiempo será el ganador.</p>	<p>Humanos: -Participantes</p> <p>Materiales: -Hojas de papel bond -Celulares -Reloj</p>		
<b>Cierre</b>	-Reflexionar los contenidos desarrollados y la	6. Acto Reflexivo. Se procederá a una breve reflexión sobre la incidencia del trabajo en	Refrigerio	Todos los facilitadores	30 minutos

	<p>puesta en práctica en el contexto laboral.</p> <p>-Conocer las ideas, sentimientos y actitudes que generó el taller en los participantes.</p>	<p>equipo y la adquisición de las metas.</p> <p>7.Evaluación. “Flor con pensamiento” El facilitador procederá a distribuir un vaso de agua para cada participante y decir que no se debe beber, luego distribuir en seguida la flor cerrada, (deben esperar que todos la reciban) y después colocarla dentro del agua muy despacio para no hundirla. La flor comenzará a abrirse. En seguida pedir a cada participante que lea su mensaje y que lo comparta con los demás de forma espontánea.</p> <p>8.Cierre del programa Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.</p>	<p>Humanos -Participantes</p> <p>Materiales: -Hojas de papel bond -Lapiceros -Vaso -Agua</p>		
--	--	---	--	--	--



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



***“Plan Operativo #4”  
Motivación***

**Objetivo General:** Proveer a los participantes de las herramientas necesarias para aplicar estrategias de motivación y así mismo reforzarla con sus compañeros de trabajo.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Presentación</b>	Generar habilidades de afrontamiento ante el estrés.	1. Saludo de los facilitadores, retroalimentación y felicitar por asistir a la jornada.	Materiales: bollo de lana, cartulina, plumones	Todos los facilitadores	05 minutos.
		2. Dinámica “Conociéndonos” Se realizará una dinámica en la que los participantes deberán expresar algunas características positivas de sus compañeros de trabajo, luego el resto deberá mencionar el nombre del compañero al que se están refiriendo.	Materiales: proyector, computadora.	Todos los facilitadores	10 minutos.
		3. Técnica: Expositiva. El facilitador expondrá su contenido de forma oral sobre la motivación, sus estrategias y beneficios.	Materiales: Impresiones.	Todos los facilitadores.	30 minutos.
		4. Dinámica: “Nuestros intereses” Se le otorgara una impresión, en la		Todos los facilitadores.	20 minutos.
<b>Desarrollo de la Temática:</b>					
<b>Motivación</b>					

	<p>que deberán escribir sus propios intereses, habilidades y capacidades, luego lo expresaran frente a los demás.</p> <p>5. Acto Reflexivo. Los participantes deberán expresar connotación positiva, expresión verbal de felicitación, refuerzo positivo, de acuerdo algún logro que hayan percibido por parte de sus compañeros de trabajo.</p> <p>6. Evaluación. “el semáforo”. Se les entregara 3 colores de post it, los participantes deberán responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más les gusto de la jornada?, ¿Qué podrían mejorar los facilitadores?, ¿Qué es lo que aprendieron durante el desarrollo de la jornada?</p> <p>7. Cierre del programa Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.</p>	Refrigerio	Todos los facilitadores	<p>30 minutos.</p> <p>20 minutos.</p> <p>03 minutos</p>
--	--	------------	-------------------------	---



## PLANES OPERATIVOS

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



#### *“Plan Operativo # 5”*

#### *Liderazgo – Parte 1*

**Objetivo General:** Desarrollar en los jefes y supervisores la capacidad de dirigir, motivar y acompañar y en los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de distintos estilos de liderazgo según la situación laboral.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:**

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación	Crear un clima de confianza, ameno y seguro a los participantes del taller	1.Saludo de los facilitadores, retroalimentación y felicitar por asistir a la jornada.  2. Dinámica: Identificación con animales Para esa dinámica de grupo, se colocan en círculo y se le pide al que se considere desenvuelto, que se presente diciendo su nombre, edad, el animal con el que se identifica y porqué y el animal con el que no se identifica y porqué. Para seguir con la dinámica de grupo, cuando termina su presentación, debe elegir a alguien	Humanos: -Participantes	Todos los facilitadores	30 minutos

		<p>para que se presente y así sucesivamente.</p> <p>3. Dinámica “La Torre más alta” Para esta actividad, el facilitador les pedirá a los participantes que formen 2 grupos iguales y les proporcionaría 2 papel periódico por grupo.</p> <p>Cuando los tenga, les pedirá que se reúnan en equipo y construyan a su creatividad una torre lo más alta posible y que se mantenga firme hasta el final. Luego el facilitador tomara un metro y medirá la torre que más centímetros o metros que posea y será la ganadora. Contaran con 15 minutos para llevar a cabo la actividad.</p>	<p>Materiales: -Papel periódico -Regla</p> <p>Humanos: -Participantes</p>		
Desarrollo de la Temática	<p>Conocer las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo.</p> <p>Identificar los diferentes estilos de liderazgo a aplicar</p>	<p>4. Técnica: Mesa redonda El facilitador dividirá a los participantes en 3 equipos de trabajo por igual, situándolos a cada uno en una mesa y le proporcionará 3 papelógrafos a cada mesa con 3 subtemas a llenar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué entendemos como “Liderazgo”?</li> <li>• Diferencias entre líder y</li> </ul>	<p>Humanos: -Facilitador -Participantes</p> <p>Materiales: -Papelógrafo -Plumones -Mesa -Sillas</p>	Todos los facilitadores	30 minutos

	<p>Aprender el estilo más efectivo de la toma de decisión en el equipo de trabajo</p>	<p>jefe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las características de un líder. (Estilos de liderazgo)</li> </ul> <p>Posteriormente el facilitador propiciara que cada grupo exponga su cartel y se discutirá sobre los errores y aciertos y por último realizara una breve retroalimentación sobre los estilos de liderazgo laissez faire, democrático y emocional y les pedirá que con base a las características escritas identifiquen a que estilo de liderazgo pertenece.</p> <p>Por último, el facilitador hablara sobre las ventajas y desventajas de cada estilo según la situación o contexto laboral.</p> <p>5. Dinámica: “Nudo de personas” La dinámica se realizará siguiendo los pasos: El facilitador pedirá que uno de los miembros del grupo se sitúe en el centro y sus compañeros lo hagan en círculo alrededor de él. Las personas que se encuentran en el círculo, deberán dar la mano a la persona que desean. Cuando lo hayan hecho y sin soltarse, deberán darle la mano a otro</p>	<p>Humanos: -Participantes</p> <p>Materiales: -Cronometro</p>		
--	---	--	---	--	--

		<p>compañero.</p> <p>En este momento, la persona que se encuentre en el centro del círculo deberá formar distintos círculos mientras que sus compañeros se mantienen cogidos de las manos. Deberá analizar qué interacciones han surgido y deberá dar las instrucciones necesarias para desenredar el nudo.</p>			
Cierre	<p>-Reflexionar los contenidos desarrollados y la puesta en práctica en el contexto laboral.</p> <p>-Conocer las ideas, sentimientos y actitudes que generó el taller en los participantes.</p>	<p>6. Acto Reflexivo.</p> <p>Se procederá a una breve reflexión sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional.</p> <p>7. Evaluación del taller “Balance del día”</p> <p>Solicitar que los participantes hagan el círculo en el centro de la sala para verbalizar o expresar lo más sobresaliente o relevante que podrían llevar consigo del aprendizaje adquirido en el día a través de tres interrogantes: ¿Que aprendió del taller? ¿Qué le gusto del taller? ¿Qué se puede mejorar del taller?</p> <p>8. Cierre del programa</p> <p>Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.</p>	<p>Refrigerio</p> <p>Humanos</p> <p>-Participantes</p> <p>Materiales:</p> <p>-Hojas de papel bond</p> <p>-Lapiceros</p> <p>-Vaso</p> <p>-Agua</p>	Todos los facilitadores	30 minutos

--	--	--	--	--	--



## PLANES OPERATIVOS

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



#### *“Plan Operativo #6”*

#### *Liderazgo – Parte 2*

**Objetivo General:** Desarrollar en los jefes y supervisores la capacidad de dirigir, motivar y acompañar y en los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de distintos estilos de liderazgo según la situación laboral.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Presentación y retroalimentación Liderazgo Laissez-Faire</b> <b>Liderazgo Democrático</b> <b>Liderazgo Emocional</b>	-Retroalimentar la sesión previa correspondiente al liderazgo y propiciar un ambiente de confianza entre colaboradores y facilitadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Saludo de los facilitadores, retroalimentación y felicitar por asistir a la jornada.</li> <li>Dinámica “Adivina quién” se elegirán participantes al azar, dicho participante se le pegara en su frente o cabeza el nombre de una fruta, verdura, objeto u persona de manera que no pueda leer la palabra y los demás deben brindar características hasta que adivine la palabra.</li> <li>Dinámica “lluvia de ideas” Se solicitará a cada participante que escriba en un post it en</li> </ol>	Humanos: -Participantes  Materiales: -Mesas -Sillas -Pliego de papel bond -Post it	Todos los facilitadores	30 minutos

<p><b>Desarrollo de temática Liderazgo transaccional y transformacional</b></p>	<p>Explicar las características, beneficios y desventajas correspondientes al liderazgo transaccional y transformacional, para conocer como son aplicados al ámbito laboral.</p>	<p>forma de gota que aprendió de ambos estilos de liderazgo explicados en la jornada anterior para ser expuesto ante los demás participantes el contenido de la gota.</p> <p>4. Técnica: Mesa Redonda</p> <p>En un primer momento los facilitadores explicaran características y en que consiste el liderazgo transaccional y el transformacional y se les pedirá que formen 2 grupos en el cual a cada uno se les brindara material didáctico de estudio sobre ambos materiales y se discutirá lo aprendido</p> <p>5. Dinámica: “Quien quiere ser millonario”</p> <p>. En 3 rondas consecutivas cada grupo de “x” participantes 2 serán elegidos al azar para responder con preguntas de opción múltiple y entre sus comodines de respuesta será reunión grupal y dividir respuestas erróneas o correctas en 50% para solo ser</p>	<p>Humanos: -Participantes</p> <p>Materiales: -Mesas -Sillas -Material didáctico.</p>	<p>Todos los facilitadores</p>	<p>40 minutos</p>
---	--	---	---	--------------------------------	-------------------

<p><b>Conclusión y cierre</b></p>	<p>Retroalimentar en los participantes lo aprendido en la sesión para su aplicación posterior</p>	<p>seleccionada 1. El grupo que obtenga mayor número de respuestas acertadas gana.</p> <p>6. Acto Reflexivo. Se procederá a una breve reflexión sobre la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional.</p> <p>7. Evaluación. “Diario reflexivo” Se brindará a cada participante un diario en el cual se encuentra dividido por tema explicado en el cual deberá escribir lo que aprendió, lo que le gusto de las jornadas y un aspecto a mejorar para los facilitadores. Se les comentara que el material didáctico en la ronda anterior es para su uso y estudio posterior por lo que les pertenece.</p> <p>8. Cierre del programa Se felicitará a los participantes por asistir al taller y animará a continuar con el próximo.</p>	<p>Humanos: -Participantes</p> <p>-Refrigerio</p> <p>Humanos: -Participantes</p> <p>Materiales: -Mesas -Sillas -Material didáctico.</p>	<p>Todos los facilitadores</p>	<p>25 minutos.</p>
-----------------------------------	---	--	---	--------------------------------	--------------------



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



**“Plan Operativo #7”**

***Estrés***

**Objetivo General:** Dar a conocer el estrés y sus implicaciones en la salud para brindar herramientas adecuadas para su adecuado manejo.

**Lugar:** Empresa Credi Q

**Fecha:** Por definirse.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<b>Presentación</b>	Dar a conocer la temática del estrés y proveer de recursos a los participantes para manejarlo en el entorno laboral.	1. Saludo y retroalimentación de jornadas anteriores.	Materiales: bollo de lana, cartulina, plumones	Todos los facilitadores	10 minutos.
<b>Desarrollo de la Temática:</b> Estrés y sus implicaciones a la salud.	Proveer de una técnica de uso simple para controlar el estrés.	2. Técnica: Expositiva El facilitador expondrá de forma oral el tema, abordando su definición, manifestaciones, consecuencias en la salud y el manejo adecuado.	Materiales: proyector, computadora y presentación power point.	Todos los facilitadores.  Todos los facilitadores	30 minutos.
		3. Dinámica: Desarrollo de actividad “Relajación muscular de Jacobson y	Materiales: Caja de cartón, bolígrafos,	Todos los facilitadores.	30 minutos.

<b>Conclusión y cierre</b>		respiración diafragmática”	recortes de papel.		
		<p>4. Acto reflexivo. En esta fase, los participantes deberán expresar de forma escrita lo aprendido en la jornada y describir la técnica aplicada, luego lo expresarán de manera verbal ante los demás.</p> <p>5. Cierre del programa. Se felicitará a los participantes por asistir al taller</p>	Refrigerio	<p>Todos los facilitadores.</p> <p>Todos los facilitadores.</p>	<p>20 minutos.</p> <p>03 minutos</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- DURAN-SEGUEL, I. M., GALLEGOS, M. E., & CABEZAS, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista espacios*, 40(40).
- Espinosa Quintero, I. J. (2015). El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en Tyco Services SA (Bachelor's thesis).
- Grunauer Guerra, S. D. R. (2018). Identificación de los procesos de liderazgo y su influencia en el clima laboral, en el área de medios tecnológicos del Banco del Pacífico SA en el año 2017 (Doctoral dissertation).
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones.
- Atalaya, M. (2011). El estrés laboral y su influencia en el trabajo.
- Amorós, E. (2017). Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll.
- Chiavenato (2009). Administración de recursos humanos.
- Cota Olmos, A. (2020). La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Vilchez, Y. (2012). Ética y moral: una mirada desde la gerencia pública. *Revista de Formación Gerencial*, 11(2), 232-247.
- Burgos L (2006) Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. y Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.

## ANEXOS.

### INSTRUMENTOS



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



### GUÍA DE OBSERVACIÓN

*(Dirigida a ambiente y sujetos de la empresa)*

**Objetivo:** Observar las condiciones físicas y las características de los empleados desarrollan sus actividades cotidianas dentro de su ámbito laboral.

#### Datos Generales:

**Observador** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES GENERALES

Marque según corresponda cada área a evaluar.

<b>Criterios a observar:</b>	<b>Si.</b>	<b>No.</b>
<b>Condiciones Ambientales</b>		
<b>Ventilación</b>		
<b>Iluminación adecuada</b>		
<b>Ruido</b>		
<b>Temperatura adecuada</b>		
<b>Zonas verdes</b>		

<b>Servicio de comedor interno</b>		
<b>Mobiliario adecuado</b>		
<b>Humos, gases, vapores o aerosoles</b>		
<b>Orden y limpieza</b>		
<b>Acceso a agua potable (cantidad y calidad)</b>		
<b>Espacio físico adecuado a su área de trabajo</b>		
<b>Expuesto a un accidente laboral</b>		
<b>Observaciones:</b>		

<b>Higiene y Seguridad Ocupacional</b>		
<b>Existencia de botiquín o unidad de primeros auxilios</b>		
<b>Señalización de Rutas de Evacuación</b>		
<b>Ubicación de depósitos de basura</b>		
<b>Áreas de trabajo limpias y ordenadas</b>		
<b>Existencia de Oasis</b>		
<b>Cuenta con alarmas de incendios</b>		
<b>Existencia de Extinguidores</b>		
<b>Dispone de clínica empresarial</b>		

<b>Cuentan con protocolo de bioseguridad (Alcohol gel, uso de mascarillas, alfombras y toma de temperatura)</b>		
<b>Cuenta con sistema de vigilancia. (Camaras, alarmas, vigilantes, entre otros)</b>		
<b>Punto de encuentro</b>		
<b>Rampa's para discapacitados</b>		
<b>Observaciones:</b>		

<b>APARIENCIA FÍSICA</b>	<b>NULO</b>	<b>POCO</b>	<b>MUCHO</b>
<b>Vestimenta ordenada y aseada</b>			
<b>Higiene personal</b>			
<b>Uso de uniforme</b>			
<b>ACTITUDES</b>			
<b>Disposición</b>			

<b>Colaboración</b>			
<b>Compañerismo</b>			
<b>Amabilidad</b>			
<b>Iniciativa</b>			
<b>Entusiasmo</b>			
<b>Flexibilidad</b>			
<b>Optimismo</b>			
<b>Motivación</b>			
<b>Jovial</b>			
<b>Sonríe</b>			
<b>Tono y volumen de la voz</b>			
<b>Expresiones faciales (Mantiene contacto visual, frunce el ceño, tics nerviosos)</b>			
<b>Expresiones corporales (mueve manos al expresarse, movimiento de piernas, brazos cruzados, mantiene postura adecuada al sentarse, movimientos repetitivos del cuerpo)</b>			
<b>Uso de lenguaje colloquial</b>			
<b>Uso de tecnicismos</b>			
<b>Uso de lenguaje inapropiado</b>			



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFATURAS**

**A. Datos generales**

Objetivo: Identificar los estilos de liderazgo que practican los jefes a través de sus habilidades y actitudes que ejercen en sus áreas de trabajo.

Indicaciones: Responda a cada pregunta con honestidad y claridad posible. Esta información será de uso exclusivo para el proceso investigativo.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_

Área o departamento en el que trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

1) ¿Cómo se dio cuenta de la plaza que ocupa actualmente?

---

---

---

2) ¿A qué edad usted ingresó a trabajar?

18-25

26-35

36-40

41-50

51- 60

3) ¿Qué le parece a usted los protocolos de bioseguridad que se están implementando en la institución?

---

---

4) ¿Cómo reacciona ante las críticas y/o reproches por decisiones que toma?

---

---

---

5) ¿De qué manera motiva a su personal a cargo para que realicen sus actividades laborales?

---

---

---

6. ¿Considera que existe un adecuado desarrollo personal o profesional de sus colaboradores dentro de su área de trabajo?

---

---

---

7) ¿Qué tipo de incentivos se les proporcionan a los colaboradores en el cumplimiento de sus metas? (Puede seleccionar varias opciones de respuesta)

Días compensatorios

Pagos de horas extras

Certificados de regalo

Comisiones

Actividades recreativas

Otros:

---

8) ¿Qué es lo que más le interesa de su trabajo?

---

---

---

9) ¿Se siente partícipe de los éxitos de su área de trabajo? Si/No ¿Por qué?

---

---

---

10) ¿Cómo evalúa su carga laboral?

Pesada

Leve

Gratificante

Otras: \_\_\_\_\_

11) ¿En algún momento usted ha experimentado síntomas como:

Insomnio

Irritabilidad

Hostilidad

Pérdida del apetito

Aumento de apetito

Dolor de cabeza

Inadecuadas relaciones familiares

Inadecuadas relaciones con sus compañeros de trabajo

Cansancio constante

Dolores musculares

Otras: \_\_\_\_\_

12) ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

---

---

---

13) ¿De qué manera reacciona hacia sus colaboradores cuando se detecta un error laboral?

- Le llama atención en privado
- Le llama la atención en público
- Lo regaña
- Lo sanciona
- Lo felicita

14) ¿De qué forma reacciona usted cuando no obtiene los resultados esperados de parte de sus colaboradores?

---

---

---

---

15) ¿Cómo se relaciona usted con sus colaboradores que tiene a cargo?

---

---

---

---

16) ¿De qué forma usted se comunica con sus colaboradores? (Puede elegir más de una opción si lo considera necesario)

De forma verbal

De Forma escrita

A través de memorándum

A través de mensajes instantáneos por WhatsApp

A través de mensajes vía correo electrónico

Otros: \_\_\_\_\_

17) ¿Suele usted retroalimentar las indicaciones que les ha dado a sus empleados en el desarrollo de sus actividades? Explique su respuesta

---

---

---

18) ¿Considera que en su área de trabajo existen problemas de comunicación y cómo usted contribuye a resolverlos?

---

---

---

---

19) ¿De qué forma estimula en sus colaboradores para alcanzar las metas establecidas?

---

---

---

---

20) ¿Cómo describiría a un líder?

---

---

---

---

21) ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se practican en la empresa? (Señale las que se practican en la institución).

Calidad.

Obediencia.

Optimismo.

Orden.

Fortaleza.

Perseverancia.

Seguridad.

Respeto.

Justicia.

Puntualidad.

Sinceridad

Otros: \_\_\_\_\_



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



**ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES Y COORDINADORES.**

**Objetivo:** Identificar los factores relacionados al clima organizacional y los estilos de liderazgo ejercido en los trabajadores de la empresa CREDIQ.

**Indicaciones:** Responda a cada pregunta con honestidad y claridad posible. Esta información será de uso exclusivo para el proceso investigativo.

**A. Datos Generales:**

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Área o departamento que labora: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa:  
\_\_\_\_\_

1. ¿Existe en la empresa servicios de vigilancia? Si/no. Explique

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ejercer su puesto de trabajo en la empresa?

1 a 3 años    4 a 10 años    11 a 15 años    16 a 25 años    26 a 35 años    36 a 40  
Más de 40 años.

3. Comentemos un poco más, ¿Cómo se siente usted al estar ejerciendo en esta área de trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué le parece a usted los protocolos de bioseguridad que se están implementando en la institución?

---

---

---

5. ¿Cómo se relaciona con sus compañeros y superiores?

---

---

---

6. ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes o supervisores en las actividades laborales? Si/no. Explique:

---

---

---

7. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? Explique.

---

---

---

8. ¿Qué cualidades observa usted que tiene su jefe inmediato?

---

---

---

9. ¿De qué manera suele enfrentar las dificultades en su vida personal o en el trabajo?

---

---

---

10. ¿Qué incentivos otorga la empresa a sus trabajadores? Explique su respuesta

---

---

---

11. ¿De qué manera se suelen tomar las decisiones en su área de trabajo?

Individuales

Por equipos de trabajo

En forma colectiva

Un determinado grupo personas

12. ¿Cómo suelen solucionar los problemas entre compañeros de trabajo o con jefes?

---

---

---

---

13. Cuando se presenta un problema ¿Cómo reacciona usted, proactivamente o reactivamente?

---

---

---

---

14. ¿Cómo describiría el clima laboral en su puesto de trabajo?

---

---

---

---

15. ¿Sus jefes identifican la existencia de problemas en sus áreas de trabajo? Si/No ¿Cómo?

---

---

---

---

16. ¿Qué cualidades debe poseer un trabajador dentro de la organización? (Puede seleccionar varias opciones de respuesta)

Responsable

Disciplinado

Organizado

Puntual

Eficaz

Respeto las reglas de la organización

Otros:

---

17. ¿Cuáles son los valores que se practican por parte de los trabajadores dentro de la empresa?

---

---

---

---

18. ¿De qué manera cumple el trabajador con las normas de la empresa? Explique.

---

---

---

---

19. ¿Logró adaptarse adecuadamente a su área de trabajo? Explique su respuesta

---

---

20. La empresa reconoce la labor de sus trabajadores mediante:

Diplomas

Mejor trabajador

Reconocimiento en un periódico mural

Felicitación verbal

No reconoce la labor de los trabajadores

Otros:

---

21. ¿En algún momento la empresa hace diferencia entre los trabajadores para ser reconocidos o incentivados?

---

---

---

---

22. ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se practican en la empresa? (Puede ser más de una respuesta).

Calidad.

Obediencia.

Optimismo.

Orden.

Fortaleza.

Perseverancia.

Seguridad.

Respeto.

Justicia.

Sinceridad

Puntualidad.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES**

**A. Datos Generales:**

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Área o departamento que labora: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa:  
\_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer las opiniones de los colaboradores en relación al liderazgo ejercido y los factores que influyen en el clima laboral por parte de las jefaturas.

**Indicaciones:** A continuación, se le mencionara una serie de enunciados con los cuales pueda sentirse o no identificado, las opciones de respuesta son: estar muy de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y muy en desacuerdo, le solicitamos el mayor grado de honestidad posible al responder.

**Esta información será de uso exclusivo para el proceso investigativo.**

1. ¿Cómo se dio cuenta de la plaza que ocupa actualmente?

---

---

---

---

2. ¿A qué edad usted ingresó a trabajar?

18 - 25

26-35

36-40

41-50

51- 60

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

1 a 3 años    4 a 10 años    11 a 15 años    16 a 25 años    26 a 35 años    36 a 40  
Más de 40 años.

4. ¿Existe en la empresa servicios de seguridad? Si/no. Explique:

---

---

---

---

5. Mis compañeros toman en cuenta las opiniones que emito en el área de trabajo.

Muy de acuerdo\_\_ De acuerdo\_\_ Neutral\_\_ En desacuerdo\_\_ Muy en desacuerdo\_\_

6. Al expresar mis dudas o confusiones, mi jefe o supervisor se muestra en disposición de resolverlas

Muy de acuerdo\_\_ De acuerdo\_\_ Neutral\_\_ En desacuerdo\_\_ Muy en desacuerdo\_\_

7. La empresa concede permiso a sus trabajadores cuando justifican su ausencia. Si/No ¿Por qué?

---

---

---

---

8. En el área a la cual pertenezco, en la comunicación suele existir dificultades en su comprensión. Explique con un ejemplo y luego puede seleccionar varias opciones de respuesta.

---

---

---

---

- Rumores
- Chismes
- Chambres
- Otra

- No hay dificultad

9. Mi jefe suele reaccionar cuando existen una emergencia o situación inesperada de la siguiente manera:

Supervisa lo que ocurre

Se molesta ante la situación

Escucha mis necesidades

Propone alternativas de solución

Suele ser indiferente

Otros: \_\_\_\_\_

10. Ante las dificultades en mi trabajo, mis compañeros suelen actuar de la siguiente manera:

Escuchan mis necesidades u opiniones

Me plantean diferentes alternativas de solución

No me apoyan

Se lo comunican a mi jefe inmediato

Otros: \_\_\_\_\_

11. La forma en que mi jefe nos comunica un mensaje es: (Puede elegir más de una opción)

Nos convoca a reunión

Envía mensaje a correo electrónico informando la situación

Envía mensajes instantáneos mediante WhatsApp informando la situación

Realiza videoconferencias

Mediante llamadas telefónicas

Comunica de forma verbal al trabajador

Otras: \_\_\_\_\_

12. La manera que mi jefe resuelve las dificultades en mi área de trabajo son: (Puede seleccionar varias opciones de respuesta)

Toma en cuenta mis opiniones

Busca un acuerdo mutuo con mis compañeros

Suele comportarse indiferente

Toma decisiones de forma individual

Nos brinda recursos necesarios

Otros: \_\_\_\_\_

13. Mi jefe identifica las cualidades y capacidades de sus colaboradores para alcanzar las metas o resultados esperados como equipo. Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cómo?

---

---

---

---

14. La empresa hace diferencia entre los trabajadores para ser reconocidos o incentivados.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Explique su respuesta

---

---

---

---

15. La manera en que se reconoce el esfuerzo y cumplimiento de metas a los colaboradores por parte de las jefaturas son: (Puede seleccionar varias opciones de respuesta)

Reconocimiento de empleado del mes

Días de descanso o compensatorios

Certificados de supermercado

Felicitación verbal

No se reconoce

Otro: \_\_\_\_\_

16. Cuando un colaborador se encuentra enfermo, incapacitado o tiene dificultades comprobadas tales como el fallecimiento de un familiar. Mi jefe inmediato suele:

Conversa en privado con el colaborador afectado brindando su apoyo

Brinda el tiempo o días necesarios para afrontar la situación

Ignorar al compañero afectado

Otro: \_\_\_\_\_

17. La manera en que reacciona mi jefe cuando un compañero comete un error es: (Puede elegir más de una opción)

Le llama la atención en privado

Les llama la atención frente a los demás compañeros

Suele alzar la voz

Utiliza un lenguaje inapropiado

No hace nada

Comunica al jefe superior

Corrige y orienta cómo mejorarlo

Otros: \_\_\_\_\_

18. Cuando surgen imprevistos que afecten al área o la productividad de los colaboradores. Mi jefe suele: (Puede seleccionar varias opciones de respuesta)

Enojarse

Se estresa

No hace nada

Se envía acción de personal

Sanciones disciplinarias

Busca soluciones

Se preocupa

Nos hace trabajar horas extra

Otros: \_\_\_\_\_

19. Al momento de realizar actividades de trabajo, mi jefe inmediato suele actuar de la siguiente manera: (Puede elegir más de una opción)

Solicita que los más tímidos participen

Suele pedir ayuda a los mismos compañeros

Únicamente brinda indicaciones a seguir, sin solicitar apoyo a los demás

Toma en cuenta las capacidades y cualidades de cada compañero para ser integrado en diferentes tareas.

Nos anima a realizar actividades a las que no estamos acostumbrados

Otro: \_\_\_\_\_

20. Cuando se delegan responsabilidades y actividades, mi jefe suele hacerlo de la siguiente manera:

No sobrecarga de responsabilidades a ningún compañero

Suele asignar responsabilidades a su grupo de confianza

Asigna las tareas por igual a todos los compañeros de trabajo

Sobrecarga de responsabilidades a la mayoría de mis compañeros

No suele delegar responsabilidades, siendo el mismo jefe quien las asume por completo.

Otros: \_\_\_\_\_

21. La manera que participó en las actividades demandantes en mi área de trabajo es:

Tomo iniciativa cuando se presenta el problema

Prevengo dificultades a futuro

Actuó solamente cuando me lo solicitan

No participó

Participo poco

Otro: \_\_\_\_\_

22. Las estrategias que utiliza mi jefe para lograr el cumplimiento de metas son: (opción múltiple)

Ejemplos de cómo hacerlo mejor

Se involucra activamente

Nos motiva a seguir adelante.

Nos llama la atención.

Nos brinda seguimiento y supervisión para que realicemos nuestras actividades

No hace nada

Programa actividades de convivencia fuera del ámbito laboral

Nos permite emplear nuestro criterio

Otros: \_\_\_\_\_

23. El trato que emplea mi jefe hacia sus colaboradores es:

Constantemente realiza comparaciones entre los compañeros de trabajo.

Se dirige de forma respetuosa a cada uno de mis compañeros

Tiene preferencias con algún o algunos compañeros/s

No reconoce el esfuerzo que realizan sus colaboradores

Sobrecarga con tareas adicionales a algunos compañeros de trabajo

Otro: \_\_\_\_\_

24. La empresa proporciona capacitaciones en distintas áreas del conocimiento a los empleados:

Si  ¿Qué tipo de capacitaciones?

No  ¿Por qué?

25. La empresa promueve el crecimiento personal a sus empleados para aplicar a vacantes internas de la misma

Si  No  Explique su respuesta

---

---

26. Los valores que se practican en la empresa son: (Marque las opciones que considere pertinentes).

Calidad.

Obediencia.

Optimismo.

Orden.

Fortaleza.

Perseverancia.

Seguridad.

Sinceridad

Respeto.

Justicia.

Puntualidad.

27. ¿De qué manera se comunica frecuentemente con sus compañeros de trabajo?

- Se enoja.
- Se molesta.
- Expresa sus opiniones sin miedo y sin respeto hacia los demás.
- Se queda callado.

28. Cuando se te asigna una actividad junto con tus compañeros de trabajo, ¿cómo suelen hacerla? Explique su respuesta.

---

---

---

---

29. ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo? Explique su respuesta.

---

---

---

---

## PRUEBA PSICOLÓGICA “FRASES INCOMPLETAS CON APLICACIÓN EN LA INDUSTRIA”

### A. Ficha Técnica:

- **Nombre original:** Frases incompletas de Grados con aplicación a la industria (FIGS).
- **Autor (es):** Jaime A. Grados E. y Elda Sánchez Fernández.
- **Tiempo de Aplicación Límite o Promedio:** Aproximadamente 30 minutos.
- **Población a la que se le Aplica:** Adultos.
- **Formas de aplicación:** Individual y colectiva.

**B. Origen y fundamentación teórica:** Las primeras aplicaciones que se le dieron al método de frases incompletas fueron con el fin de investigar capacidades intelectuales. En 1897, Ebbinghaus las utilizó para medir la inteligencia, la que definió como “la habilidad de combinar o integrar”. Posteriormente, Traube, en 1916 y Kelley, en 1917, realizaron estudios con este método para explorar niveles intelectuales. En 1928, Payne inicia la aplicación del método de frases incompletas en la investigación de la personalidad con una prueba relacionada con la orientación profesional, aunque a la fecha no existe publicación alguna que describa y valore dicha prueba. En 1930, Tandler publica el primer informe donde se compara el método de frases incompletas con otras técnicas de personalidad.

### C. Características de los materiales de la prueba:

- Manual de instrucciones.
- Folleto de aplicación.
- Hojas de calificación.

**D. En qué casos o con qué objetivo se aplica:** Esta prueba permite describir la conducta de modo que tales resultados sean útiles para selección de personal, análisis y evaluación de puestos.

**E. Variables que explora:** Responsabilidad, Relaciones interpersonales, Motivaciones y Concepto de sí mismo.