

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



TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TEMA:

“Diagnóstico de Detección de las Necesidades de Capacitación y elaboración de propuesta de programa de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L), en las sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador”

Presentado por:

Martínez Ventura, Mindy Astrid MV05018

Menjívar Nieto, Aida Marcela MN07007

Vigil Pineda, Lourdes Alexia VP08011

Docente directora:

Licda. Sara Arellí Bernal Juárez

Coordinador general de proceso de grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Ciudad Universitaria Febrero 2015.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE-RECTORA ACADÉMICA:

MSC. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. SALVADOR CASTILLO ARÉVALO

SECRETARIA GENERAL:

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

AUTORIDADES

DECANO:

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN MORÁN

VICE-DECANA:

MSC. NORMA CECILIA BLANDÓN DE CASTRO

SECRETARIO DE LA FACULTAD:

MSC. ALFONSO MEJÍA ROSALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

AUTORIDADES

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA:

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

TRIBUNAL EXAMINADOR:

PRESIDENTE: LIC. BARTOLO ATILIO CASTELLANOS ARIAS

SECRETARIO: LIC. AMPARO GERALDINE ORANTES ZALDAÑA

DOCENTE DIRECTORA (ASESOR): LIC. SARA ARELÍ BERNAL JUÁREZ

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.....	2
AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.....	3
AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA.....	4
PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.....	9
AGRADECIMIENTOS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	14
Capítulo I Situación problemática.....	17
Justificación.....	19
Objetivos.....	21
Capítulo II Marco teórico.....	22
1. Antecedentes históricos de la cooperativa y de la cooperación.....	23
1.1 Crecimiento.....	23
1.1.1. Naturaleza de la empresa.....	23
1.1.2 A cerca de CACTIUSA de R.L.....	24
1.1.3 Servicios que ofrece.....	24
1.2 Características fundamentales de una cooperativa.....	25
1.2.1 La cooperación.....	25
1.2.2 Los valores cooperativos.....	25

1.2.3 Contexto de las cooperativas.....	26
1.2.4 La identidad cooperativa.....	27
2. Que es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).....	27
2.1 Importancia de determinar necesidades de capacitación.....	28
2.2 Departamento de Recursos Humanos.....	28
2.2.1 La administración científica y las necesidades humanas.....	25
2.2.2 Propósito de la administración de los recursos humanos.....	30
2.2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	31
2.2.4 Actividades de administración de recursos humanos.....	32
2.2.5 Actividades fundamentales.....	33
2.2.6 Responsabilidad de las actividades de recursos humanos.....	35
2.3 Rol del psicólogo en el departamento de recursos humanos.....	35
2.3.1 Los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones.....	36
2.4 Tipos de necesidades de capacitación y desarrollo.....	37
2.4.1 Tipos de necesidades.....	37
2.4.2 Necesidades de capacitación según Boydell.....	38
3. Generalidades: definiciones y aspectos técnicos de la DNC y la capacitación	
3.1 Que es una capacitación.....	39
3.2 Pasos para la elaboración de una DNC.....	39
3.3 El para qué de la investigación.....	40
3.4 Ventajas y beneficios de la capacitación.....	40
3.4.1 Ventajas.....	40

3.4.2 Beneficios de la capacitación para el trabajador.....	41
3.4.3 Beneficios de la capacitación en la empresa.....	41
3.5 Definición de necesidades de capacitación.....	42
3.5.1 Definición de necesidades de tipo organizacional y de tipo Organizacionales.....	42
3.5.2 Definición de necesidades de tipo individuales.....	47
Capítulo III Metodología.....	82
Tipo de investigación.....	83
Población y muestra.....	84
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	85
Recursos.....	88
Procedimiento metodológico.....	88
Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados.....	91
Análisis cuantitativo.....	92
Análisis cualitativo.....	145
Capítulo V Conclusiones.....	159
Capítulo VI Recomendaciones.....	163
Capítulo VII Cronograma de actividades.....	166
Referencias bibliográficas.....	170

Anexos.....	174
1. Entrevista exploratoria sobre necesidades de capacitación en el área técnica y psicológica dirigida a jefes.....	175
2. Entrevista exploratoria sobre necesidades de capacitación en el área técnica y psicológica dirigida a empleados.....	180
3. Constancias de validación de instrumentos.....	185
4. Escala de evaluación de detección de necesidades de capacitación, en la empresa CACTIUSA de R.L. dirigida a jefes.....	192
5. Escala de evaluación de detección de necesidades de capacitación, en la empresa CACTIUSA de R.L. dirigida a empleados.....	202
6. Guía de observación para jefes y empleados.....	211
7. Guía de observación de instalaciones.....	215
8. Cuadros de vaciados de datos.....	217
Sucursal de San Salvador.....	218
Sucursal Soyapango.....	269
9. Constancias de validación del programa.....	309
10. Propuesta de Programa de Capacitación con Intervención Psicoterapéutica, en el ámbito laboral.	316

PRESENTACIÓN



“DIAGNÓSTICO DE DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE PROGRAMA DE INTERVENCIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES DE I.U.S.A Y OTRAS EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CACTIUSA DE R.L), EN LAS SUCURSALES DE LOS MUNICIPIOS DE SAN SALVADOR Y SOYAPANGO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios Todopoderoso por haberme permitido llegar hasta esta fase de mi vida, por su fidelidad, amor y cuidado hacia mí, por demostrarme su presencia y respaldo en todo tiempo y principalmente al momento de enfrentarme a todas las actividades que realice durante mi formación académica y vida personal, mi fe siempre esta puesta en él.

A mi Padre por la oportunidad que me dio de ingresar a la UES, por la calidad de ser trabajador Universitario, así como por demostrarme su apoyo y animarme a continuar estudios Universitarios, desde el inicio hasta el último día, a mi Madre por su apoyo incondicional económico-motivacional, por estar a mi lado en los momentos de alegría y tristeza, apoyándome y animándome a continuar hasta el final, expresándome que yo si podía pasar todos los obstáculos tomada de la mano de Dios y por mis capacidades.

A todas las personas que hicieron posible que lograra este triunfo:

A mis apreciados Licenciados/as que me instruyeron en mi formación académica, quienes me asesoraron y fueron en algunos casos paternalistas, siendo objetivos, estrictos y muy buenos educadores, forjando y potenciando caracterizas para el desarrollo de un Profesional en Psicología apto para el servicio de la sociedad.

A mis compañeras/os de estudio que conocí en todas las materias, porque de una forma u otra ayudaron a forjar características positivas en mi persona, también porque trabajamos arduamente para lograr objetivos en común en el cual compartimos momentos de grandes satisfacciones así como no tan gratos, pero siempre nos motivamos mutuamente para lograr llegar a la meta final.

A mis amigas y compañeras de Tesis por haber realizado un excelente trabajo, porque siempre sobrellevamos las dificultades que se presentaron, por la empatía, responsabilidad, trabajo en equipo y comprensión.

Mindy Ventura

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria y haberme permitido llegar hasta este momento con la ayuda de mis padres Gaspar Menjívar y Gloria Nieto que me brindaron todo el apoyo necesario para que terminara mis estudios, tanto emocional como económico, nunca me negaron ayuda, al contrario me animaron a seguir, ahora se sienten más orgullosos de mi por haber finalizado, ya que es la única herencia que no me pueden quitar “mis estudios”.

También agradezco a mi hermano Diego Menjívar por haberme animado a estudiar esta carrera tan linda y que a la vez es tan necesaria e importante en la sociedad actual y estoy muy agradecida con Dios porque aún está conmigo y puede celebrar mis logros con toda mi familia.

A toda mi familia, abuela, tíos, tías, primos/as que siempre estuvieron pendientes de mi progreso en la universidad, y a los Licenciados que a lo largo de la carrera hicieron posible con sus enseñanzas el ser ahora una profesional en psicología.

A mis compañeros que siempre fueron apoyo durante el proceso de la carrera y a mis compañeras y amigas de tesis que juntas hicimos un magnifico equipo y por lo tanto se logró finalizar con éxito el trabajo realizado.

Marcela Menjívar

AGRADECIMIENTOS

En este momento tan privilegiado de mi vida en el que veo culminado el logro de mi más grande sueño, no me resta más que agradecer a todos aquellos que me acompañaron en el camino de mi formación académica y sin cuyo apoyo no habría sido posible realizarlo:

En primer lugar, agradezco a Dios Todopoderoso, a nuestra madre María Santísima y a su divino hijo Jesucristo por el don de la vida y por la oportunidad de vivirla al lado de mis seres amados. Fue el intento de vivir conforme a los valores e ideales de Jesús los que orientaron mi elección profesional y su mano Misericordiosa la que me sostuvo en los momentos difíciles en los que sentí que no podría lograrlo.

En segundo lugar, agradezco a las personas a las que más amo en este mundo: mi familia, pero especialmente a mis padres. Fue su apoyo incondicional y su dedicación a mí las que me han permitido ser la persona que hoy en día soy:

A mi madre, de quien tengo el orgullo de ser su hija: Lucia Maribel Pineda Santamaría : pese a este torpe intento, sé que no habrá nunca una forma posible de darte las gracias por todo lo que has hecho por mí. Como podría compensarte todo el amor que he recibido de ti a lo largo de toda mi vida? Como podría retribuirte todos los desvelos cuando estuve enferma, cuando me acompañaste estudiando? Como compensarte las privaciones materiales que tuviste para que yo pudiera ser "alguien en la vida" y realizara una carrera profesional? Desde pequeña, me enseñaste a soñar con un mejor porvenir, inculcaste en mis anhelos y ambiciones profesionales, me enseñaste a buscar dar siempre lo mejor de mí misma...por ello, este logro más que mío es tuyo y hoy se materializa en este libro, el cual dedico a ti. Te amo mama!

A mi padre: doy gracias a Dios por tenerte padre aun a mi lado y porque formes parte de este momento tan importante de mi vida. Tu amor, guía y consejo y los esfuerzos que has hecho por mí, hoy dan sus frutos y por ello te entrego el reconocimiento más grande de mi corta vida profesional. Gracias papa! te amo!

A mis tíos: Margoth Torres y Víctor Santamaría: quienes han sido dos ángeles en mi vida que me apoyaron a mí y a mi familia cuando más lo necesitamos. Pese a la distancia física que nos separa, su corazón siempre estuvo unido al nuestro.

A todos aquellos que he tenido la dicha de poder llamar "amigos/as", pero especialmente a mis compañeras de Tesis, Marcela Menjívar y Mindy Ventura: gracias por sacarme una risa en mis horas amargas, gracias por prestarme sus oídos cuando necesite ser escuchada, gracias por su comprensión y apoyo y gracias por las palabras de aliento que me animaron a seguir siempre adelante...pero sobre todo mis niñas, gracias por haber soñado junto a mí con este proyecto tan maravilloso, que ha resultado ser la aventura de nuestra vida! Uds. amigas y compañeras son la esencia de este trabajo...

A mi asesora de Tesis, la Licenciada Sara Bernal: cuya guía y orientación profesional nos permitió realizar exitosamente la presente investigación. Gracias por su tiempo, paciencia y sobre todo sabiduría...no lo hubiésemos logrado sin Ud.! Ud. también constituye la esencia misma de esta investigación...

Consciente de aquellas palabras bíblicas de Lucas, 12: 48: "...a quien se le dio mucho se le exigirá mucho..." es mi compromiso con todos aquellos que me apoyaron en este proceso de formación académica, representar dignamente mi profesión, ejerciendo la misma de forma ética y sobre todo manteniendo siempre en mente aquellos ideales que orientaron mi elección vocacional a fin de hacerlos vida diariamente en mi práctica:

"el servicio con amor hacia los demás".

Alexia Vigil

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estuvo basada en una Detección de Necesidades de Capacitación, que por sus siglas se denomina como DNC, la cual fue efectuada en las sucursales de San Salvador y Soyapango de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de Responsabilidad Limitada y que será denominada en lo sucesivo como CACTIUSA de R.L. Además a partir de que se implementó una DNC, se presenta una propuesta de Intervención Psicológica a nivel Institucional.

Dicha investigación constituye parte de los requerimientos para optar por el proceso de grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador, siendo por su finalidad de carácter diagnóstica y consta de tres fases: **fase de ejecución**, en la cual se realizó la administración de los instrumentos al personal designado y la recopilación de la información, **fase de evaluación**, en la cual se efectuó el procesamiento de la información y se elaboró un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados así como la elaboración de una aproximación diagnóstica y **fase de Intervención**, en la que el equipo de investigación a partir de los resultados obtenidos efectuó una Propuesta de Intervención basada en los mismos.

Con la realización de la DNC en las sucursales de San Salvador y Soyapango de CACTIUSA de R.L, se identificaron las dificultades que están afectando el adecuado desempeño laboral, estas se indagaron a través de este estudio y se evidenciaron necesidades institucionales, técnicas, de origen personal y de índole Psicológico, así como las fortalezas que presentan. Para efecto de ello, la investigación fue conducida con el personal que ocupa cargo de jefaturas así como el personal subalterno, a fin de obtener una visión más holística y objetiva de la realidad institucional.

Con la elaboración de esta investigación se contribuye con el mejoramiento y desarrollo organizacional, ya que CACTIUSA de R.L carece de un Departamento de Recursos Humanos, así como de una investigación previa de esta naturaleza. Así mismo, la elaboración de una Propuesta de Intervención que aborde dificultades detectadas, es un aporte beneficioso que contribuye al tratamiento de problemáticas que se están presentando a causa de la carencia

de esta área, tales como: falta de manuales de bienvenida, de inducción, de análisis de puestos, de recompensas, de seguridad e higiene, etc., con lo que se propuso la elaboración de los mismos como una contribución del equipo investigador. Así también, se observaron dificultades en la adecuada realización de procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, estudio de clima laboral, entre otros, Por último aunque no menos importante, a través de la creación de un Programa de Intervención, se desea lograr la optimización de las necesidades de capacitación encontradas en la investigación: Condiciones de trabajo, Responsabilidad, Comunicación y relaciones interpersonales, Mobbing, Resolución de conflictos y asertividad, Liderazgo, Estrés y síndrome de Burnout, Autoestima laboral y Resistencia al cambio y síndrome de Cronos.

Los contenidos del presente trabajo de investigación, se describen a continuación:

Capítulo I, contiene la situación problemática, la justificación del estudio la cual sustenta el por qué y el para que de la necesidad de este trabajo, los objetivos generales y específicos que fueron las directrices a seguir.

Capítulo II, hace referencia al marco teórico que contiene una breve reseña histórica de la empresa CACTIUSA de R.L, sobre que es una cooperativa, la creación del Departamento de Recursos humanos, de sus funciones, del papel que el psicólogo realiza en esta área, así como información acerca de que es una DNC, sus características, la importancia de la misma y el procedimiento metodológico que se emplea para efectuarse, así como la descripción de las necesidades de índole Técnica y Psicológica.

Capítulo III, contiene la Metodología de la investigación, en la cual se da a conocer el tipo de estudio, la población y muestra que se utilizó para su realización, las técnicas e instrumentos que se emplearon, el procedimiento metodológico, así como los recursos necesarios con los cuales se llevó a cabo el proceso investigativo.

Capítulo IV, consiste en la presentación de los análisis, sobre la base de los enfoques metodológicos Cualitativo y Cuantitativo, que orientaron la

recolección de datos, así como el procesamiento de los mismos con las modalidades rigurosas que caracteriza a cada enfoque y que le da el carácter científico a la investigación.

Capítulo V, se propusieron las respectivas conclusiones a las que se llegó a raíz de la investigación realizada.

Capítulo VI, en este apartado se plantean las recomendaciones que se brindaron a la Cooperativa CACTIUSA de R.L con la finalidad de contribuir con el desarrollo organizacional.

Capítulo VII, se diseñó un cronograma de actividades donde se describen las acciones implementadas durante la investigación.

Además se muestran las referencias bibliográficas utilizadas en la presente investigación.

Por último está el apartado de anexos, en el cual se muestran los anexos pertinentes a la investigación, tales como los instrumentos que se utilizaron para recabar datos (Guía de observación, entrevistas y escala); constancias de validación de instrumentos, sometidos a criterio de jueces, las matrices de sistematización de datos, las constancias de validación del programa de intervención, también sometido a criterio de jueces y Propuesta de Programa de Capacitación con Intervención Psicoterapéutica, en el ámbito laboral.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Situación problemática:

“Diagnóstico de Detección de las Necesidades de Capacitación y elaboración de propuesta de programa de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L), en las sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador”

JUSTIFICACIÓN

Históricamente los empleados debían tener un buen desempeño laboral y mantenerse alejados de problemas para garantizar la seguridad de su empleo; sin embargo el aumento de la competencia debido a los adelantos tecnológicos y a la economía global ha llevado a que muchos trabajadores aseguren su carrera desarrollando sus habilidades y capacidades comerciales que faciliten su desempeño dentro de una amplia gama de disciplinas profesionales. A medida que los empleos desaparecen y cambian, los trabajadores deben esforzarse constantemente por agregar valor a sus carreras, así el empleado debe ser capaz de almacenar conocimiento constantemente. Las organizaciones para asegurarse que el empleado adquiera los conocimientos necesarios ofrecen programas de capacitación en áreas técnicas y organizativas asegurándose que el trabajador obtenga todos los conocimientos necesarios para la eficacia y efectividad de su labor.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Pero la capacitación no es una necesidad ni una obligación que se haya descubierto recientemente, tiene su fundamento en varios sucesos históricos, que tal vez no eran concebidos como capacitación según el término actual, pero sin duda han influido fuertemente para el funcionamiento actual de las empresas. Actualmente las instituciones buscan y practican constantes formas de mantener al personal idóneo para desempeñar sus labores de forma eficaz y efectiva para mantener buena productividad que beneficie los intereses de las empresas, se brindan capacitaciones en áreas técnicas con esta finalidad. Sin embargo algunas empresas descuidan la parte personal del trabajador, sus necesidades y bienestar Psicológico dentro de sus áreas de trabajo sin percatarse que se obtienen consecuencias negativas en la ejecución y eficacia del desempeño de los empleados. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa, ya que la capacitación eleva el nivel de vida y la productividad del trabajador y mejora sus actitudes y aptitudes, tratando que la persona contribuya con un cambio

positivo y significativo a la organización y de esta forma obtener un vestigio de seguridad de su empleo; básicamente el vínculo principal que une a un trabajador con la empresa y viceversa es el éxito mutuo como resultado de un desempeño que agrega valor a la organización.

Basado en lo anterior se consideró necesario e importante implementar un proceso diagnóstico y un Programa de intervención Psicológica que genere y refuerce el desarrollo de las habilidades en los/as empleados/as, y se le proporcionen conocimientos de aspectos como: relaciones interpersonales, resolución de conflictos, motivación, satisfacción, estrés, liderazgo, adecuado ambiente laboral etc. para esto fue de vital importancia la realización de una DNC que permitió identificar dificultades que están afectando a la Institución. Dicho trabajo se realizó en la empresa CACTIUSA de R.L , Cooperativa del país que brinda servicios en el ramo financiero de ahorro y créditos, además se observó que una de las dificultades en la organización es la falta de un Departamento de Recursos Humanos, que podría estar derivando en inadecuados procesos dentro del área técnica, como: carencia de manuales de bienvenida, de inducción, manuales de descripción de puestos, manuales de seguridad e higiene ocupacional, manuales de incentivos, manuales de evaluación del desempeño etc.

La propuesta de Programa de intervención Psicológica pretende contribuir a disminuir las dificultades encontradas a partir de la investigación efectuada, brindándole al personal en general herramientas para el mejoramiento de problemáticas que impiden su adecuado desempeño, aportando como profesionales de la Psicología conocimientos importantes que cualifiquen el desempeño organizacional y que a través del aporte brindado, se pretendió dar a conocer la importancia de tomar en cuenta los aspectos psicológicos dentro de sus programas de capacitación, así como la importancia del Rol del Psicólogo dentro del ámbito laboral, como el encargado de la salud mental de las personas y en este caso de los trabajadores, lo que representa una inversión de la empresa al promover el desarrollo adecuado y mejoramiento de la calidad de los procesos laborales así como de los empleados en la organización a través de la capacitación constante que se imparta.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

- ψ Llevar a cabo un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación en la cooperativa CACTIUSA de R.L a fin de conocer las diversas problemáticas que surgen y en base a las necesidades encontradas diseñar una propuesta de programa de capacitación.

Objetivos Específicos:

- ψ Realizar un proceso de investigación diagnóstica a través de una DNC que permita identificar necesidades de origen técnico y psicológico que podría presentar la organización.
- ψ Identificar aspectos positivos que presenta la organización a través del proceso diagnóstico con el fin de fortalecerlos y de utilizarlos como base para modificar las dificultades que se detecten
- ψ Diseñar un programa de capacitación que contribuya a disminuir dificultades que se detecten en la organización, posibilitando un mejor desempeño laboral con jefaturas y empleados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Marco teórico.

1. Antecedentes Históricos de Asociación Cooperativa De Ahorro Y Crédito De Trabajadores de I.U.S.A. Y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L)

La Cooperativa fue fundada legalmente el 23 de Mayo de 1965, cuando 36 hombres visionarios, trabajadores de la Fabrica IUSA; discutieron como resolver sus necesidades económicas a través de un proyecto Cooperativo, lo que hoy conocemos como CACTIUSA de R.L.

Son dos instituciones a las que CACTIUSA de R.L debe su empuje inicial, la primera es el Sindicato de Trabajadores Textiles de IUSA “STTIUSA”, porque bajo su protección nació la empresa, y brindo apoyo hasta que pudo caminar sola, la segunda es industrias unidas S.A. “IUSA”

En 1975 en Asamblea General de Asociados, se aprobó por unanimidad abrir el vínculo, permitiendo así que empleados y obreros; tanto públicos como privados pueden asociarse a CACTIUSA de R.L.

1995, CACTIUSA, inauguró sus modernas instalaciones en Calle 5 de Noviembre en Barrio San Miguelito, S.S.

1.1 Crecimiento:

El 10 Diciembre de 1996 se inauguró la Primer Agencia en Plaza Soyapango.

El 26 de enero del 2008 se inauguró la segunda agencia en Santa Ana.

El 30 de enero del 2009 se inauguró la tercera agencia en Santa Tecla, además se cuenta con sucursales en Atiquizaya, Ahuachapan, y Usulután¹

1.1.1. Naturaleza de la empresa

La empresa es de naturaleza cooperativa por lo que definimos que es una cooperativa:

Es una sociedad autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales

¹<http://www.cactiusa.com.sv/>

mediante una empresa de propiedad compartida, gobernada democráticamente.²

1.1.2 A cerca de CACTIUSA de R.L:

VISIÓN:

Fortalecer y Dinamizar las operaciones, eficientica los servicios mediante la tecnología y el mejoramiento continuo, ser la Asociación Cooperativa de vanguardia, orgullo de sus asociados y asociadas y del movimiento cooperativo de ahorro y crédito de El Salvador

MISIÓN:

Somos una empresa Cooperativa, de Ahorro y Crédito que provee servicios financieros de alta calidad en condiciones favorables, al alcance de sus asociados y asociadas que satisfacen plenamente sus necesidades, coadyuvando a mejorar el nivel de vida familiar

1.1.3 Servicios que ofrece:

- **Cuentas de ahorro.**

CACTIUSA de R.L., le ofrece una diversidad de cuentas de Ahorros, las que usted puede apertura con una mínima cantidad de \$ 5.00.

- **Depósitos a Plazo.**

CACTIUSA de R.L., le ofrece la mejor tasa de interés del sistema financiero en los depósitos a Plazo.

- **Servicios Crediticios.**

En esta área CACTIUSA de R.L., le ofrecemos tres líneas crediticias, para satisfacer sus necesidades, en donde pagará las tasas más bajas del mercado³

²Alianza Cooperativa Internacional (ACI) 1995

³<http://www.cactiusa.com.sv/>

1.2 Características fundamentales de una cooperativa:

- ψ Es una empresa controlada por una asociación de personas;
- ψ Es una asociación de personas compuesta de una o muchas categorías de usuarios de la empresa;
- ψ Es una organización gobernada por reglas particulares
- ψ Es una empresa administrada en función de objetivos socio-económicos y de satisfacción de ciertas necesidades particulares de los miembros.

1.2.1 La cooperación:

Es la unión de esfuerzos y voluntades con el fin de alcanzar un objetivo común, deseado por todos. Podemos decir que la cooperación es el trabajo mancomunado y solidario que realiza un grupo de personas, con el fin de resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

1.2.1.1 ¿Cuáles son los elementos de la cooperación?

- ψ Las personas, actúan con sus semejantes a través del esfuerzo común.
- ψ La organización, permite canalizar el esfuerzo común en beneficio de todos. Es a través de la organización que se planifican y ejecutan las actividades, se asignan tareas, se distribuyen los recursos humanos y materiales, se evalúan los trabajos.
- ψ El trabajo, es el esfuerzo común aportado por todos, es la acción física o intelectual que permite solucionar los problemas y satisfacer las necesidades.
- ψ El objetivo, es decir, la finalidad que se persigue, la razón por la que se hace que tiene que obedecer a los intereses y necesidades de quienes cooperan.

1.2.2 Los valores cooperativos:

Las cooperativas se basan en los valores de:

- ψ Ayuda mutua
- ψ Responsabilidad
- ψ Democracia

- ψ Igualdad
- ψ Equidad
- ψ Solidaridad

1.2.2.1 Principios cooperativos creados por la sociedad de Rochdale y su aplicación.

Principios cooperativos:

“... no son unas simples normas o tendencias más o menos importantes, sino que son auténticos pilares que configuran la naturaleza cooperativa..., son las ideas fundamentales informadoras de las normas reguladoras de la institución cooperativa” (ACI, 1966).

1. LIBRE ADHESIÓN (LLAMADO TAMBIÉN PUERTA ABIERTA)
2. ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEMOCRÁTICO (LLAMADO TAMBIÉN UN MIEMBRO-UN VOTO)
3. INTERÉS LIMITADO O NINGUNO SOBRE EL CAPITAL
4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA
5. PROVISIÓN PARA LA EDUCACIÓN COOPERATIVA
6. COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN ENTRE COOPERATIVAS (LLAMADO TAMBIÉN INTERCOOPERACIÓN)
7. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

1.2.3 Contexto de las cooperativas.

El SER de la Cooperativa contiene su esencia misma, su misión, sus valores, sus estrategias, sus recursos, sus sistemas y estructuras-

El HACER de la Cooperativa es constituido por sus programas, sus productos, sus negocios.

El RELACIONAR de la Cooperativa es la forma como establecemos vínculos con otras Cooperativas y entidades

1.2.4 La identidad cooperativa.

Esta identidad en la cooperativa no se da casualmente, sino intencionalmente y es la característica fundamental de una cooperativa: El asociado, como copropietario de la empresa cooperativa es a su vez el receptor de los servicios que la cooperativa presta. De la empresa cooperativa esperan los asociados los servicios que los apoyan en sus actividades particulares y que de otra manera no podrían obtener o solamente a un precio muy alto. Por esta razón, y solamente por esta razón, el asociado aporta capital a la cooperativa.

La identidad asociado = propietario = usuario / trabajador da a los asociados la posibilidad de influir en dos formas sobre la empresa cooperativa:

Como propietarios, todos los asociados, sin distinción alguna, influyen sobre el proceso de gestión, teniendo el derecho de:

- √ Establecer los parámetros según los cuales la cooperativa debe marchar
- √ Elegir sus representantes
- √ Participar en decisiones que trascienden las elecciones

El criterio de identidad puede manifestarse en tres formas diferentes:

- 1- PROPIETARIO = USUARIO – PROVEEDOR
- 2- PROPIETARIO = USUARIO – CLIENTE y
- 3- PROPIETARIO = TRABAJADOR⁴

2. Que es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma

⁴http://www.cactiusa.com.sv/ver-noticia.php?id_noticia=15

2.1 Importancia de determinar necesidades de capacitación.

- ψ Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere.
- ψ Elimina la tendencia a capacitar por capacitar.
- ψ Propicia la aceptación de la capacitación.
- ψ Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
- ψ Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones mediante un seguimiento de los índices de producción.⁵

2.2 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa, que se llevan a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, etc.

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de recursos humanos.⁶

2.2.1 La administración científica y las necesidades humanas.

Conforme los “departamentos de bienestar” se extendían, investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedo establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de

⁵Alejandro Mendoza Nuñez, (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo,

⁶www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf

los primeros departamentos de personal con base en principios que aun hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia solo se utilizaban como recurso informativo que para los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas. A principios del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes.

El término de recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen un elemento común a toda la organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía ilustra muy bien este punto “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

Aunque las actividades de recursos humanos contribuyen al éxito de una organización en diversas maneras, estas actividades deben adecuarse a las estrategias fundamentales de la compañía. Esta administración estratégica de los recursos humanos requiere que los gerentes utilicen sus recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas de que disfrute la organización y contribuir (en los casos de entidades lucrativas) a su éxito financiero.

Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

En los países en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. En el curso de los últimos años Latinoamérica ha pasado en forma acelerada de una economía de base minera, agrícola y ganadera a una economía con reducidos sectores de gran modernidad y amplias capas de la población que no se han beneficiado de los cambios ocurridos en el mundo. En el comienzo del siglo XXI, el gran compromiso del administrador de recursos humanos Latinoamericano radicará en efectuar la aportación profesional que exige nuestra época.

2.2.2 Propósito de la administración de los recursos humanos

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio recto del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal.

El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestran las contribuciones que los profesionales del área hacen a ese campo.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en tareas de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

2.2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, si no que forman parte de la “Cultura” de la organización. En cualquiera caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

❖ Los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

ψ Objetivos Corporativos.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa u corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

ψ Objetivos Funcionales.

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

ψ **Objetivos Sociales.**

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

ψ **Objetivos Personales.**

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye el objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar a las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales por ejemplo puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

2.2.4 Actividades de administración de recursos humanos

Para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias, estas actividades corresponden a los objetivos de la administración de recursos humanos. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a

través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y eficiencia. Por estas razones los ejecutivos de recursos humanos desempeñan una función de creciente importancia en la administración de empresas modernas.

2.2.5 Actividades fundamentales

Las actividades de administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Es probable que unas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que unas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización.

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina **Planeación de los recursos humanos** con base a las necesidades futuras de la organización, se procede al **reclutamiento** para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de **selección de personal**. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la planeación que los recursos humanos determino.

Solo en contadas ocasiones los empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su **orientación y capacitación** para que puedan desempeñarse con efectividad.

A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de **ubicación**, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos suben nuevas y necesidades de personal. Estas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el **desarrollo** de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades,

lo que garantiza que continúen siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una **evaluación**. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente, puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los empleados deben recibir una **compensación** en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, lo que también recibe el nombre de **relaciones industriales**. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones **obrero-patronales**. Los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite **retroalimentar** las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma puede ser la evaluación

del grado de éxito y efectividad con los que cada una de sus actividades contribuye en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

2.2.6 Responsabilidad de las actividades de recursos humanos.

La responsabilidad de administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos y unidades de la empresa. Si los gerentes de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos las actividades de personal de la empresa solo tendrán un éxito parcial.⁷

2.3 Rol del psicólogo en el departamento de recursos humanos

El licenciado en psicología organizacional es un profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Es un especialista del comportamiento humano en la organización, que está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, colocación

Capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios, así como en las estrategias de marketing y publicidad de las empresas y orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones.

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

⁷R. Wayne Mondy, Robert M. Noe,(2005) Administración de recursos humanos

2.3.1 Los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones son las siguientes:

Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas.

Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional.

Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.

Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológico, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.

Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.

Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las máquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales.

Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.

Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria.

Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales.

Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional.

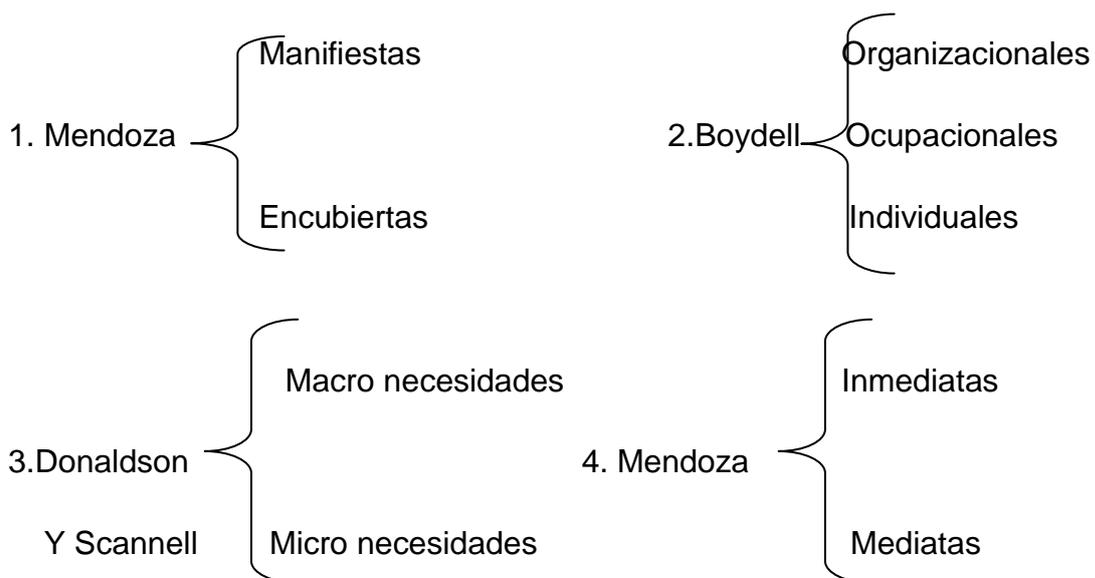
Diseñar programas de rotación, inducción, entrenamiento y capacitación para el desarrollo del personal, así como los planes de carrera y ascensos del personal.

Conocer los fundamentos teóricos conceptuales, así como la administración, evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas y cuestionarios en los procesos de selección de personal y de diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

Poseer una visión sistémica y holística del comportamiento humano en la organización y de esta, dentro del entorno social, legal y cultural.⁸

2.4 Tipos de necesidades de capacitación y desarrollo.

2.4.1 Tipos de necesidades



⁸<http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>

La primera clasificación fue descrita por el autor hace 27 años (1971). Según ella las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.

Por otro lado, las manifestaciones encubiertas se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso el personal continuara indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominaran correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores y empleados como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

2.4.2 Necesidades de capacitación según Boydell, organizacionales, ocupacionales e individuales.

2.4.2.1 Las necesidades de carácter organizacional:

Se dan según Boydell cuando "... estamos hablando de debilidades generales...". En este caso está implicada una parte importante de la organización. El cambio de equipo, por ejemplo del sistema de cómputo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de políticas o el establecimiento de un programa de servicio al cliente, son ejemplos de este tipo de necesidades.

2.4.2.2 Las necesidades ocupacionales:

Son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor mecánico de mantenimiento, supervisor de producción, proyectista.

2.4.2.3 Las necesidades de tipo personal:

Son las que se ubican respecto a cada trabajador o empleado.

3. Generalidades: definiciones y aspectos técnicos de la DNC y la capacitación.

3.1 Que es una capacitación.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifica las actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos la capacitación implica por un lado una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y /o por otro lado un conjunto de métodos y técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. También se puede definir la Capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo o que de momento realiza el trabajador⁹

3.2 Pasos para la elaboración de una DNC

Para el diagnóstico pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros.
2. Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo
3. Identificación de las necesidades individuales
4. Consolidación de las necesidades de capacitación por dependencias
5. Consolidación de las necesidades de capacitación de la entidad¹⁰

⁹Alejandro Mendoza Nuñez, (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo

¹⁰<http://todosobrepersonal.blogspot.com/2012/12/diagnostico-de-necesidades-de.html>

3.3 El para qué de la investigación.

- 1). Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización para incrementar su rendimiento y desempeño que se verá reflejado en la productividad.
- 2). Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada, que permita mejorar su nivel de vida.
- 3). Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están: crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

3.4 Ventajas y beneficios de la capacitación.

La capacitación, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

3.4.1 Ventajas:

- ψ **Productividad:** La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus actividades laborales actuales.
- ψ **Calidad:** Los Programas de Capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de las fuerzas de trabajo.
- ψ **Planeación de los Recursos Humanos:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizado a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
- ψ **Prevención de la obsolescencia:** La obsolescencia del trabajador puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo

3.4.2 Beneficios de la capacitación para el trabajador:

- ψ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia laboral.
- ψ Ayuda al individuo en la solución de problemas y toma de decisiones.
- ψ Aumenta la confianza y el desarrollo personal.
- ψ Mejora las aptitudes y forja líderes.
- ψ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ψ Permite el logro de metas individuales.
- ψ Aumenta la eficiencia y habilidades del trabajador.
- ψ Fomenta la iniciativa de innovación para la eficiencia en el trabajo.
- ψ Adquiere conocimientos para toda su vida laboral.

3.4.3 Beneficios de la capacitación en la empresa:

- ψ Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- ψ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ψ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ψ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ψ Crea mejor imagen Organizacional.
- ψ Mejora las relaciones entre empresa y empleado.
- ψ Se promueve la comunicación en toda la Organización.
- ψ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ψ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ψ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ψ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ψ Incrementa la eficacia, productividad y calidad del trabajo.
- ψ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ψ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ψ Facilita los cambios e innovación laboral.
- ψ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- ψ Impide equipo en desuso.
- ψ Reduce el índice de accidentes, desperdicios, demoras y de trabajos¹¹

¹¹Alas Martínez, Jaime Belfredi, Basagoitia Izaguirre, Jorge Rodrigo y Martínez Bustamante, Ricardo Ernesto (2012) *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias*

3.5 Definición de necesidades de capacitación.

Se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización¹²

3.5.1 Definición de necesidades de tipo organizacional y de tipo ocupacionales.

3.5.1.1 Descripción de puesto

Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto.

La información obtenida a través del análisis de puesto es fundamental para el desarrollo de descripciones de puesto. Es muy importante que las descripciones de puesto sean tanto validas como exactas.

Las descripciones de puestos deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar que hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puesto están los siguientes:

- ψ Tareas principales realizadas
- ψ Porcentaje de tiempo dedicados a cada tarea
- ψ Estándares desempeño que se deben lograr
- ψ Condiciones laborales y posibles riesgos
- ψ Número de empleados que desempeñan el trabajo u a quien reportan
- ψ Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

generales en los gestores de empleo y una propuesta de programa de crecimiento profesional en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en área de la zona central.

¹²Alejandro Mendoza Nuñez, (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo

3.5.1.2 Análisis de puesto

Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.¹³

La información acerca de los puestos y los requisitos para llevarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puesto, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza.

La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye a mayor parte de las actividades de recursos humanos.

3.5.1.2.1 Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos.

- ψ Compensar de manera equitativa a los empleados.
- ψ Ubicar al personal en puestos adecuados.
- ψ Determinar niveles realistas de desempeño
- ψ Crear planes de capacitación y desarrollo.
- ψ Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- ψ Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ψ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ψ Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
- ψ Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.¹⁴

¹³R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, (2005) Administración de recursos humanos,

¹⁴William B. Werther, Jr, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos

3.5.1.3 Manual de bienvenida

Un manual de bienvenida, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios, su formato puede ser en papel, on-line, video.

Un manual de bienvenida debe dar respuestas a todas las inquietudes del nuevo trabajador, facilitándole la integración como uno más. Un manual de bienvenida busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la empresa.¹⁵

3.5.1.4 Manual de inducción

Concepto: La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

De acuerdo con Lourdes Mûnch, es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Lo más importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados.

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa

3.5.1.5 Evaluación del desempeño

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que se cumple sus actividades, y las

¹⁵<http://www.manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html>

personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tiene que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cubren o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a las promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información asistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Desde el punto de vista de un supervisor gerente, una evaluación formal del desempeño a menudo parece una interrupción innecesaria.

3.5.1.5.1 Ventajas de la evaluación del desempeño:

- ψ **Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- ψ **Políticas de compensación:** las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante las evaluaciones del desempeño.
- ψ **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias, y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño en retiro.

- ψ **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- ψ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.
- ψ **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores de la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en la información que no es precisa puede tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ψ **Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ψ **Desafíos externos:** en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

3.5.1.5.2 Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares y que estos sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema solo califica elementos de importancia vital para obtener el éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evolución no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica, cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor” que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla española.¹⁶

3.5.2 Definición de necesidades de tipo individuales.

Como se citaba anteriormente, de acuerdo a Tom H. Boydell las necesidades de tipo individuales son aquellas “Que se ubican respecto a cada trabajador o empleado.”, entre las cuales figuran las de índole psicológicas. Por lo cual, a continuación se realizara una breve descripción de dichas necesidades.

3.5.2.1 Condiciones de trabajo y recursos.

En el ámbito de la seguridad laboral, la referencia a *las condiciones de trabajo* es de vital importancia ya que son estas las que predisponen a que el trabajador se sienta satisfecho y motivado siendo capaz de brindar lo mejor de sus habilidades y mejorar la productividad, así las condiciones de trabajo deben ser controladas para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance *una calidad de trabajo*. En este sentido, se trata de aquellas características del trabajo que pueden influir *significativamente* en la generación de riesgos laborales, entre estas se encuentran:

- ψ *Condiciones de seguridad:* como las características generales de los locales (espacios, pasillos, suelos, escaleras, etc.) las instalaciones (eléctrica, de gases, de vapor, etc.) equipos de trabajo (máquinas, herramientas, aparatos a presión, de elevación, de manutención, etc.) almacenamiento y manipulación de cargas u otros objetos, de materiales y de productos; existencia o utilización de materiales o inflamables o químicos peligrosos en general.
- ψ *Condiciones ambientales:* exposición a agentes físicos (ruido, vibraciones, radiaciones ionizantes, ultravioleta, infrarroja, microondas,

¹⁶ William B. Werther, Jr. Keith Davis Administración de Personal y Recursos Humanos

ondas de radio, láser, campos electromagnéticos...); exposición a agentes químicos o biológicos, ventilación industrial, climatización y ventilación general, iluminación, carga de trabajo: física y mental, organización y ordenación del trabajo (monotonía, repetitividad, posibilidad de iniciativa, aislamiento, participación, rotación de turnos, descansos).

En la medida en que estas condiciones de trabajo puedan ser origen de *daños para la salud*, o influyan significativamente en la magnitud de los riesgos, se las suele denominar *factores de riesgo*.

3.5.2.1.2 Prevención de riesgos laborales

Se refiere al conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas, en todas las fases de actividad de la empresa (incluida la concepción, diseño y proyecto de procesos, lugares de trabajo, instalaciones, dispositivos, procedimientos, etc.) dirigidas a evitar o minimizar los riesgos, en este caso, *laborales o derivados del trabajo*. La Organización Mundial de la Salud OMS distingue tres niveles:

* **Prevención primaria:** dirigida a evitar los riesgos o la aparición de los daños (materialización de los riesgos) mediante el control eficaz de los riesgos que no pueden evitarse. Esta prevención, obviamente es la más eficaz, y puede implicar distintos tipos de acciones, que se describen a continuación por orden decreciente de eficacia:

1. *Prevención en el diseño.* Es la más eficaz en el diseño de instalaciones, equipos, organización del trabajo, etc. se debe tener en cuenta los principios de prevención, y en primer término, tratar de evitar los riesgos.

2. *Prevención en el origen.* Se trata de evitar la aparición de riesgos como resultado de defectos en la fabricación, implantación e instalación, de equipos, procesos, capacitación.

3. *Prevención en el medio de transmisión.* Se trata de evitar la exposición al riesgo por interposición de barreras entre el origen y las personas, actuando sobre el medio mismo absorbiendo o anulando el agente o situación de riesgo.

4. *Prevención sobre la propia persona.* Mediante la utilización de medios de protección individual, (educación, formación, vigilancia de la salud, vacunación, disminución del tiempo de exposición, etc.)

***Prevención secundaria:** Cuando ha comenzado el proceso de alteración de la salud, en general puede tratarse de una fase inicial, sub clínica y reversible. Las actuaciones preventivas en estos casos son principalmente la adecuada vigilancia de la salud para un diagnóstico precoz y un tratamiento eficaz.

*** Prevención terciaria:** este tipo de prevención debe aplicarse cuando, existe una alteración patológica de la salud o durante la *convalecencia* de la enfermedad o posteriormente a la misma. Se trata de prevenir la reincidencia o las recaídas, o las posibles "*complicaciones*" o secuelas, mediante el adecuado tratamiento y rehabilitación, como principales medidas.¹⁷

3.5.2.2 Responsabilidades.

Definir las responsabilidades de un puesto de trabajo es esencial a la hora de definir el mismo. Las responsabilidades que se tienen que asumir con el puesto de trabajo tienen que reflejar las principales funciones que se van a llevar a cabo. En un primer momento con definir seis o siete responsabilidades esenciales será suficiente, aunque posteriormente serán necesario la definición lo más exacta posible de todas ellas.

Definir las responsabilidades hay que tener claro que no es definir la rutina laboral diaria de quien ocupe ese puesto de trabajo, sino de las áreas en que ese trabajo tendrá incidencia. La definición de las responsabilidades tiene que ser clara y meridiana, no esté un apartado en el cual esté permitido divagar sobre lo divino y lo humano.

Por otro lado el lenguaje que se utilice para la definición de las responsabilidades tiene que ser lo más claro y directo posible evitando las florituras o el lenguaje excesivamente técnico. La definición de

¹⁷<http://www.educapalimentos.org/site2/archivos/seguridad/Seguridad%20Laboral.pdf>

responsabilidades tiene que ser lo suficientemente claro como para que cualquier persona pueda entender los problemas fundamentales.

La definición de las responsabilidades laborales de un determinado puesto de trabajo tendría que ser algo parecido a las instrucciones que el ocupante del puesto de trabajo recibe de su superior. Una buena definición podría ser: conseguir, recomendar, visitar, realizar y contabilizar.¹⁸

3.5.2.3 Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las normas de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso de comunicación está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos y como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por ello los psicólogos/as insisten con la educación emocional para fomentar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen estrategias para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal

¹⁸<http://blogderecursoshumanos.es/definicion-de-las-responsabilidades-laborales/>

presencial o cara a cara. Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los/as trabajadores/as en las organizaciones.¹⁹

3.5.2.4 Resolución de conflictos laborales y asertividad.

El conflicto laboral se define como el altercado entre un grupo de empleados (o un empleado) y un empresario o varios empresarios en las relaciones laborales, o un empleado con algún compañero de la misma empresa.

Hay formas de resolver este tipo de conflictos y van en función de la asertividad (conseguir objetivos propios) y la cooperación (ayudar al otro en sus metas):

- ψ La competencia
- ψ La colaboración
- ψ La negociación
- ψ La acomodación
- ψ La evitación.

En la medida que una persona es muy asertiva y poco cooperativa resolvemos un conflicto por competencia. Aquí utilizamos nuestro propio poder para hacer triunfar nuestro punto de vista en una situación conflictiva. El conflicto se resuelve en cuanto a competencia cuando haya que tomar acciones inmediatas y decididas, cuando sabemos que las acciones que vamos a tomar no van a beneficiar a alguien en especial, pero toca hacerlo.

¹⁹definicion.de › relaciones-interpersonales

Un conflicto se ha resuelto por negociación cuando no todos conseguimos todo, sino cuando todos conseguimos algo, de alguna manera estamos dispuestos a renunciar a algo y los dos interlocutores actúan por medio de la negociación, se negocia en la medida en que se posea un poder equivalente con el otro.

Por evitación se entiende el mínimo de asertividad y el mínimo de cooperación, que cuando ni es algo de la contraparte o de nosotros, estamos evitando el conflicto, es una forma de resolución tan válida como cualquier otra.²⁰

Según C. Sánchez (2003, 1) "La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca".

Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de X situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

3.5.2.4.1 Conducta asertiva:

Según Hernández (2003, 6) "Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día".

La conducta asertiva es una capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso.

La conducta asertiva es una forma de expresar nuestros derechos antes los demás:

²⁰<http://www.gerencie.com/resolucion-de-conflictos-laborales.html>

- ψ El derecho a expresar nuestras ideas y emociones
- ψ El derecho a usar nuestro tiempo, cuerpo y dinero como queramos
- ψ El derecho a decidir cuándo si podemos o no ayudar a alguien
- ψ El derecho a preguntar y pedir ayuda cuando lo consideremos necesario
- ψ Derecho a cambiar de ideas, pensamientos y formas de actuar
- ψ Derecho a dejar de sentirnos inferiores y comenzar a lograr el éxito

3.5.2.4.2 La asertividad en la vida laboral

Ahora aquí entramos en materia, la influencia de la asertividad sobre el desempeño laboral del individuo; la vida laboral es una compleja maraña de interacciones interpersonales y sociales de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales en el cual el individuo está expuesto a diferentes retos, dependiendo de su labor, grado social, posición o desempeño en una empresa o negocio dado.

Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo a sí mismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

No se debe confundir la asertividad con la estafa ni con el engaño, pasar sobre otros para conseguir nuestros propios objetivos, no tiene nada que ver con la conducta asertiva, usar métodos mezquinos contra aquellos que no se pueden defender jamás terminara en nada bueno y menos en el ambiente laboral.

La falta de asertividad en la vida laboral influye de una manera muy significativa, como el hecho de nunca recibir un aumento, o un reconocimiento,

hasta perder la confianza de tus superiores o demás compañeros de trabajo, debido a la indecisión y equivocados juicios y conducta laboral. Además la astucia es un factor determinante en el ambiente laboral, entendiéndose por astucia, las tácticas más inteligentes para aplicar la asertividad de la mejor manera, y en el momento justo.²¹

3.5.2.5 Motivación y satisfacción

3.5.2.5.1 Motivación:

Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Así como también es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Las características de la motivación son:

- ψ Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- ψ Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo.
- ψ Elección de una estrategia de acción.

3.5.2.5.1.1 Qué es motivar

Motivar en gerencia es inspirar a la gente, individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles.

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

²¹ www.monografias.com › Psicología

3.5.2.5.1.2 Los motivadores son:

Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.

Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.

Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.

Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.

Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.²²

3.5.2.5.2 Satisfacción:

Es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros.

Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás.

La medición de la satisfacción laboral es considerada frecuentemente como equivalente a evaluación del clima laboral. De hecho, al referirse a satisfacción laboral es necesario considerar el tratamiento de los referenciales de la excelencia. El término satisfacción se refiere a la actitud general de una

²²<http://www.degerencia.com/tema/motivacion>

persona con el puesto de trabajo y la organización, expresa en qué medida se ajusta las características del trabajo a los deseos, expectativas o necesidades del trabajador/a.

3.5.2.5.2.1 La satisfacción laboral está relacionada con ciertas variables de alto interés para las organizaciones:

- ψ **Satisfacción y Productividad:** Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, se encuentra que las organizaciones con empleados/as más satisfechos/as tienden a ser más productivas que aquellas con empleados/as insatisfechos/as.
- ψ **Satisfacción y Ausentismo:** Se ha encontrado una relación más consistente entre ambas variables, si bien ésta es moderadamente alta, parece más probable que individuos insatisfechos tiendan más a faltar al trabajo. Sin embargo parece que esta correlación no es tan alta debido a otros factores que tienen impacto en la misma.

Así podemos considerar el pago que las organizaciones hacen por enfermedad y el que realiza por la salud. Cuando en un estudio se ha conseguido reducir el impacto, en la relación que se analiza, de factores externos, parece demostrarse que los/as empleados/as satisfechos se ausentan menos del trabajo que los insatisfechos/as.

3.5.2.6 Inteligencia emocional

Es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones comportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida.

La Inteligencia Emocional podría definirse como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos. Es decir, es la habilidad para gestionar bien las emociones. Tanto las nuestras como las de los demás.

Alguien con una buena inteligencia emocional debería ser capaz de aplicar las siguientes cosas:

- ψ Pensar antes de actuar...y no ir a la deriva y a lo "loco" antes de hacer las cosas.
- ψ Ser empático para poder entender, respetar y manejar las emociones de los demás, haciendo que la gente que nos rodee esté a gusto.
- ψ Saber elegir bien las emociones en cada momento, para que nuestro comportamiento sea óptimo.
- ψ Manejar, conocer y controlar bien las emociones negativas, especialmente en lo que respecta a: ira, tristeza, frustración y ansiedad/estrés.
- ψ Vivir una vida con alto grado de motivación y optimismo, creciéndonos ante la adversidad, en vez de viniéndonos abajo.
- ψ Ser feliz. La inteligencia emocional, al final debe perseguir la paz interior y la felicidad.

3.5.2.7 Comunicación

Comunicar es el hecho de transmitir información significativa. Es la acción a través de la cual los individuos se relacionan entre sí.

Para que la comunicación se produzca se requieren tres elementos básicos: Un emisor, un mensaje y un receptor. A estos tres elementos fundamentales hay que sumarle dos factores de igual importancia: El código y el canal. Se les conoce como los factores de la comunicación.

3.5.2.7.1 Los componentes conductuales de la comunicación.

Los componentes conductuales son aquéllos que pueden ser directamente observados por cualquier persona, pese a que ésta no participe para nada en el proceso de comunicación. Se denominan no verbales, para verbales y verbales.

3.5.2.7.1.1 Componentes no verbales

Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, resultando prácticamente inevitable su uso siempre que la comunicación se produzca de forma presencial.

La utilización de elementos no verbales presenta diversas funciones. Por un lado, puede reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos y comúnmente compartidos a mayor

Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las automanipulaciones y los movimientos con manos y piernas.

3.5.2.7.1.2 Componentes para verbales

Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquéllos cuya utilización no altera las palabras pese a que haga variar el significado.

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, el timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.

3.5.2.7.1.3 Componentes verbales

El habla es el componente por excelencia de la comunicación, y el que tradicionalmente ha recibido más atención.

Los elementos verbales más importantes de la comunicación son: el contenido, el humor, la atención personal, las preguntas y las respuestas a preguntas²³

3.5.2.8 Estrés

De acuerdo con los autores A. W. Sherman Jr. y G. W. Bohlander (1994) el estrés es: Cualquier demanda de ajuste en el comportamiento que se le haga a la persona. El estrés proviene de dos fuentes básicas: la actividad física y la actividad mental o emocional. La reacción física entre ambas es la misma.

Por su parte S. P. Robbins (1997) lo define como una condición dinámica donde el ser humano se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una

²³<http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>

demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez.

En las organizaciones que han sobrevivido exitosamente a los cambios continuos del entorno existen muchos factores que pueden provocar estrés. Las presiones para aceptar mayor carga de trabajo, de evitar errores y completar las actividades en un tiempo limitado, un jefe/a exigente o insensible y los/as compañeros/as de trabajo con actitudes desagradables son sólo algunos ejemplos. Estos factores han sido clasificados en base a las demandas de las actividades, los roles, las demandas interpersonales, las estructuras organizacionales, el liderazgo de la organización y la etapa de vida de la institución.²⁴

3.5.2.8.1 La naturaleza del estrés:

El estrés es la reacción no específica del cuerpo hacia cualquier demanda que se le exige. Afecta a las personas de manera distinta y es por lo tanto, un asunto muy personal. Ciertos acontecimientos pueden ocasionar mucho estrés en una persona, pero no en otra. Por otra parte, el efecto del estrés no siempre es negativo. Por ejemplo, el estrés moderado en realidad mejora la productividad y puede ser útil para desarrollar ideas creativas.

3.5.2.8.2 Consecuencias potenciales del estrés

Aunque todo mundo vive con cierta cantidad de estrés, si es lo suficientemente grave y persiste durante cierto tiempo, puede ser dañino. De hecho, el estrés puede ser tan destructivo para una persona como cualquier accidente, ya que ocasiona baja asistencia al trabajo, uso excesivo de alcohol u otras drogas, desempeño laboral pobre o incluso un estado de salud deficiente. Existe una evidencia creciente de que el estrés grave y prolongado se relaciona con enfermedades que son causa importantes de muertes, como las enfermedades cardiovasculares, depresión, alteraciones del sistema inmunológico, alcoholismo y drogadicción, además de los dolores de cabeza cotidianos, las

²⁴gerenciaenaccion.com.ve/Estres/estres2.htm

contracturas de la espalda, la sobrealimentación y otras afecciones molestas que el cuerpo ha desarrollado como respuesta.

3.5.2.8.3 Manejo del estrés

Enfoques individuales para el manejo del estrés.

Existen varias formas en que las personas pueden controlar el estrés excesivo. La asociación canadiense de Salud Mental recomienda los siguientes enfoques:

- ψ Reconocer sus síntomas de estrés
- ψ Revisar su estilo de vida y ver que se puede cambiar
- ψ Usar técnicas de relajación
- ψ Ejercicio
- ψ Manejar el tiempo correctamente
- ψ Mantener una dieta equilibrada a base de frutas, vegetales, granos enteros y alimentos altos en proteínas pero bajos en grasa.
- ψ Descansar y dormir lo suficiente
- ψ Platicar con otras personas: amigos, consejeros profesionales y grupos de apoyo
- ψ Ayudar a otros
- ψ Participar en trabajo voluntario
- ψ Alejarse por un tiempo
- ψ Ignorar las críticas de los demás
- ψ No ser demasiado competitivo
- ψ Tomar la iniciativa de ser amigable
- ψ Divertirse

Además, los empleados pueden aprender a enfrentar las situaciones estresantes con mayor eficacia siguiendo estas sugerencias:

- ψ Evaluar sus prioridades, retrasar las tareas no esenciales y concentrarse en las más urgentes
- ψ Siempre que sea posible, delegar tareas a otros
- ψ Reconocer los asuntos sobre los cuales tiene control y cuales no

- ψ Buscar ayuda
- ψ Platicar con un mentor
- ψ Resolver conflictos
- ψ Recompensar sus propios logros
- ψ Esforzarse por mantener el equilibrio de su vida laboral y personal.²⁵

3.5.2.9 Oportunidades de carrera y desarrollo profesional

Las organizaciones actuales requieren de la implementación de prácticas de gestión para el manejo del talento humano dentro de las mismas. Mantener en ellas a aquellos colaboradores exitosos se convierte en toda una misión de las empresas. Es por esto que a partir de estudios e investigaciones, las mismas se han dado cuenta de la necesidad e importancia de ejercer un tipo de gestión en la cual el desarrollo y las oportunidades de crecimiento profesional que les brinden a sus empleados sea un objetivo prioritario.

“Las oportunidades de crecimiento son las alternativas de desarrollo que tienen los empleados dentro de la empresa para ampliar sus capacidades, así como los planes de carrera para crecer en la organización, tanto en conocimiento como en experiencia”. (Revista Summa.com, pág 3, noviembre 2009). Las empresas hoy en día se encuentran sometidas a un constante cambio por el proceso de globalización que enfrenta el mundo actual, aunado esto a la cantidad de tecnologías de la información que facilitan los procesos de comunicación e interacción a nivel mundial, a nuevos métodos de producción y a los nuevos conceptos existentes en relación con el lugar de trabajo; o sea, las empresas han adquirido mayor complejidad. Para satisfacer los requerimientos que esto implica como un mejor servicio al cliente, entre otros, se hace necesario que los colaboradores de cada empresa tengan un crecimiento profesional acorde con la rapidez o velocidad con el que avanzan las organizaciones. Al facilitarles alternativas de crecimiento y desarrollo profesional las empresas preparan a sus empleados para que avancen y crezcan al mismo ritmo que ellas lo hacen, generando en ellos un sentimiento de seguridad referente a la permanencia o conservación de su puesto que

²⁵Administración de Personal y Recursos Humanos William B. Werther, Jr, Keith Davis

redunda en la satisfacción de los mismos al saberse debidamente valorados por parte de sus líderes y al sentirse seguros de mantener su trabajo. La inversión que las organizaciones hagan en su empleados le da a estos señales de la importancia que la empresa le da a cada uno de ellos, transmitiendo así un mensaje a cada colaborador de cuán importante es para la misma, lo cual redundará en el nivel de compromiso que el empleado llegue a sentir para con su organización. Por su parte la organización debe visualizar este tipo de inversión como algo estratégico en lugar de verlo como un gasto más para la misma, como un coste más.

Datos revelados en diversas investigaciones sobre las mejores empresas para trabajar, como la que realiza anualmente el Instituto Great Place toWork (Grandes lugares para trabajar), denotan como rasgos comunes de dichas empresas y como una de las características destacables de las mismas la preocupación de las organizaciones para que sus colaboradores crezcan profesionalmente. Esas organizaciones no solo miden el éxito individual de sus colaboradores en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos necesarios para su desarrollo. También, se debe tener en consideración el espíritu de igualdad de oportunidades y la no discriminación que fundan al interior de las organizaciones. (Durán, 2003). (En red)²⁶

3.5.2.10 Liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, y quien ejerce el liderazgo se conoce como líder; el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

²⁶<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1098/compensacion.html>

3.5.2.10.1 Concepto de Líder:

El líder orienta y conduce al grupo hacia unos objetivos determinados manteniendo al grupo cohesionado.²⁷

3.5.2.10.2 Tipos de liderazgo:

El líder autoritario: determina por completo el modo de proceder del grupo, impone técnicas y actividades, e incluso las interrelaciones entre los miembros del grupo a la hora de desarrollar un trabajo. Normalmente es un tipo de liderazgo con un claro matiz empresarial, en el que el trabajo es esencial a la hora de determinar las relaciones entre los miembros del grupo.

El líder democrático: permite que el grupo determine los planteamientos generales, esboza las conductas que conducen al objetivo grupal y sugiere procedimientos alternativos. Este líder permite que los miembros del grupo tengan una relación más fluida y atiende a las necesidades de los mismos, por lo que normalmente es considerado el mejor tipo de líder.

El líder laissez-faire: no participa en las actividades grupales, da al grupo completa libertad para tomar sus propias decisiones, proporciona material e información cuando se le solicita y rara vez comenta las actividades de los miembros. Este tipo de líder suele provocar conflictos dentro del grupo debido a su baja intervención en el mismo.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.²⁸

²⁷<http://definicion.de/liderazgo/>

²⁸<http://www.eumed.net/rev/cccss/08/ylr.htm>

3.5.2.11 Autoestima laboral

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

3.5.2.11.1 Importancia de la autoestima laboral:

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

3.5.2.11.2 Componentes de la autoestima:

Según lo sugerido por el autor Mauro Rodríguez, los componentes de la autoestima son diversos, pero se pueden sintetizar en tres:

***Autoconcepto.** Es la opinión o impresión que la gente tiene de sí misma, es su identidad hipotetizada, la cual se desarrolla a lo largo de muchos años. El autoconcepto es el conjunto de percepciones cognoscitivas y actitudes que la gente tiene acerca de sí misma, además es multidimensional, y cada una de sus dimensiones explica roles diferentes.

***Autorespeto.** Respetarse a uno mismo, es un trabajo indispensable para vivir en armonía con uno mismo y con los demás. Generalmente las faltas de respeto, comienzan con faltas de respeto a uno mismo. Habría que comenzar por revisar detenidamente cómo y porqué yo lo permito y no tanto porque el otro lo hace.

***Autoconocimiento:** Sócrates dijo: “*conócete a ti mismo*”, y esta frase expresa la más seria de las tareas de nuestra vida. Solo se puede querer lo que se

conoce. Cuando aprendemos a conocernos, realmente vivimos, no podemos vivir con algo o alguien que desconocemos (uno mismo), menos emplear capacidades o habilidades desconocidas.

3.5.2.11.3 Caracterización de la autoestima en el trabajador

ψ Autoestima Positiva:

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

ψ Autoestima Baja:

La baja autoestima en los trabajadores los hace reprimir sus ideas, por temor a ser ridiculizados o porque no sean tomados en cuenta; los hace vulnerables a las presiones del entorno laboral y a los cambios demandantes en las organizaciones de hoy en día. Esto ocasiona que realicen sus labores con altos niveles de ansiedad y con inseguridad provocando errores constantes y generando una barrera que les impide pensar en nuevos proyectos o nuevas y mejores formas de hacer las cosas en sus trabajos. Cuando están en el desempeño de sus labores se les ve con actitud negativa, quejas constantes pero no hacen nada por cambiar los motivos por los que están inconformes; se

sienten inferiores y por lo tanto no buscan responsabilidades grandes sino que prefieren hacer trabajos rutinarios y con el menor compromiso posible; la persona con baja autoestima no se conoce en realidad a sí misma, y por lo tanto desconoce o es incapaz de reconocer sus capacidades y destrezas, con lo que sus resultados tienden a la baja productividad e ineficiencia ocasionando menores posibilidades de superación para la empresa y para ellas mismas.

ψ **Autoestima Inflada:**

En el ámbito laboral, una persona con autoestima inflada se siente autosuficiente y piensa que no hay nadie mejor que él/ella; creen tener siempre la razón y que no se equivocan; se sienten seguros de sí mismos en extremo y no ven los riesgos de sus acciones; hablan en extremo y buscan llamar la atención de los demás; son rechazados por sus demás compañeros por sabelotodo; le gusta que lo elogien; son ególatras, megalómanos; además no les gusta el trabajo bajo presión y les cuesta en gran medida cumplir con metas; creen que son las personas más interesantes sobre la faz de a tierra, creen que le ganan a cualquiera en todo, sienten que todas las personas están obligadas a amarlo²⁹

3.5.2.12 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperen para lograr un solo resultado general.

La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

3.5.2.12.1 ¿Qué es trabajar en equipo?

De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo

²⁹http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL_DE_CLIMA_LABORAL.pdf

incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

3.5.2.12.2 ¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

3.5.2.12.3 ¿Qué es un equipo de trabajo?

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus

compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

3.5.2.12.4 Fracazos del trabajo en equipo

- ψ No existe un clima agradable de trabajo
- ψ Se planifica incorrectamente
- ψ Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- ψ Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- ψ Los involucrados no se sienten parte del grupo
- ψ No se da la confianza mutua
- ψ Los objetivos a cumplir no están claros³⁰

3.5.2.13 Mobbing laboral

El acoso psicológico en el ámbito laboral es una problemática que ha recibido diversas denominaciones, “mobbing, acoso moral, “bullying” o psicoterror laboral y fue motivo de especial preocupación de los organismos internacionales.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), realizó en 1996 un pormenorizado estudio para comparar la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea. En él se indica que la “idea de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da tanta importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores”

3.5.2.13.1 Leyman distingue comportamientos hostiles que pueden ser de distinta naturaleza:

- ψ Acciones contra la reputación o la dignidad personal del afectado; por medio de la realización de comentarios injuriosos contra su persona, ridiculizándolo o riéndose públicamente de él, de su aspecto físico, de

³⁰http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

sus gestos, de su voz, de sus convicciones personales o religiosas, de su estilo de vida, etc

- ψ Acciones contra el ejercicio de su trabajo, encomendándole trabajo en exceso o difícil de realizar cuando no innecesario, monótono o repetitivo, o incluso trabajos para los que el individuo no está cualificado, o que requieren una cualificación menor que la poseída por la víctima (shunting); o, por otra parte, privándole de la realización de cualquier tipo de trabajo; enfrentándole a situaciones de conflicto de rol (negándole u ocultándole los medios para realizar su trabajo, solicitándole demandas contradictorias o excluyentes, obligándole a realizar tareas en contra de sus convicciones morales, etc.).

3.5.2.13.2 Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

Ataques a la víctima con medidas organizacionales

- ψ El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- ψ Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- ψ Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- ψ Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- ψ Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- ψ Cuestionar las decisiones de una persona
- ψ No asignar tareas a una persona
- ψ Asignar tareas sin sentido
- ψ Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- ψ Asignar tareas degradantes

Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social

- ψ Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- ψ Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- ψ Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- ψ No dirigir la palabra a una persona

- ψ Tratar a una persona como si no existiera

Ataques a la vida privada de la víctima

- ψ Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- ψ Terror telefónico
- ψ Hacer parecer estúpida a una persona
- ψ Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- ψ Mofarse de las discapacidades de una persona
- ψ Imitar los gestos, voces... de una persona
- ψ Mofarse de la vida privada de una persona

Violencia física

- ψ Ofertas sexuales, violencia sexual
- ψ Amenazas de violencia física
- ψ Uso de violencia menor
- ψ Maltrato físico

Ataques a las actitudes de la víctima

- ψ Ataques a las actitudes y creencias políticas
- ψ Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- ψ Mofarse de la nacionalidad de la víctima

Agresiones verbales

- ψ Gritar o insultar
- ψ Críticas permanentes del trabajo de la persona
- ψ Amenazas verbales

Rumores

- ψ Hablar mal de la persona a su espalda
- ψ Difusión de rumores

3.5.2.13.3 Características:

El mobbing podría considerarse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.

Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.

El contenido y significación de muchos de esos comportamientos y actitudes descritos resulta de muy difícil objetivación. Esto es así, porque en esta problemática aparecen implicadas por un lado, las intenciones de los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, y a efectos de los problemas que se pueden originar, el objeto de análisis lo constituye la realidad psicológica del trabajador afectado.

Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante.

Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada).

Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las

reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente.

3.5.2.13.4 Tipos de consecuencias del mobbing

Para el trabajador afectado:

A nivel psíquico. La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo, puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés postraumático y síndrome de ansiedad generalizada). Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, con suicidas.

A nivel físico, podemos encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicosomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos.

A nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad

y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresor/es.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud del individuo se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda) tanto en el ámbito laboral como en el extra laboral.

Según los estudios de Leymann sobre el impacto económico de este tipo de problema para la comunidad, no hay que menospreciar las consecuencias que a este nivel se producen: la pérdida de fuerza de trabajo, costes de asistencia a enfermedades, costes de las pensiones de invalidez, etc.³¹

3.5.2.14 Síndrome Burnout

También llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Este síndrome es un mal invisible que afecta y repercute directamente en la calidad de vida y fue descrito por Maslach y Jackson en 1986, como un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas.

La forma de manifestarse se presenta bajo síntomas específicos y los más habituales son los siguientes:

ψ **Psicosomáticos:**

Fatiga crónica, trastornos del sueño, úlceras y desordenes gástricos, tensión muscular.

³¹http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf

ψ **Conductuales:**

Ausentismo laboral, adicciones (tabaco, alcohol, drogas)

ψ **Emocionales:**

Irritabilidad, incapacidad de concentración, distanciamiento afectivo.

ψ **Laborales:**

Menor capacidad en el trabajo, acciones hostiles, conflictos.

3.5.2.15 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.

3.5.2.15.1 Factores motivantes de la resistencia al cambio:

Los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

1. Miedo a lo desconocido.
2. Falta de información - Desinformación
3. Factores históricos.
4. Amenazas al estatus.
5. Amenazas a los expertos o al poder.
6. Amenazas al pago y otros beneficios.
7. Clima de baja confianza organizativa.
8. Reducción en la interacción social.
9. Miedo al fracaso.
10. Resistencia a experimentar.
11. Poca flexibilidad organizativa.
12. Aumento de las responsabilidades laborales.
13. Disminución en las responsabilidades laborales.
14. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Así, el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

3.5.2.15.2 Principales causas

- ψ **Falta o escasez de información.** La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.
- ψ **Factores históricos.** Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.
- ψ **La amenaza al estatus y al status quo.** Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las

personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado.

- ψ **Amenaza al poder.** De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder.
- ψ **Deficiente clima organizativo.** Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.
- ψ **Miedo al fracaso y resistencia a experimentar.** Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias.
- ψ **Escasa flexibilidad organizativa.** Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

3.5.2.15.3 Cómo evitar la resistencia al cambio

Las dos medidas que permiten superar el cambio son: hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e, impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización.

Primero debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario pulsar el clima de la

organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos.

La otra cuestión crucial para conseguir vencer la resistencia al cambio consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio.

Mediante la información se consigue que los empleados entiendan los motivos del cambio y, por lo tanto, se reduzca la resistencia.

Esta táctica supone, básicamente, que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.

Pero es con la estrategia de la participación cuando los avances serán más notables, ya que es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha participado activamente. Así pues, antes de proceder a la realización de un cambio, conviene que los que se oponen al mismo participen en el proceso decisorio. Normalmente, sus intervenciones atenuarán la resistencia, logrando su aceptación, logrando además mejorar la calidad de las decisiones.

3.5.2.15.4 La pirámide de resistencia

El diseño de la pirámide de la resistencia está basado en la jerarquía de resistencias desarrollada por Nieder y Zimmerman en la Universidad de Bremen, Alemania.

Basándonos en el concepto de la pirámide de la resistencia, lo que la gente necesita en primer lugar es conocimiento. Puede proporcionarse conocimiento con información sobre el proceso de cambio. La información debería basarse en lo que los directivos y los empleados quieren saber.

La gente normalmente quiere las respuestas a las preguntas más simples: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué estamos haciendo esto?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo va a hacerse? y ¿A quién le va a afectar? Contestando estas

preguntas a las personas en cada fase del proceso de cambio les ayudará a pasar al siguiente nivel de la pirámide.

El segundo nivel de la pirámide –la capacidad- es tratado con formación y entrenamiento. Para cambiar, las personas suelen necesitar nuevas capacidades. Estas nuevas capacidades incluyen desde operar con nuevos equipos o sistemas, hasta pasar de trabajar solo a hacerlo en equipo, o seguir procedimientos revisados.

La dirección a menudo necesita nuevas habilidades para crear equipos y fomentar el trabajo en equipo, para "entrenar" a los empleados y proveerles así de nuevas habilidades y para aplicar nuevos procedimientos. Al tener la capacidad de las personas un profundo impacto sobre la disposición de éstas para realizar nuevas actividades y para cambiar, la formación se convierte en parte fundamental del proceso de cambio.

El deseo de cambio se sitúa en el nivel más alto de la pirámide. La adquisición de conocimientos en los niveles más bajos y la capacitación en los niveles intermedios ayudará a las personas a tener un mayor deseo de cambio. En cualquier caso, hay otros factores que también deberían ser tratados. Como ya se dijo, la implicación de la alta dirección en el proceso de comunicación envía señales a toda la organización sobre la prioridad del cambio.

Además, cuanto más se comuniquen los beneficios personales del cambio más se consigue afectar los egos de las personas y en mayor medida animamos su deseo de cambio.

Finalmente, el deseo de cambio puede aumentarse por diversas acciones específicas:

- 1) El establecimiento de objetivos de desempeño individuales y de equipo que estén en línea con los cambios que se quieren conseguir.
- 2) La medida de las personas respecto a éstos objetivos
- 3) El establecimiento de mecanismos eficaces de coaching y de feedback en dos sentidos.
- 4) El reconocimiento y la recompensa de las personas por conseguir los objetivos e implantar los cambios.³²

³²<http://www.monografias.com/trabajos31/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml>

3.5.2.16 Síndrome de Cronos

El Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica e incluso mortal que afecta a más del 50% de las organizaciones en el mundo. No distingue tamaño, o nacionalidad. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. Se denomina como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

En muchos de los casos de hostigamiento laboral o Mobbing, se esconde en el agresor un marcado Síndrome de Cronos que determina ciertas conductas denigrantes hacia la víctima que persiguen eliminarla de la organización. Sobre todo, a aquellas víctimas que pueden ser una amenaza para la misma debido a que pueden ser empleados estrella, inteligentes con un elevado nivel de competencias laborales.

La conducta patológica del Síndrome de Cronos atenta contra los cinco pilares básicos de la gerencia del capital humano que se orientan a ofrecer el bienestar y el desarrollo de toda organización: Productividad, Comunicación, Identificación, conducta y motivación.

Estos pilares básicos con las extremidades del cuerpo organizacional. Si alguna enfermedad afecta a alguna de estas extremidades, difícilmente la organización podrá moverse con rapidez, adaptarse a los cambios, y modularse al entorno. Esta conducta limita el crecimiento organizacional y debe erradicarse en cualquiera de las áreas donde pueda encontrarse.

3.5.2.16.1 Sintomatología del Síndrome de Cronos

El listado de síntomas de esta nueva patología organizacional con el cual podemos realizar un diagnóstico consiste en:

1. Se presenta en cualquier empresa u organización independientemente de su tamaño o actividad productiva.
2. Es practicada por personas que poseen un cargo de relativa importancia dentro de la empresa: mandos intermedios, directivos.

3. No importa la edad el sexo o condición del gerente, aunque usualmente ocurre en personas con muy poca preparación académica y que tienen un grado de antigüedad dentro de la empresa.

4. Las personas que presentan este síndrome poseen un alto nivel de inseguridad, así como una carencia de conocimientos competencias laborales o habilidades

3.5.2.16.2 El Jefe Cronos

La enfermedad Cronos encuentra un hábitat idóneo en aquellas culturas empresariales en las que prevalece un sentido paternalista en el que se premia la lealtad y la obediencia en detrimento de la eficacia.

El directivo enfermo de Cronos está siempre buscando la gloria de ser el mejor. La necesidad de sentirse seguro le lleva a rodearse siempre de mediocres sumisos a quienes utiliza en su favor. Impide el desarrollo de sus colaboradores por el temor a la pérdida de status y poder.

Buscan por todos los medios “parecer jóvenes” y con ideas novedosas, a costa de aquellos trabajadores verdaderamente jóvenes. El directivo enfermo de este síndrome es incapaz de reconocer sus errores. No le alteran las críticas y reacciona agresivamente. Los éxitos y cualidades ajenas le suscitan su envidia desmedida.

Las organizaciones que tienen gerentes con Síndrome Cronos no tienen el problema en el modelo de gerencia, sino en la propia cultura empresarial, una cultura basada en el rendimiento financiero única y exclusivamente, dejando a un lado el clima laboral.

3.5.2.16.3 Las víctimas del Síndrome Cronos

Un subordinado que observa la consulta de su Jefe-Cronos, puede reaccionar de dos formas:

- a) Expresando su descontento aunque eso implique la consecuente pérdida de su trabajo.

- b) Limitándose a comunicar lo estrictamente necesario, en espera de alguna oportunidad donde pueda desligarse de su supervisor.

El estancamiento en los empleados produce una baja productividad además de sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento, lo cual impide el flujo de comunicación laboral, que es la base de una eficacia y calidad en el trabajo.

3.5.2.16.4 Algunas recomendaciones ante la maldición de Cronos

Cuando dentro de la organización se detecten personas con este síndrome, para obtener un buen diagnóstico dentro de los estudios de clima laboral pueden ser:

- ψ Evaluar el estado de ánimo el personal.
- ψ Evaluar el sentido de seguridad y pertenencia de los trabajadores dentro de la cultura empresarial.
- ψ Evaluar el tipo de procesos operativos y humanos como base sustancial de los futuros cambios organizacionales.
- ψ Desarrollar una visión una visión a largo plazo con un enfoque por los resultados a través de las personas y no a pesar de ellas.

Los clásicos griegos inventaron la democracia. Ellos enseñaban que el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo. Y aunque sea el gobierno más difícil, es también el más eficaz y la fuente de cualquier ejercicio de poder, y por supuesto, del ejercicio de la empresa.³³

³³<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/805823/El-sindrome-de-Cronos-La-nueva-enfermedad-organizacional.html>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología

Tipo de estudio

La investigación que se llevó a cabo puede ser caracterizada como:

Descriptiva explicativa: ya que esta tiene como objeto central, la descripción de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en la dinámica de estas, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Diseño de investigación:

Tipo diagnóstica: La importancia de realizar un diagnóstico está basada en el hecho de que es necesario conocer para actuar con eficacia. Un diagnóstico se convierte en uno de los primeros pasos para un proceso de planeación o proyecto en la medida que a través de él, se puede tener un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a intervenir.

Es tipo de investigación diagnóstica, porque se realizó una investigación sobre detección de necesidades de capacitación que presenta CACTIUSA de R.L con la utilización de instrumentos, como una Entrevista Cualitativa, escala de tipo Likert, y Guías de observación que ayudaron a conocer las diversas necesidades de la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA:

Población:

La población objeto de estudio para la realización de la investigación fueron las sucursales de San Salvador Soyapango de la empresa CACTIUSA De R.L. en el departamento de San Salvador.

MUESTRA

Tipo de la Muestra:

Muestreo no Probabilístico – Intencionado.

El diseño del muestreo no probabilístico intencionado, consistió en obtener datos relevantes para el estudio por medio de entrevistas y evaluaciones a informantes claves con características específicas, para lo que se debió escoger a aquellos que ofrecieran información sobre los indicadores que se explorarían.

La muestra utilizada en la investigación estuvo caracterizada por:

Empleados y jefes del área administrativa, tanto del sexo femenino como masculino y las edades oscilaban entre 20 a 44 años, habiéndolos tomado como punto de referencia por el hecho que eran entes activos en la institución y a su vez porque de ellos se obtendría de primera mano la información necesaria para detectar las necesidades de capacitación que posee la organización.

Tamaño de la Muestra:

La muestra utilizada comprendió en la sucursal de San Salvador el 33% de los sujetos equivalente a 23 personas, y en la sucursal de Soyapango fue el 100% de la población; siendo 7 personas, de la empresa CACTIUSA De R.L. en el departamento de San Salvador.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para conocer las necesidades a capacitarse, se utilizaron las siguientes técnicas:

Técnica:

La entrevista Cualitativa:

Se hizo uso de la entrevista como técnica, ya que esta permite abordar en profundidad a través de las preguntas dirigidas a los actores sociales elementos significativos, buscando encontrar lo que es importante y para los informantes y describir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como: creencias, pensamientos, valores, por lo tanto se comprenderán las perspectivas y experiencias de las personas que son entrevistadas.

Instrumento:

Entrevista exploratoria:

“Entrevista exploratoria sobre necesidades de capacitación en el área técnica y Psicológica”

Objetivo: Detectar las dificultades que se puedan estar presentando a nivel individual y organizacional dentro de las Sucursales de Soyapango y San Salvador de CACTIUSA de R.L.

Dirigida a jefes consta de 4 apartados conformados por el objetivo de la entrevista, datos generales, indicaciones de su resolución y apartado de preguntas. Las preguntas que contiene la entrevista son 12, las cuales buscaron realizar una exploración previa sobre las necesidades de capacitación de índole técnico y psicológico, así como la perspectiva de los sujetos acerca de este proceso. (VER ANEXO 1)

La misma fue dirigida a empleados con la variante que la formulación de algunas preguntas fueron redactadas de diferente manera.(VER ANEXO 2)

Técnica:

La observación:

Como técnica de recogida de información, que implicó la interacción entre los investigadores y el grupo social, y el objetivo fue recoger datos de modo sistemático directamente de los contextos y situaciones específicas y las que pasa el grupo fundamentándose en convivencia personal de los investigadores con el grupo de la institución que se investiga.

Esto se tradujo al acceso a todas las actividades del grupo, lo cual hace más fácil comprender las actuaciones de los sujetos, sus experiencias y procesos mentales.

Instrumento:

Guía de observación:

“Guía de Observación de empleados y jefes”

Objetivo: Observar las diferentes manifestaciones de la conducta del personal al momento de realizar la entrevista.

Dicha guía está constituida por membrete, datos generales, objetivo y los 8 aspectos a evaluar de la conducta de la persona. (VER ANEXO 6)

“Guía de Observación dirigida a las instalaciones de la cooperativa”

Objetivo: Observar las condiciones del lugar donde desarrollan las actividades laborales los empleados de CACTIUSA de R.L.

Constituida por membrete, objetivo y los 11 aspectos a evaluar acerca del entorno laboral de la Cooperativa (VER ANEXO 7)

Técnica:**Escala:**

Técnica que consiste en un conjunto de preguntas respecto a las temáticas a investigar

Instrumento:**Escala tipo Likert:**

“Escala de evaluación de detección de necesidades de capacitación” (Adaptada por el grupo, y sometida a validación por tres Licenciados, dos del área de Psicología Laboral, y uno en el área de Metodología) (Ver anexo 3).

Objetivo: Obtener información directa del personal, que permita detectar las necesidades de capacitación que posee la organización.

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue una escala tipo Likert diseñada para detectar necesidades de capacitación partiendo de la percepción del personal de CACTIUSA de R.L, con respecto a dicha temática.

Son 2 escalas una para los jefes y otra para empleados. Dirigida a jefes los elementos que la conforman son: el membrete, objetivo, datos generales e indicación

Además la escala posee su respectiva fundamentación teórica y aborda 17 áreas o dimensiones que configuran el diagnóstico de necesidades de capacitación, las cuales son: generalidades, condiciones de trabajo y recursos, responsabilidades, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y asertividad, satisfacción y motivación, inteligencia emocional, comunicación, estrés, oportunidades de carrera y desarrollo profesional, liderazgo, trabajo en equipo, autoestima laboral, mobbing, Síndrome de Cronos, Síndrome de Burnout, resistencia al cambio y criterios para evaluar la escala

Cabe mencionar que cada una de ellas conlleva seis reactivos, en total la escala posee ciento dos (102) ítems. (VER ANEXO 4)

La misma fue dirigida a empleados, con la variante que la formulación de algunas preguntas es diferente y además el apartado de Síndrome de Cronos no fue aplicado a los empleados. (VER ANEXO 5)

Recursos:

- ✓ Equipo investigador: conformado por tres estudiantes egresadas de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador.
- ✓ Una asesora de Tesis, Licenciada en Psicología de la Universidad de El Salvador, y docente en el departamento de Psicología.
- ✓ Un coordinador de Tesis, Licenciado en Psicología y docente encargado de la coordinación de los procesos de realización de Tesis de Grado en la Universidad de El Salvador.
- ✓ Población muestra de la sucursal de San Salvador y Soyapango de CACTIUSA de R.L para la realización de la investigación
- ✓ Instrumentos aplicados

Procedimiento Metodológico:

El procedimiento que se llevó a cabo en la investigación efectuada fue el siguiente:

1. Conformación del equipo de investigación, compuesto por tres estudiantes egresadas de la Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador.
2. Inscripción legal del Proceso de Grado en la Administración académica de Ciencias y Humanidades.
3. Acercamiento a la Docente Asesora que orientó el proceso de investigación.
4. Presentación del tema de investigación, "Diagnóstico de Detección de las Necesidades de Capacitación y elaboración de propuesta de programa de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de

Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L), en las sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador”al coordinador general del proceso de tesis y a junta directiva, para la debida aprobación

5. Elaboración del anteproyecto, sobre la base de la normativa legal, el cual estuvo compuesto de los siguientes elementos, portada, introducción, justificación, objetivos general y específicos, marco teórico, metodología, perspectiva de análisis, cronograma de actividades, bibliografía y anexos.
6. Aprobación del anteproyecto de investigación, el cual fue realizado por el Coordinador general de proceso de grado Licenciado Evaristo Morales, quien realizo observaciones a modificar del mismo.
7. Elaboración de un conjunto de instrumentos de investigación, conformados por: una guía de observación, entrevista exploratoria, y escala tipo Likert denominada “Escala de evaluación de detección de necesidades de capacitación” todos con la modalidad para jefes y empleados.
8. Revisión de los instrumentos de investigación por la docente asesora, y sometidos a criterio de validación por tres jurados dos en el área de Psicología Laboral y uno en el área de Metodología.
9. Aprobación y corrección de instrumentos de investigación por parte de los jurados anteriormente mencionados.
10. Revisión y aprobación de los instrumentos por parte de las autoridades de la Organización CACTIUSA de R.L.
11. Aplicación de instrumentos investigativos a la muestra elegida para la investigación, la cual tuvo lugar el día lunes 16 al 20 de junio de 2014, en la sucursal de San Salvador, y el día 24 del corriente se administraron en la Sucursal de Soyapango; en un primer momento se aplicó la entrevista exploratoria y posteriormente la escala tipo Likert denominada “Escala de evaluación de detección de necesidades de

capacitación”.Se administró en primer lugar la entrevista exploratoria, con el propósito que el personal manifestara el conocimiento que poseía sobre la temática central de las necesidades de capacitación que percibían en la empresa dándole espacio para que ampliaran la información. Posteriormente se administró la escala Likert a fin de detectar las necesidades Psicológicas de capacitación presentes en el personal. La guía de observación fue realizado conjuntamente en la aplicación de cada instrumento.

- 12.Elaboración de análisis e interpretación de resultados, a partir de los enfoques metodológicos Cuantitativo y Cualitativo. en un primer momento se realizaron cuadros de vaciado tanto como para las guías de observación, entrevistas y escalas. (VER ANEXO 8) Posterior a dicho procedimiento se sintetizaron los datos obtenidos y se realizaron los gráficos correspondientes. Y sobre la base de estos se realizó el análisis Cualitativo uno correspondiente para cada Sucursal.
- 13.Elaboración de un programa de intervención, basado en los resultados de la DNC aplicada. Contaba con los siguientes elementos: portada, objetivos uno general y específicos, justificación, políticas y normas, ámbito de uso y descripción de las necesidades a capacitarse, también los planes operativos para cada uno de los tópicos. (VER ANEXO 10)
- 14.Revisión y aprobación del programa de intervención, este fue sometido a criterio de validación por personal especializado en el área de Psicología Laboral. (VER ANEXO 9)
- 15.Elaboración del informe final de la investigación.
- 16.Presentación del informe final a las autoridades correspondientes

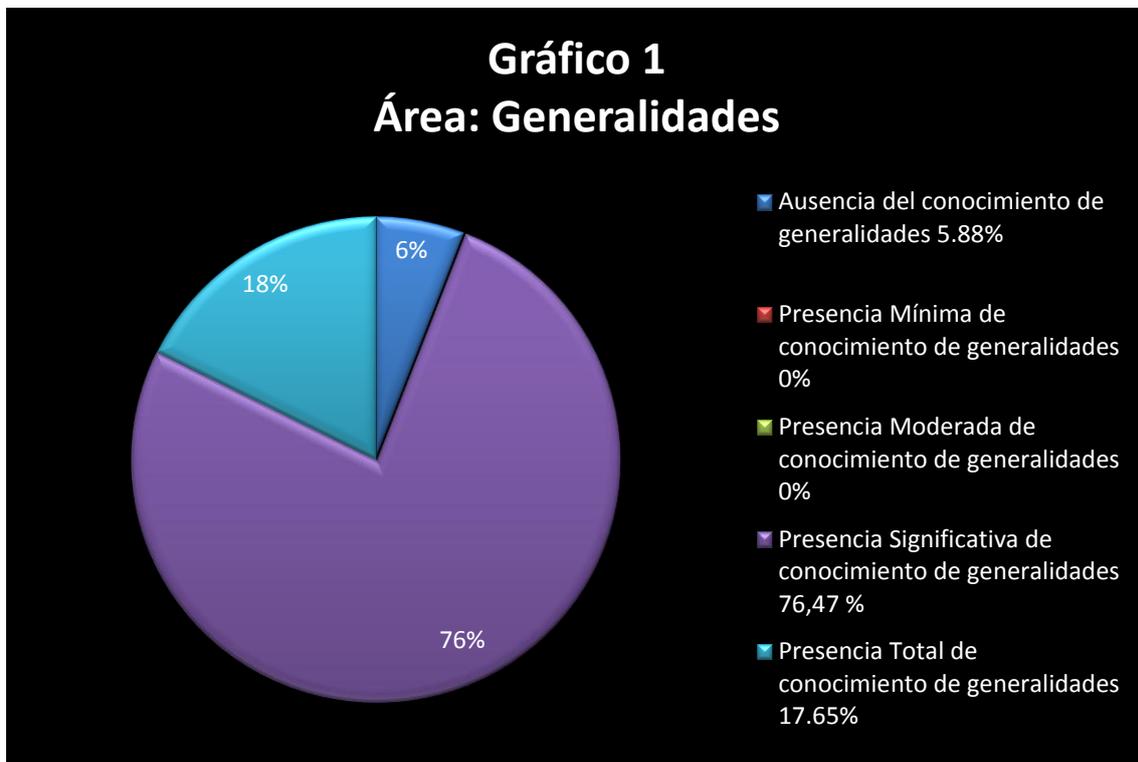
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis Cuantitativo

RESULTADOS DE LA “ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”

EMPLEADOS DE CACTIUSA CENTRAL



Del 100% de las personas a las que se les aplicó la escala de la empresa CACTIUSA Central en el área de generalidades, el 5.88% puntuó en ausencia, en presencia significativa un 76.74% y en presencia total un 17.65% tanto en presencia mínima, como presencia moderada no hubo puntuación. De los resultados anteriores se observa que hay un consenso mayoritario respecto al conocimiento que poseen los empleados sobre normativas, reglamentos, políticas y objetivos que posee la empresa, argumentando los mismos tener un adecuado conocimiento integral sobre el funcionamiento de la Institución.

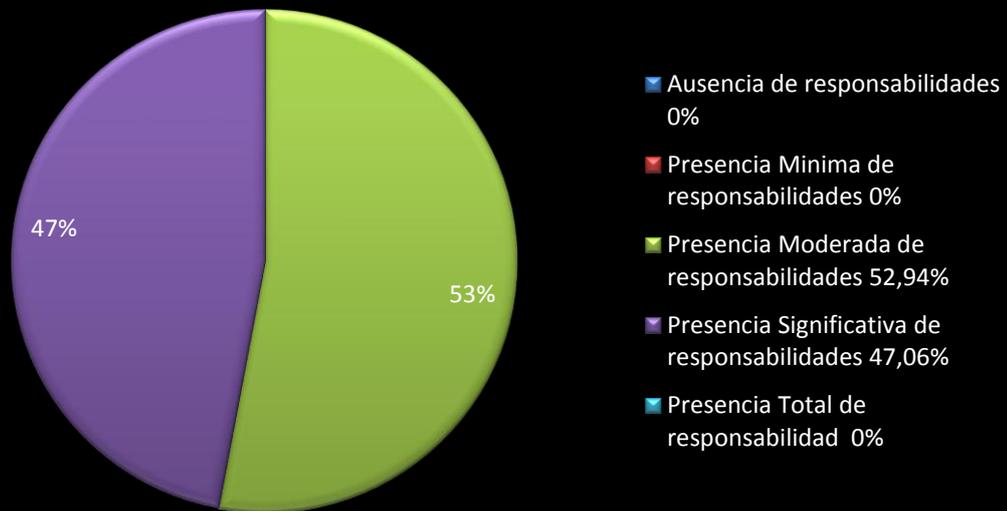
Gráfico 2

Área: Condiciones de trabajo y recursos



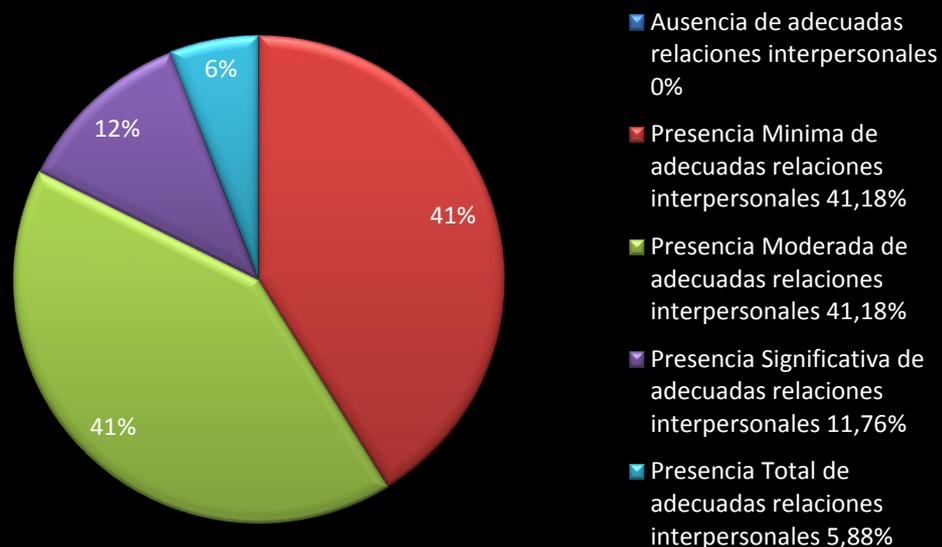
Los resultados obtenidos del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de condiciones de trabajo y recursos puntuaron en presencia mínima un 5.88%, en presencia moderada un 70.59% y en presencia significativa un 23.53%, tanto en ausencia, como en presencia total no se puntuó. De lo anterior se observa que la mayoría expresa que se encuentra de acuerdo con las condiciones de trabajo existente, referente a ambiente laboral, funciones de puesto, e higiene sin embargo expresan inconformidad con el espacio físico.

Gráfico 3
Área: Responsabilidades



Del 100% de los empleados de CACTIUSA central, en el área de responsabilidades el 52.95% puntuó en presencia moderada y el 47.06% puntuó en presencia significativa, tanto en ausencia, como en presencia mínima y presencia total no se obtuvo ningún resultado. De acuerdo a la percepción de los empleados el nivel de responsabilidad es óptimo en el cumplimiento de sus funciones laborales.

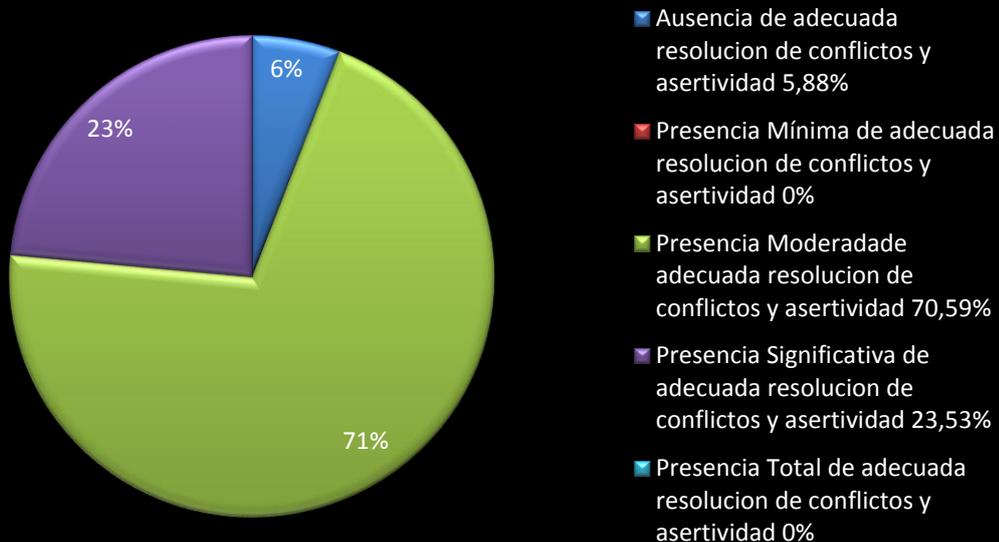
Gráfico 4
Área: Relaciones Interpersonales



Del total de los empleados de CACTIUSA central, en el área de relaciones interpersonales del 100% el 41.18% puntuó en presencia mínima, el 41.18% puntuó en presencia moderada, el 11.76% puntuó en presencia significativa y en presencia total el 5.88%, en ausencia se tiene el 0%. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en opinión de los empleados las relaciones interpersonales dentro del área de trabajo son adecuadas, sin embargo un porcentaje significativo manifiesta lo contrario pudiéndose observar una posible dificultad en esta área.

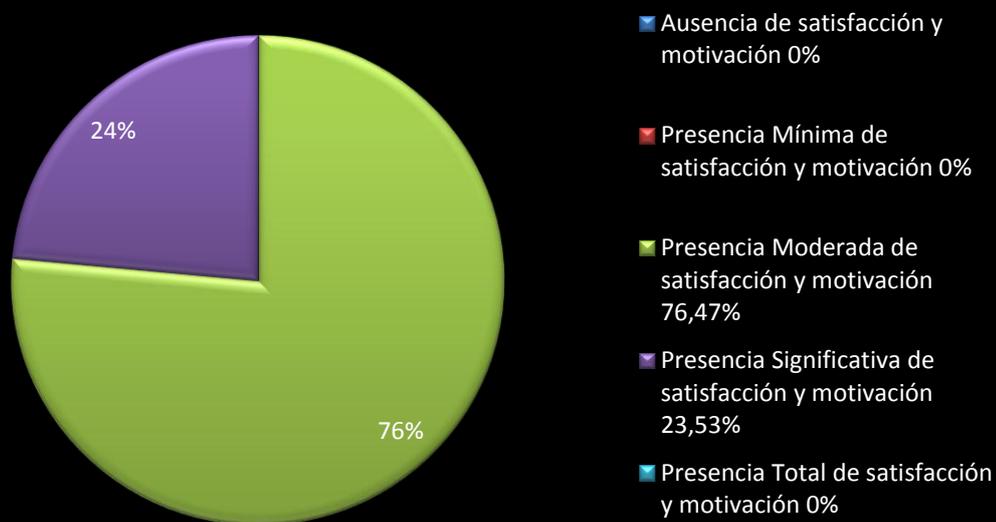
Gráfico 5

Área: Resolución de conflictos y asertividad



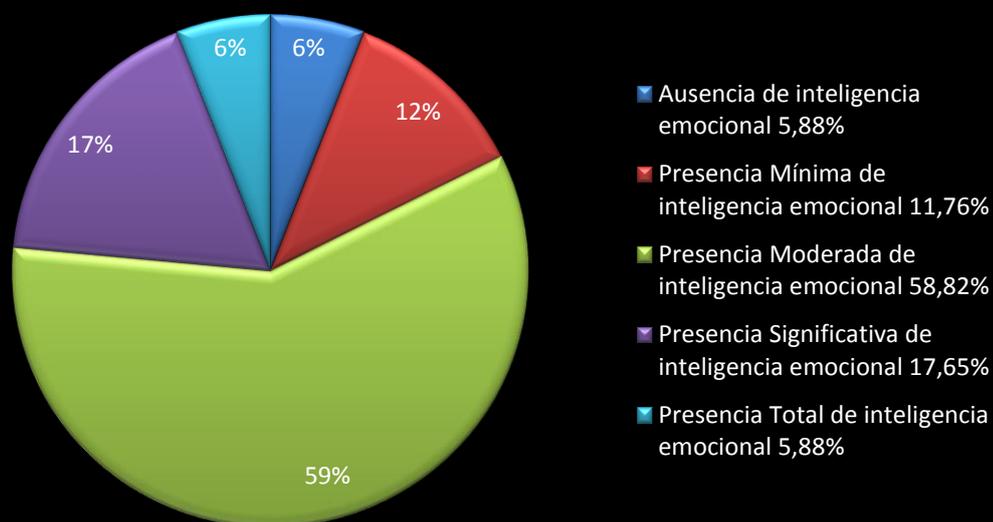
Del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de resolución de conflictos y asertividad, el 5.88% puntuó en ausencia, el 70.59% en presencia moderada y el 23.53% en presencia significativa, tanto en presencia moderada, como presencia total no puntuó ninguno. De acuerdo a lo manifestado por la muestra, se infiere que la percepción general del personal es que existe dentro del ambiente laboral un adecuado proceso del manejo de los conflictos y por ende de la resolución de los mismos, no evidenciándose dificultades serias en esta área.

Gráfico 6
Área: Satisfacción y motivación



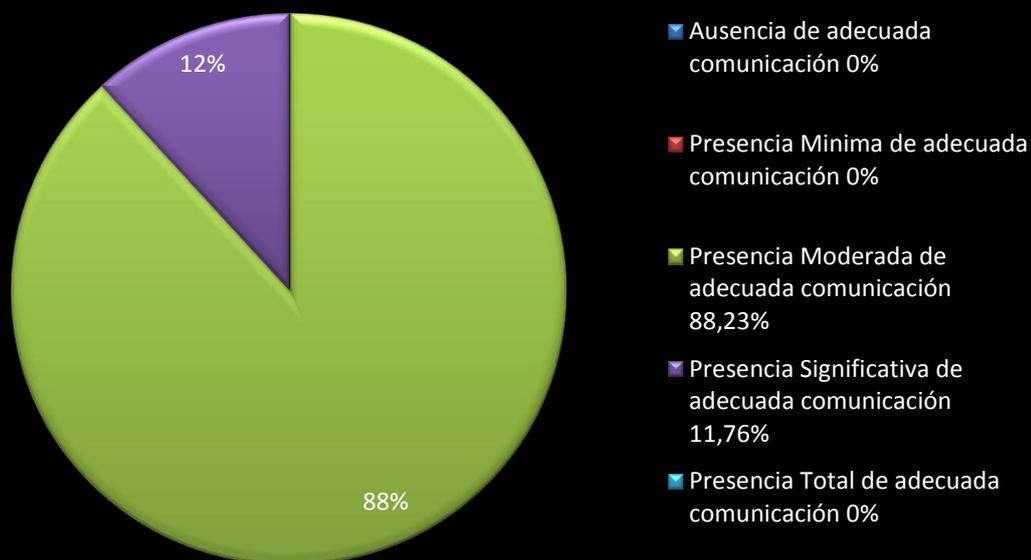
Del total del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de satisfacción y motivación, el 76.47% puntuó en presencia moderada y el 23.53% en presencia significativa, en cuanto a ausencia, presencia mínima y presencia total se obtuvo un 0%. Con relación a lo anterior, se puede decir que mayoritariamente los empleados expresan que poseen una satisfacción y motivación adecuada en sus puestos de trabajo, esto en relación a las funciones del puesto que les confiere sentido de realización personal, no obstante manifiestan descontento respecto a la remuneración económica que les provee su trabajo.

Gráfico 7
Área: Inteligencia Emocional



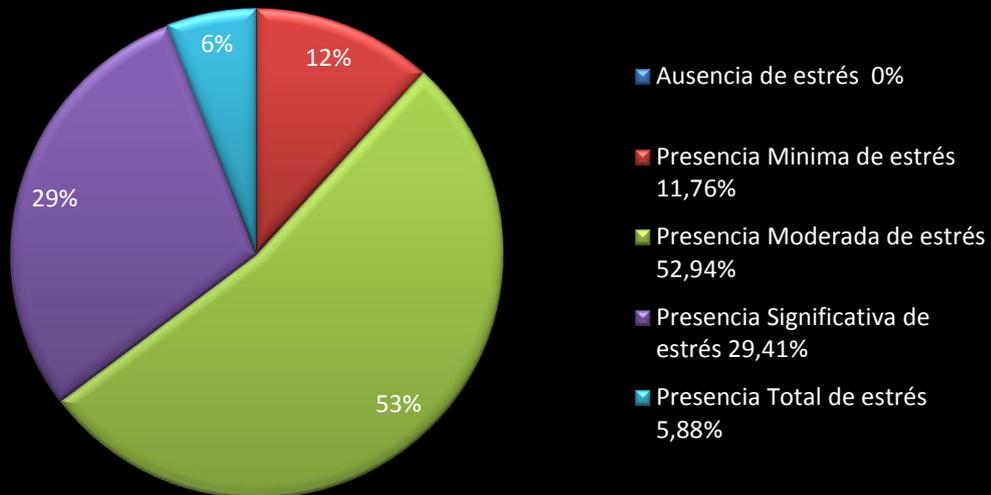
Del 100% de los empleados de CACTIUSA central, en el área de inteligencia emocional, el 5.88% puntuó en ausencia, el 11.76% puntuó en presencia mínima, el 58.82% puntuó en presencia moderada, el 17.65% puntuó en presencia significativa y el 5.88% puntuó en presencia total. Con base a los resultados, se puede observar que a criterio de la muestra el nivel de inteligencia emocional que poseen varía de adecuado a alto, es decir que según los consultados, manejan, entienden y saben seleccionar sus emociones con eficiencia y generando resultados positivos en el ambiente laboral.

Gráfico 8
Área: Comunicación



Del 100% de los empleados de CACTIUSA central, en el área de comunicación, el 88.23% puntuó en presencia moderada y el 11.76% puntuó en presencia significativa, tanto en ausencia como en presencia mínima y presencia total no puntuó ninguno. De acuerdo a los datos arrojados en esta área, se observa que casi la totalidad expresa que aunque existe una adecuada comunicación, esta puede ser susceptible de mejorar.

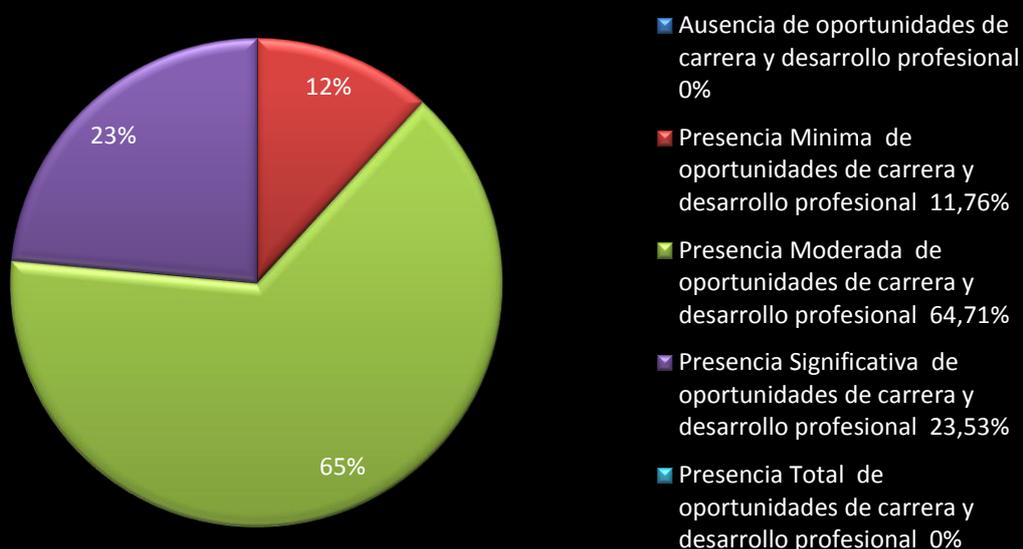
Gráfico 9
Área: Estrés



Del 100% de los empleados de CACTIUSA central, en el área de estrés, el 11.76% puntuó en presencia mínima, el 52.94% puntuó en presencia moderada, el 29.41% puntuó en presencia significativa, el 5.88% puntuó en presencia total y en ausencia no puntuó ningún empleado. Ante estos resultados, se evidencia presencia de estrés significativa, por lo que se infiere que la población presenta el mismo en relación a las funciones de su puesto de trabajo que generan mayor demanda y así mismo, desconocen de estrategias psicológicas de afrontamiento.

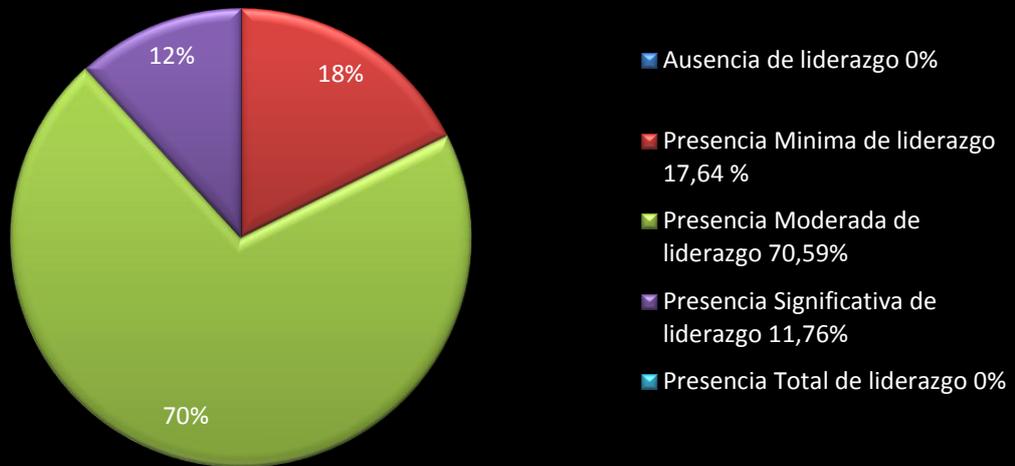
Gráfico 10

Área: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional



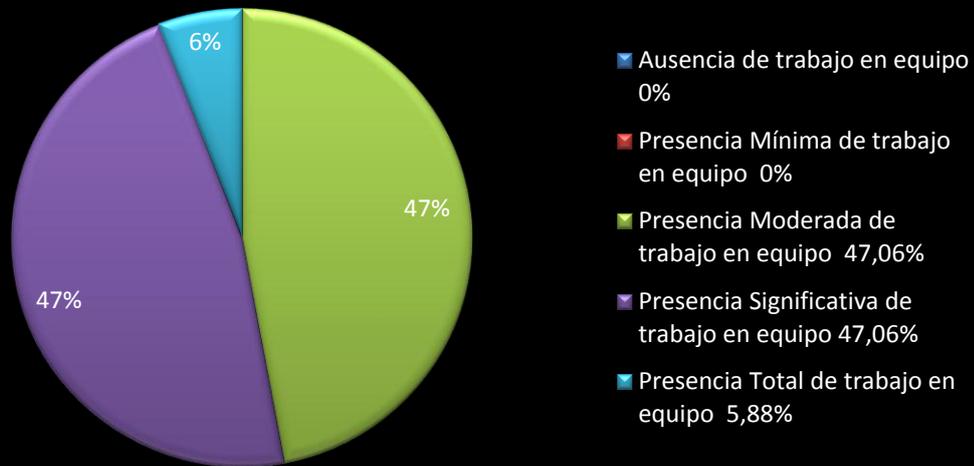
Del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de oportunidades de carrera y desarrollo profesional, el 11.76% puntuó en presencia mínima, el 64.71% puntuó en presencia moderada y el 23.53% puntuó en presencia significativa, en ausencia y en presencia total no se obtuvo ninguna puntuación. Con relación a los datos anteriores, la muestra expresa que regularmente existen oportunidades de carrera y desarrollo profesional, manifiestan esto basándose en la idea de la rotación de puesto que realiza la institución, así como de los programas de capacitación técnica que reciben para los mismos. Sin embargo, buen porcentaje de la muestra manifiesta que desearía que entre las condiciones de trabajo se les diera la oportunidad de continuar su formación académica, a fin de poder optar por un mejor puesto de trabajo.

Gráfico 11
Área: Liderazgo



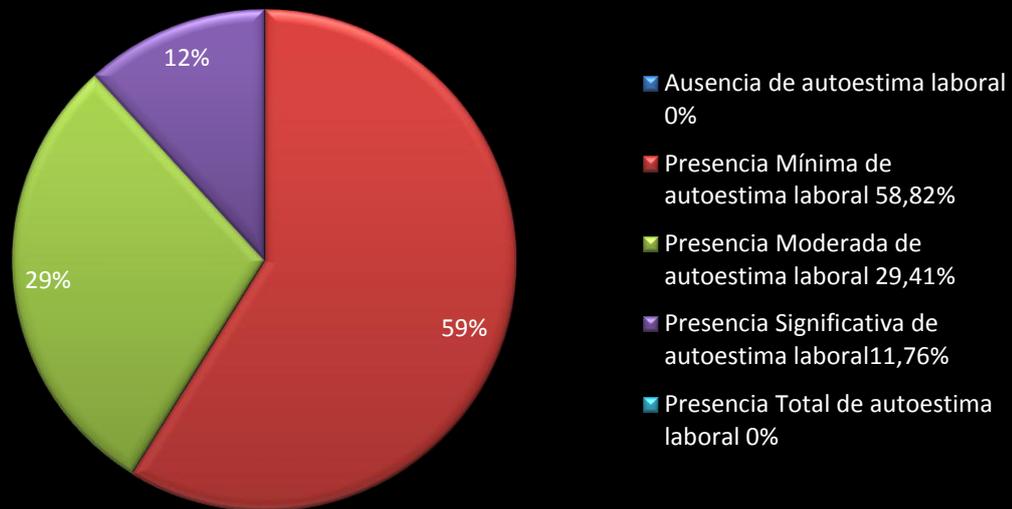
Del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de liderazgo, el 17.64% puntuó presencia mínima, el 70.59% puntuó en presencia moderada y el 11.76% puntuó en presencia significativa, en ausencia y en presencia total no puntuó ningún empleado. A criterio de la muestra consultada, se observa que la mayoría expresa presencia de liderazgo regular por parte de sus superiores y de liderazgo no descubierto entre los compañeros de trabajo, como habilidades y competencias que no se han podido poner de manifiesto en base a características psicológicas de las personas y situacionales del puesto.

Gráfico 12
Área: Trabajo en equipo



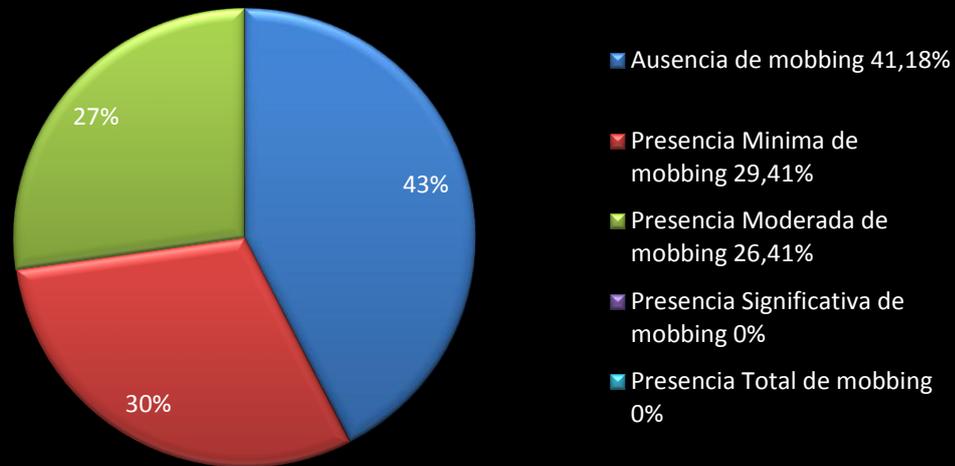
Del 100% de los empleados de CACTIUSA central, en el área de trabajo en equipo, el 47.06% puntuó en presencia moderada, el 47.06% puntuó en presencia significativa y el 5.88% puntuó en presencia total, tanto ausencia, como presencia mínima no fue puntuada por ningún empleado. En relación a los resultados obtenidos, se interpreta que existe un nivel de adecuado a óptimo de trabajo en equipo, existiendo cooperación para lograr un resultado general y coordinado en el trabajo y por ende inclusión de todo el personal.

Gráfico 13
Área: Autoestima Laboral



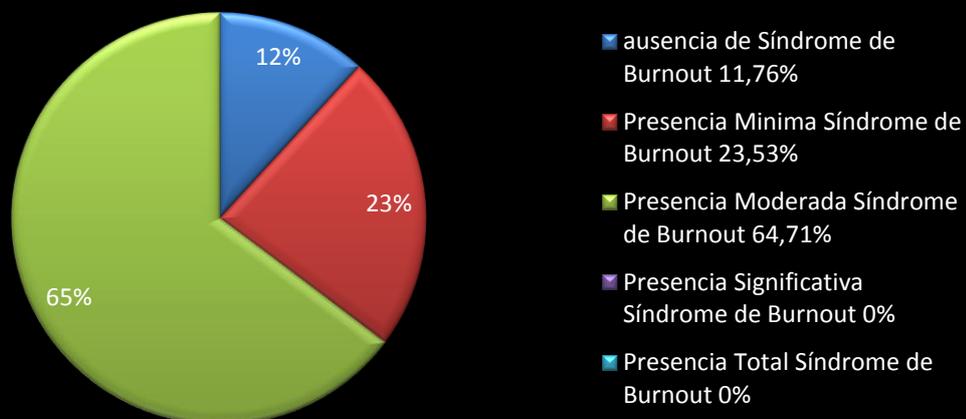
Del total del 100% de los empleados de CACTIUSA Central, en el área de autoestima laboral, el 58.82% puntuó en presencia mínima, el 29.41% en presencia moderada, el 11.76% en presencia significativa, en ausencia y presencia total no se obtuvo ningún resultado. Con respecto a los datos obtenidos en esta área, se evidencia que de acuerdo a la percepción mayoritaria, los niveles de autoestima laboral son inadecuados, esto basado en la propia actitud individual sobre la competencia, desempeño, valor profesional y la dificultad para entablar relaciones interpersonales.

Gráfico 14
Área: Mobbing



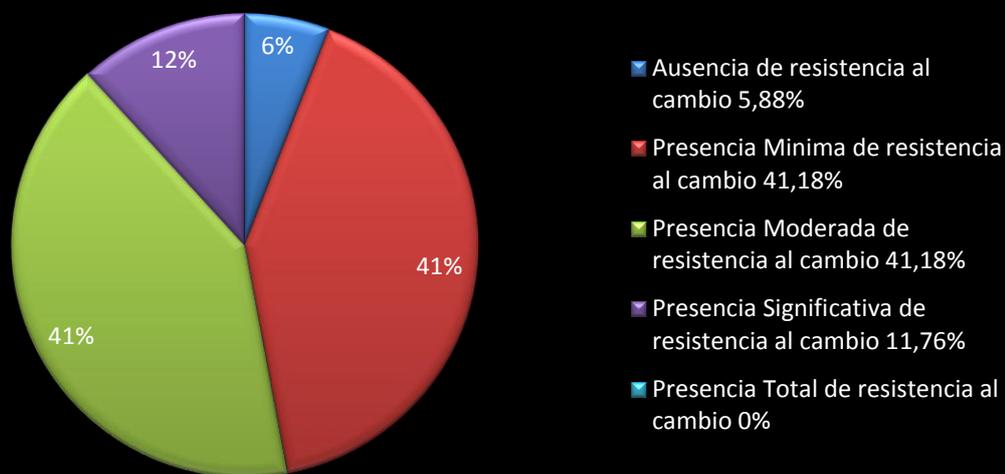
Del 100% de los empleados de CACTIUSA central en el área de mobbing, el 41.18% puntuó en ausencia, el 29.41% puntuó en presencia mínima, el 26.41% puntuó en presencia moderada y de presencia significativa y presencia total no puntuó ningún empleado. Basados en los resultados se infiere que no se observa de forma marcada violencia de tipo psicológico, aunque si existe una presencia no mayoritaria de personal que manifiesta que se dan fricciones entre compañeros.

Gráfico 15
Área: Síndrome de Burnout



Del total del 100% de los empleados de CACTIUSA Central en el área de síndrome de Burnout, el 11.76% puntuó en ausencia, el 23.53% en presencia mínima y el 64.71% en presencia moderada, de la categoría de presencia significativa y presencia total no se fue puntuada por ningún empleado. Con base a estos resultados, se evidencia presencia regular de Burnout entre los colaboradores, esto relacionado al desgaste profesional y al estrés que presentan.

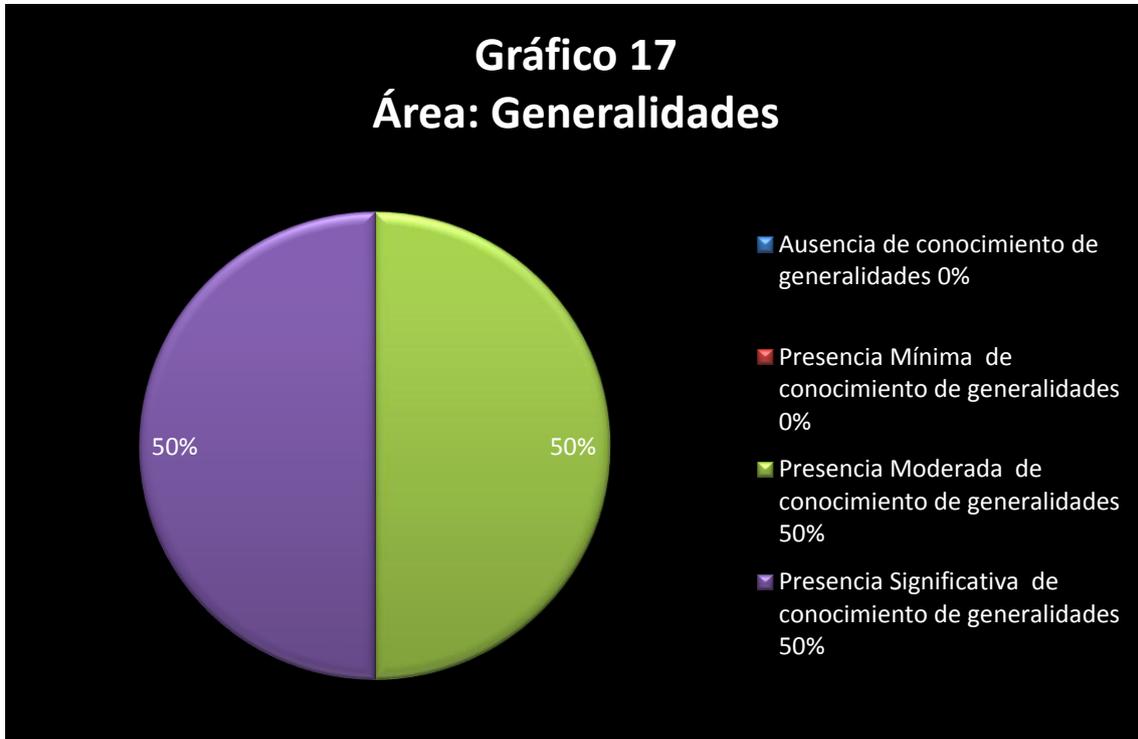
Gráfico 16
Área: Resistencia al cambio



Del total del 100% de los empleados de CACTIUSA Central en el área de resistencia al cambio, el 5.88% puntuó en ausencia, el 41.18% puntuó en presencia mínima, el 41.18% puntuó en presencia moderada y el 11.76% puntuó en presencia significativa, solo en presencia total no puntuó ningún empleado. Según los resultados anteriores, existe presencia de resistencia al cambio de regular a significativa mayoritariamente, esto en base al temor a lo desconocido, de no poseer las habilidades necesarias para desempeñarse y lo que puede poner en riesgo el puesto de trabajo.

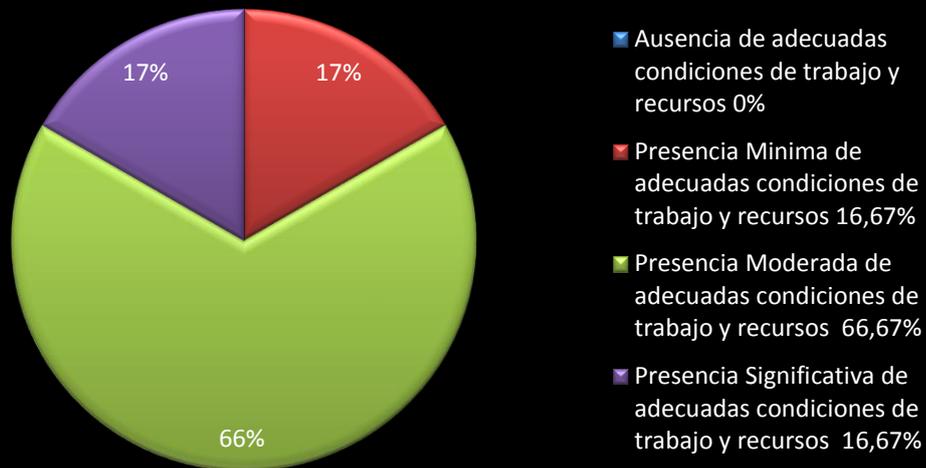
RESULTADOS DE LA “ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”

JEFES CACTIUSA CENTRAL



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA, en el área de generalidades, el 50% puntúa en presencia moderada y el 50% puntúa en presencia significativa, en ausencia como en presencia moderada y presencia total no fue puntuada por ningún jefe. De acuerdo a estos resultados, la percepción de los jefes es que sus empleados poseen un conocimiento de regular a adecuado sobre el funcionamiento de la institución, normativas, reglamentos y estrategias de la misma.

Gráfico 18
Área: Condiciones de trabajo y recursos



Del 100% de los jefes de CACTIUSA Central, en el área de condiciones de trabajo y recursos, el 16.67% puntuó en presencia mínima, el 66.67% puntuó en presencia moderada y el 16.67% puntuó en presencia significativa, en ausencia y en presencia total no se obtuvo ningún porcentaje. En relación a los anteriores datos, se puede decir que a criterio de las jefaturas, las condiciones de trabajo son aceptables, variando de regulares a adecuadas y una minoría expresa que existen inadecuadas condiciones de trabajo, esto en relación a condiciones ambientales como espacio físico (presencia de hacinamiento).

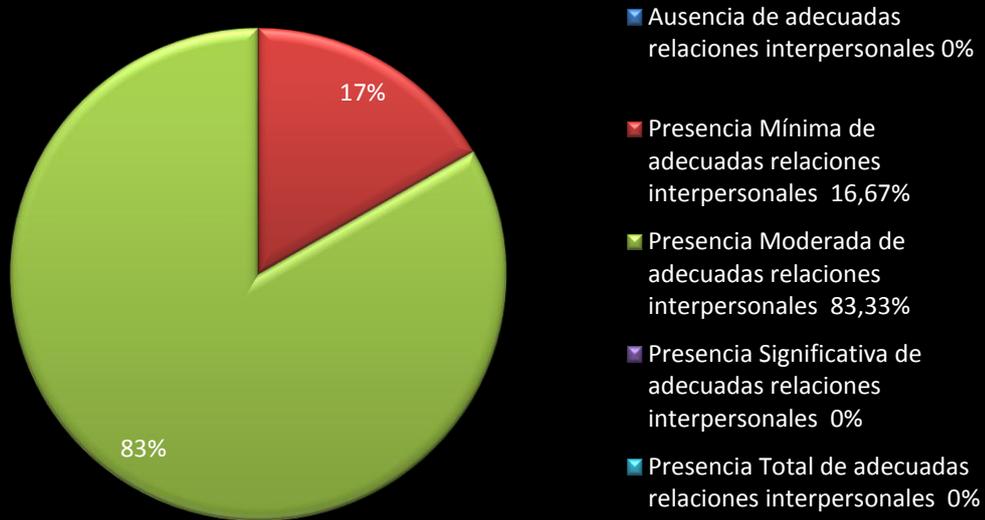
Gráfico 19
Área: Responsabilidades



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central, en el área de responsabilidades, el 50% puntuó en presencia moderada y en presencia significativa, en ausencia y presencia mínima y presencia total no se obtuvo ningún porcentaje. Con respecto a los resultados, a criterio de las jefaturas la realización de actividades laborales por parte de sus colaboradores varía de regular a adecuada, lo que implica que refleja las principales funciones que se llevan a cabo de su puesto de trabajo.

Gráfico 20

Área: Relaciones interpersonales



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central, en el área de relaciones interpersonales, el 16.67% puntuó en presencia mínima y el 83.33% puntuó en presencia moderada, tanto en ausencia como en presencia significativa y presencia total no se obtuvo ningún resultado. Respecto a este apartado, mayoritariamente las jefaturas expresan observar relaciones interpersonales regulares, evidenciándose que las mismas son susceptibles de mejorar y una minoría manifiesta que existe una presencia mínima, lo que deriva en una observación desfavorable de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Gráfico 21

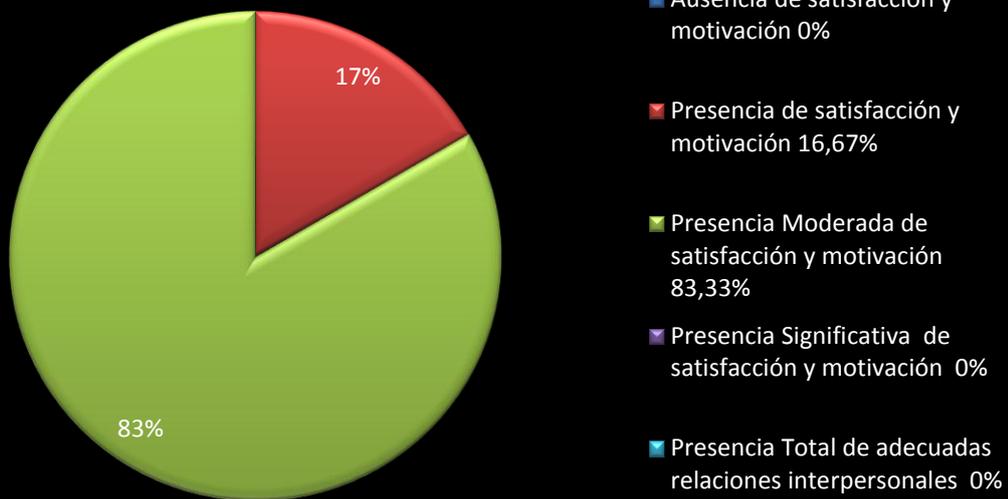
Área: Resolución de conflictos y asertividad



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de resolución de conflictos y asertividad, el 16.67% puntuó en presencia mínima, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. De los datos obtenidos, se infiere que la percepción de las jefaturas sobre el apartado anterior es la existencia de una presencia regular acerca de situaciones conflictivas y resolución de las mismas, lo que indica que podría existir necesidad de fortalecer esta área y un porcentaje menor expresa que hay inadecuados métodos de resolución de conflictos y baja asertividad.

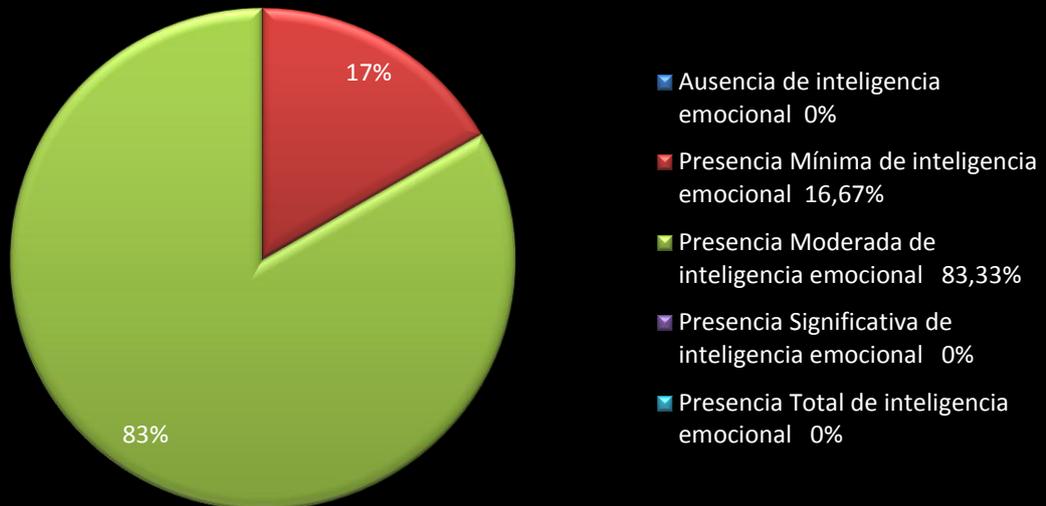
Gráfico 22

Área: Satisfacción y motivación



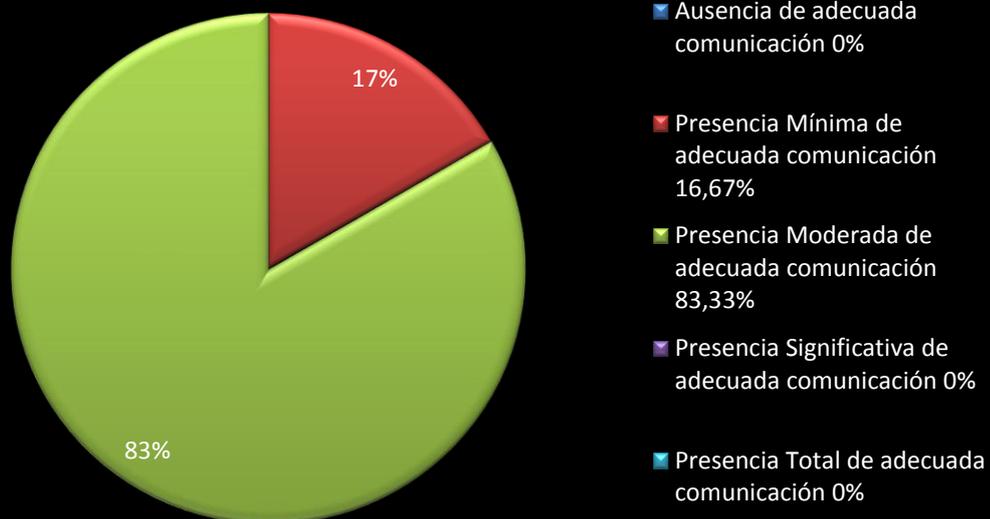
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central, en el área de satisfacción y motivación, el 16.67% puntuó en presencia mínima y el 83.33% puntuó en presencia moderada, tanto en ausencia como en presencia significativa y presencia total no se obtuvo ningún resultado. Referente a este apartado, las jefaturas califican que el interés o fuerza intrínseca que muestran sus empleados en relación a los objetivos laborales es regular y una minoría expresa que esta es insuficiente y por lo tanto que requiere de incrementar el interés subjetivo hacia las áreas de trabajo.

Gráfico 23
Área: Inteligencia emocional



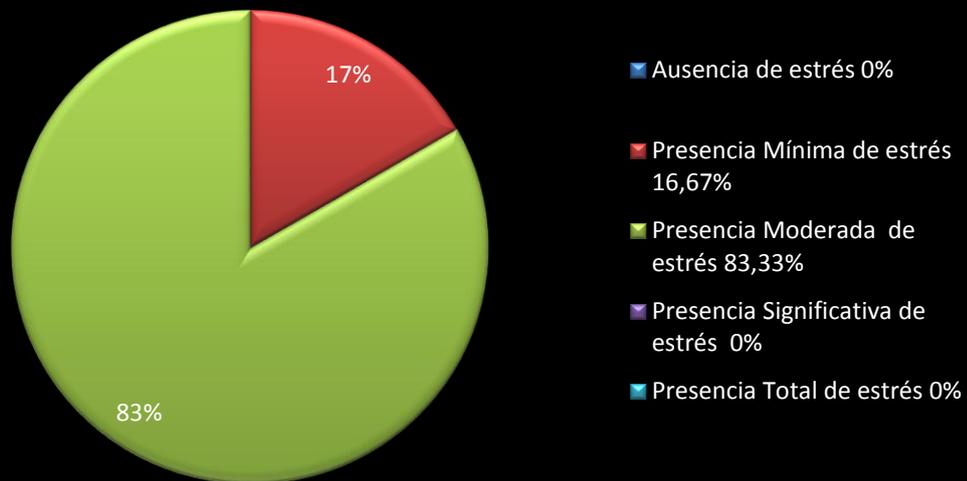
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de inteligencia emocional el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que las jefaturas expresan que observan en sus colaboradores un regular o adecuado manejo de las emociones implicadas en las relaciones sociolaborales. No obstante, una minoría muestra inconformidad respecto a este apartado.

Gráfico 24
Área: Comunicación



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de comunicación, el 16.67% puntuó en presencia mínima y el 83.33% puntuó en presencia moderada, tanto en ausencia como en presencia significativa y presencia total no se obtuvo ningún resultado. Respecto a lo expresado por las jefaturas, un porcentaje mayoritario manifiesta que observa en sus colaboradores una regular o adecuada comunicación, aunque la misma puede llegar a ser despersonalizada en función del uso de la tecnología. En contraposición, una minoría expresa que observa inadecuada comunicación entre el personal a su cargo, esto en función de poca claridad en el lenguaje, lenguaje confuso e inadecuados canales de comunicación.

Gráfico 25
Área: Estrés



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de estrés, el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. De acuerdo a los datos proporcionados por las jefaturas, a su criterio sus colaboradores muestran niveles de estrés regulares, acordes a la actividad laboral que desempeñan y por ende hay un manejo adecuado del estrés. En tanto, una minoría manifestó que la presencia de estrés es mínima y por ende las demandas laborales se ajustan a su comportamiento.

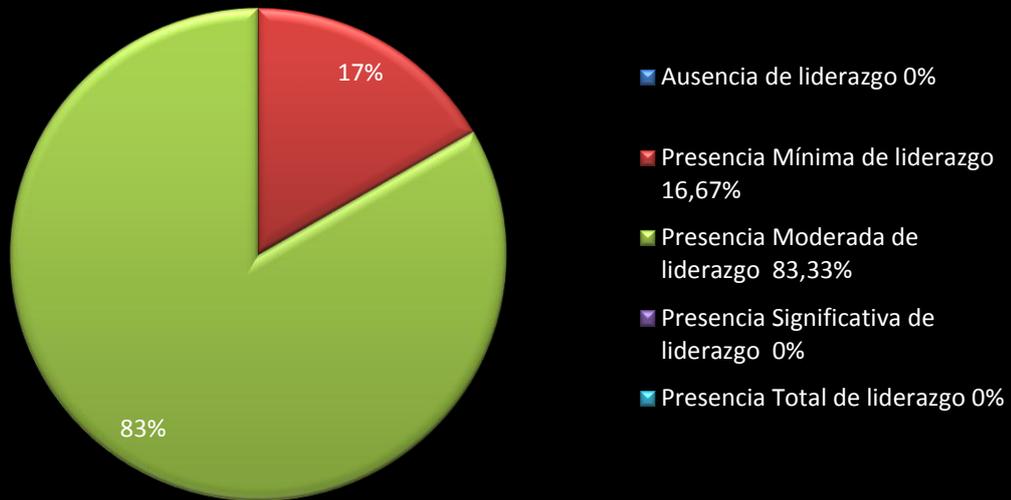
Gráfico 26

Área: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional



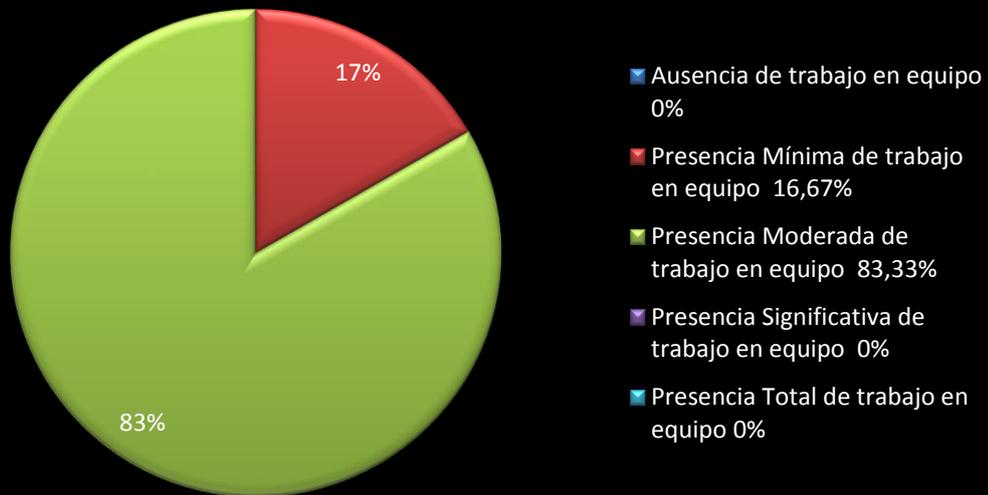
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central el área de oportunidades de carrera y desarrollo profesional el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Basándose en los resultados encontrados, se infiere que las oportunidades que la Institución ofrece al personal son regulares y que por ende las jefaturas consideran que si hay mecanismos de promoción, esto basado en sistemas de rotación de puestos para descubrir las habilidades que posee el personal a fin de ponerlas de manifiesto. En contraparte, la minoría deja ver que no existen oportunidades de crecimiento y desarrollo o que estas son mínimas, esto en consideración la sub utilización del personal en diferentes áreas de trabajo.

Gráfico 27
Área: Liderazgo



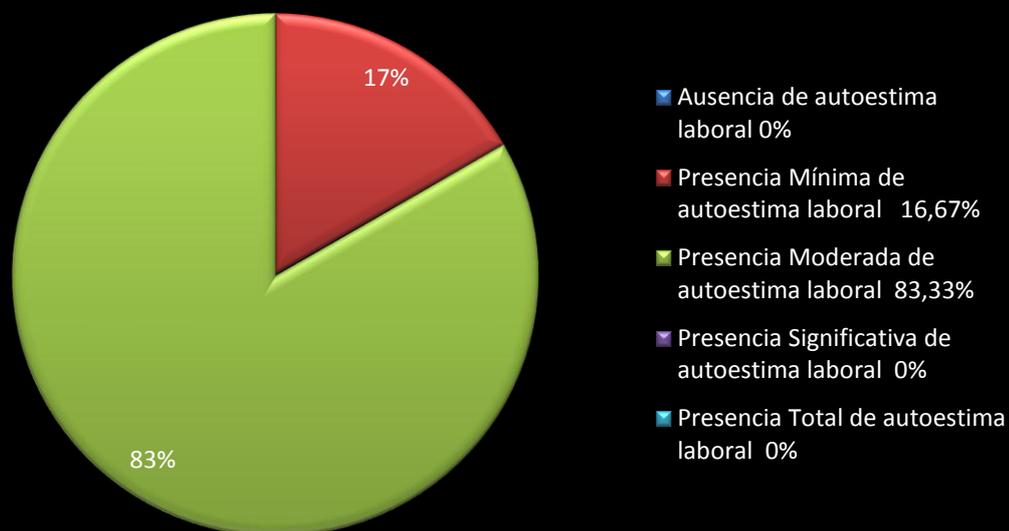
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de liderazgo el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Con respecto a los datos anteriores, mayoritariamente se observa que la opinión de las jefaturas es que la presencia de habilidades de liderazgo entre sus colaboradores es regular, no destacándose el personal en este aspecto. Por otro lado, una minoría expresa que sus colaboradores no poseen la capacidad de liderazgo o no se encuentra visible.

Gráfico 28
Área: Trabajo en equipo

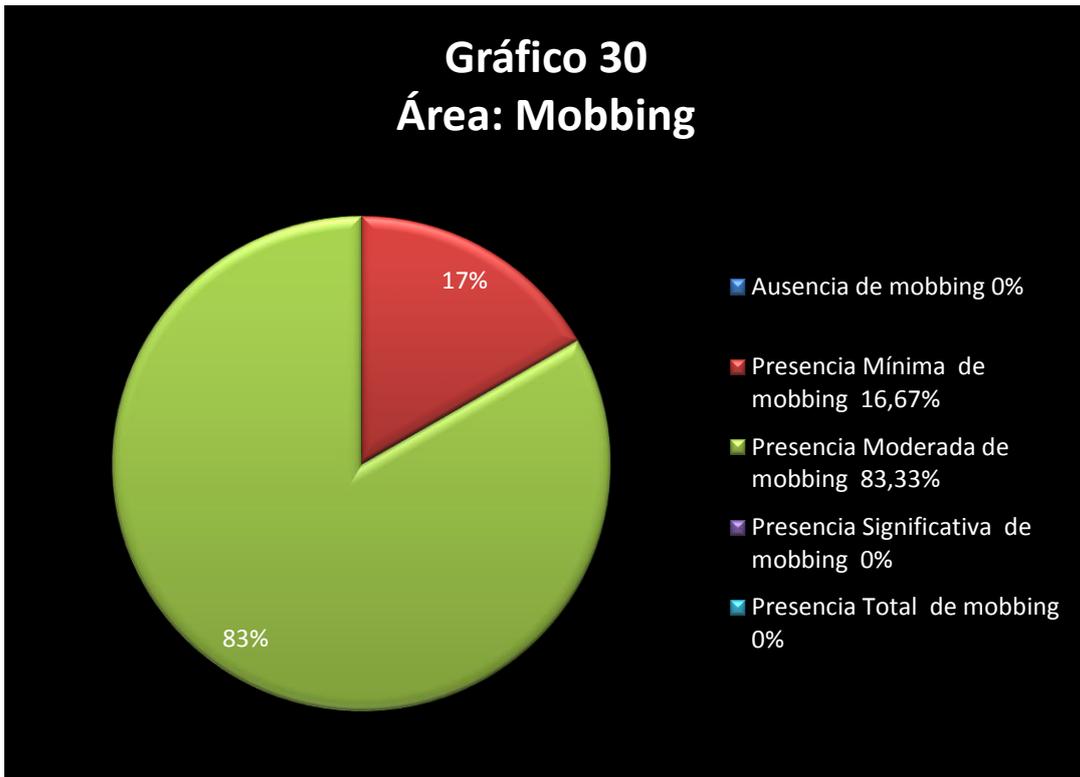


Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de trabajo en equipo el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Respecto a los datos obtenidos, la mayoría expresó que aunque se considera que el trabajo en equipo es regular, este no se destaca. En tanto, una minoría argumenta que la existencia de trabajo en equipo es mínima, des decir que hay una deficiente cooperación para lograr un resultado coordinado.

Gráfico 29
Área: Autoestima laboral

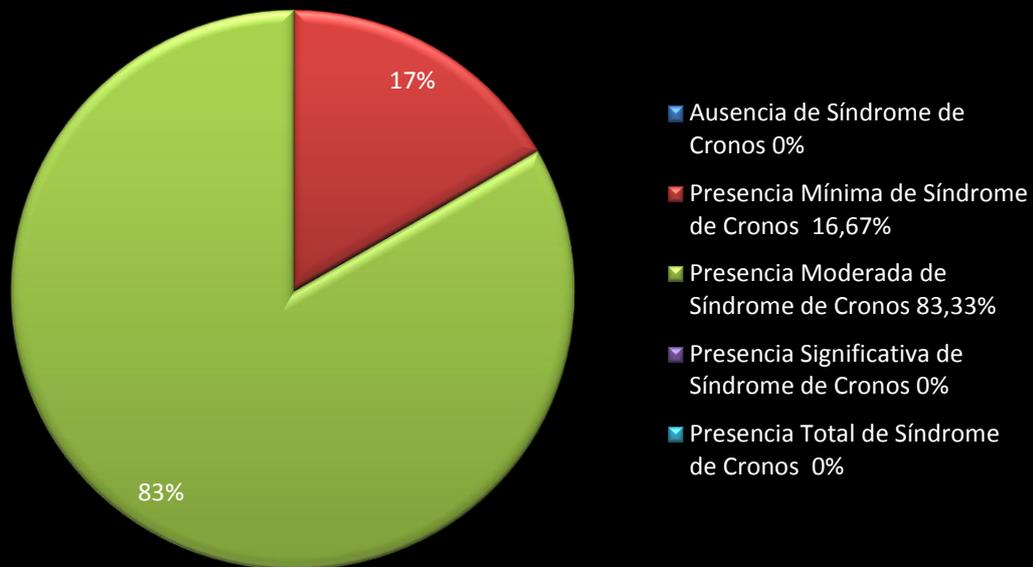


Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de autoestima laboral el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Con relación a este apartado, la mayoría de las jefaturas observan en el comportamiento de sus colaboradores una autoestima laboral regular. En contraparte, una minoría expresa que la autoestima laboral es baja, lo que implica que las metas propuestas personalmente no se llevan a cabo con efectividad.



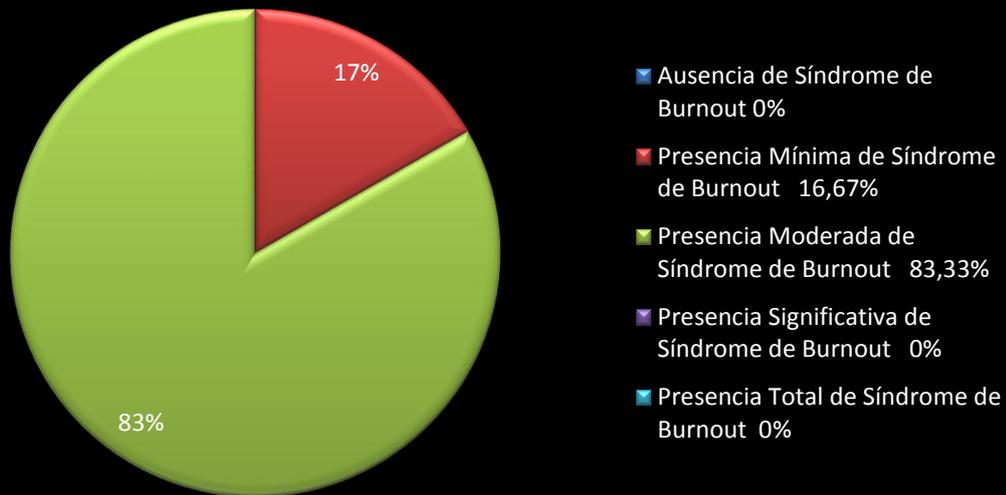
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de mobbing el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. De acuerdo a los resultados obtenidos, a percepción de la mayoría de las jefaturas, existe el acoso psicológico entre compañeros de trabajo en una incidencia regular y minimizada en sus alcances. Por otra parte, una minoría expresa que esta situación no es evidenciable, o que dicho comportamiento psicológico no es inadecuado.

Grafico 31
Área: Síndrome de Cronos



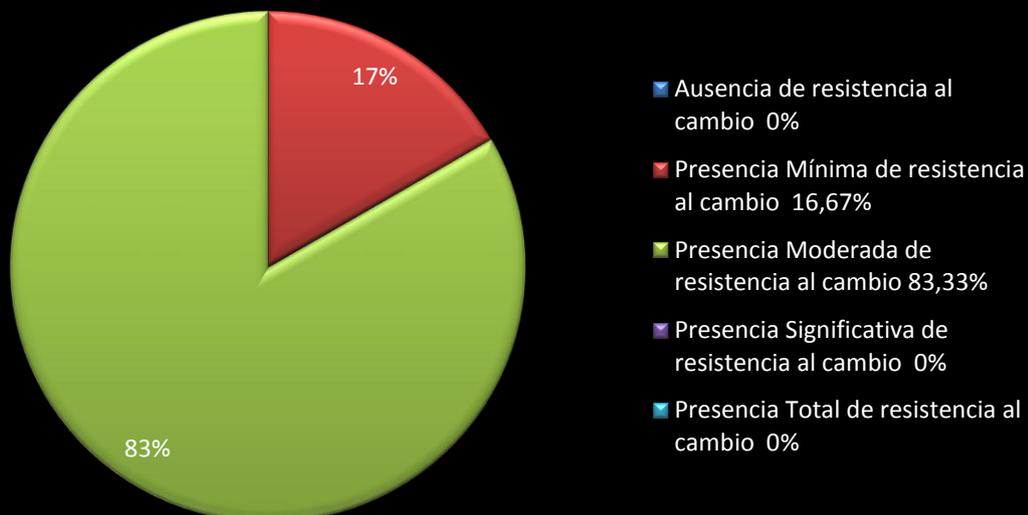
Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de Síndrome de Cronos el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Con respecto al apartado anterior, se observa que la mayoría de las jefaturas manifiesta que el temor al desplazamiento es un factor presente aunque de forma regular y no tiene una incidencia muy notable. En tanto, un porcentaje minoritario expresa que este factor no es evidente o no existe como tal.

Gráfico 32
Área: Síndrome de Burnout



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de Síndrome de Burnout el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Con respecto a los datos arrojados, la mayoría de la muestra considera que sus colaboradores regularmente muestran la presencia de un desgaste profesional pero que este es moderado. En contraparte, una minoría expone que este síndrome no es muy verificable y que de presentarlo no hay un desequilibrio constatable de las expectativas laborales en el ámbito profesional.

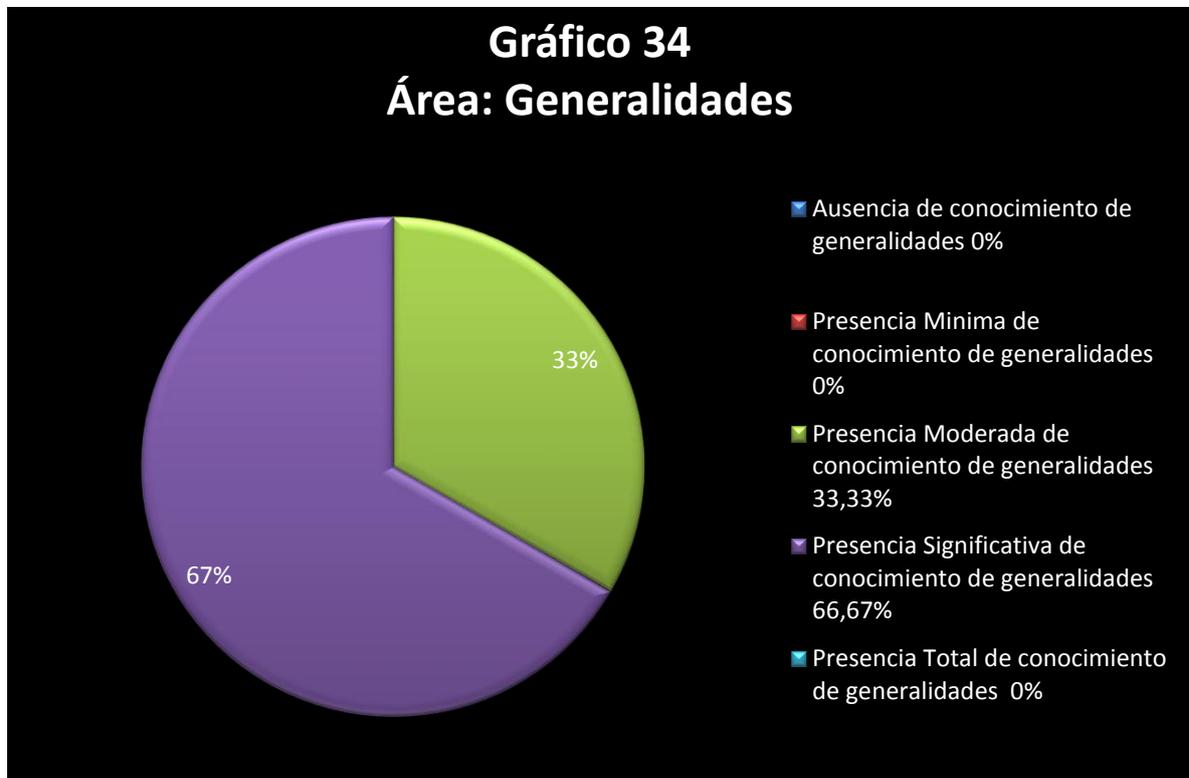
Gráfico 33
Área: Resistencia al cambio



Del total del 100% de los jefes de CACTIUSA Central en el área de resistencia al cambio el 16.67% puntuó en presencia moderada, y el 83.33% puntuó en presencia moderada, en ausencia, en presencia significativa y en presencia total no puntuó ningún jefe. Según los resultados, se observa que regularmente existe resistencia al cambio por parte de los empleados de acuerdo al criterio de las jefaturas, esto en función de la implementación de nuevas metodologías de trabajo que pueden generar sensación de desfase o incapacidad de aprendizaje. En cambio un porcentaje minoritario, atribuye que existe una presencia mínima de este factor, no llegándose a considerar significativo.

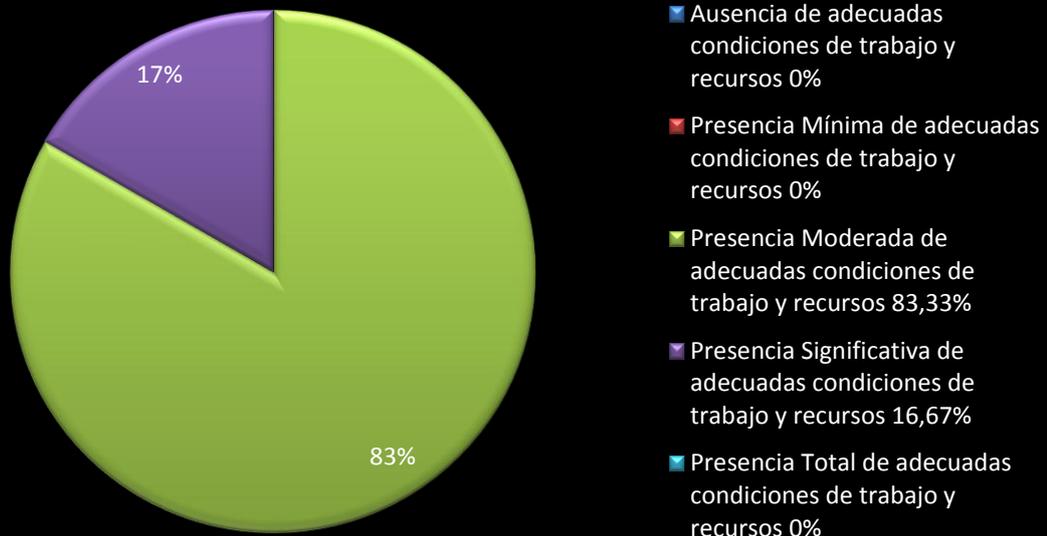
RESULTADOS DE LA “ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”

GRÁFICAS EMPLEADOS CACTIUSA SUCURSAL SOYAPANGO



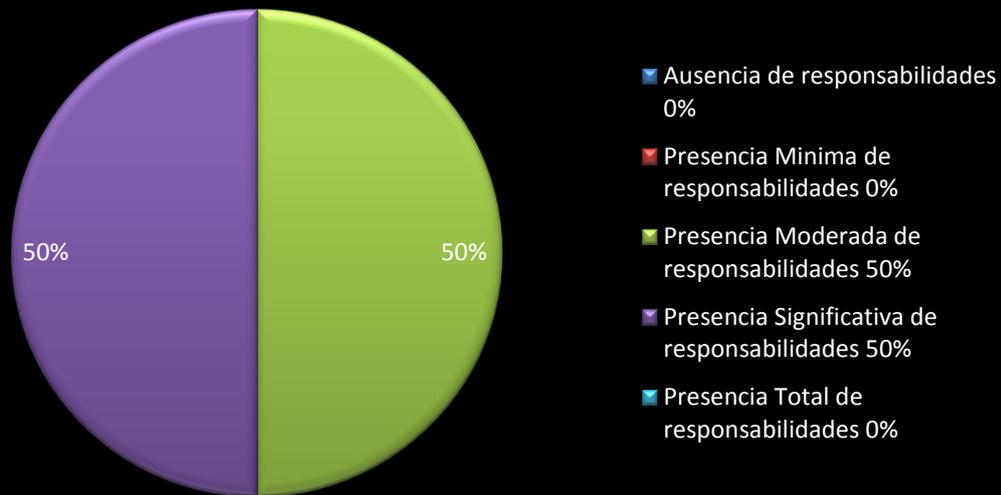
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de generalidades el 33.33% puntuó en presencia moderada y el 66.67% puntuó en presencia significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no puntuó ningún empleado. De los resultados anteriores se observa que hay un consenso mayoritario respecto al conocimiento que poseen los empleados sobre normativas, reglamentos, políticas y objetivos que posee la empresa, argumentando los mismos tener un adecuado conocimiento integral sobre el funcionamiento de la Institución.

Gráfico 35
Área: Condiciones de trabajo y recursos



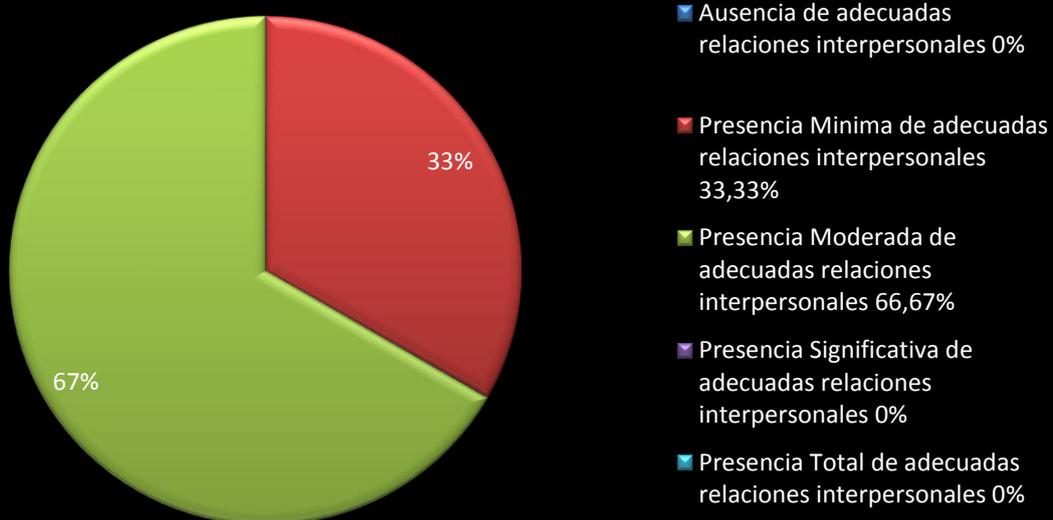
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de condiciones de trabajo y recursos, el 83.33% puntuó en presencia moderada y el 16.67% en presencia significativa, tanto en ausencia como en presencia mínima y presencia total no hubo puntuación. De lo anterior se observa que la mayoría expresa que se encuentra regularmente de acuerdo con las condiciones de trabajo existente, referente a ambiente laboral, funciones de puesto, e higiene sin embargo expresan inconformidad con el espacio físico. En tanto un porcentaje minoritario, refiere que se encuentran bastantes satisfechos con dichas condiciones

Gráfico 36
Área: Responsabilidades



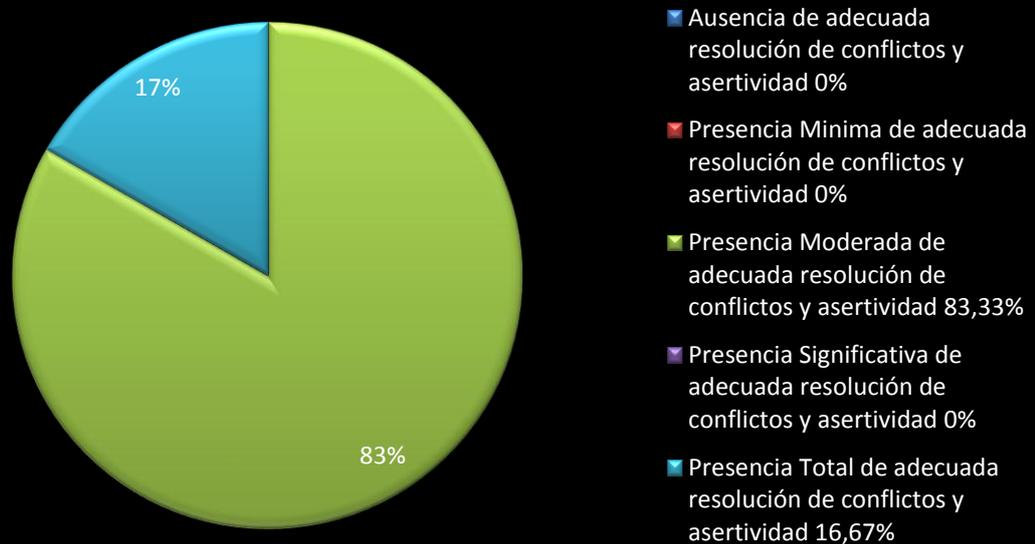
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de responsabilidades, el 50% de ellos puntuó en presencia moderada y significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no puntuó ningún empleado. De acuerdo a la percepción de los empleados el nivel de responsabilidad es de regular a óptimo en el cumplimiento de sus funciones laborales.

Gráfico 37
Área: Relaciones interpersonales



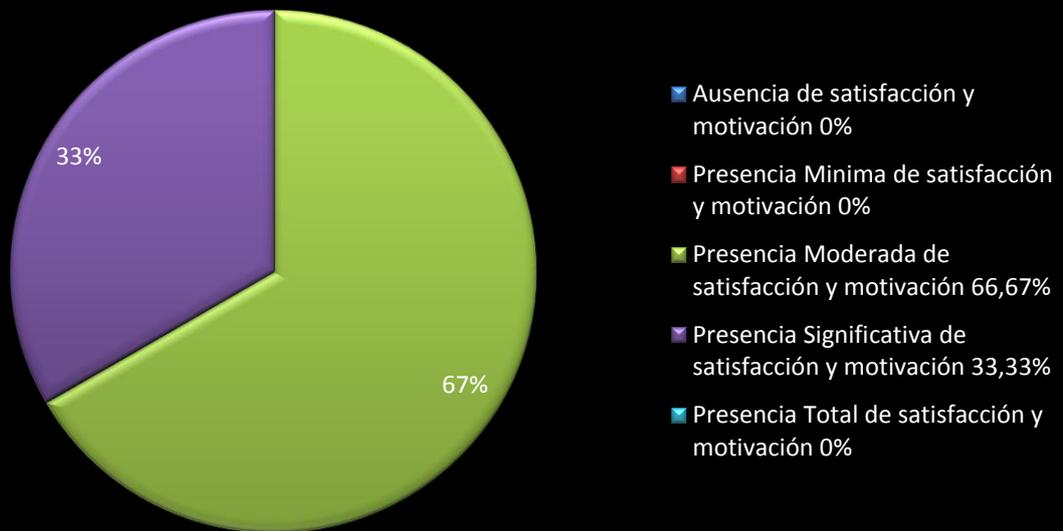
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de relaciones interpersonales, el 33.33% puntuó en presencia mínima y el 66.67% en presencia moderada, en ausencia, presencia significativa y presencia total no hubo ninguna puntuación. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que en la opinión de la mayoría de los empleados las relaciones interpersonales dentro del área de trabajo son regulares-adequadas, sin embargo un porcentaje minoritario manifiesta lo contrario pudiéndose observar una posible dificultad en esta área.

Gráfico 38
Área: Resolución de conflictos y asertividad



Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de resolución de conflictos y asertividad, el 83.33% puntuó en presencia moderada y el 16.67% en presencia total, tanto en ausencia, presencia mínima y presencia significativa no puntuó ningún empleado. De acuerdo a lo manifestado por la muestra, se infiere que la percepción general del personal en su mayoría es que existe dentro del ambiente laboral un regular proceso del manejo de los conflictos, en tanto un porcentaje minoritario expresa que la resolución de conflictos y asertividad es adecuada, no evidenciándose dificultades serias en esta área.

Gráfico 39
Área: Satisfacción y motivación



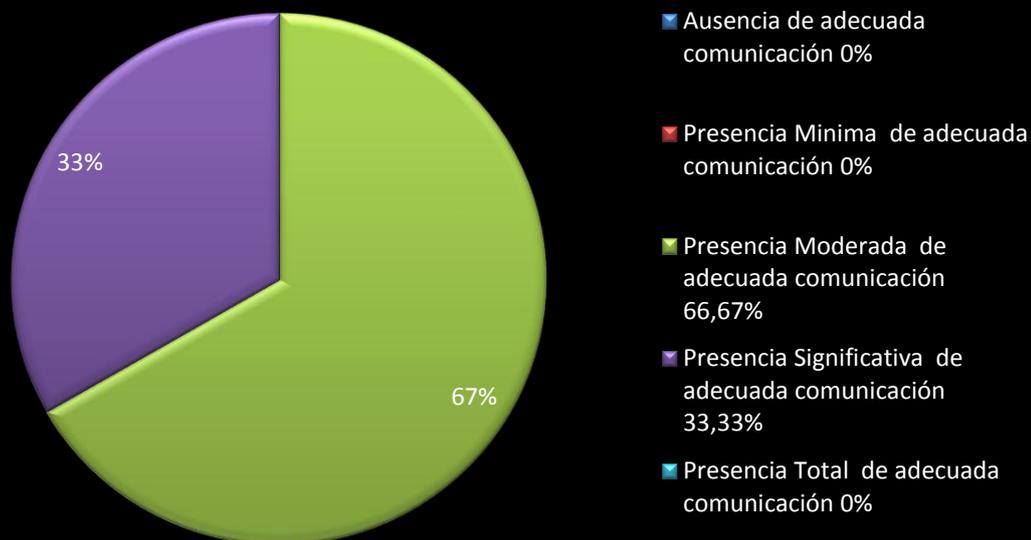
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de satisfacción y motivación, el 67.67% puntuó en presencia moderada y el 33.33% puntuó en presencia significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no se obtuvo ninguna puntuación. Con relación a lo anterior, se puede decir que mayoritariamente los empleados expresan que poseen una satisfacción y motivación regular en sus puestos de trabajo, esto en relación a las funciones del puesto que les confiere sentido de realización personal, no obstante manifiestan descontento respecto a la remuneración económica que les provee su trabajo. Por otro lado, una muestra minoritaria considera que es adecuada.

Gráfico 40
Área: Inteligencia emocional



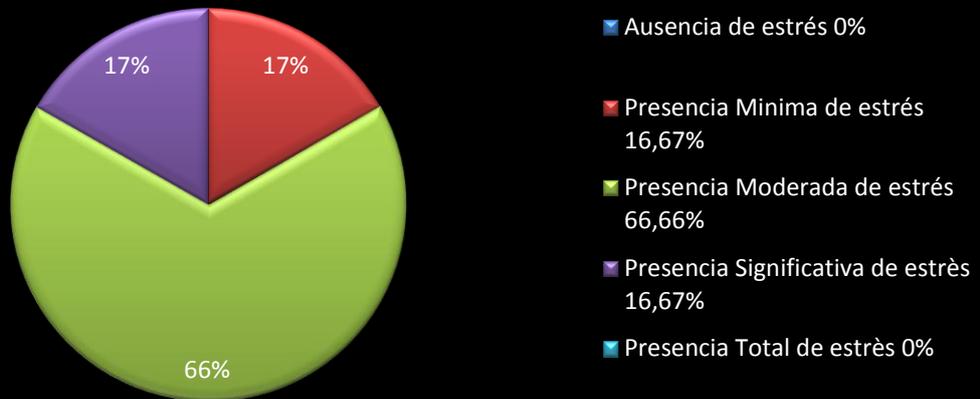
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de inteligencia emocional, el 50% de ellos puntuó en presencia moderada y significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no puntuó ningún empleado. Con base a los resultados, se puede observar que a criterio de la muestra el nivel de inteligencia emocional que poseen varía de regular a adecuado, es decir que según los empleados, manejan, entienden y saben seleccionar sus emociones con eficiencia y generando resultados positivos en el ambiente laboral.

Gráfico 41
Área: Comunicación



Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de comunicación, el 67.67% puntuó en presencia moderada y el 33.33% puntuó en presencia significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no se obtuvo ninguna puntuación. De acuerdo a los datos arrojados en esta área, se observa que la mayoría expresa que aunque existe una regular comunicación, esta puede ser susceptible de mejorar. En cambio, un porcentaje minoritario expresa que la comunicación dentro de la Institución podría ser considerada adecuada y eficiente.

Gráfico 42
Área: Estrés



Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de estrés, el 16.67% puntuó en presencia mínima, el 66.66% puntuó en presencia moderada y el 16.67% puntuó en presencia significativa, en ausencia y presencia total no puntuó ningún empleado. Ante estos resultados, se evidencia presencia de estrés regular a significativo, por lo que se infiere que la población presenta el mismo en relación a las funciones de su puesto de trabajo que generan mayor demanda y así mismo, desconocen de estrategias psicológicas de afrontamiento. Solo un porcentaje minoritario expresa que existe una presencia mínima de este factor.

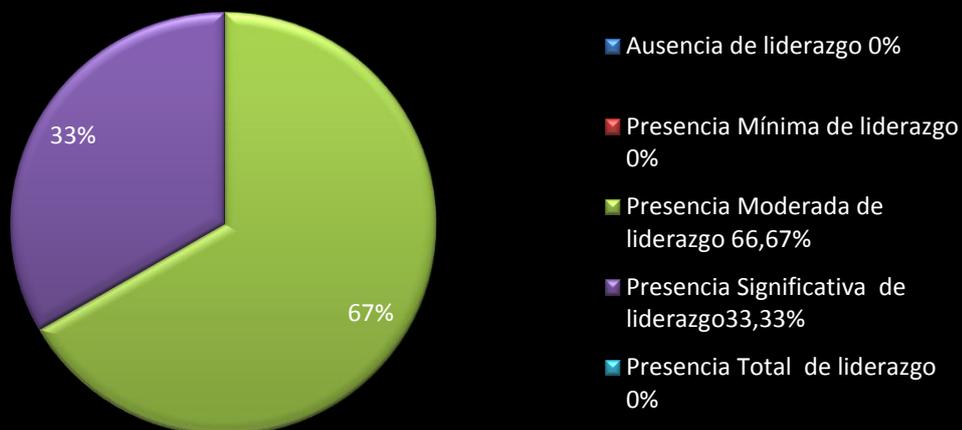
Gráfico 43

Área: Oportunidades de carrera y desarrollo profesional



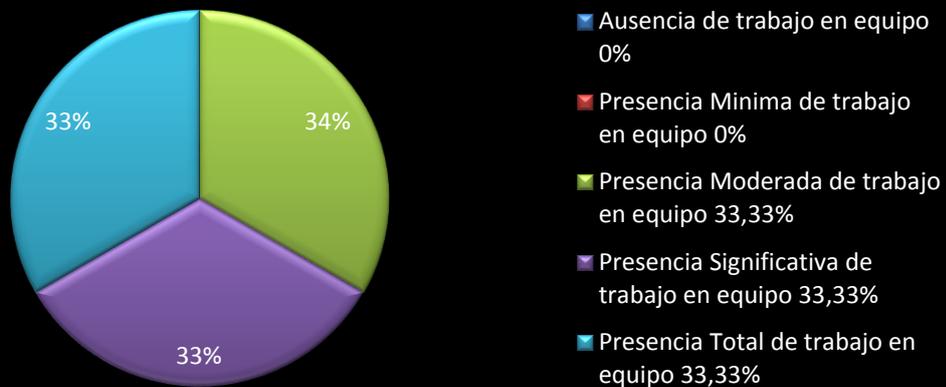
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de oportunidades de carrera y desarrollo profesional, el 67.67% puntuó en presencia moderada y el 33.33% puntuó en presencia significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no se obtuvo ninguna puntuación. Con relación a los datos anteriores, la muestra expresa que regularmente existen oportunidades de carrera y desarrollo profesional, sin embargo, buen porcentaje de la muestra manifiesta que desearía que entre las condiciones de trabajo se les diera la oportunidad de continuar su formación académica, a fin de poder optar por un mejor puesto de trabajo. En tanto, una muestra minoritaria expresa que existen adecuadas oportunidades de crecimiento profesional a su percepción.

Gráfico 44
Área: Liderazgo



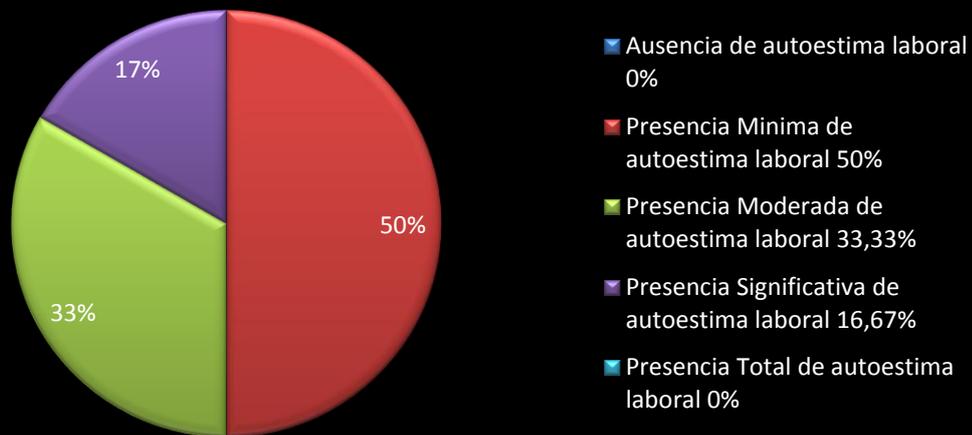
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de liderazgo, el 67.67% puntuó en presencia moderada y el 33.33% puntuó en presencia significativa, en ausencia, presencia mínima y presencia total no se obtuvo ninguna puntuación. A criterio de la muestra consultada, se observa que la mayoría expresa presencia de liderazgo regular por parte de sus superiores y de liderazgo no descubierto entre los compañeros de trabajo, como habilidades y competencias que no se han podido poner de manifiesto en base a características psicológicas de las personas y situacionales del puesto. En tanto un porcentaje minoritario expresa que existe un liderazgo significativo, que se traduce en niveles adecuados de orientación al personal basado en el logro de metas y objetivos.

Gráfico 45
Área: Trabajo en equipo



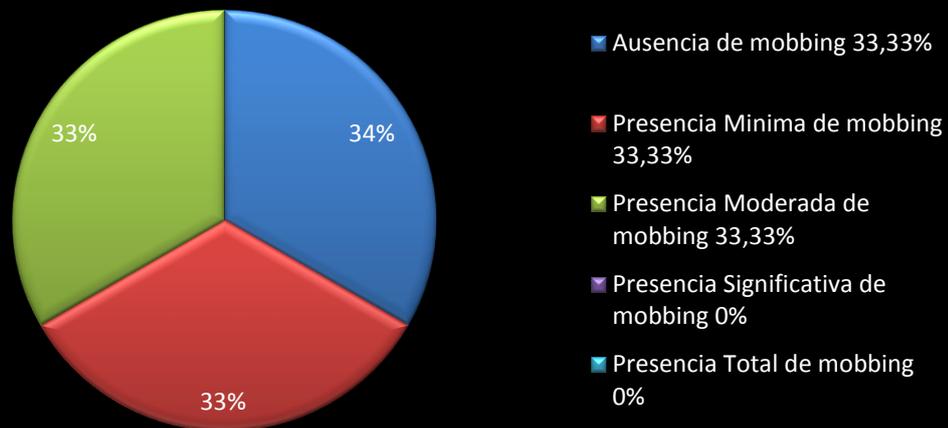
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de trabajo en equipo, el 33.33% puntuó en presencia moderada, el 33.33% puntuó en presencia significativa y el 33.33% puntuó en presencia total, en ausencia y presencia mínima no hubo ninguna puntuación. . En relación a los resultados obtenidos, dos tercios de los empleados manifiestan que existe una presencia adecuada a óptima de trabajo en equipo, existiendo cooperación para lograr un resultado general y coordinado en el ámbito profesional y por ende inclusión de todo el personal. En tanto, el tercio restante opina que dicha área presenta un funcionamiento regular.

Gráfico 46
Área: Autoestima laboral



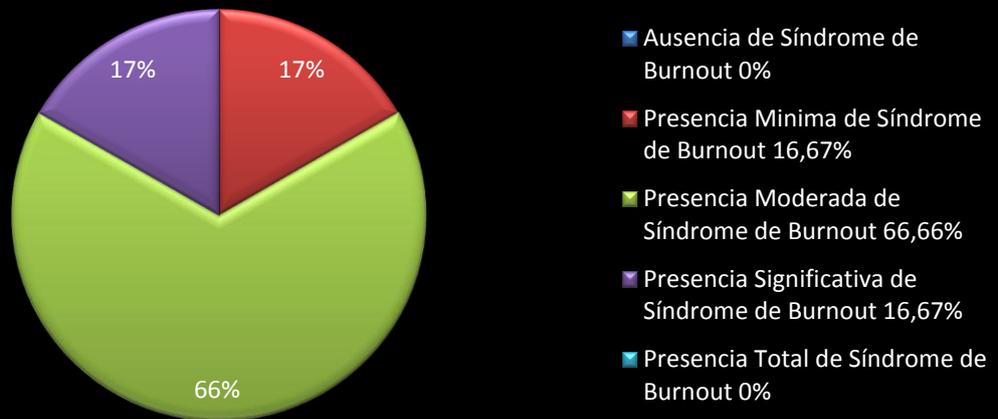
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de autoestima laboral, el 50% puntuó en presencia moderada, el 33.33% puntuó en presencia moderada y el 16.67% en presencia significativa, en ausencia y presencia total no puntuó ninguno. Con respecto a los datos obtenidos en esta área, se evidencia que de acuerdo a la percepción de la mitad de los sujetos, los niveles de autoestima laboral son inadecuados, esto basado en la propia actitud individual sobre la competencia, desempeño, valor profesional y la dificultad para entablar relaciones interpersonales. Sin embargo también se evidencia que existe presencia moderada y significativa en esta área de acuerdo a la población restante.

Gráfico 47
Área: Mobbing



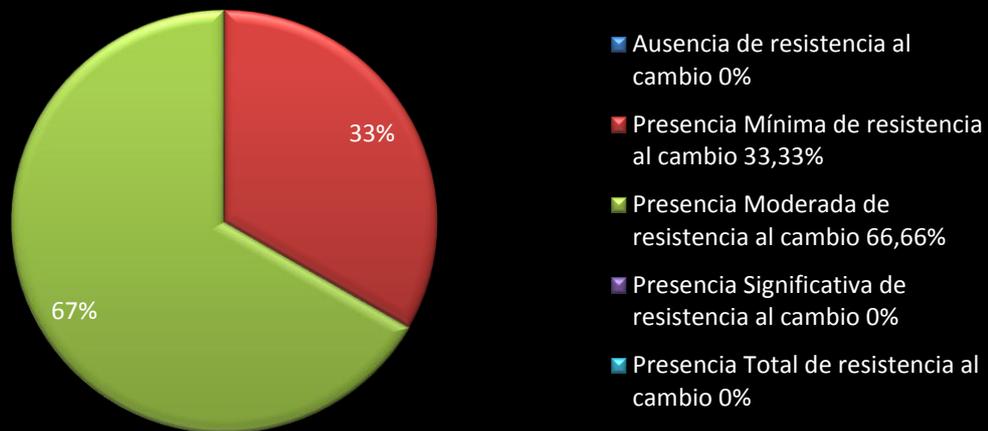
Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de mobbing, el 33.33% puntuó ausencia, el 33.33% en presencia mínima y el 33.33% en presencia moderada, tanto en presencia significativa como en presencia total no se obtuvo ningún porcentaje. Basados en los resultados se infiere que mayoritariamente (dos tercios) no se observa de forma marcada violencia de tipo psicológico, aunque si existe una porcentaje no mayoritario de personal que manifiesta que se dan fricciones entre compañeros (un tercio).

Gráfico 48
Área: Síndrome de Burnout



Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de Síndrome de Burnout, el 16.67% puntuó en presencia mínima, el 66.66% puntuó en presencia moderada y el 16.67% lo hizo en presencia significativa, en ausencia presencia total no hubo ninguna puntuación. Con base a estos resultados, la mayoría de la población evidencia presencia de regular a significativa, del Síndrome de Burnout entre los colaboradores, esto relacionado al desgaste profesional y al estrés que presentan. En tanto un porcentaje minoritario expresa no presentar síntomas del mismo.

Gráfico 49
Área: Resistencia al cambio



Del total de 100% de los empleados de CACTIUSA Soyapango en el área de resistencia al cambio, el 33.33% puntuó en presencia mínima y el 66.66% puntuó en presencia moderada, en ausencia, presencia significativa y presencia total no puntuó ningún empleado. Según los resultados anteriores, existe presencia de resistencia al cambio regular mayoritariamente, esto en base al temor a lo desconocido, de no poseer las habilidades necesarias para desempeñarse y lo que puede poner en riesgo el puesto de trabajo. Por el contrario una minoría expuso que este factor se encuentra de forma no significativa.

RESULTADOS DE LA "ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN"
GRÁFICO 50
CACTIUSA JEFE
SUCURSAL SOYAPANGO



De acuerdo a la percepción de la jefa de la sucursal de Soyapango, se obtienen la siguiente información.

- En el área de generalidades puntúa presencia significativa lo que se interpreta que en relación a la percepción que tiene de sus colaboradores sus empleados tienen un conocimiento adecuado de normativas, reglamento y objetivos y demás generalidades de la institución.
- En cuanto a condiciones de trabajo y recursos, la persona la califica como regular por lo que se infiere que si bien es cierto existen las condiciones necesarias para desarrollar adecuadamente sus labores estas podrían mejorarse, citando específicamente la ampliación de espacio físico y el abastecimiento mayor de recurso humano.
- Respecto a responsabilidades, la persona considera que el desempeño de las responsabilidades por parte de sus colaboradores es adecuado y acorde a las expectativas laborales.
- Referente a las relaciones interpersonales, lo califica como moderado; lo que equivale a un regular establecimiento de contacto social entre los colaboradores el cual puede ser susceptible a mejorar.
- Resolución de conflictos y asertividad: en esta área se percibe existe un regular manejo de resolución de conflictos y no se detectan dificultades mayores dentro de la institución.
- En relación al área de satisfacción y motivación, la persona manifiesta que observa un moderado comportamiento que refleja motivación y satisfacción, siendo esta posible de incentivarse entre los miembros de la institución.
- En el área de Inteligencia emocional, se infiere que existe moderado manejo de las emociones lo que implica un manejo eficiente de las mismas lo que conlleva resultados positivos en el ámbito laboral.
- En cuanto a la comunicación, manifiesta que se encuentra en termino regular, es decir que si hay métodos para comunicarse pero que no todos funcionan de forma adecuada.
- La persona indica que en área de Estrés, no existe presencia visible del mismo o se encuentra en mínimo grado.

- En las oportunidades de carrera y desarrollo profesional la persona expresa que las condiciones para que se den este son adecuadas, y está relacionado al ámbito de la capacitación técnica constante y a la retroalimentación de las funciones del puesto.
- El liderazgo que se manifiesta dentro de la sucursal es considerado como mínimo de acuerdo a la percepción de acuerdo a la jefatura, no poniéndose de manifiesto comportamientos que evidencien esta capacidad.
- El trabajo en equipo que se da dentro de este ámbito laboral, es moderado lo que implica que regularmente todos los miembros trabajan en función de los objetivos corporativos.
- En base al criterio de la persona consultada en el nivel de autoestima laboral que poseen sus colaboradores es adecuado lo que implica identificación con la organización, niveles propicios de metas y objetivos y sentido de autorrealización en el trabajo.
- De acuerdo a la percepción de la persona entrevistada no existe la presencia del factor mobbing dentro de este ámbito laboral.
- El Síndrome de Cronos es considerado con presencia moderada, por lo que se infiere que existe temor no manifiesto al desplazamiento
- Síndrome de Burnout: significativo, lo anterior implica que la persona entrevistada considera que el personal a su cargo presenta desgaste y agotamiento profesional. Y por último la resistencia al cambio: se encuentra en porcentaje mínimo, es decir que el criterio de ella sus colaboradores poseen una percepción positiva acerca de la posibilidad de cambios y capacidad adecuada de adaptación ante los mismos.

Análisis Cualitativo

ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PERSONAL DE LA SUCURSAL DE SAN SALVADOR DE CACTIUSA De RL. (Empleados y jefes)

Las problemáticas que se presentan dentro de una organización suelen ser dificultades imperceptibles por la mirada de los mandos superiores y por ello tienden a ser invisibilizadas por el personal en general. Sin embargo al ponerse de manifiesto, se evidencia en un bajo nivel de desarrollo y productividad de una institución, puesto que comienzan a notarse en el individuo mismo y a afectar de forma general el adecuado funcionamiento. Esta relación de factores demuestra necesidades de tipo técnico y psicológico en la organización. En este sentido, para contribuir en el fortalecimiento del desarrollo óptimo de la empresa, nació la idea de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación y una propuesta de tratamiento psicológica en la Cooperativa CACTIUSA de R.L.

La cooperativa CACTIUSA de R.L, es una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras empresas de Responsabilidad Limitada, nació el 23 de Mayo de 1965, cuando 36 hombres visionarios discutieron sobre la importancia de poder resolver sus necesidades económicas, a través de un proyecto cooperativo; el comienzo de la cooperativa fue con un Capital Social de 550 colones, equivalente a \$ 62.86. Actualmente el patrimonio sobrepasa los 5 millones de dólares y en la actualidad cuentan con más de 14,000 asociados de todos los sectores, tanto empleados, como empresarios. Las sucursales actuales de la cooperativa son: San Salvador, Santa Ana, Soyapango, Santa Tecla, Atiquizaya en Ahuachapán, y Usulután.

En la realización de la presente investigación, se tomaron como muestra las sucursales del área de San Salvador y Soyapango. Para la obtención de datos reales de las necesidades de capacitación, se construyó una serie de instrumentos (Entrevista Exploratoria sobre Necesidades de Capacitación en el área Técnica y Psicológica y Escala Tipo Likert con Modalidad Exploratoria de Necesidades de Capacitación para el Ámbito Laboral, adaptada a la realidad nacional) que permitieron profundizar en el análisis de las problemáticas que

afronta actualmente dicha empresa a nivel del personal, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Se observó la carencia de un Departamento de Recursos Humanos, lo cual ha derivado en la inadecuada realización de algunos procesos tales como: técnicas de selección e inducción del personal para los puestos de trabajo, ausencia de programas de desarrollo y capacitaciones relacionadas con el ámbito psicológico, procedimientos de ubicación (transferencia, promoción, reducción de nivel) realización de evaluación del desempeño. Dichos procesos (de realizarse) han sido asumidos por otras áreas de la organización, por lo que carecen de métodos y técnicas apropiadas para llevarse a cabo, al no encontrar el conocimiento profesional para ello.

Además, se detectó que se ha dejado relegado el aspecto psicológico dentro de la Cooperativa, por el desconocimiento de las funciones sociales y personales que debería cubrir un Departamento de Recursos Humanos, así como de la labor del psicólogo organizacional. También se encontró que no existe la atención adecuada respecto al desarrollo de programas encaminados al fortalecimiento de la salud mental, potenciamiento de habilidades y detección e intervención de dificultades en el personal, puesto que aunque se reciben programas de capacitación, estos son más de tipo técnico, encaminados únicamente al desarrollo de las funciones del puesto de trabajo y no al crecimiento y desarrollo psicológico del trabajador y trabajadora.

Otra dificultad detectada en la investigación, radica en el hecho de que no se encontró registro de documentos que faciliten a los trabajadores/as el proceso de inducción (Manual de bienvenida e inducción), las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo (Manual de descripción de puestos), así como la valoración adecuada de las actividades (Manual de evaluación del desempeño) y reconocimiento remunerado y no remunerado (Manual de incentivos Económicos y no económicos), tampoco se realizan procesos de monitoreo del ejercicio profesional, como Diagnostico de Necesidades de Capacitación, investigaciones de clima laboral entre otras. Por el hecho de no contar con un centro de documentación organizacional, indispensable para el

adecuado funcionamiento de una empresa, se afecta la competitividad y el desarrollo óptimo de la cooperativa.

En cuanto a las necesidades psicológicas detectadas en el personal, se encontró que en las condiciones de trabajo, una mayoría de empleados y empleadas, se encuentra de acuerdo con su ambiente laboral, funciones de puesto, e higiene laboral; se detecta dificultad respecto a espacio físico reducido, el cual no es cómodo para el desarrollo de las actividades laborales e insuficiencia de mobiliario para el resguardo de documentación, archivos y papelería en general que se utilizan dentro del área de trabajo, lo que genera desorganización y predispone al personal a sentirse insatisfecho.

Acerca de las relaciones interpersonales, se evidenció que en opinión de los empleados son adecuadas en el área de trabajo, sin embargo un porcentaje significativo del 41% manifiesta lo contrario por lo que se deduce la existencia de una discrepancia que nos indica una problemática en torno a ello. A criterio de las jefaturas, la interacción entre compañeros de trabajo es regular y susceptible de mejorar y un porcentaje mínimo del 17% tiene una opinión desfavorable del desarrollo de las relaciones interpersonales en el área laboral. De esta manera, se observa que la percepción tanto de empleados, como jefaturas es congruente, ante las dificultades en torno a la convivencia entre sus miembros, ya que ésta se limita a lo profesional y sin mayor oportunidad para compartir personalmente. Similar opinión exteriorizaron referente a la comunicación dentro de la cooperativa, dado que la mayoría que es el 88% indica que aunque existe una adecuada comunicación, esta puede potenciarse, disminuyendo los problemas en algunos aspectos, tales como: utilización de lenguaje confuso, (poca claridad de lo que se pide) e inadecuados canales de comunicación (falta de medios escritos para gestionar órdenes y realización de peticiones a través de terceros). Por otro lado, las jefaturas consideran que sus colaboradores poseen una regular o adecuada comunicación entre ellos (83 % de la muestra lo percibe así) aunque puede llegar a ser despersonalizada por el uso de la tecnología y de las ocupaciones laborales que no les permiten una interacción más íntima.

Por otra parte, se encontró que la población de empleados presenta niveles elevados de estrés, ya que un 88% puntuó entre presencia moderada y total, por lo que se infiere que hay dificultades en el manejo del mismo, al carecer de estrategias Psicológicas de afrontamiento y que es generado por una sobrecarga laboral ante la insuficiencia de personal, lo que implica una mayor demanda del recurso humano disponible. Esta valoración no es compartida por las jefaturas, puesto que a diferencia de lo que expresan sus empleados, consideran que sus colaboradores muestran niveles de estrés “regulares”, de un 83% los cuales son “acordes a la actividad laboral que desempeñan” y por lo tanto hay un “adecuado manejo de ello”, esto demuestra una diferencia de criterios. De lo anterior, se deduce que las jefaturas desconocen las manifestaciones del estrés en sus colaboradores. Además, esto se correlaciona con los hallazgos detectados en el apartado de síndrome de Burnout, donde se demostró que existe presencia regular de este factor en un 64% de la muestra de los empleados y también a criterio de los jefes, lo que ha llevado a un progresivo desgaste profesional.

Otros aspectos abordados en la investigación, fueron los procesos de resolución de conflictos y asertividad, en el cual los empleados exteriorizaron desconocer la presencia de problemas significativos en el área de trabajo un 71% manifestó que estos procesos eran moderados. No obstante, la percepción de las jefaturas fue contraria, dado que un 83% opina que dentro de la sucursal, se dan regularmente situaciones conflictivas, aunque con resoluciones satisfactorias y sólo un porcentaje mínimo consideró lo contrario. Esto indica que los sujetos respondieron basándose en la deseabilidad social, ante la presencia de conflictos encubiertos y que existe la necesidad de fortalecer esta área. En cuanto a la incidencia de mobbing, no se evidenció de forma marcada violencia de tipo psicológico, aunque sí existe una presencia no significativa en el personal(27%) que manifiesta que se dan fricciones entre compañeros regularmente pero sin mayor trascendencia.

El apartado de liderazgo, muestra que existe la necesidad de incrementar esta competencia, puesto que de acuerdo con las valoraciones realizadas por los empleados estos consideran en un 70%, que es una característica no descubierta, y que aunque se posee potencialmente las habilidades y

competencias para ello, no es posible ponerlo de manifiesto sobre la base de las características psicológicas de las personas (timidez, inseguridad) y situacionales del puesto (delimitación estricta de las funciones, escasa oportunidad de participación en toma de decisiones importantes). Esta valoración concuerda con la de las jefaturas, las cuales en un 83% consideran que la presencia de habilidades de liderazgo entre sus colaboradores es regular, ya que el personal no se destaca en este aspecto y hay dificultad en los sujetos para tomar la iniciativa, independientemente de los márgenes estrechos de oportunidad para ello. En consecuencia, las jefaturas no observan la capacidad de liderazgo o esta no se encuentra visible en los empleados.

Con respecto a la autoestima laboral, se detectó que los niveles son inadecuados en los empleados, esto basado en los hallazgos de la propia actitud individual poco favorable, ya que el 59% de la muestra infravalora la competencia, desempeño, valor profesional y encuentra dificultad para entablar relaciones interpersonales. La opinión de la mayoría de las jefaturas no difiere en este sentido, ya que el 83%, manifiestan que el comportamiento de sus colaboradores refleja una autoestima laboral de regular a baja, basados en que las metas propuestas personalmente no se llevan a cabo con efectividad. De lo anterior, se observa compatibilidad en lo expresado por ambos sectores y la necesidad de reforzar esta área.

Basado en los resultados de la investigación, se encontró que la resistencia al cambio es un factor que tiene fuerte presencia entre los empleados, puesto que en el 53% existe el temor constante a la introducción de nuevos métodos de trabajo y de no manejar las habilidades necesarias para desempeñarse en un nuevo puesto o en nuevas actividades que les puedan asignar, lo que pone en riesgo su permanencia en la cooperativa (empleo) de acuerdo con su percepción. Así mismo, las jefaturas indican que en un 83% hay resistencia al cambio de forma moderada en los empleados, por temor al desfase profesional y dificultad para la adquisición de nuevo aprendizaje. Con base en lo anterior, se detectó que hay dificultades en las técnicas que emplea la cooperativa para la enseñanza e introducción de nuevo conocimiento, puesto que las capacitaciones que se realizan en el área técnica son breves, no personalizadas ni interactivas.

En el apartado de síndrome de Cronos, (el cual se aplicó únicamente a las jefaturas), se detectó incidencia moderada en el desempeño de las labores profesionales, ya que las jefaturas evaluadas en un 83% no presentan una preocupación excesiva ante la amenaza de ser desplazados de su puesto de trabajo, ni se observa conductas de coerción contra sus colaboradores al demostrar sus capacidades laborales.

Además de encontrarse la existencia de dificultades psicológicas, el estudio realizado permitió detectar las fortalezas que posee la población de esta sucursal, esto con la finalidad de potenciar las mismas y de impactar positivamente en las áreas deficientes.

Dentro de los hallazgos realizados en la aplicación de los instrumentos de investigación, se encuentran los siguientes:

En el aspecto de generalidades, se observó que casi la totalidad de los empleados poseen y manejan conocimiento sobre normativas, reglamentos, políticas y objetivos de la empresa, por lo que se deduce la existencia de un conocimiento integral sobre el funcionamiento de la Institución y esto favorece el sentido de identificación con la cooperativa y la adaptación a la cultura organizacional.

Referido al apartado de responsabilidad, se encontró que este es percibido como óptimo por los empleados en el cumplimiento de funciones laborales. A criterio de las jefaturas, en cambio, este aspecto varía de regular a adecuado, reconociendo que los colaboradores realizan satisfactoriamente las principales funciones en su puesto de trabajo. En este sentido, existe una correspondencia entre ambas percepciones y se da un adecuado desarrollo de las actividades en la jornada laboral.

Sobre la satisfacción y motivación, la mayoría de la población estimó que se encuentran satisfechos y motivados de forma regular en sus actividades laborales, esto en relación con las funciones que desempeñan, las cuales les confieren sentido de realización personal. Los niveles de motivación y satisfacción en el personal de esta sucursal les permiten reflejar mayor productividad, puesto que estos aspectos son intrínsecos y se relacionan con

los objetivos del individuo mismo y con los organizacionales. No obstante, cabe destacar que existe descontento respecto a la remuneración económica recibida.

Respecto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional, la cooperativa proporciona de forma regular alternativas de desarrollo para los empleados en la organización, impartiendo capacitaciones técnicas en las áreas de trabajo y capacitaciones en función de adquisición de diversas habilidades laborales. Sin embargo, un porcentaje significativo de la muestra, manifiesta que desearía que entre las condiciones de trabajo se otorgara la oportunidad de continuar su formación académica, a fin de poder optar por un mejor puesto de trabajo en la cooperativa.

El trabajo en equipo constituye uno de los aspectos fuertes que posee esta sucursal, percibiéndose que existe cooperación de todas las partes para lograr un resultado general y coordinado en el ámbito profesional y por ende involucramiento de todo el personal en función de los objetivos laborales.

Por último, de acuerdo con los datos obtenidos para el apartado de inteligencia emocional, se encontró que el nivel de la misma varía de adecuado a alto en las relaciones socio laboral, lo que permite el manejo, entendimiento y selección de las propias emociones con eficiencia y lo que genera resultados positivos en el ambiente laboral.

ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PERSONAL DE LA SUCURSAL DE SOYAPANGO De CACTIUSA DE RL. (Empleados y jefes)

A partir de la información recabada con la población de la Sucursal Soyapango CACTIUSA de R.L se infiere que no existe un proceso de inducción sistematizado, es decir que no se cuenta con una metodología estandarizada, tampoco se tiene el personal idóneo o capacitado para realizar dicho procedimiento y básicamente lo que se realiza, es una breve explicación acerca de la cooperativa, funciones, servicios, tareas que se deben desempeñar en el puesto de trabajo, entre otros. De igual manera, a nivel de jefatura, el proceso por el cual se prepara a la persona para el puesto de trabajo, es por medio de la rotación de estos en las diferentes funciones que la agencia requiere y es así como adquieren los conocimientos para el desempeño en otros puestos.

En cuanto a la capacitación, es considerada por la mayor parte de la muestra (incluyendo la jefatura), como un elemento de mucha valía para el desarrollo adecuado de las funciones que realizan dentro de los puestos de trabajo y para el crecimiento de la Cooperativa, tanto a nivel organizacional y personal, ya que se percibe como un incremento del bagaje de conocimientos, que permite mejorar el desempeño y brindar retroalimentación. Sin embargo, la importancia de la capacitación se considera para mejorar las funciones técnicas, es decir en relación con las actividades del puesto de trabajo, considerado como el factor principal de productividad, dándole menor valor a la capacitación de tipo psicológico. Además, la población se encuentra dispuesta a ser partícipe en procesos de capacitación en las que generalmente, las jefaturas ejercen el rol de capacitadores. El personal que manifiesta no estar dispuesto a ser facilitador, hace mención que existen dificultades por las cuales no se encuentran en la disposición de hacerlo, como: timidez, miedo escénico, y carencias de habilidades lingüísticas, por otra parte el porcentaje que se encuentra de acuerdo con realizar el rol de capacitador, manifiesta que sería en aras de transmitir conocimientos y aportar desde la experiencia obtenida a lo largo de la trayectoria en su puesto de trabajo.

En relación con el desempeño de los miembros de la organización, tanto los colaboradores como la jefatura consideraron que es acorde con las

expectativas personales y con las organizacionales, por lo que le dan un valor de muy bueno a excelente, esto basado en la utilización adecuada de los recursos de la institución, las apropiadas relaciones interpersonales y la carencia de llamados de atención. Por otra parte, se dio a conocer que hay dificultad relacionada con el escaso recurso humano que posee la sucursal, lo que genera deficiencia en el desarrollo de algunas actividades laborales que ejecutan los empleados, porque tienen que cubrir necesidades de otros puestos de trabajo dentro de la organización. En cuanto a la evaluación del área de preparación personal, esta refleja que la población percibe poseer la capacidad para afrontar mayores desafíos laborales, siempre y cuando se les suministre los conocimientos necesarios para lograrlo, tales como: preparación en áreas técnicas y financieras, así como obtener el apoyo de la cooperativa para continuar con la propia formación académica. Esto con la visión de promoverse en un nivel superior dentro de la organización.

Referido a las condiciones de trabajo, tanto la muestra del personal como la jefatura consideran que estas son adecuadas, esto respecto al ambiente laboral, funciones de puesto e higiene. Sin embargo, un 83% expresan inconformidad en relación con el espacio físico y externalizan la necesidad de la ampliación del local, así como del abastecimiento del recurso humano. De modo que entre las dificultades con mayor relevancia en la sucursal se encontró insuficiencia del espacio físico, carencia del recurso humano y escasos procesos de capacitación de tipo psicológico y técnico lo cual concuerda con la opinión expresada por la jefatura.

Entre los resultados de la investigación, se detectó que el personal en general desconoce sobre las aplicaciones de la psicología en el ámbito organizacional y que no relacionan los aspectos psicosociales con el potencial crecimiento organizacional, con lo que se invisibiliza la importancia del clima laboral y los factores que lo componen.

En cuanto a las necesidades psicológicas encontradas en el personal, se observó que el nivel de responsabilidad se encuentra entre la categoría de regular a adecuado, puntuando partes iguales (50% y 50%) y que se encuentra acorde con las expectativas laborales propias y de la jefatura. Sin embargo, a

consideración de la muestra, este aspecto es susceptible de mejorar para concientizar sobre la incidencia que tiene el cumplimiento adecuado de responsabilidades en el puesto de trabajo con el éxito organizacional, por lo cual, es necesaria la implementación de métodos efectivos que refuercen las conductas de responsabilidad.

Con respecto al apartado liderazgo, se detectó que la mayoría de los sujetos presentan estas aptitudes, ya que puntúan el 67% en presencia moderada, no obstante la opinión de la jefatura en relación con sus empleados en este sentido, es desfavorable, lo que indica que existe liderazgo no descubierto entre los colaboradores. Se observó un bajo nivel de inclusión del personal en la toma de decisiones y carencia de liderazgo democrático, lo que dificulta que los miembros del grupo tengan una relación más fluida entre ellos, así como desatención a las necesidades de los mismos.

Aunque los procesos de resolución de conflictos y asertividad parecen desarrollarse adecuadamente, en opinión de un 83%, se evidencia dificultad en el área laboral, ya que la mayoría comparte la idea general que el “líder” será siempre quien de la solución a los conflictos sobre trabajo, lo que indica la necesidad de integrar más al personal en la toma de decisiones con el fin de eliminar esta idea errónea y por tanto se tendrá la oportunidad para que el personal ponga en evidencia las aptitudes que posee de liderazgo, y pueda desarrollar, así mismo procesos más adecuados de resolución de conflictos y asertividad.

También se encontró que el estrés es una de las necesidades manifiestas en la organización, porque los resultados indicaron presencia de este factor en un 83%, por lo que se infiere que la población presenta este aspecto en relación con las funciones de su puesto de trabajo que generan mayor demanda al ser insuficiente el personal en la sucursal. A criterio de la jefatura, no existen signos visibles de estrés en los empleados y de haberlo, este se presenta en mínimo grado. Lo anterior se relaciona con los resultados obtenidos en el Síndrome de Burnout, los cuales obtuvieron una valoración de 83% en la población en general, esto es notorio en los colaboradores/as por la

sintomatología física de desgaste profesional (fatiga, dolores de cabeza, dolores musculares).

Además de la existencia de dificultades psicológicas, el estudio realizado permitió detectar las fortalezas que posee la población de esta Sucursal, esto con la finalidad de potenciar las mismas y de impactar positivamente en las áreas deficientes.

Dentro de los hallazgos realizados a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se encuentran los siguientes:

En el área de Generalidades, se detectó que la mayoría del personal domina y comprende sobre normativas, reglamentos, políticas y objetivos de la empresa, por lo que hay un conocimiento integral sobre el funcionamiento de la Institución, lo que favorece el sentido de identificación con la Cooperativa y la adaptación a la cultura organizacional.

Sobre la satisfacción y motivación, la mayoría de la población estimó que se encuentran satisfechos y motivados de forma regular en sus actividades laborales, esto en relación con las funciones que desempeñan, las cuales les confieren sentido de realización personal. Los niveles de motivación y satisfacción en el personal de esta sucursal les permiten reflejar mayor productividad, puesto que estos aspectos son intrínsecos y se relacionan con los objetivos del individuo mismo y con los organizacionales. No obstante, cabe destacar que existe descontento respecto a la remuneración económica recibida.

La Inteligencia emocional obtuvo una valoración de regular a adecuada en el personal en general, lo cual implica que los colaboradores y la jefatura, manejan, entienden y saben seleccionar sus emociones con eficiencia, lo que genera resultados positivos en el ambiente laboral y pueden manejar bien las emociones de forma interna como externa, además de mostrar empatía, conocimiento y control de estas, y presentan actitudes de motivación y optimismo, lo que conduce a resultados más favorables dentro del ámbito laboral.

La población consideró respecto a las oportunidades de carrera y desarrollo profesional que regularmente estas condiciones se conceden en la cooperativa, sin embargo un porcentaje representativo de la muestra manifestó que desearía que entre las condiciones de trabajo se les diera la oportunidad de continuar su formación académica, a fin de poder cualificarse y crecer profesionalmente. De lo anterior, se observa que la cooperativa presenta ocasionalmente alternativas de desarrollo para los empleados en la organización, que les permiten obtener conocimiento y ganar más experiencia en los puestos de trabajo.

Los datos recabados reflejan que la comunicación es una fortaleza en la sucursal, por las valoraciones de moderada a significativa, lo que implica que es un área regularmente adecuada e influye de forma positiva en el desarrollo de las actividades organizacionales. Asimismo, el trabajo en equipo también alcanzó valorizaciones positivas, este se nota en el personal por la existencia de cooperación, para lograr resultados coordinados en el ámbito profesional e integración de todo el personal en función de los objetivos institucionales, para mejorar el desempeño laboral con satisfacción, apoyo, estímulo, innovación, unidad y creatividad.

Respecto a la resistencia al cambio, aunque se encontró que el personal presenta regularmente este elemento, no es significativo, porque los empleados se encuentran a menudo abiertos a los cambios, poseen capacidad de adaptabilidad, deseos por aprender y compartir el conocimiento.

En cambio en la evaluación del Síndrome de Cronos en la jefatura, fue notorio que existe presencia moderada de este factor, lo que implica que hay un temor no manifiesto al desplazamiento o sustitución del puesto laboral y cierta resistencia al cambio.

Las relaciones interpersonales son evaluadas como favorables, lo que significa que las habilidades sociales que presentan los empleados son adecuadas en el entorno laboral, por lo que existe un ambiente fraterno en la sucursal. En virtud de ello, no se encuentra presencia de Mobbing en el ambiente laboral.

Por último, el factor autoestima que presentó la población se evalúa como adecuado, porque la mitad de la población manifestó que ésta es regular-moderada y otro porcentaje representativo lo ubica en la categoría de adecuada y significativa, debido a que los trabajadores poseen actitudes positivas hacia sí mismos en el aspecto de la competencia, desempeño y valor profesional. De igual forma, la opinión expresada por la jefatura es acorde con lo dicho por el personal, por lo que se valora como adecuado el nivel de autoestima que presentan sus colaboradores, esto con base en la identificación con la organización, niveles propicios de metas y objetivos y sentido de autorrealización en el trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se realizan las siguientes conclusiones:

- En el presente proceso de investigación diagnóstica, se detectó a través de la DNC que entre las necesidades técnicas existentes en la Cooperativa CACTIUSA de R.L no se posee documentación pertinente al área de Recursos Humanos, no habiendo registro de manuales tales como: Manual de bienvenida e inducción, Manual de descripción de puestos, Manual de evaluación del desempeño, Manual de incentivos Económicos y no económicos y tampoco se realizan procesos de monitoreo del ejercicio profesional, como DNC, investigaciones de clima laboral entre otras. Lo anterior incide en dificultades para la aplicación y explicación de procedimientos, detección de errores en las funciones, delimitación de funciones y actividades de los puestos de trabajo, ya que se carece de información respaldada. Así mismo, esto genera vacíos en las normativas y directrices institucionales. De igual manera no se encontró un programa de capacitación psicológica que responda a las necesidades exploradas (estrés, autoestima laboral, relaciones interpersonales, resolución de conflictos y asertividad, etc.) de los colaboradores.
- Además de encontrarse la existencia de dificultades psicológicas, el estudio realizado permitió detectar las fortalezas que posee la población de la cooperativa CACTIUSA de R.L entre las cuales están: adecuados niveles de responsabilidad, satisfacción y motivación, oportunidades de carrera y desarrollo profesional, trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación, niveles bajos de resistencia al cambio, relaciones interpersonales y autoestima laboral
- La Cooperativa CACTIUSA de R.L, no contaba con una investigación previa sobre DNC, por lo cual se implementó una nueva metodología que permitió obtener información real y actualizada, que estableció los

parámetros para la elaboración de un nuevo plan de capacitación. La investigación DNC en base a dificultades organizacionales es una herramienta que permitió a la Cooperativa a partir de este estudio, obtener información de diferentes áreas y/o departamentos, siendo esta de mucha amplitud y utilidad.

- Se observa que la Cooperativa CACTIUSA de R.L, no evalúa la efectividad de los cursos impartidos, ni el impacto que estos tienen en el desempeño de los colaboradores, para garantizar la consecución de los objetivos de crecimiento y efectividad que la organización tiene establecidos, siendo necesario realizar el seguimiento oportuno a cada una de las actividades constituidas, a través de evaluaciones del desempeño y diagnósticos del clima organizacional.
- Así mismo, las capacitaciones que ha proporcionado la Cooperativa son de carácter técnico únicamente, encaminadas a mejorar las funciones del puesto de trabajo, y estas se realizan sin efectuar un diagnóstico previo de las necesidades de capacitación, lo cual es básico para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los colaboradores.
- La importancia de la existencia de un Departamento de Recursos Humanos es vital para el desarrollo eficaz de procesos administrativos, así como en la elaboración de estrategias para el crecimiento y desarrollo del personal. Al carecer la Cooperativa CACTIUSA de R.L, de un departamento de recursos humanos, combinan varias áreas y estas a su vez trabajan conjuntamente siendo una sola, lo que deriva en inadecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, técnicas no idóneas de inducción en los puestos de trabajo, problemas en la delimitación de funciones de cada puesto, impropios procedimientos de ubicación (transferencia, promoción, reducción de nivel) e informal realización de evaluación del desempeño, así como déficit en programas de desarrollo y capacitaciones relacionadas con el ámbito Psicológico

- Se concluye que para la adecuada ejecución de las funciones pertinentes al Área de Recursos Humanos es necesaria la presencia del Psicólogo/a Organizacional, debido a que su función permitirá desarrollar el capital humano con el que cuenta la organización.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia Administrativa de la Cooperativa CACTIUSA de R.L, el establecer y mantener una constante aplicación de las herramientas implementadas mediante el Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC) a fin de prevenir y detectar oportunamente problemas organizacionales, tanto de origen técnico como psicosocial. Se recomienda además la elaboración de documentación pertinente al Área de Recursos Humanos, tales como: Manual de bienvenida e inducción, Manual de descripción de puestos, Manual de evaluación del desempeño, Manual de incentivos Económicos y no económicos entre otros a fin de consignar información de forma adecuada que permita establecer con claridad la visión de la Cooperativa, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, facilitar procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, socialización y desarrollo del personal, así como la detección de errores en las funciones realizadas
- A pesar que se detectó aspectos que constituyen áreas fuertes en la organización, se evidencia la necesidad de la elaboración de un programa que permita reforzar algunos de ellos a fin de contribuir con su pleno desarrollo y a la vez que esto favorezca a la modificación de dificultades existentes.
- Se recomienda implementar el programa de capacitación que se propone, tanto en las sucursales de San Salvador como de Soyapango de la cooperativa CACTIUSA de R.L, el cual está orientado a mejorar los conocimientos, habilidades, y cambio de actitudes en el personal que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando así también la motivación y satisfacción de los colaboradores.

- Se recomienda a la Cooperativa CACTIUSA de R.L, el dar seguimiento adecuado a las problemáticas psicológicas establecidas en la propuesta de intervención, esto a través de una evaluación del impacto de las capacitaciones propuestas, a fin de que el personal participante tenga oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, medir la eficacia de las acciones implementadas y evaluar el cambio actitudinal de los colaboradores.
- Además, es necesario elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación anualmente como mínimo, previo al diseño del programa de capacitación psicológica, con el propósito de conocer los aspectos específicos, sus prioridades y profundidad de los temas utilizando la metodología recomendada en la presente investigación.
- Se recomienda a la Cooperativa CACTIUSA de R.L, organizar un Departamento de Recursos Humanos en función del crecimiento estructural y funcional de la cooperativa, dividiendo cada una de las áreas que componen cada departamento de esta categoría y dando su función esencial a cada una, completando las funciones que les hacen falta como capacitación Psicológica, sistemas de compensación y separando aquellas que están unidas con otras como reclutamiento y selección e inducción del personal.
- Se recomienda a la Cooperativa CACTIUSA de R.L, la incorporación a sus filas de trabajo, profesionales en Psicología, a fin de aperturar adecuadamente el Área de Recursos Humanos, establecer las funciones que posee esta área y ejecutar de forma óptima las actividades correspondientes a la misma.

CAPÍTULO VII

CRONOGRAMA DE

ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fecha Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana				semana							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conformación del equipo de tesis	■																																			
Inscripción del Proceso de Grado	■	■																																		
Contacto inicial con asesora		■																																		
Presentación del tema de investigación					■	■	■																													
Elaboración de anteproyecto									■	■	■	■																								

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ψ Alejandro Mendoza Nuñez, (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo
- ψ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe,(2005) Administración de recursos humanos
- ψ William B. Werther, Jr, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos
- ψ Alas Martínez, Jaime Belfredi, Basagoitia Izaguirre, Jorge Rodrigo y Martínez Bustamante, Ricardo Ernesto (2012) Diagnóstico de necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias generales en los gestores de empleo y una propuesta de programa de crecimiento profesional en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social en área de la zona central.
- ψ <http://www.cactiusa.com.sv/>
- ψ Alianza Cooperativa Internacional (ACI) 1995
- ψ <http://www.cactiusa.com.sv/>
- ψ http://www.cactiusa.com.sv/ver-noticia.php?id_noticia=15
- ψ www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf
- ψ <http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>
- ψ <http://todosobrepersonal.blogspot.com/2012/12/diagnostico-de-necesidades-de.html>

- ψ <http://www.manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html>
- ψ <http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>
- ψ <http://www.educapalimentos.org/site2/archivos/seguridad/Seguridad%20Laboral.pdf>
- ψ <http://www.oocities.org/iaqtmx/recono.htm>
- ψ <http://definicion.de/liderazgo/>
- ψ <http://www.eumed.net/rev/cccss/08/ylr.htm>
- ψ <http://blogderecursoshumanos.es/definicion-de-las-responsabilidades-laborales/>
- ψ definicion.de › relaciones-interpersonales
- ψ <http://www.gerencie.com/resolucion-de-conflictos-laborales.html>
- ψ www.monografias.com › Psicología
- ψ <http://www.degerencia.com/tema/motivacion>
- ψ <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/Comunicacion.htm>
- ψ gerenciaenaccion.com.ve/Estres/estres2.htm
- ψ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1098/compensacion.html>
- ψ http://www.dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL_DE_CLIMA_LABORAL.pdf

- ψ http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

- ψ <http://milaborum.wordpress.com/2012/01/31/los-beneficios-del-trabajo-en-equipo/>

- ψ http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_476.pdf

- ψ <http://www.monografias.com/trabajos31/resistencia-al-cambio/resistencia-al-cambio.shtml>

- ψ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/805823/El-sindrome-de-Cronos-La-nueva-enfermedad-organizacional.html>

ANEXOS

ANEXO 1



ENTREVISTA EXPLORATORIA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA TÉCNICA Y PSICOLÓGICA



Dirigido a jefes.

Objetivo: Detectar las dificultades que se pueden estar presentando a nivel individual y organizacional dentro de las Sucursales de Soyapango y San Salvador de CACTIUSA de R.L

DATOS GENERALES

Puesto: _____ Tiempo en el puesto _____

Departamento o unidad: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Indicaciones: Responda de forma objetiva a las preguntas que se le realizarán a continuación

1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar en ella?

2. ¿Considera que la capacitación es valiosa, para el personal y la empresa, en su área de trabajo?

Sí____ No____

¿Por qué?

3. ¿Estaría personalmente en disposición de participar en algún proceso de capacitación, para la unidad de trabajo a la que pertenece?

Sí____ No____

¿Por qué?

4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?

Sí____ No____

¿Por qué?

5. ¿En su opinión en que mejoraría el desempeño de sus colaboradores al recibir la capacitación?

6. ¿Cómo es actualmente el desempeño de sus colaboradores en el área de trabajo según su expectativa?

7. ¿Cómo considera el desempeño en su área de trabajo?

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ Susceptible de mejorar___

¿Por qué?

8. ¿Considera que se encuentra preparado/a para enfrentar mayores responsabilidades de las que posee actualmente en la unidad de trabajo en la que se desenvuelve?

Sí___ No___

(En caso de respuestas afirmativa, mencione en que aspectos)

9. ¿Qué conocimiento y destrezas cree que necesitan sus empleados para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían relacionados?

11. ¿Qué medidas tomaría para que el rendimiento en su área de trabajo se mejore?

12. ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?

Sí____ No____

Si la respuesta es sí, ¿Creé que estas podrían mejorar de implementarse un proceso de capacitación?

ANEXO 2



ENTREVISTA EXPLORATORIA SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA TÉCNICA Y PSICOLÓGICA



Dirigida a empleados.

Objetivo: Detectar las dificultades que se pueden estar presentando a nivel individual y organizacional dentro de las Sucursales de Soyapango y San Salvador de CACTIUSA de R.L

DATOS GENERALES:

Puesto: _____ Tiempo en el puesto _____

Departamento o unidad: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

Indicaciones: Responda de forma objetiva a las preguntas que se le realizarán a continuación.

Señale la categoría con la que identifica la respuesta a la pregunta realizada.

1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar en ella?

Explique:

2. ¿Considera que la capacitación es valiosa, para el personal y la empresa?

Sí___ No___

¿Por qué?

3. ¿Está personalmente dispuesto a participar en algún proceso de capacitación?

Sí____ No____

¿Por qué?

4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?

Sí____ No____

¿Por qué?

5. ¿Según su opinión en que mejoraría su desempeño al recibir la capacitación?

6. ¿Cómo considera que es actualmente su desempeño personal en el ámbito laboral llena sus expectativas y las de su jefe?

7. ¿Cómo considera el desempeño de su trabajo?

Excelente___ Muy bueno___ Bueno___ Susceptible de mejorar___

¿Por qué?

8. ¿Posee la preparación para enfrentar mayores responsabilidades de las que tiene actualmente en su cargo de trabajo?

Sí___ No___

(En caso de respuestas afirmativa, mencione en que aspectos)

9. ¿Qué conocimiento y destrezas cree usted que necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?

10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expresó, ¿Con cuáles tareas de su puesto considera que estarían relacionados?

11. ¿Considera que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área en que trabaja se mejore?

Sí____ No____

(En caso de respuestas afirmativa, ¿Cuáles?)

12. ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?

Sí____ No____

Si la respuesta es sí, ¿Creé que estas podrían mejorar de implementarse un proceso de capacitación?

ANEXO 3



Ciudad Universitaria, 06 de mayo de 2014

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente, yo **Lic. Benjamín Moreno Landaverde** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, HAGO CONSTAR QUE:

1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Aida Marcela Menjívar Nieto con carnet N. MN07007 Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N: MV05018 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 06 de mayo del corriente año ante mi tres instrumentos diagnósticos, los cuales habrían de utilizar en la realización de su tema de tesis denominado: "Diagnóstico de detección de las necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA DE R.L), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador.", a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de los mismos., Entre los instrumentos evaluados se encuentran:

- Guía de Observación
- Entrevista estructurada
- Escala de tipo Likert

2. Habiendo realizado una detenida evaluación de los mismos, conforme a mi criterio profesional en el ámbito laboral de la Psicología, **DOY MI VISTO BUENO** para que los mismos puedan ser implementados en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dichos instrumentos.

3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad de los instrumentos de investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

Guía de Observación	<i>Esto adecuado</i>
Entrevista estructurada	<i>Requiere mayor observación</i>
Escala de tipo Likert	<i>Se adecua al objetivo de la investigación Revisos deben evitar menciones de parte de Jueces.</i>

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas.

F.



Lic. Benjamín Moreno Landaverde



Ciudad Universitaria, 06 de mayo de 2014

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente, yo Lic. **Daniel Edgardo Madrid** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, HAGO CONSTAR QUE:

1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Aida Marcela Menjívar Nieto con carnet N. MN07007 Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N: MV05018 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 06 de mayo del corriente año ante mi tres instrumentos diagnósticos, los cuales habrían de utilizar en la realización de su tema de tesis denominado: "Diagnóstico de detección de las necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA DE R.L), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador.", a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de los mismos., Entre los instrumentos evaluados se encuentran:

- Guía de Observación
- Entrevista estructurada
- Escala de tipo Likert

2. Habiendo realizado una detenida evaluación de los mismos, conforme a mi criterio profesional en el ámbito laboral de la Psicología, DOY MI VISTO BUENO para que los mismos puedan ser implementados en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dichos instrumentos.

3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad de los instrumentos de investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

Guía de Observación	Adecuada.
Entrevista estructurada Observaciones están en el documento.	La entrevista dirigida a los jefes tiene que ir redactada en otros términos. - - La redacción de preguntas
Escala de tipo Likert	La escala me parece apropiada, reconociendo eliminar el apartado de el Síndrome de Cronos de los empleados y utilizarlo solo en el cuestionario de jefes. Además revisar si los indicadores

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas. del Síndrome de Cronos son los más apropiados, particularmente sugiero modificarlos de acuerdo a la teoría sobre el mismo. -


 F

Lic. Daniel Edgardo Madrid

* Síndrome de Cronos Miedo a ser destituido (jefes)
Miedo de un alto mando a ser destituido, asegurar perpetuidad, se rodea de empleados mediocres.
Miedo a sentir que perdamos posición



Ciudad Universitaria, 06 de mayo de 2014

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente, yo **Licda. Amparo Geraldine Orantes** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, HAGO CONSTAR QUE:

1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Aida Marcela Menjivar Nieto con carnet N. MN07007 Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N: MV05018 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 06 de mayo del corriente año ante mi tres instrumentos diagnósticos, los cuales habrían de utilizar en la realización de su tema de tesis denominado: "Diagnóstico de detección de las necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral, en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de responsabilidad limitada (CACTIUSA DE R.L), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador.", a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de los mismos., Entre los instrumentos evaluados se encuentran:

- Guía de Observación
- Entrevista estructurada
- Escala de tipo Likert

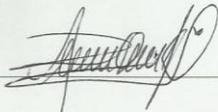
2. Habiendo realizado una detenida evaluación de los mismos, conforme a mi criterio profesional en el ámbito de la Metodología Psicológica, **DOY MI VISTO BUENO** para que los mismos puedan ser implementados en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dichos instrumentos.

3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad de los instrumentos de investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

Guía de Observación	Elaborar una guía de observación al natural desde la estructura o ambiente hasta relaciones Interpersonales y Necesidades
Entrevista estructurada	Valorar la posibilidad de Elaborar cuestionarios con ítems fáscales en el Marco Teórico para minimizar riesgos de cuantificación. Modificar contenido de guía para roles y escala
Escala de tipo Likert	Elaborar normas de puntuación y su significación por cada Escala

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas.

F. 
 Licda. Amparo Geraldine Orantes

ANEXO 4



ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, EN LA EMPRESA CACTIUSA de R.L.

Dirigido a Jefes:

OBJETIVO: Obtener información directa del personal, que permita detectar las necesidades de capacitación que posee la organización

DATOS GENERALES

Puesto: _____ Tiempo en el puesto _____

Departamento o unidad: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Entrevistador: _____

INDICACIONES: Por favor conteste con sinceridad seleccionando una de las 5 opciones según sea su opinión, marcando con una X cada uno de los ítems que se le presentan a continuación:

1 = Totalmente en desacuerdo

4 = De acuerdo

2 = En desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

3 = Mas o menos de acuerdo

Generalidades.	5	4	3	2	1
1. La cooperativa es un buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
2. La misión y visión de la cooperativa es conocida por el personal a su cargo	5	4	3	2	1
3. Los objetivos de la unidad o departamento que supervisa están claramente definidos.	5	4	3	2	1
4. Es comprensible como el trabajo que desarrollan sus colaboradores se relaciona con los objetivos del departamento.	5	4	3	2	1
5. El personal a su cargo no conoce, ni asume las directrices estratégicas de la Cooperativa.	5	4	3	2	1
6. Dentro de la cooperativa sus colaboradores no conocen los reglamentos, procedimientos, normas y políticas.	5	4	3	2	1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?					

Condiciones de trabajo y recurso.	
1. El espacio de trabajo es adecuado y cómodo para que el personal a su cargo realice sus labores.	5 4 3 2 1
2. Las condiciones de higiene en el lugar de trabajo son inadecuadas (ruido, iluminación, limpieza, olores entre otros).	5 4 3 2 1
3. Las herramientas, el equipo y los materiales de los que disponen sus colaboradores son los necesarios para realizar su trabajo.	5 4 3 2 1
4. Las herramientas y equipo que utilizan el personal a su cargo no reciben el mantenimiento adecuado.	5 4 3 2 1
5. Las funciones específicas del puesto de trabajo de sus colaboradores están bien definidas y actualizadas.	5 4 3 2 1
6. El ambiente de trabajo es muy hostil e incómodo.	
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Responsabilidades.	
1. Sus colaboradores necesitan constantemente la aprobación de Ud. para todas sus actividades laborales.	5 4 3 2 1
2. El personal a su cargo se tarda más del tiempo necesario para realizar sus actividades laborales.	5 4 3 2 1
3. Sus colaboradores llegan más temprano de lo que exige su horario de trabajo.	5 4 3 2 1
4. Al personal a su cargo le resulta difícil organizar sus actividades laborales.	5 4 3 2 1
5. Sus colaboradores finalizan a tiempo las actividades laborales que se le asignan.	5 4 3 2 1
6. El personal a su cargo se caracterizan por ser personas proactivas en su trabajo.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Relaciones interpersonales.	
1. Sus colaboradores son tratados con respeto y dignidad.	5 4 3 2 1
2. En mi unidad o departamento se trabaja en equipo para resolver las dificultades.	5 4 3 2 1
3. La actitud del personal a su cargo es desagradable y poco solidaria.	5 4 3 2 1
4. Hay preferencias en el trato con algunos colaboradores.	5 4 3 2 1
5. Trato con respeto al personal que está a mi cargo	5 4 3 2 1
6. He presenciado que algún colaborador ha sido acosado ya sea física, verbal o psicológicamente.	5 4 3 2 1

¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Resolución de conflictos y asertividad.	
1. El personal a mi cargo es abierto a las opiniones y comentarios de los/as demás.	5 4 3 2 1
2. Me incomoda que la opinión de los colaboradores no coincidan con las mías.	5 4 3 2 1
3. El personal que está a mi cargo se torna distante cuando hay diferencias en las opiniones.	5 4 3 2 1
4. Mis colaboradores me aceptan	5 4 3 2 1
5. El personal a mi cargo toma en cuenta mis opiniones.	5 4 3 2 1
6. Mis colaboradores no valora mis aportes	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Satisfacción y motivación.	
1. El trabajo que posee el personal a mi cargo les provee de sentido de realización personal.	5 4 3 2 1
2. El salario actual de mis colaboradores no les permite cubrir todas sus necesidades.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo tiene buenas oportunidades para promocionarse o ascender dentro de la cooperativa.	5 4 3 2 1
4. El trabajo les parece rutinario y tedioso al personal a mi cargo.	5 4 3 2 1
5. Mis colaboradores tienen libertad para elegir su propio método de trabajo.	5 4 3 2 1
6. EL trabajo no le permite satisfacer expectativas, ni desarrollar habilidades Personales a mis colaboradores.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Inteligencia emocional	
1. Cuando les llamo la atención al personal a mi cargo, estos tratan de responder serenamente.	5 4 3 2 1
2. Busco el momento preciso para expresar a mis colaboradores algo que me incomoda de ellos.	5 4 3 2 1
3. Cuando hay un problema entre el personal a mi cargo ellos prefieren dejar pasar el tiempo y no hacer nada por solucionarlo.	5 4 3 2 1
4. El ambiente de la Institución permite a mis colaboradores expresar sus sentimientos y emociones.	5 4 3 2 1

5. Cuando el trabajo no sale como esperan mis colaboradores estos se desaniman y se sienten fracasados.	5 4 3 2 1
6. Por los gestos del personal a mi cargo tiendo a suponer que tienen algo en contra mía.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Comunicación	
1. Le informo al personal a mi cargo de las actividades que han de realizarse en la Institución.	5 4 3 2 1
2. Le brindo la confianza y libertad a mis colaboradores para discutir problemas sobre el trabajo.	5 4 3 2 1
3. Considero que se oculta información entre el personal a mi cargo de la misma área.	5 4 3 2 1
4. Los medios (memorándum, correos, boletines) son una buena fuente de información.	5 4 3 2 1
5. El lenguaje que se utiliza dentro de la Institución es confuso y poco comprensible para los colaboradores.	5 4 3 2 1
6. Realizo con mis colaboradores del área comentarios que los incomodan.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Estrés	
1. Las condiciones de la cooperativa propician un ambiente agradable para el trabajo de mis colaboradores.	5 4 3 2 1
2. No tener confianza en el desempeño del personal a mi cargo me causa estrés.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo se siente útil y satisfecho(a) con sus ocupaciones dentro de la institución.	5 4 3 2 1
4. El que mis colaboradores no tengan el conocimiento técnico y habilidades necesarias para competir dentro del departamento les produce estrés.	5 4 3 2 1
5. las ocupaciones laborales dentro de la cooperativa le permiten tener una vida tranquila a mis colaboradores.	5 4 3 2 1
6. El personal a mi cargo se estresa cuando no recibe ayuda técnica	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	

Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	
1. En la cooperativa existen programas de capacitación participativa para el desarrollo profesional.	5 4 3 2 1
2. Mis colaboradores consideran injusta la manera en la que designo quienes serán capacitados.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo desea tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño laboral.	5 4 3 2 1
4. Los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo disponibles en la Institución no son efectivos.	5 4 3 2 1
5. La evaluación que realizan de su trabajo mis colaboradores, no es objetiva ni justa.	5 4 3 2 1
6. Aliento a mis colaboradores a participar en programas de adiestramiento y capacitación	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Liderazgo	
1. Las habilidades y competencias del personal a mi cargo son las idóneas para hacer su trabajo.	5 4 3 2 1
2. La cooperativa trata adecuadamente a sus colaboradores (as) y proporciona feed-back (retroalimentación) sobre el trabajo que cada uno(a) realiza.	5 4 3 2 1
3. Soy inflexible ante las opiniones del personal a mi cargo	5 4 3 2 1
4. No me intereso activamente en el trabajo de mis colaboradores y desconozco sus fortalezas.	5 4 3 2 1
5. Dentro del personal a mi cargo hay personas que poseen habilidades para dirigir o liderar a los/as demás.	5 4 3 2 1
6. Las habilidades y competencias de mis colaboradores no son las idóneas para hacer su trabajo.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Trabajo en equipo	
1. El personal a mi cargo tiene dificultad para trabajar fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo.	5 4 3 2 1
2. Mis colaboradores consideran que se logra un objetivo de forma más eficaz al combinar diversas habilidades personales de los integrantes del equipo.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo tiende a creer que es mejor no discutir con los demás si dejan de hacer algo y lo realizan solos	5 4 3 2 1
4. Mis colaboradores saben reconocer los méritos de los demás y les dan crédito por su contribución a sus compañeros dentro del equipo de trabajo.	5 4 3 2 1
5. El personal a mi cargo me consideran una persona tolerante y comprensiva	5 4 3 2 1

cuando cometen un error y me lo informan	5 4 3 2 1
6. Mis colaboradores tienden a considerar que la calidad de su trabajo es superior a la de otras personas.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Autoestima laboral	
1. El personal a mi cargo tiene inadecuados hábitos laborales que no logran eliminarlos.	5 4 3 2 1
2. Mis colaboradores poseen facilidad para entablar adecuadas relaciones interpersonales en su entorno laboral.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo trata de evadir o evitar retos laborales que desafían su capacidad de trabajo.	5 4 3 2 1
4. A mis colaboradores les incomoda la idea de pensar que tenga conocimiento de sucesos personales.	5 4 3 2 1
5. Mis colaboradores poseen metas y objetivos laborales realistas que desean alcanzar.	5 4 3 2 1
6. El personal a mi cargo tiende a compararse constantemente con los de las demás áreas.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Mobbing	
1. Considero que hay personas dentro del personal a mi cargo que coartan la libertad de expresión e impiden comunicarse.	5 4 3 2 1
2. Constantemente mis colaboradores no se perciben como sujeto de críticas, burlas o ataques contra su persona.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo ha recibido en alguna ocasión una amenaza real que atente contra su integridad.	5 4 3 2 1
4. El personal a mi cargo no considera que otras personas de su entorno laboral (jefes, compañeros/as) deliberadamente los ignoren o incluso traten de aislarlos para que no tengan posibilidad de relacionarse socialmente.	5 4 3 2 1
5. Mis colaboradores no reciben ningún reconocimiento y a veces sienten que incluso es denigrado o subestimado.	5 4 3 2 1
6. Mis colaboradores no perciben que se les asignen tareas que excedan sus funciones laborales adrede o que les coloquen en riesgo profesional.	5 4 3 2 1
	5 4 3 2 1

¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Síndrome de Cronos	
1. Considero que la promoción de los empleados puede generar a la organización productividad y mejoramiento al puesto de trabajo.	5 4 3 2 1
2. Me siento identificado con mi puesto de trabajo, que haría todo lo posible por permanecer en él y no ser promovido.	5 4 3 2 1
3. La conducta que manifiesto, ante un elemento nuevo en mí mismo puesto de trabajo, es de cooperación y positivismo.	5 4 3 2 1
4. No me siento motivado con las actividades que realizo en el puesto de trabajo en la organización, que no me gustaría permanecer siempre realizándolo.	5 4 3 2 1
5. Considero que soy una persona que no gusto de compartir, los conocimientos relacionados a mi experiencia de trabajo.	5 4 3 2 1
6. Creo que soy autosuficiente en el puesto de trabajo que, es innecesario darle la oportunidad a personal sin experiencia.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Síndrome de Burnout	
1. En general considero que el personal está cansado/a del trabajo que realiza en la organización	5 4 3 2 1
2. Mis colaboradores se sienten irritados realizando las actividades laborales, y se sienten de mal humor.	5 4 3 2 1
3. El personal a mi cargo lo percibo como harto y quemado de su trabajo.	5 4 3 2 1
4. El trabajo profesional que realizan mis colaboradores les ofrece actualmente retos personales.	5 4 3 2 1
5. Considero que el trabajo que realiza el personal a mi cargo se encuentra congruente con el que habían deseado.	5 4 3 2 1
6. El personal a mi cargo considera que se puede permanecer siempre en el mismo puesto de trabajo, sin causar incomodidad personal.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	

Resistencia al cambio		
1.	Con los cambios que se originen en la organización, mis colaboradores presentan el temor de perder su empleo o en su defecto el poder adquisitivo.	5 4 3 2 1 5 4 3 2 1
2.	El personal a mi cargo considera que la introducción de una nueva maquinaria o procesos estancarían su puesto de trabajo y se eliminaría la posibilidad de ser promocionado/a.	5 4 3 2 1
3.	El personal a mi cargo cree que los cambios serán inútiles, y que siempre se hacen las actividades de la misma forma y funcionan.	5 4 3 2 1
4.	Las actividades laborales no siempre se hacen mal de forma consciente, en ocasiones existen limitantes dentro del puesto de trabajo como las herramientas disponibles y estas obligan a que los colaboradores no lo desarrollen de forma óptima.	5 4 3 2 1
5.	El personal a mi cargo considera que a partir del cambio organizacional que pueda suscitarse, podrán conservar influencia y poder.	5 4 3 2 1
6.	Mis colaboradores creen que todos los cambios de personal que surgen en la organización traen resultados positivos tanto a nivel institucional como personal.	
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?		

PUNTUACIÓN:

Para obtener la puntuación del presente instrumento, se deberá realizar la sumatoria total por cada uno de los apartados, siendo 30 la mayor puntuación posible a obtenerse y 5 la menor puntuación.

Puntuación	Significación
5-10	Deficiente
10-15	Necesita mejorar
15-20	Regular
20-25	Adecuada
25-30	Excelente

Criterio:

- **5-10 Deficiente:** el aspecto evaluado presenta severos fallos o debilidades que impiden el desarrollo óptimo del mismo en la Institución.
- **10-15 Necesita mejorar:** el aspecto evaluado presenta condiciones que no favorecen el funcionamiento del mismo.
- **15-20 Regular:** el aspecto evaluado presenta irregularidades susceptibles de mejorarse dentro de la Institución.
- **20-25 Adecuada:** el aspecto evaluado presenta condiciones apropiadas, para el buen funcionamiento y desarrollo de la Institución.
- **25-30 Excelente:** el aspecto evaluado presenta condiciones de calidad que favorecen el desarrollo de la Institución y que se consideran fortalezas de la misma.

ANEXO 5



ESCALA DE EVALUACIÓN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, EN LA EMPRESA CACTIUSA DE R.L.

Dirigido a Empleados:

OBJETIVO: Obtener información directa del personal, que permita detectar las necesidades de capacitación que posee la organización

DATOS GENERALES

Puesto: _____ Tiempo en el puesto _____

Departamento o unidad: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Entrevistador: _____

INDICACIONES: Por favor conteste con sinceridad seleccionando una de las 5 opciones según sea su opinión, marcando con una X cada uno de los ítems que se le presentan a continuación:

1 = Totalmente en desacuerdo

4 = De acuerdo

2 = En desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

3 = Mas o menos de acuerdo

Generalidades.	
1. La cooperativa es un buen lugar para trabajar.	5 4 3 2 1
2. La misión y visión de la cooperativa es conocida por los/as empleados/as	5 4 3 2 1
3. Los objetivos de la unidad o departamento en el que trabajo están claramente definidos.	5 4 3 2 1
4. Es comprensible como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos del departamento.	5 4 3 2 1
5. Los empleados/as no conocen, ni asumen las directrices estratégicas de la Cooperativa.	5 4 3 2 1
6. Dentro de la cooperativa no se conocen los reglamentos, procedimientos, normas y políticas.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	

Condiciones de trabajo y recurso.	
1. El espacio de trabajo es adecuado y cómodo para realizar mis labores.	5 4 3 2 1
2. Las condiciones de higiene en el lugar de trabajo son inadecuadas (ruido, iluminación, limpieza, olores entre otros).	5 4 3 2 1
3. Las herramientas, el equipo y los materiales de los que dispongo son los necesarios para realizar mi trabajo.	5 4 3 2 1
4. Las herramientas y equipo que utilizo no reciben el mantenimiento adecuado.	5 4 3 2 1
5. Las funciones específicas de mi puesto de trabajo están bien definidas y actualizadas.	5 4 3 2 1
6. Mi ambiente de trabajo es muy hostil e incómodo.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Responsabilidades.	
1. Necesito constantemente la aprobación de mi jefe(a) para todas mis actividades laborales.	5 4 3 2 1
2. Me tardo más del tiempo necesario para realizar mis actividades laborales.	5 4 3 2 1
3. Llego más temprano de lo que exige mi horario de trabajo.	5 4 3 2 1
4. Me resulta difícil organizar mis actividades laborales.	5 4 3 2 1
5. Finalizo a tiempo las actividades laborales que se me asignan.	5 4 3 2 1
6. Me caracterizo por ser una persona proactiva en mi trabajo.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Relaciones interpersonales.	
1. Todos los/las empleados/as no somos tratados/as con respecto y dignidad.	5 4 3 2 1
2. En mi unidad o departamento se trabaja en equipo para resolver las dificultades.	5 4 3 2 1
3. La actitud de sus compañeros/as es desagradable y poco solidaria.	5 4 3 2 1
4. Hay preferencias en el trato con algunos compañeros/as.	5 4 3 2 1
5. Soy tratado con respeto por mis compañeros/as y jefe/a.	5 4 3 2 1
6. He presenciado que algún compañero/a ha sido acosado/a, ya sea física, verbal o psicológicamente.	5 4 3 2 1

¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Resolución de conflictos y asertividad.	
1. Soy abierto(a) a las opiniones y comentarios de los/as demás.	5 4 3 2 1
2. Me incomoda que las opiniones de los/as demás no coincidan con las mías.	5 4 3 2 1
3. Mi equipo de trabajo se torna distante cuando hay diferencias en las opiniones.	5 4 3 2 1
4. Soy aceptado(a) por mi equipo de trabajo.	5 4 3 2 1
5. Mis compañeros(as) de trabajo toman en cuenta mis opiniones.	5 4 3 2 1
6. Mi equipo de trabajo no valora mis aportes	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Satisfacción y motivación.	
1. Mi trabajo me provee de sentido de realización personal.	5 4 3 2 1
2. Mi salario actual no me permite cubrir todas mis necesidades.	5 4 3 2 1
3. Tengo buenas oportunidades para promocionarme o ascender dentro de la cooperativa.	5 4 3 2 1
4. Mi trabajo me parece rutinario y tedioso.	5 4 3 2 1
5. Tengo libertad para elegir mi propio método de trabajo.	5 4 3 2 1
6. Mi trabajo no me permite satisfacer mis expectativas, ni desarrollar habilidades Personales.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Inteligencia emocional	
1. Cuando mi jefe(a) me llama la atención trato de responder serenamente.	5 4 3 2 1
2. Busco el momento preciso para expresar a mi compañeros/as y mi jefe (a) algo que me incomoda.	5 4 3 2 1
3. Cuando hay un problema con la/el compañero(a) de trabajo prefiero dejar pasar el tiempo y no hacer nada por solucionarlo.	5 4 3 2 1
4. El ambiente de la Institución me permite expresar mis sentimientos y emociones.	5 4 3 2 1
5. Cuando el trabajo no sale como espero me desánimo y me siento	5 4 3 2 1

fracasado/a. 6. Por los gestos de mis compañeros/as y jefe(a) tiendo a suponer que tienen algo en contra mía.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Comunicación	
1. Mi jefe(a) me informa de las actividades que han de realizarse en la Institución.	5 4 3 2 1
2. Mi jefe(a) y compañeros(as) me brindan confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.	5 4 3 2 1
3. Considero que se oculta información entre compañeros(as) de la misma área.	
4. Los medios (memorándum, correos, boletines) son una buena fuente de información.	5 4 3 2 1
5. El lenguaje que se utiliza dentro de la Institución es confuso y poco comprensible.	5 4 3 2 1
6. Recibo de mis compañeros(as) o jefe(a) comentarios que me incomodan.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Estrés	
1. Las condiciones de la cooperativa propician un ambiente agradable para el trabajo.	5 4 3 2 1
2. Que mi jefe(a) no tenga confianza en el desempeño de mi trabajo me causa estrés.	5 4 3 2 1
3. Me siento útil y satisfecho(a) con mis ocupaciones dentro de la institución.	5 4 3 2 1
4. El no tener el conocimiento técnico y habilidades necesaria para competir dentro del departamento me produce estrés.	5 4 3 2 1
5. Mis ocupaciones laborales dentro de la cooperativa me permiten tener una vida tranquila.	5 4 3 2 1
6. Me estreso cuando mi equipo de trabajo no me brinda ayuda técnica cuando la necesito.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	

Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	
1. En la cooperativa existen programas de capacitación participativa para el desarrollo profesional.	5 4 3 2 1
2. Considero injusta la manera en que el/la jefe(a) designa a los/as empleados(as) que serán capacitados.	5 4 3 2 1
3. Deseo tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades para mejorar mi desempeño laboral.	5 4 3 2 1
4. Los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo disponibles en la Institución no son efectivos.	5 4 3 2 1
5. La evaluación que realizan de su trabajo, no es objetiva ni justa.	5 4 3 2 1
6. Mi jefe(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento y capacitación	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Liderazgo	
1. Las habilidades y competencias de mi jefe/a son las idóneas para hacer su trabajo.	5 4 3 2 1
2. La cooperativa trata adecuadamente a sus empleados (as) y proporciona feed-back (retroalimentación) sobre el trabajo que cada uno(a) realiza.	5 4 3 2 1
3. Mi jefe(a) es inflexible ante las opiniones de sus colaboradores/as.	5 4 3 2 1
4. Mi jefe(a) no se interesa activamente en mi trabajo y desconoce mis fortalezas.	5 4 3 2 1
5. Dentro de mi equipo de trabajo hay compañeros(as) que poseen habilidades para dirigir o liderar a los/as demás.	5 4 3 2 1
6. Las habilidades y competencias de mis compañeros/as no son las idóneas para hacer su trabajo.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Trabajo en equipo	
1. Tengo dificultad para trabajar fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.	5 4 3 2 1
2. Considero que se logra un objetivo de forma más eficaz al combinar diversas habilidades personales de los integrantes del equipo.	5 4 3 2 1
3. Creo que es mejor no discutir con los demás si dejan de hacer algo y lo realizo solo/a.	5 4 3 2 1
4. Se reconocer los méritos de los demás y le doy crédito por su contribución	5 4 3 2 1

dentro del equipo de trabajo.	5 4 3 2 1
5. Me considero una persona tolerante y comprensiva si alguien comete un error en mi equipo de trabajo.	5 4 3 2 1
6. Tiendo a considerar que la calidad de mi trabajo es superior a la de otras personas.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Autoestima laboral	
1. Tengo inadecuados hábitos laborales que me disgustan pero no logro eliminarlos.	5 4 3 2 1
2. Considero que tengo facilidad para entablar adecuadas relaciones interpersonales en mi entorno laboral.	5 4 3 2 1
3. Trato de evadir o evitar retos laborales que desafían mi capacidad de trabajo.	5 4 3 2 1
4. Me incomoda la idea de pensar que mis compañeros/as de trabajo sepan cosas de mi.	5 4 3 2 1
5. Tengo metas y objetivos laborales realistas que deseo alcanzar.	5 4 3 2 1
6. Tiendo a compararme constantemente con los demás.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Mobbing	
1. Considero que hay personas dentro de mi entorno laboral (jefes, compañeros/as) que coartan mi libertad de expresión y me impiden comunicarme.	5 4 3 2 1
2. Constantemente no me percibo como sujeto de críticas, burlas o ataques contra mi persona.	5 4 3 2 1
3. He recibido en alguna ocasión una amenaza real que atente contra mi integridad.	5 4 3 2 1
4. No considero que otras personas de mi entorno laboral (jefes, compañeros/as) deliberadamente me ignoran o incluso tratan de aislarme para que no tenga posibilidad de relacionarme socialmente.	5 4 3 2 1
5. Mi trabajo no recibe ningún reconocimiento y a veces siento que incluso es denigrado o subestimado.	5 4 3 2 1
6. No percibo que se me asignen tareas que excedan mis funciones laborales adrede o que me coloquen en riesgo profesional.	5 4 3 2 1

¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Síndrome de Burnout	
1. En general considero que estoy cansado/a del trabajo que realizo en la organización que laboro.	5 4 3 2 1
2. Me siento irritado realizando las actividades laborales, y me siento de mal humor.	5 4 3 2 1
3. Estoy harto y quemado de mi trabajo.	5 4 3 2 1
4. El trabajo profesional que realizo me ofrece actualmente retos personales.	5 4 3 2 1
5. Considero que el trabajo que realizo se encuentra congruente con el que había querido.	5 4 3 2 1
6. Se puede permanecer siempre en el mismo puesto de trabajo, sin causar incomodidad personal.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	
Resistencia al cambio	
1. Con los cambios que se originen en la organización, existe el temor de perder el empleo o en su defecto el poder adquisitivo.	5 4 3 2 1
2. Considera que la introducción de una nueva maquinaria o procesos estancarían su puesto de trabajo y se eliminara la posibilidad de ser promocionado/a.	5 4 3 2 1
3. Creo los cambios serán inútiles, y que siempre se hacen las actividades de la misma forma y funcionan.	5 4 3 2 1
4. Las actividades laborales no siempre se hacen mal de forma consciente, en ocasiones existen limitantes dentro del puesto de trabajo como las herramientas disponibles y estas obligan a que no se desarrollen de forma óptima.	5 4 3 2 1
5. Considero que a partir del cambio organizacional, que pueda suscitarse en esta, puedo conservar la influencia y poder.	5 4 3 2 1
6. Creo que todos los cambios de personal que surgen en la organización traen resultados positivos tanto a nivel institucional como personal.	5 4 3 2 1
¿Qué piensa de forma general, sobre los aspectos abordados en esta área?	

PUNTUACIÓN:

Para obtener la puntuación del presente instrumento, se deberá realizar la sumatoria total por cada uno de los apartados, siendo 30 la mayor puntuación posible a obtenerse y 5 la menor puntuación.

Puntuación	Significación
5-10	Deficiente
10-15	Necesita mejorar
15-20	Regular
20-25	Adecuada
25-30	Excelente

Criterio:

- **5-10 Deficiente:** el aspecto evaluado presenta severos fallos o debilidades que impiden el desarrollo óptimo del mismo en la Institución.
- **10-15 Necesita mejorar:** el aspecto evaluado presenta condiciones que no favorecen el funcionamiento del mismo.
- **15-20 Regular:** el aspecto evaluado presenta irregularidades susceptibles de mejorarse dentro de la Institución.
- **20-25 Adecuada:** el aspecto evaluado presenta condiciones apropiadas, para el buen funcionamiento y desarrollo de la Institución.
- **25-30 Excelente:** el aspecto evaluado presenta condiciones de calidad que favorecen el desarrollo de la Institución y que se consideran fortalezas de la misma.

ANEXO 6



Guía de Observación

CACTIUSA SAN SALVADOR.



Objetivo: Observar las diferentes manifestaciones de la conducta del personal al momento de realizar la entrevista.

Datos generales:

Organización: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Cargo que desempeña: _____ Fecha: _____

APARIENCIA FÍSICA.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Uso del uniforme adecuadamente.			
2	Cabello limpio y ordenado.			
3	Piel limpia			
4	Rostro limpio			
5	Heridas, raspones, moretones.			
6	Otros.			
EXPRESIÓN FACIAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Se sonroja.			
2	Llora			
3	Sonríe			
4	Tics			
5	Movimientos ocular			

	Otros:			
MOVIMIENTO CORPORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mueve las manos innecesariamente			
2	Mueve los pies innecesariamente			
3	Mueve todo el cuerpo sin motivo			
4	Tics			
5	Tiene dificultad para comunicarse utilizando gestos y mímicas.			
6	Problemas de equilibrio.			
	Otros			
EXCITACIÓN EMOCIONAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Alegre			
2	Enojado			
3	Triste			
4	Serio			
5	Preocupado			
6	Fluctuante			
	Otros.			
LENGUAJE.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Lento			

2	Rápido			
3	Errores de pronunciación			
4	Contesta eficientemente las preguntas que se le hacen			
5	Bagaje de lenguaje pobre.			
6	Utiliza palabras obscenas			
7	Su tono de voz es alto.			
	Otros			
INTERACCIÓN CON EL ENTREVISTADOR.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mantiene contacto ocular			
2	Atento/a a las indicaciones del entrevistador			
3	Indiferencia a las indicaciones del entrevistador			
4	Desconfiado/a			
5	Respetuoso/a			
	Otros			

ANEXO 7



Guía de Observación



Dirigida a las instalaciones de la cooperativa

Objetivo: Observar y registrar las condiciones ambientales de la cooperativa

Nombre de la empresa: _____

ENTORNO LABORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Espacio físico/ Amplio y buena distribución.			
2	Espacio físico/ Estrecho			
3	Piso/ Antideslizante			
4	Ventilación			
5	Techo/Cielo falso en buen estado			
6	Salubridad/Higiene			
7	Lugares con Humedad			
8	Temperatura ambiente			
9	Olores			
10	Ruidos			
11	Otros			

Comentarios:

ANEXO 8

Cuadros de vaciados de datos obtenidos en la Sucursal de San Salvador

Guía de Observación

CACTIUSA SAN SALVADOR.

Objetivo: Observar las diferentes manifestaciones de la conducta del personal al momento de realizar la entrevista.

Organización: CACTIUSA de R.L Central

APARIENCIA FÍSICA.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Uso del uniforme adecuadamente.	22	1	0
2	Cabello limpio y ordenado.	21	2	0
3	Piel limpia	23	0	0
4	Rostro limpio	23	0	0
5	Heridas, raspones, moretones.	0	0	23
6	Otros.	0	0	9
EXPRESIÓN FACIAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Se sonroja.	2	17	4
2	Llora	0	0	23
3	Sonríe	13	9	1
4	Tics	0	3	20
5	Movimientos ocular	0	9	14

	Otros:	0	0	9
MOVIMIENTO CORPORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mueve las manos innecesariamente	0	10	13
2	Mueve los pies innecesariamente	1	2	20
3	Mueve todo el cuerpo sin motivo	0	4	19
4	Tics	0	3	20
5	Tiene dificultad para comunicarse utilizando gestos y mímicas.	1	8	14
6	Problemas de equilibrio.	0	0	23
	Otros	0	0	9
EXCITACIÓN EMOCIONAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Alegre	13	9	1
2	Enojado	1	2	20
3	Triste	0	1	22
4	Serio	2	7	14
5	Preocupado	1	13	9
6	Fluctuante	0	2	21
	Otros.	0	0	9
LENGUAJE.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Lento	1	12	10

2	Rápido	8	9	5
3	Errores de pronunciación	1	4	18
4	Contesta eficientemente las preguntas que se le hacen	16	7	0
5	Bagaje de lenguaje pobre.	2	9	12
6	Utiliza palabras obscenas	0	1	22
7	Su tono de voz es alto.	2	15	6
	Otros	0	0	9
INTERACCIÓN CON EL ENTREVISTADOR.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mantiene contacto ocular	18	5	0
2	Atento/a a las indicaciones del entrevistador	18	4	0
3	Indiferencia a las indicaciones del entrevistador	2	4	16
4	Desconfiado/a	4	9	9
5	Respetuoso/a	22	0	0
	Otros	0	0	9

ANÁLISIS DE GUIA DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DE CACTIUSA DE R.L, CENTRAL

De acuerdo a las observaciones realizadas con el personal de CACTIUSA Central en San Salvador, se obtiene la siguiente información:

- **Apariencia física:** Los y las empleados/as de CACTIUSA Central, la mayoría mostraron un aspecto físico acorde al trabajo que realizan, ya que utilizan el uniforme en horas de oficina, lo que nos muestra una buena presentación de parte de ellos.
- **Expresión facial:** En cuanto a la expresión facial la mayoría nos mostró una sonrisa y aceptación a nuestra intervención y a los instrumentos aplicados a ellos, fueron pocos los que mostraron algún tipo de tics o se sonrojaban al momento de hablar con ellos.
- **Movimiento corporal** Sobre los movimientos corporales que manifestaron, fueron pocos los que movían alguna parte de su cuerpo innecesariamente, la mayoría no lo hacía.
- **Excitación emocional:** En el aspecto de excitación emocional, la mayoría se mostró alegre ante nuestra presencia, algunos preocupado, sobre nuestra intervención en la empresa, ya que algunos no conocían sobre el trabajo a realizar con ellos, no a todos se les había informado sobre el trabajo que se realizaría con ellos, pero todos colaboraron.
- **Lenguaje:** Mostraron un lenguaje adecuado, sin problemas de comunicar sus ideas y contestar eficientemente a las preguntas realizadas a ellos y respondiendo con un tono de voz adecuado.
- **Interacción con el entrevistador:** Fueron respetuosos en todo momento y mostraron disposición a atender a nuestra intervención, la mayoría de ellos muy atento a las indicaciones brindadas, pocos mostraron desconfianza ya que este tipo de intervención no saben realizarla en la cooperativa, por lo que les pareció algo nuevo para ellos.

Guía de Observación dirigida a las instalaciones de la cooperativa

Objetivo: Observar las condiciones del lugar donde desarrollan las actividades laborales los empleados de CACTIUSA de R.L.

Nombre de la empresa: CACTIUSA de R.L Central

ENTORNO LABORAL.				
Nº	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Espacio físico/ Amplio y buena distribución.	*		
2	Espacio físico/ Estrecho		*	
3	Piso/ Antideslizante	*		
4	Ventilación	*		
5	Techo/Cielo falso en buen estado	*		
6	Salubridad/Higiene	*		
7	Lugares con Humedad		*	
8	Temperatura ambiente		*	
9	Olores		*	
10	Ruidos		*	
11	Otros			

Comentarios:

ANÁLISIS DE GUIA DE OBSERVACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE CACTIUSA DE R.L, CENTRAL

A partir de las observaciones realizadas en las instalaciones de la CACTIUSA Central en el área de San Salvador, se obtiene lo siguiente:

Se observa en el cuadro anterior que las instalaciones de CACTIUSA de R. L. Central cumplen con la mayoría de condiciones ambientales adecuadas, para que la mayoría de los empleados desempeñen bien su trabajo, pero se observa que existen algunos departamentos que están muy hacinados y juntos los escritorios entre sí, mostrándose solo un buen espacio físico en las jefaturas y en algunos departamentos, en los que algunos empleados cuentan con sus propios cubículos, en general el ambiente es agradable, se cuenta con aire acondicionado y no existen muchas interferencias de ruidos, o elementos que puedan distraerlos de sus labores, como radios o televisiones con volumen alto, ni el ruido de carros que pasan por la calle.

Cuadro de vaciado entrevistas empleados CACTIUSA CENTRAL

Preguntas	sujeto 1		sujeto 2		sujeto 3		sujeto 4		sujeto 5		sujeto 6		sujeto 7		sujeto 8	
1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar a ella?	Recibir capacitación del jefe del departamento , un mes de clases de aprendizaje		Enseñanzas de lo básico de la cooperativa y de las actividades que se tenía que hacer cargo		Presentación e identificación de todas las áreas y agencias con su respectivo personal y un manual de empleados que contiene todos los deberes y derechos		Ya poseía conocimientos previos en el puesto de trabajo, inducción solo en el sistema de cómputo.		En dos días le explicaron las tareas que debía realizar		Por ley se pasa por los cuatro departamentos (1. apertura de cuentas, 2. Mercadeo. 3.préstamos. 4. mora y atención al cliente)		No tubo proceso de inducción, a través de su experiencia como notario realiza su trabajo		Entrenamiento en departamento de cajas, luego en ejecutiva de cuentas, posteriormente e la trasladaron a la sucursal de Soyapango y ahí aprendió las funciones del puesto actualmente	
2. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?	Si *	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿Por qué? Ya que por medio de ella se puede mejorar en todas las áreas que necesite el puesto que		¿Por qué? Con una capacitación se enseña al empleado lo que debe hacer		¿Por qué? Recibiéndola se puede mejorar en los procesos cotidianos, ofrecer más alternativas de		¿Por qué? Se aprenden nuevas técnicas y estrategias.		¿Por qué? El conocimiento da seguridad a la hora de realizar las tareas y se evitan errores		¿Por qué? Por qué se ven todas las funciones de la cooperativa y todo el proceso al asociarse		¿Por qué? Es básica y elemental, los preparan y actualizan y es importante también el convivio dentro de la		¿Por qué? Porque se empapa de conocimiento general y es bueno para desarrollar las actividades de todos los	

	se ejerce				solución								capacitación		departamentos, la finalidad es el servicio	
	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
3. ¿Esta personalmente dispuesto a participar en algún proceso de capacitación?	¿Por qué? Porque induce en las funciones del puesto de trabajo y a mejorar la atención al cliente		¿Por qué? Porque hay cosas que hacen falta conocer y se pueden aprender en una capacitación		¿Por qué? Es bueno actualizarse, conocer nuevas herramientas y crecer personalmente		¿Por qué? Es alimentarse profesionalmente, cada capacitación enseña más.		¿Por qué? Es bueno estar actualizado		¿Por qué? Capacitación en el área de recepción, para aprender mas		¿Por qué? Todo lo que enriquece el conocimiento es importante		¿Por qué? Para adquirir nuevos conocimientos siempre es bueno	
4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?	Si	No*	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿Por qué? No cuenta con facilidad para entretener al público, falta de dinamismo		¿Por qué? Para enseñar lo aprendido a personal nuevo y ayudarlos		¿Por qué? Porque ya se tiene la experiencia y le gusta ayudar		¿Por qué? Sería un reto por el temor a hablar en público.		¿Por qué? Porque el conocimiento se debe transmitir		¿Por qué?		¿Por qué? Si tiene esa facultad en determinado momento, estaría muy bien		¿Por qué? La empresa los toma como personas que saben mucho más y es buena la experiencia (ya he capacitado en mi puesto	

								actual y a nuevas cajas)
5 Según su opinión ¿En que mejoraría su desempeño al recibir la capacitación?	En mejorar la atención al cliente	En los procesos que aún no son de su conocimiento	Mejora de tiempo y calidad	En el clima laboral y se traen nuevas expectativas para desempeñar las labores.	Se cubrirían vacíos que pudieron haberse dejado al momento del aprendizaje, y se mejoraría la forma de desempeño	Nuevas técnicas y se pueden aplicar en el área	En todo nivel, en lo emocional, en lo físico y mental, y en el enriquecimiento del tema a tratar	En tener nuevos conocimientos , obtener retroalimentación en el puesto actual y perfeccionarse en el área
6. ¿Cómo considera que es actualmente su desempeño personal en el ámbito laboral, llena sus expectativas y las de su jefe?	Sí, porque se acatan las indicaciones del jefe	Si las cumple	Si	Hasta el momento no ha tenido quejas de su desempeño, pero estoy dispuesta al cambio	Si llena las expectativas por la experiencia en el puesto y por la disponibilidad ser de apoyo para el jefe	Si llena sus expectativas y las del jefe	Excelente, y llena sus expectativas personalmente	Trata de hacer su trabajo lo mejor que se pueda a conciencia, y si llena sus expectativas personales y las del jefe

7. ¿Cómo considera el desempeño en su trabajo?	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD				
	*			M	*			M	*			M	*			M	*			M	*			M	*			M				
	¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?							
	Siempre hay fallas, ya que se está en un proceso de mejoramiento, porque a medida que pasa el tiempo siempre se va aprendiendo.				Se realiza el trabajo cuando le es indicado y se intenta no fallar en las actividades asignadas y no cometer errores.				Siempre se trata de resolver los problemas, no solo por salir del compromiso sino que queden bien hechos				Más de algún error se ha cometido, pero trata de no volverlo a hacer								Por falta de recursos, pero se puede mejorar				Por qué trata que su trabajo este al día				Pero dispuesta a modificar errores y mejorar cada día, aprender			
8. ¿Posee la preparación para enfrentar mayores responsabilidades de las que tiene actualmente en su cargo de trabajo?	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No				
	¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos?					
	En la medida que le solicitan funciones que no son del área de su trabajo, las sabe cumplir y las realiza.		En administración de proyectos		En la parte administrativa		El conocimiento que posee podría aprovecharse en otras áreas de trabajo		Mediante se tenga una capacitación todo se puede hacer		Por los antecedentes de trabajo		En préstamos en este ámbito, y en otras áreas																			

9. ¿Qué conocimientos y destrezas cree usted que necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro	Técnicas de cobranzas actuales, realizando ejercicios donde poner en práctica lo nuevo a aprender		Diplomados sobre derecho procesal civil		Capacitación sobre el área de informática y poner en práctica lo aprendido al servicio de la empresa		Maestría o diplomado en mi área, me favorecería		Actualizarse en herramientas de computación		Nuevas técnicas e irse actualizando		Mas conocimiento jurídico, bibliografía, el derecho va cambiando y se necesita actualización		Seguir con su carrera de administración de empresas, nuevos retos en el trabajo	
10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían relacionados?	Con todas las áreas del puesto		Con el área de juicio ejecutivo, que es parte del trabajo que realiza		Con todas las áreas		Por el hecho de trabajar con el gerente, algo administrativo		Con la parte de análisis y créditos, ya que con fórmulas sería más factible realizarlo		Actualizarse en tecnología, y en qué mercado poder colocarse		Las jurídicas legales implícitas varias		Prestamos es el motor, colocación de créditos, tiene que ver mucho con todo, el corazón de la cooperativa es prestamos	
11. ¿Considera que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área en que trabaje se mejore?	Si *	No	Si	No *	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿Cuáles? Que el trabajo sea más equitativo, que todos sepan las funciones de		¿Cuáles?		¿Cuáles? Capacitaciones		¿Cuáles? En el clima laboral, por inadecuadas relaciones interpersonales (estamos		¿Cuáles? Un recurso humano adicional		¿Cuáles? Políticas y reglas para poder trabajar bien		¿Cuáles? Coordinar las áreas que tengan que ver con su metodología de trabajo,		¿Cuáles? Que cada empleado tome conciencia, trabajar lo mejor que se	

	cada uno de los que forman parte del mismo departamento				segmentados en dos grupos que rechazan propuestas)				reuniones periódicas; para compartir logros y retrocesos		pueda y que todo va enfocado al servicio de los asociados			
12 ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?	Si*	No	Si	No*	Si	No*	Si*	No	Si	No*	Si	No*	Si*	No
	¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Si se pueden mejorar		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Inadecuadas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación, organización, resistencia al cambio		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? En esta área no		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Que unos compañeros de esfuerzan más y otros menos y eso genera estrés	

Cuadro de vaciado entrevistas empleados CACTIUSA CENTRAL

Preguntas	Sujeto 9		Sujeto 10		Sujeto 11		Sujeto 12		Sujeto 13		Sujeto 14		Sujeto 15		Sujeto 16		Sujeto 17	
1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar a ella?	Recibió un mes de capacitación para estar en el cargo de recepción, luego paso al departamento de caja; ahora es secretaria de gerencia y poco a poco la han ido instruyendo en el puesto (La Gerente)		Entrevista, presentación con compañeros, ubicación de lugares del edificio, personas, capacitación en área de trabajo.		No hubo proceso		Le enseñaron funciones del puesto y como atender al cliente		Se le enseñó el conocimiento sobre sus funciones		Se le explico reglamento, previa capacitación, conocimiento de sistemas, política, manejo de cuentas, nombres asociados.		Capacitación sobre funcionamiento y datos generales		Realización de exámenes del área y capacitación sobre el puesto de trabajo		Capacitación en las áreas para conocer funcionamiento de la cooperativa	
2. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si *	No
	¿Por qué? Ayuda a que se desempeñen mejor en el trabajo, y se aprenden		¿Por qué? Porque se aprende a conocer la institución y poder desenvolvers		¿Por qué? Porque se puede aprender mas		¿Por qué? Porque así se tiene mejor conocimiento para atender mejor al socio		¿Por qué? Porque ayuda a emplear conocimientos, brinda estrategias		¿Por qué? Para mejorar el servicio al cliente y el manejo de la Institución		¿Por qué? Porque es necesario en atención al cliente estar atento para saber		¿Por qué? Ayuda a poder ubicarse en el puesto de trabajo y poder		¿Por qué? Porque permite estar al tanto para informarse	

	nuevas cosas		e					para mejorar.			manejar esta área	desempeñars e en el trabajo						
3. ¿Esta personalmente dispuesto a participar en algún proceso de capacitación?	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si *	No	Si*	No		
	¿Por qué? Solo les informan que estarán en determinadas capacitaciones el personal de relaciones publicas		¿Por qué? Para desenvolvers e mejor		¿Por qué? Para tener más conocimientos, dependerá también del tipo de capacitación		¿Por qué? Para prepararse mas		¿Por qué? Porque le permite enterarse de nuevas tácticas para el manejo personalmente y en el área de trabajo		¿Por qué? Porque le parece agradable recibir capacitaciones y diplomados		¿Por qué? Porque se aprende más, ayuda a desenvolvers e mejor en el trabajo		¿Por qué? Porque se aprende mas		¿Por qué? Porque es necesario actualizarse en lo que se implementa	
4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si	No*	Si	No*	Si*	No	Si	No*	Si *	No	Si	No*
	¿Por qué? Aprender y poder instruir a los nuevos compañeros que vayan incorporándose a la cooperativa		¿Por qué? Cree que debe poseer más metodología para ello.		¿Por qué? Porque le gusta que otros aprenden , enseñar conocimientos a los demás		¿Por qué? Siente que no posee la capacidad		¿Por qué? Porque considera no posee la habilidad, timidez		¿Por qué? Depende del área, si considera que tiene experticia si		¿Por qué? Porque se le dificulta hablar en público, timidez		¿Por qué? Es bonito enseñarle a los demás, se comparte.		¿Por qué? No le agrada, lo haría solo si fuese necesario.	
5 Según su opinión ¿En que	Aprender nuevas		Dependiendo de la		Mejoraría tanto en las		Atención al cliente		Para que todos persigan misma		Dependiendo en que este		En cuanto a atención al		Poder desenvolverse		En atención a los asociados.	

mejoraría su desempeño al recibir la capacitación?	técnicas para incluirlas en el trabajo	temática	áreas laboral y personal		finalidad, algo en común, mejorar como equipo.	enfocado, mejorar continuas o actualizaciones para no quedarse desfasado y prestar mejor servicio	cliente	mejor ante los demás, saber decir las cosas	
6. ¿Cómo considera que es actualmente su desempeño personal en el ámbito laboral, llena sus expectativas y las de su jefe?	Si llena sus expectativas aunque a veces tienen mucho trabajo y ven las dos áreas, área de recursos humanos y gerencia administrativa	Si, considera que es acorde a expectativas	Considera que si	Más o menos porque su ingreso es reciente	Si porque ha logrado establecer buena comunicación con sus superiores.	Considera que si	Considera que si.	Sí, porque no se ha recibido ningún reclamo, todo lo hace bien	Si, de acuerdo.
7. ¿Cómo considera el desempeño en su trabajo?	E MB B SD * M	E MB B SD M*	E MB B SD * M	E MB B SD * M	E MB B SD * M	E MB B* SD M	E MB B SD * M	E MB B SD * M	E MB B SD * M
	¿Por qué? Trata la manera de ir desempeñan	¿Por qué? Porque cada vez se	¿Por qué? Porque aún le faltan algunas cosas por	¿Por qué? Porque aún le faltan muchas cosas por	¿Por qué? Se considera muy	¿Por qué? Porque siempre hay aspectos a	¿Por qué? Porque el tiempo le ha acreditado	¿Por qué? Se trata de hacer todo lo que el jefe	¿Por qué? Considera que realiza sus funciones

	do las funciones que más urgen, lo más pendiente		aprende más.		aprender		aprender		profesional y brinda buen servicio al cliente		mejorar y porque siempre se puede capacitar laboralmente.		con mayor conocimiento , está al tanto de muchos procesos.		demanda y obedece todo, si hay regaño acata ordenes		correspondientes.	
8. ¿Posee la preparación para enfrentar mayores responsabilidades de las que tiene actualmente en su cargo de trabajo?	Si	No*	Si*	No	Si*	No	Si	No *	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si *	No	Si*	No
	¿En qué aspectos? Por qué no tiene una preparación amplia Universitaria		¿En qué aspectos? Porque posee conocimientos necesarios para ello.		¿En qué aspectos? Porque su jefa le ha ayudado a percibirlo así		¿En qué aspectos? Porque es de reciente ingreso y no conoce bien las áreas.		¿En qué aspectos? La experiencia la acredita, tiene fortaleza en el conocimiento.		¿En qué aspectos? Porque ha desempeñado puesto de jefe anteriormente		¿En qué aspectos? Por los conocimientos adquiridos		¿En qué aspectos? Conoce su puesto a su totalidad, sabrá defenderse en lo que lo asignen hay disposición de seguir aprendiendo		¿En qué aspectos? Tiene la experiencia y conoce el funcionamiento.	
9. ¿Qué conocimientos y destrezas cree usted que necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para	En Recursos Humanos		Mejorar relaciones interpersonales.		Sobre computación.		Mejorar la atención al cliente		Vencer la timidez a hablar en público.		Capacitaciones sobre informática		Continuar carrera profesional en la Universidad.		Mayor comunicación y aprender a hablar en publico		No sabe.	

el futuro																		
10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían relacionados?	Ingresos de nuevos empleados, capacitaciones, leyes laborales		Con todas las áreas del puesto		Con todas las áreas del puesto y ayuda a la organización		Desempeñarse mejor en su trabajo		En la comunicación con sus compañeros, servicio al cliente		Con todo, porque permite procesar mejor la información y consultarla, acceder a la información y utilizarla de respaldo.		Adquirir mayor conocimiento, optar a un mejor puesto de trabajo.		No está relacionado a ninguna		No sabe.	
11. ¿Considera que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área en que trabaja mejore?	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si	No*	Si	No*	Si*	No	Si	No*	Si *	No	Si *	No
	¿Cuáles? Un departamento o en Recursos Humanos y el área para no sobrecargarse		¿Cuáles? Manejo de personal.		¿Cuáles? Igualdad que todos tengan igual participación.		¿Cuáles? -		¿Cuáles? -		¿Cuáles? El puesto de trabajo es inadecuado, hay poco espacio y debería tener lugares adecuados		¿Cuáles? -		¿Cuáles? Darle autoridad al departamento, que puedan decidir		¿Cuáles? Incrementar más capacitaciones conforme a nuevas medidas que van implementan	

												para los archivos.						do.
12 ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?	Si*	No	Si	No*	Si *	No	Si	No*	Si *	No	Si	No*	Si	No*	Si	No*	Si	No*
	¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Comunicación y motivación		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? -		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Si porque permitiría dar un trato más igualitario.		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? -		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? En la comunicación.		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? -		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? -		¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación? -	

Análisis Empleados CACTIUSA Sucursal San Salvador

Como muestran los resultados anteriores, la mayoría de los empleados de CACTIUSA coinciden en que su jefe fue el que les enseñó lo básico a realizar en su puesto de trabajo, el realizó una capacitación con ellos para enseñarle lo que debían realizar en su trabajo, otros ven este proceso de inducción como el que tuvieron que pasar por todos los departamentos que se encuentran en planta baja, para poder optar por otro puesto superior y más complejo, fueron pocos los que recibieron un proceso de inducción adecuado, sobre decirles las políticas, normas y reglamentos de la institución, mostrarle las instalaciones y presentarles todas las áreas de trabajo que existen en CACTIUSA y sobre todas las sucursales que poseen.

Por otro lado a todos les parece importante que la capacitación es valiosa, ya que piensan que es a través de esta que se mejora en su puesto de trabajo al adquirir más conocimientos de este, por lo tanto todos están dispuestos a participar en un proceso de capacitación, ya que a partir de recibir capacitación mejorarían en atención al cliente, aprendería nuevas técnicas que pueden aplicar al trabajo y mejorar su trabajo, pues saben la importancia de esta. Se puede observar que la mayoría está dispuesta a ser facilitador en algún momento, para enseñar lo aprendido y además porque se realizaría una retroalimentación sobre conocimientos adquiridos anteriormente.

Sobre el desempeño en el trabajo para ellos su desempeño cumple con las expectativas de su jefe, porque hacen todo lo que sus jefes les piden, acatan órdenes y cualquier error se trata de corregir y mejorar en el trabajo, por lo que consideran la mayoría muy bueno su desempeño, porque aún les falta cosas por aprender y cuesta ser excelente en todo y además saben que cada día se aprende algo nuevo.

En cuanto a nuevas responsabilidades, la mayoría de los empleados si se siente capaz de enfrentarlas, porque creen ya tener lo necesario para desenvolverse en otras áreas con más complejidad que su trabajo actual.

Para los nuevos conocimientos para el futuro ven necesario en mejorar las relaciones interpersonales, el poder hablar en público para una mejor atención

al cliente y adquirir nuevos conocimientos que les sean útiles a sus puestos de trabajo.

Además consideran necesario tomar medidas para mejorar el área, como la existencia de un departamento de recursos humanos, y evitar la sobrecarga de trabajo, que sea más equitativo el trabajo, mejora del espacio físico, más capacitaciones y que se mejore el clima laboral.

Aunque la mayoría coincide en que no existen dificultades psicológicas, pero cuando se les pregunta sobre que se podría mejorar en el trabajo, algunos mencionaron sobre las relaciones interpersonales, mejorar del clima laboral y como hablar con el público, es decir un mayor conocimiento de atención al cliente, por lo que para algunos estas categorías mencionadas anteriormente no las consideran dificultades psicológicas.

Sobre los que opinaron que si existen dificultades psicológicas coinciden que estas en un proceso de capacitación se pueden mejorar.

Cuadro de vaciado entrevistas jefes CACTIUSA CENTRAL

Preguntas	Sujeto 1		Sujeto 2		Sujeto 3		Sujeto 4		Sujeto 5		Sujeto 6	
1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar a ella?	Primero entrevista inicial, elaboración de exámenes relacionados al puesto y al final inducción al puesto, definición de actividades y funciones a realizar		Dinámica para conocer todos los departamentos que existen y gerencia general dio clases sobre el puesto a ocupar		Entrar a oficios varios, luego pasar a recepción, luego fue ejecutiva de cuentas y en todos los puesto se recibe una capacitación para aprender sobre el puesto		No hubo proceso de inducción, trabajo de secretaria del departamento y ya conocía en procedimiento		Capacitación sobre beneficios y servicios y filosofía cooperativa		Explicación de generalidades, áreas, informar funciones verbalmente.	
2. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa, en su área de trabajo?	Si *	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿Por qué? Esta define y conoce bien la descripción de puesto, para la ejecución y objetivos del puesto		¿Por qué? Porque ahí se dan insumos para que el empleado se desarrolle mejor		¿Por qué? Si ya que hay personas que tiene habilidades para un puesto y al capacitar ya tiene más conocimientos que recopilan ella		¿Por qué? Permite a la persona que ocupara el puesto conocerlo, para resolver cada caso por que son diferentes		¿Por qué? Porque las personas son promotoras de los servicios.		¿Por qué? Le permite tener una visión general e identificación con la empresa y orientarse mejor.	

3. ¿Estaría personalmente en disposición de participar en algún proceso de capacitación, para la unidad de trabajo a la que pertenece?	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si *	No	Si*	No
	¿Por qué? Permite actualizarse y conocer más herramientas y desenvolverse más en las actividades asignadas		¿Por qué? Para enriquecer conocimientos cada día y ser más competitivo		¿Por qué? Porque uno sigue aprendiendo, necesita reforzamiento para mejorar su equipo de trabajo y en si personal		¿Por qué? Porque siempre hay algo nuevo que aprender		¿Por qué? Porque es indispensable actualizarse en el área que desempeña		¿Por qué? Porque desea actualizarse.	
4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?	Si*	No	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si *	No	Si*	No
	¿Por qué? Le gusta compartir la información		¿Por qué? Para ayudar a la empresa y fortalecer a los nuevo e igual sirve de retroalimentación		¿Por qué?		¿Por qué? Le gusta enseñar y contribuir en lo que pueda y que los demás aprendan		¿Por qué? Para ser una herramienta para la empresa y colaborar con el nuevo personal.		¿Por qué? Para compartir conocimientos.	
5. En su opinión ¿En que mejoraría el desempeño de sus colaboradores al recibir la capacitación?	Primero en mejorar la atención, la calidad del trato con el asociado y segundo que exista apoyo mutuo como		En desempeñar mejor el trabajo, un mayor desenvolvimiento		En ejercer mejor su trabajo, tener mejor preparación en lo que hace		Ayuda a conocer mejor al individuo en técnicas		Dando un mejor recibimiento, correcta información sobre beneficios y evitar errores.		Dependiendo, funciones de liderazgo, o técnica o área de la capacitación.	

	compañeros de trabajo																							
6. ¿Cómo es actualmente el desempeño de sus colaboradores en el área de trabajo según su expectativa?	Es bueno, responden a todo lo que se les pide				Bien, excelente, cumplen con lo que se espera de ellos				Excelente porque son muy entregadas a la institución, tienen conocimiento de lo que ejercen				Bien, pero podría ser mejor, conocer bien cuando están haciendo arreglos solo por salir del compromiso				Bastante bueno, no obstante sería bueno recibir una capacitación.				A su parecer si			
7. ¿Cómo considera el desempeño en su trabajo?	E	MB	B	SDM	E	MB	B	SDM	E	MB	B	SDM	E	MB	B	SDM	E	MB	B	SDM	E	MB	B	SDM
	*				*				*				*				*				*			
	¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?				¿Por qué?			
					Porque la excelencia es difícil lograrla pero se trata de hacer, se esta desarrollando				Hacen todo lo que se les pide				Rara vez no le encuentra salida a las dificultades, cuando habla con las personas logra hacer conciencia en que paguen la deuda				Necesita actualizar conocimientos, nuevas técnicas, innovarse				Porque siempre es posible mejorar.			
8. ¿Considera que se encuentra preparado/a para enfrentar mayores responsabilidades de las que posee actualmente en la unidad de trabajo en la que	Si*		No		Si*		No		Si*		No		Si*		No		Si*		No		Si*		No	
	¿En qué aspectos?				¿En qué aspectos?				¿En qué aspectos?				¿En qué aspectos?				¿En qué aspectos?				¿En qué aspectos?			
	Mayor carga de				Por la experiencia				En prestamos				Con una				Porque posee				Se siente capaz.			

se desenvuelve?	trabajo, ya que planifica y lleva un cronograma de actividades	de estar 23 años en una cooperativa		capacitación siempre	conocimientos profesionales requeridos.	
9. ¿Qué conocimientos y destrezas cree que necesitan sus empleados para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?	Mayores técnicas de atención a la sociedad, mayor actualización en el área de informática, conocimiento más especializado del sistema cooperativista y que sepan trabajar en equipo	Atención al cliente	Atención al cliente, como atender a las personas	Psicológica, conocer más sobre el comportamiento como individuo	Actualización de conocimientos de trabajo.	Reforzar la parte relacionada al manejo de personal.
10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían relacionados?	Con los 4 anteriores	Mejorar comunicación cliente empleado, tener habilidad para hablar con las personas	Con todas	Con la atención al asociado y a solventar los problemas de morosidad que afrontan cada día	El manejo correcto de campañas publicitarias, domino de técnicas de redacción.	Con el manejo de Recursos Humanos.

11. ¿Qué medidas tomaría para que el rendimiento en su área de trabajo se mejore?	Capacitar, actualizar y definirles sus funciones y actividades y reconocerles periódicamente sus logros o resultados		Tener reuniones con el empleado hablar sobre las áreas que se considere están fallando y retroalimentar a los empleados		Ninguna		Capacitar en el área de recuperación		Capacitaciones en áreas que sean deficientes.		Capacitaciones personalizadas para agencias, trabajo en equipo.	
12 ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?	Si*	No	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si	No*	Si	No*
¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Si por ejemplo podrían llevarse mejor, mejorar en las relaciones interpersonales	¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación? No se mejora porque así es la personalidad de introvertida		¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Siempre se reúnen, no hay desacuerdo, resuelven problemas todos en equipo		¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación? Motivación, necesidades técnicas manuales de descripción de puestos ; prácticamente el jefe de área da el proceso de inducción		¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación?			

Análisis Jefes CACTIUSA Sucursal San Salvador

De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que el proceso de inducción recibido por las jefaturas, toma diferente metodología puesto que el procedimiento a seguir varía de persona a persona y dentro de este proceso de inducción en el puesto de trabajo se encuentra la realización de entrevista, elaboración de exámenes relacionados al puesto de trabajo, inducción en el puesto, definición de actividades, conocimiento de todos los puestos de trabajo, capacitación y realización de labores en estos; así como también conocimiento sobre los beneficios, servicios, filosofía e información sobre las funciones a realizar de forma verbal. De acuerdo a esta información se puede inferir que existe un bajo conocimiento de lo que es el proceso de inducción, puesto que se observa que no es el mismo procedimiento a seguir con cada individuo y además existe omisión de los pasos que conlleva este proceso. Un proceso adecuado de Inducción comprende de proporcionarle a los/las nuevos/as empleados/as información básica sobre los antecedentes de la empresa, información para realizar las actividades; realizando inducción de tipo genérica en términos de brindar información general de la empresa relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo considerando la organización como un sistema, cuando se refiere a inducción específica se plantea que se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo, esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. También se debe incluir como paso final la evaluación que consiste en evaluar con el fin de identificar cuáles de los puntos clave de la inducción no quedaron suficientemente claros para el trabajador, con el objetivo de reforzarlos y realizar una re-inducción.

En cuanto a la exploración de la importancia de la capacitación personal y para institución, se infiere que esta es de mucha valía para los sujetos entrevistados, ya que manifiestan que ayuda a que se conozcan las funciones de cada puesto para la ejecución de las labores, así como a conocer los objetivos que persiguen las actividades que se realizan, así como también que sirve de

insumo para que el empleado se desarrolle mejor, y en forma particular salen a relucir diferentes habilidades en las capacitaciones y se genera más conocimiento que aumenta el desarrollo de una forma óptima y las funciones de trabajo, de igual manera ayuda a resolver la diversidad de casos que se les presentan, y también porque permite tener una visión general e identificación con la empresa y se orientan mejor, por lo tanto se deduce que la capacitación de acuerdo al personal entrevistado es importante, ya que proporciona conocimientos en las funciones de trabajo, retroalimenta y brinda nuevos conocimientos que ayudan al mejoramiento del desempeño en las labores. Por lo tanto el personal entrevistado reflexionan que se encuentran en la disponibilidad de participar en procesos de capacitación para la unidad de trabajo porque les permitirá actualizarse en conocimientos y en herramientas para desenvolverse en las actividades asignadas, con el propósito de ser más competitivos; así mismo para reforzar y mejorar tanto individualmente como de forma grupal, y de acuerdo a esto se puede decir que le atribuyen mucho valor a ser partícipe de la capacitación, puesto que les ayudara a ser más eficaces y eficientes en el desarrollo de las acciones organizaciones en los puestos de trabajo.

También se encontró que si se encuentran en disposición de participar como facilitadores, ya que consideran que es productivo compartir la información que poseen y ayudar a la empresa a fortalecer al nuevo personal y de la misma forma sirve como retroalimentación para sí mismo, por lo tanto se infiere que el personal está en la disposición de contribuir al desarrollo de los sujetos de nuevo ingreso, ya que se identifican con los objetivos corporativos. Y por lo tanto creen que se mejoraría el desempeño dentro del área de trabajo en atención al cliente, y de esta forma habrá mejor preparación y contribuirá a conocer mejor al individuo en técnicas, y se brindara mejor información sobre los beneficios que trae a los clientes la institución y se evitaran errores,

En cuanto al desempeño de los colaboradores de las jefaturas, lo califican en su mayoría de categoría bueno a excelente, ya que cumplen con las actividades que se les asignan, y se observa que son muy entregados a la institución y proporcionan el conocimiento que poseen; sin embargo una minoría expresa que podría mejorarse el rendimiento laboral puesto que se ha

percibido que realizan arreglos solo por salir del compromiso; estimando una ponderación en categorías sobre el desempeño y en su mayoría consideran que es muy bueno y excelente, ya que se trata de irse desarrollando hasta lograr cada día la excelencia, también por que los colaboradores realizan todas las actividades que se les solicitan es decir que logran los objetivos de estas, también se presume que hay necesidad de actualizar conocimientos en técnicas, y siempre es posible mejorar.

En el área de afrontamiento de mayores responsabilidades en la unidad de trabajo consideran que se encuentran preparados/as por el hecho que existe organización respecto a las labores que se realizan, y que también es clave la experiencia en el puesto de trabajo, y con procesos de capacitación se adquiere el enriquecimiento de conocimiento y se es capaz de desenvolverse, y también influye que se pueden afrontar nuevos retos por la formación profesional que se posee.

Entre los conocimientos y destrezas considerados que debe poseer el personal a cargo para mejorar el desempeño y prepararse al futuro, es importante que existan mayores estrategias para atención al cliente, actualización en el área informática, conocimiento más especializado del sistema cooperativista, y el trabajo en equipo; así como también en el área de Psicología para conocer sobre el comportamiento del individuo y manejo del personal; ya que estos elementos están enteramente ligados a las labores que se desarrollan y ayudaría a tener una mejor comunicación entre cliente y empleado, con el propósito de solventar los problemas en cada puesto de trabajo; además mejoraría el manejo correcto de campañas publicitarias y se dominarían técnicas de redacción; y un manejo adecuado de los recursos humanos.

También es considerado que las medidas idóneas para mejorar el rendimiento en el área de trabajo, podrían ser capacitaciones, actualizaciones en las funciones de los puestos de trabajo y actividades. Así como reconocer periódicamente a través de reuniones los logros y retrocesos, manifestados en las labores, de igual manera sería idóneo y productivo retroalimentar en las áreas que se encuentre deficientes. Y también facilitar capacitaciones para

cada agencia, ya que las necesidades son diferentes y en especial en el trabajo en equipo.

Finalmente se manifiesta que dentro de las dificultades Psicológicas existentes, se encuentran que pueden mejorarse las relaciones interpersonales, la motivación así como elaborar manuales de descripción de puesto, ya que es el mismo jefe de área que proporciona dicha información al personal de nuevo ingreso en el área.

VACIADOS DE LA ESCALA PARA GRÁFICOS

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Generalidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	1	5.88%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	13	76.47%
26-30	Presencia total	3	17.65%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Condiciones de trabajo y recursos			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	5.88%
16-20	Presencia moderada	12	70.59%
21-25	Presencia significativa	4	23.53%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Responsabilidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	9	52.94%
21-25	Presencia significativa	8	47.06%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Relaciones interpersonales			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	7	41.18%
16-20	Presencia moderada	7	41.18%
21-25	Presencia significativa	2	11.76%
26-30	Presencia total	1	5.88%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Resolución de conflictos y asertividad			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	1	5.88%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	12	70.59%
21-25	Presencia significativa	4	23.53%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Satisfacción y motivación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	13	76.47%
21-25	Presencia significativa	4	23.53%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Inteligencia emocional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	1	5.88%
11-15	Presencia mínima	2	11.76%
16-20	Presencia moderada	10	58.82%
21-25	Presencia significativa	3	17.65%
26-30	Presencia total	1	5.88%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Comunicación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	15	88.23%
21-25	Presencia significativa	2	11.76%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Estrés			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	2	11.76%
16-20	Presencia moderada	9	52.94%
21-25	Presencia significativa	5	29.41%
26-30	Presencia total	1	5.88%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	2	11.76%
16-20	Presencia moderada	11	64.71%
21-25	Presencia significativa	4	23.53%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Liderazgo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	3	17.64%
16-20	Presencia moderada	12	70.59%
21-25	Presencia significativa	2	11.76%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL			
Trabajo en equipo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	8	47.06%
21-25	Presencia significativa	8	47.06%
26-30	Presencia total	1	5.88%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Autoestima laboral			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	10	58.82%
16-20	Presencia moderada	5	29.41%
21-25	Presencia significativa	2	11.76%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Mobbing			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	7	41.18%
11-15	Presencia mínima	5	29.41%
16-20	Presencia moderada	5	26.41%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Síndrome de Burnout			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	2	11.76%
11-15	Presencia mínima	4	23.53%
16-20	Presencia moderada	11	64.71%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS CENTRAL Resistencia al cambio			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	1	5.88%
11-15	Presencia mínima	7	41.18%
16-20	Presencia moderada	7	41.18%
21-25	Presencia significativa	2	11.76%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		17	100%

Vaciado cuantitativo Escala empleados CACTIUSA CENTRAL

Categorías	Total sujeto 1	Total sujeto 2	Total sujeto 3	Total sujeto 4	Total sujeto 5	Total sujeto 6	Total sujeto 7	Total sujeto 8	Total sujeto 9
Generalidades	23	22	24	22	27	22	23	29	22
Condiciones de trabajo y recurso	25	18	18	27	19	19	19	23	24
Responsabilidades	19	22	22	22	17	18	19	18	23
Relaciones interpersonales	18	14	14	20	20	16	14	26	23
Resolución de conflictos y asertividad	18	18	18	22	18	18	10	18	23
Satisfacción y motivación	17	18	18	18	20	18	25	18	19
Inteligencia emocional	21	18	18	15	16	16	6	18	19
Comunicación	18	20	18	22	18	18	17	18	20

Estrés	22	20	18	25	14	19	26	18	19
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	16	18	18	21	15	18	12	18	21
Liderazgo	16	12	21	17	16	18	14	18	19
Trabajo en equipo	18	20	22	26	18	19	23	18	22
Autoestima laboral	14	16	14	20	14	15	14	14	14
Mobbing	10	10	6	16	18	19	11	18	15
Síndrome de Burnout	16	16	18	15	14	18	6	18	18
Resistencia al cambio	15	22	14	15	16	17	9	14	17

VACIADO ESCALA PARA GRÁFICOS

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Generalidades			
Puntuación	Significación	Total personas	porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	3	50%
21-25	Presencia significativa	3	50%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Condiciones de trabajo y recursos			
Puntuación	Significación	Total personas	porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	1	16.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Responsabilidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	3	50%
21-25	Presencia significativa	3	50%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Relaciones interpersonales			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Resolución de conflictos y asertividad			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Satisfacción y motivación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Inteligencia emocional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Comunicación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Estrés			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Oportunidades de carrera y desarrollo profesional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL			
Liderazgo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL			
Trabajo en equipo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Autoestima laboral			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Mobbing			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Síndrome de Cronos			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL Síndrome de Burnout			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA JEFES CENTRAL			
Resistencia al cambio			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

Vaciado cuantitativo Escala jefes CACTIUSA CENTRAL						
Categorías	Total sujeto 1	Total sujeto 2	Total sujeto 3	Total sujeto 4	Total sujeto 5	Total sujeto 6
Generalidades	20	23	22	20	18	21
Condiciones de trabajo y recursos	15	21	18	17	18	17
Responsabilidades	17	23	24	18	23	20
Relaciones interpersonales	17	17	18	18	13	20
Resolución de conflictos y asertividad	16	13	18	22	21	20
Satisfacción y motivación	18	18	22	19	23	19
Inteligencia emocional	18	18	18	21	19	21
Comunicación	20	20	22	18	26	23
Estrés	17	24	26	22	16	22
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	17	18	18	17	17	20
Liderazgo	16	21	18	14	16	20

Trabajo en equipo	21	21	22	24	18	19
Autoestima laboral	16	15	18	22	18	18
Mobbing	9	9	6	12	14	19
Síndrome de Cronos	15	14	18	18	13	15
Síndrome de Burnout	13	12	18	18	10	17
Resistencia al cambio	15	16	14	14	19	19

**Cuadros de
vaciados de datos
obtenidos en
la Sucursal de
Soyapango**

Guía de Observación

CACTIUSA SOYAPANGO

Objetivo: Observar las diferentes manifestaciones de la conducta del personal al momento de realizar la entrevista.

Organización: CACTIUSA de R.L Soyapango

APARIENCIA FÍSICA.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Uso del uniforme adecuadamente.	7	0	0
2	Cabello limpio y ordenado.	7	0	0
3	Piel limpia	7	0	0
4	Rostro limpio	7	0	0
5	Heridas, raspones, moretones.	0	0	7
6	Otros.	0	0	2
EXPRESIÓN FACIAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Se sonroja.	1	5	1
2	Llora	0	0	7
3	Sonríe	5	1	1
4	Tics	0	1	6
5	Movimientos ocular	0	2	5
	Otros:	0	0	2
MOVIMIENTO CORPORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mueve las manos innecesariamente	0	5	2
2	Mueve los pies innecesariamente	0	3	4
3	Mueve todo el cuerpo sin motivo	0	2	5

4	Tics	0	0	7
5	Tiene dificultad para comunicarse utilizando gestos y mímicas.	0	0	7
6	Problemas de equilibrio.	0	0	7
	Otros	0	0	2
EXCITACIÓN EMOCIONAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Alegre	5	2	0
2	Enojado	0	0	7
3	Triste	0	2	5
4	Serio	0	3	4
5	Preocupado	0	2	5
6	Fluctuante	0	1	6
	Otros.	0	0	2
LENGUAJE.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Lento	0	1	6
2	Rápido	3	2	2
3	Errores de pronunciación	0	1	6
4	Contesta eficientemente las preguntas que se le hacen	5	2	0
5	Bagaje de lenguaje pobre.	0	6	1
6	Utiliza palabras obscenas	0	0	7
7	Su tono de voz es alto.	0	5	2
	Otros	0	0	2
INTERACCIÓN CON EL ENTREVISTADOR.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Mantiene contacto ocular	6	1	0

2	Atento/a a las indicaciones del entrevistador	7	0	0
3	Indiferencia a las indicaciones del entrevistador	0	0	7
4	Desconfiado/a	0	2	5
5	Respetuoso/a	7	0	0
	Otros	0	0	2

ANÁLISIS DE GUIA DE OBSERVACIÓN DEL PERSONAL DE CACTIUSA DE RL, SUCURSAL DE SOYAPANGO.

De acuerdo a las observaciones realizadas con el personal de CACTIUSA del área de Soyapango, se obtiene la siguiente información:

- **Apariencia física:** se observó que todos los y las empleados presentan una imagen personal adecuada, basándose esto en la observación de aseo personal y de la portación del uniforme de la cooperativa.
- **Expresión facial:** la mayoría se mostró amigable durante el transcurso de la entrevista, observándose regularmente una sonrisa en el rostro de quienes proporcionaron la información y en escasas ocasiones, manifestaciones de sonrojamiento y tics, que pueden estar ligados a rasgos de timidez o nerviosismo ante el proceso de entrevista.
- **Movimiento corporal:** no se observó irregularidades respecto a aspectos como equilibrio, tics nerviosos o dificultad en la transmisión de ideas, aunque si se evidencio casos de excitación corporal (en menor grado) a través de la utilización o de movimientos de manos y pies innecesariamente.
- **Excitación emocional:** la mayoría mostro un tono afectivo apropiado, predominando la expresión alegre. Sin embargo, se notó en menor grado seriedad, tristeza y preocupación al momento de realizar el proceso de entrevista. Esto puede estar en razón de los temas

abordados en los instrumentos y también en relación al tiempo, dado que los empleados se encontraban ejerciendo sus labores al momento de realizar este proceso.

- **Lenguaje:** aunque no se evidenciaron dificultades serias en esta área, se observó que la mayoría presenta un tono de voz alto y emisión de voz rápida. Así mismo, existe deficiencia respecto al repertorio lingüístico de los sujetos. Sin embargo, no hubo dificultades serias en la comprensión de las preguntas que se les realizó así como se observó que fueron capaces de contestar eficientemente las preguntas.
- **Interacción con el entrevistador:** la mayoría mostro una interacción con las entrevistadoras adecuada, observándose que los sujetos fueron muy atentos a las indicaciones que se les proporcionaba y mostraron una actitud muy respetuosa en el proceso de entrevista. Ligeramente, hubo dos personas que se mostraron un tanto desconfiadas al momento de realizarse este proceso, posiblemente sea ante la novedad del mismo así como de la confidencialidad de los datos.

Guía de Observación dirigida a las instalaciones de la cooperativa

Objetivo: Observar las condiciones del lugar donde desarrollan las actividades laborales los empleados de CACTIUSA de R.L.

Nombre de la empresa: CACTIUSA de R.L Soyapango

ENTORNO LABORAL.				
N°	ASPECTO A OBSERVAR.	Mucho	Poco	Nada
1	Espacio físico/ Amplio y buena distribución.		*	
2	Espacio físico/ Estrecho	*		
3	Piso/ Antideslizante	*		
4	Ventilación	*		
5	Techo/Cielo falso en buen estado	*		
6	Salubridad/Higiene	*		
7	Lugares con Humedad			*
8	Temperatura ambiente		*	
9	Olores			*
10	Ruidos		*	
11	Otros			

Comentarios:

ANÁLISIS DE GUIA DE OBSERVACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE CACTIUSA DE RL, SUCURSAL DE SOYAPANGO

A partir de las observaciones realizadas en las instalaciones de la Sucursal de CACTIUSA en el área de Soyapango, se obtiene lo siguiente:

El espacio físico presenta condiciones apropiadas de salubridad, referidos a aspectos como: adecuada iluminación y ventilación, temperatura ambiente, existencia de techos en buen estado y pisos antideslizantes. Así mismo, no se observó lugares que presentaran humedad, ni olores ni ruidos desagradables. Sin embargo, la mayor dificultad que presentan las instalaciones actualmente radica en la insuficiencia del espacio físico, ya que dichas sucursal es pequeña y esto promueve condiciones de hacinamiento y dificultad para la ubicación de mobiliario y otros enseres, por lo que la distribución en las instalaciones es irregular. Lo anterior, constituye una de las quejas más frecuentes del personal, dado que dificulte la realización de labores e inclusive es una condición de riesgo en caso de emergencias.

Cuadro de vaciado entrevistas empleados CACTIUSA SOYAPANGO

Preguntas	Sujeto 1		Sujeto 2		Sujeto 3		Sujeto 4		Sujeto 5		Sujeto 6	
1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar a ella?	Capacitaciones sobre el puesto y otros conocimientos como el departamento de mora		Estaba realizando sus prácticas vieron su desempeño y luego le enseñaron el área de caja donde se desempeña		Capacitación en todas las áreas y departamentos		La persona que estaba anteriormente en el puesto la instruyo, le dieron un folleto que memorizar de lo que se hace en el puesto y luego lo dejan en la practica		Conocer la cooperativa, funciones, capacitación de todas las áreas.		Le enseñaron funciones del puesto, explicación.	
2. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?	Si *	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿Por qué? Porque eso hace que uno tenga más conocimiento		¿Por qué? Le enseña mucho a uno, para ejercer la labro		¿Por qué? Porque ayuda a conocer todas las áreas y sobre la cooperativa		¿Por qué? Se encuentra más preparado para atender		¿Por qué? Porque le permite recibir entrenamiento.		¿Por qué? Porque permite aclarar dudas, retroalimentand o, mejorar la atención al cliente	

3. ¿Esta personalmente dispuesto a participar en algún proceso de capacitación?	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si *	No	Si*	No	Si*	No
	¿Por qué? Para poder tener más conocimiento sobre todas las áreas		¿Por qué? Porque le enseñan sobre el puesto donde lo van a colocar		¿Por qué? Para conocer cosas nuevas		¿Por qué? Cada día se necesita aprender ya que hay actualizaciones en las leyes tributarias y hay que capacitarse para cuando las personas se acercan a preguntar		¿Por qué? Es bueno aprender de todo.		¿Por qué? Para brindar un mejor servicio, agilizar trabajo, mayor calidad.	
4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si	No*
	¿Por qué? Para ayudar a los demás		¿Por qué?		¿Por qué? Es importante conocer y ayudar a otros		¿Por qué? Es bueno compartir el conocimiento que posee		¿Por qué? Porque le hace crecer personalmente el poder ayudar.		¿Por qué? Es tímida para hablar en público.	

5. Según su opinión ¿En que mejoraría su desempeño al recibir la capacitación?	En la mejor atención al cliente				En mejor atención al cliente, información sobre el área donde esta				En más conocimientos sobre su área de trabajo				Capacitaciones en el área contable, por las reformas que se están haciendo				Dependiendo de la capacitación que sea, dependiendo si es en el área profesional o de crecimiento personal.				Brindar un mejor servicio, hacer su trabajo más ágil.			
6. ¿Cómo considera que es actualmente su desempeño personal en el ámbito laboral, llena sus expectativas y las de su jefe?	Si				Si ya que le han dicho que es excelente				Si				Si, trato de acatar todas las recomendaciones que le dan y las capacitaciones de atención al cliente				Si , se consiente como buena empleada				Si, aunque considera no está demás recibir una capacitación.			
7. ¿Cómo considera el desempeño en su trabajo?	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD	E	MB	B	SD
	*			M	*			M	*			M	*			M	*			M	*			M
	¿Por qué? Porque siente que se desempeña bien con los demás				¿Por qué? Porque no ha recibido ninguna queja sobre el trabajo si lo hace mal				¿Por qué? Porque falta más conocimiento en otras áreas				¿Por qué? Por qué hay detalles que faltan y constantemente necesita aprender algo nuevo				¿Por qué? Porque aunque realiza su trabajo, a veces falla.				¿Por qué? Porque usa los recursos de forma adecuada			

8. ¿Posee la preparación para enfrentar mayores responsabilidades de las que tiene actualmente en su cargo de trabajo?	Si*	No	Si*	No	Si	No*	Si*	No	Si*	No	Si*	No
	¿En qué aspectos? En cambiar de lugar de puesto		¿En qué aspectos? En cargos más complicados, de atención al cliente, porque son mas personales		¿En qué aspectos?		¿En qué aspectos? Todos somos capaces con paciencia		¿En qué aspectos? Porque se siente capaz de seguir aprendiendo		¿En qué aspectos? Porque posee la capacidad, aunque no sabe si con la calidad necesaria, necesita preparación para ello.	
9. ¿Qué conocimientos y destrezas cree usted que necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?	Depende para que área se vaya, pero mayor atención al cliente		Todos los conocimientos posibles sobre el puesto y atención al cliente		Estudiar y tener más preparación para otras áreas		Mas conocimiento sobre el área contable		Seguir estudiando.		Actualizarse en leyes financieras.	
10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían relacionados?	Con todas, porque se relaciona con el publico		Con todas, porque se relacionan con las personas		Con ninguna		Con todo, con apertura de cuentas, prestamos está relacionado		En que estudiar le brindaría mayor conocimiento al que posee.		Para explicar en atención al cliente, asesorar mejor al asociado.	

11. ¿Considera que es necesario tomar algunas medidas para que el rendimiento del área en que trabaje se mejore?	Si *	No	Si*	No	Si*	No	Si*	No	Si	No*	Si*	No
	¿Cuáles? Como tener más capacitación que los prepare más a uno		¿Cuáles? Mejor atención, ambiente laboral		¿Cuáles? Mas capacitación		¿Cuáles? Por qué hay bastante demanda de servicio al cliente, se necesita más recurso humano para el área y local más amplio		¿Cuáles? -		¿Cuáles? Incrementar el personal, ampliar el espacio físico.	
12 ¿Considera que existendificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?	Si	No*	Si	No*	Si	No*	Si	No*	Si	No*	Si	No*
	¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?		¿Cree q mejorarían si se implementa proceso de capacitación?	

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DEL PERSONAL DE CACTIUSA DE RL, SUCURSAL SOYAPANGO.

De acuerdo a lo expresado por el personal entrevistado, se obtienen las siguientes observaciones:

1. Se evidencia que no existe un proceso sistematizado de inducción para el personal, así como tampoco hay personal designado para ello, en cambio se realiza una breve explicación acerca de la Cooperativa, sus funciones y servicios y las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo. Muchas de las personas entrevistadas identifican este proceso como capacitación.
2. Todo el personal concuerda en la visión de que el proceso de capacitación es valioso tanto para si mismos como para el crecimiento de la cooperativa, esto en función de la adquisición del conocimiento, preparación para mejorar su desempeño y proceso de retroalimentación. Sin embargo, la capacitación la visualizan solo en función del área técnica, desconociendo o restando interés a la capacitación del recurso humano (psicológica).
3. Se observa que todos los sujetos manifiestan una predisposición favorable a ser partícipes de procesos de capacitación, esto en aras de las razones expuestas anteriormente en el punto dos.
4. Pese a que los sujetos entrevistados poseen una actitud favorable ante el proceso de capacitación, no todos desean ser partícipes de ella en calidad de facilitadores. Factores como timidez, miedo escénico y carencia de habilidades lingüísticas limitan a algunos sujetos a participar en ella activamente, en tanto aquellos que manifiestan disposición a hacerlo lo realizan en función de razones de cooperación.

5. Todas las personas entrevistadas consideran que su desempeño es acorde a expectativas personales y expectativas de sus superiores, calificando el mismo mayoritariamente como “muy bueno” y rara vez “excelente”. Las razones que los llevan a considerar esto varían entre la adecuada utilización de los recursos de la institución, las adecuadas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y la carencia de llamados de atención en la realización de labores.
6. Mayoritariamente, todo el personal expresa que considera tener la preparación para enfrentar mayores retos laborales, esto en función de la consideración de las propias habilidades personales que los capacitarían para ello, así como en función de la posibilidad de ser promovidos.
7. Respecto a conocimientos y habilidades que necesitan adquirir para prepararse aún más, el personal entrevistado identifica estas en función de las áreas de trabajo que cada uno posee. Además, agregan el deseo de seguirse preparando académicamente para poder optar a un mejor puesto laboral.
8. Respecto a medidas o sugerencias para que el desempeño del área mejor, la mayoría expresa el deseo de mayores procesos de capacitación del personal y así mismo manifiestan como dificultad la insuficiencia del recurso humano existente así como la distribución del espacio físico.
9. Nadie del personal considero que hubiesen dificultades psicológicas dentro del área de trabajo. Esto en relación a que la connotación que posee para ellos este término es negativa y por ende no relacionándose la misma con temáticas de crecimiento organizacional.

Cuadro de vaciado entrevista jefe CACTIUSA SOYAPANGO

Preguntas	Sujeto 1	
1. ¿Cuál fue el proceso de inducción que le proporciono la empresa al momento de ingresar a ella?	Entro en el área contable, conocí el sistema de contabilidad y ahí fue adquiriendo el conocimiento y también con la rotación de puestos (cajas, mora, préstamos, ejecutivos de cuentas y luego a agencia), con la experiencia en cada área se fue capacitando.	
2. ¿Considera que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa, en su área de trabajo?	Si*	No
	<p align="center">¿Por qué?</p> <p align="center">Por la diversidad del sistema de trabajo por ello es necesario que conozca de los servicios de la institución para brindar un buen servicio.</p>	
3. ¿Estaría personalmente en disposición de participar en algún proceso de capacitación, para la unidad de trabajo a la que pertenece?	Si*	No
	<p align="center">¿Por qué?</p> <p align="center">Para cubrir vacíos que tiene en el área y mejorar el trabajo o corregir equivocaciones.</p>	
4. ¿Estaría dispuesto a participar en algún proceso de capacitación como facilitador?	Si*	No
	<p align="center">¿Por qué?</p> <p align="center">Por el tiempo que tiene en la cooperativa considera que si tiene la experiencia para poder hacerlo.</p>	

5. En su opinión ¿En que mejoraría el desempeño de sus colaboradores al recibir la capacitación?	A hacer más ágil el trabajo en equipo a cubrir las necesidades del cliente en un tiempo más corto.	
6. ¿Cómo es actualmente el desempeño de sus colaboradores en el área de trabajo según su expectativa?	Excelente.	
7. ¿Cómo considera el desempeño en su trabajo?	Muy bueno *	
	<p style="text-align: center;">¿Por qué?</p> <p>Por el recurso humano, ya que es poco y tiene cubrir muchas situaciones y hay cierto grado de deficiencia.</p>	
8. ¿Considera que se encuentra preparado/a para enfrentar mayores responsabilidades de las que posee actualmente en la unidad de trabajo en la que se desenvuelve?	Si*	No
	<p style="text-align: center;">¿En qué aspectos?</p> <p>Adquiere conocimientos de la operatividad de CACTIUSA y si le proporcionan otros conocimientos mucho que mejor por que podrá desenvolverse.</p>	
9. ¿Qué conocimientos y destrezas cree que necesitan sus empleados para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?	Área de créditos, más conocimiento.	
10. Con respecto a la pregunta anterior acerca de los conocimientos y destrezas que usted expreso, ¿con cuales tareas de su puesto considera que estarían	Necesitan capacitar a cajeros por que no conocen toda la información para realizar créditos, si ellos manejaran la cartera de préstamos sería más beneficioso.	

relacionados?		
11. ¿Qué medidas tomaría para que el rendimiento en su área de trabajo se mejore?	La capacitación, cambiar el local, mas recurso humano y más capacitación.	
12 ¿Considera que existen dificultades psicológicas dentro de su área de trabajo?	Si	No*
	¿Cree que mejorarían si se implementa proceso de capacitación?	

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DE JEFATURA DE CACTIUSA DE R.L, SUCURSAL SOYAPANGO.

De acuerdo a lo expresado por la persona entrevistada, se obtienen las siguientes observaciones:

1. No existe un proceso de inducción sistematizado, sino más bien la adquisición de experiencia en el área le permitió acceder a ese puesto y familiarizarse con las funciones del mismo, observándose relación con lo dicho por el personal
2. Se observa que considera la capacitación como un proceso valioso tanto a nivel individual como institucional en función de la cualificación del personal, lo que permitiría la promoción de los objetivos organizacionales. Al igual que lo expresado por sus colaboradores, la capacitación la visualiza con orientación del área técnica y no en función del área psicológica.
3. Existe una disposición favorable a participar en procesos de capacitación, tanto en calidad de usuario como de facilitadora, considerando que posee la experticia como para transmitir a sus colaboradores el conocimiento que ha adquirido en su trayectoria profesional.
4. A percepción de la jefatura, califica como “excelente” el desempeño profesional de sus colaboradores, lo que concuerda con lo expresado por los empleados respecto a que este satisface las expectativas laborales. Sin embargo, manifiesta que una dificultad reside en que el personal es insuficiente y por lo mismo hay cierto grado de deficiencia, situación que también fue expresada por los empleados.
5. En cuanto al aspecto relacionado a la preparación profesional, la persona entrevistada manifiesta que pese a las dificultades antes mencionadas, cree poseer la capacidad para asumir mayores retos laborales, pese a que considera necesita mayor preparación en áreas

financieras y que a su vez la adquisición de este conocimiento le permitiría capacitar en áreas técnicas y financieras al personal a su cargo.

6. De acuerdo a lo expresado por la persona entrevistada, las mayores dificultades que presenta el área se ven relacionadas con la insuficiencia del espacio físico, la carencia del personal y escasos procesos de capacitación. Dichos aspectos poseen relación con lo expresado con el personal.
7. A percepción de la jefatura, su personal no presenta dificultades psicológicas que requieran de intervención, visión que concuerda con la del personal de la institución que se ve favorecida por la carencia que existe de la promoción de programas de salud mental dentro de la Institución.

VACIADOS ESCALA PARA GRÁFICOS

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Generalidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	2	33.33%
21-25	Presencia significativa	4	66.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Condiciones de trabajo y recursos			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	1	16.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Responsabilidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	3	50%
21-25	Presencia significativa	3	50%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Relaciones interpersonales			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	2	33.33%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Resolución de conflictos y asertividad			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	5	83.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	1	16.67%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Satisfacción y motivación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	2	33.33%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Inteligencia emocional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	3	50%
21-25	Presencia significativa	3	50%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Comunicación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	2	33.33%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO			
Estrés			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	4	66.66%
21-25	Presencia significativa	1	16.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO			
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	2	33.33%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO			
Liderazgo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	2	33.33%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO			
Trabajo en equipo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	2	33.33%
21-25	Presencia significativa	2	33.33%
26-30	Presencia total	2	33.33%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Autoestima laboral			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	3	50%
16-20	Presencia moderada	2	33.33%
21-25	Presencia significativa	1	16.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Mobbing			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	2	33.33%
11-15	Presencia mínima	2	33.33%
16-20	Presencia moderada	2	33.33%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Síndrome de Burnout			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	16.67%
16-20	Presencia moderada	4	66.66%
21-25	Presencia significativa	1	16.67%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

VACIADO ESCALA EMPLEADOS SOYAPANGO Resistencia al cambio			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	2	33.33%
16-20	Presencia moderada	4	66.67%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		6	100%

vaciado cuantitativo Escala empleados CACTIUSA SUCURSAL SOYAPANGO						
Categorías	Total sujeto 1	Total sujeto 2	Total sujeto 3	Total sujeto 4	Total sujeto 5	Total sujeto 6
Generalidades	25	24	18	23	17	23
Condiciones de trabajo y recurso	19	18	22	20	18	18
Responsabilidades	20	20	23	18	22	21
Relaciones interpersonales	16	13	16	18	14	18
Resolución de conflictos y asertividad	20	16	26	18	18	18
Satisfacción y motivación	20	16	18	25	21	20
Inteligencia emocional	20	17	24	21	18	21
Comunicación	21	18	24	18	18	20
Estrés	20	14	21	19	18	19
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	22	19	23	18	17	19
Liderazgo	21	16	21	16	18	17
Trabajo en equipo	27	18	27	22	22	18
Autoestima laboral	16	13	22	15	18	14

Mobbing	18	6	19	6	14	12
Síndrome de Burnout	19	16	21	17	13	20
Resistencia al cambio	20	13	19	17	14	17

VACIADO ESCALA PARA GRÁFICOS

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Generalidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	1	100%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Condiciones de trabajo y recursos			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Responsabilidades			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	1	100%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Relaciones interpersonales			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Resolución de conflictos y asertividad			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Satisfacción y motivación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Inteligencia emocional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Comunicación			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Estrés			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	100%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Oportunidades de carrera y desarrollo profesional			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Liderazgo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	100%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Trabajo en equipo			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Autoestima laboral			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	1	100%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Mobbing			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	1	100%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Síndrome de Cronos			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	1	100%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Síndrome de Burnout			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	0	0%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	1	100%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

VACIADO ESCALA JEFE SOYAPANGO Resistencia al cambio			
Puntuación	Significación	Total personas	Porcentaje
6-10	Ausencia	0	0%
11-15	Presencia mínima	1	100%
16-20	Presencia moderada	0	0%
21-25	Presencia significativa	0	0%
26-30	Presencia total	0	0%
Total		1	100%

Vaciado cuantitativo Escala jefes CACTIUSA SOYAPANGO	
Categorías	Total sujeto 1
Generalidades	23
Condiciones de trabajo y recursos	16
Responsabilidades	21
Relaciones interpersonales	19
Resolución de conflictos y asertividad	20
Satisfacción y motivación	19
Inteligencia emocional	17
Comunicación	18
Estrés	15
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	16
Liderazgo	13
Trabajo en equipo	19

Autoestima laboral	22
Mobbing	6
Síndrome de Cronos	16
Síndrome de Burnout	23
Resistencia al cambio	15

ANEXO 9

Ciudad Universitaria, 02 de septiembre de 2014



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE PROGRAMA DE INTERVENCION

Por medio de la presente, yo **Lic. Benjamín Moreno Landaverde** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, **HAGO CONSTAR QUE:**

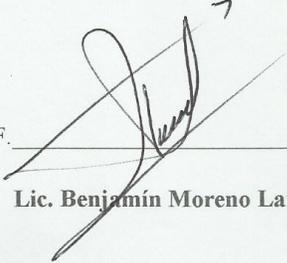
1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N. MV05018, Aida Marcela Menjivar Nieto con carnet N. MN07007 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 02 de septiembre del corriente año ante mi presencia, un programa de intervención psicológico, el cual habrán de presentar como propuesta en la realización de su tema de tesis denominado: "Diagnostico de detección de necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA DE RL), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador", a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de ello.
2. Habiendo realizado una detenida evaluación del programa, conforme a mi criterio profesional en el ámbito laboral de la Psicología, **DOY MI VISTO BUENO** para que el mismo pueda ser implementado en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dicho programa de intervención psicológico.

3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad del programa de intervención de la presente investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

CONTENIDO:	OBSERVACIONES:
Presentación del programa:	no hay progreso
Planes operativos:	no están desmenuados adecuadamente
Manuales de Facilitador y usuario:	Una vez reestructurado el programa y los planes operativos no corresponden

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas.

F. 
Lic. Benjamín Moreno Landaverde

Ciudad Universitaria, 02 de septiembre de 2014



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE PROGRAMA DE INTERVENCION

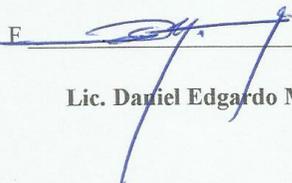
Por medio de la presente, yo **Lic. Daniel Edgardo Madrid** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, **HAGO CONSTAR QUE:**

1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N. MV05018, Aida Marcela Menjívar Nieto con carnet N. MN07007 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 02 de septiembre del corriente año ante mi presencia, un programa de intervención psicológico, el cual habrán de presentar como propuesta en la realización de su tema de tesis denominado: "Diagnostico de detección de necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA DE RL), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador", a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de ello.
2. Habiendo realizado una detenida evaluación del programa, conforme a mi criterio profesional en el ámbito laboral de la Psicología, **DOY MI VISTO BUENO** para que el mismo pueda ser implementado en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dicho programa de intervención psicológico.
3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad del programa de intervención de la presente investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

CONTENIDO:	OBSERVACIONES:
Presentación del programa:	Quitar historia de la justificación Revisar redacción contradicciones en normas y políticas
Planes operativos:	Muy poco tiempo por temática a desarrollar
Manuales de Facilitador y usuario:	

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas.


F _____
Lic. Daniel Edgardo Madrid

Ciudad Universitaria, Septiembre de 2014



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

CONSTANCIA DE VALIDACION DE PROGRAMA DE INTERVENCION

Por medio de la presente, yo **Lic. FIDEL SALOMON PERALTA** que laboro como docente en el departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, **HAGO CONSTAR QUE:**

1. El grupo de tesis conformado por las estudiantes: Mindy Astrid Martínez Ventura con carnet N. MV05018, Aida Marcela Menjívar Nieto con carnet N. MN07007 y Lourdes Alexia Vigil Pineda con carnet N. VP08011, presentaron el día 02 de septiembre del corriente año ante mi presencia, un programa de intervención psicológico, el cual habrán de presentar como propuesta en la realización de su tema de tesis denominado: “Diagnostico de detección de necesidades de capacitación y elaboración de propuesta de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de IUSA y Otras Empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA DE RL), en las sucursales de los municipios de San Salvador y Soyapango del departamento de San Salvador”, a fin de que yo realizaría la corrección y revisión de ello.
2. Habiendo realizado una detenida evaluación del programa, conforme a mi criterio profesional en el ámbito laboral de la Psicología, **DOY MI VISTO BUENO** para que el mismo pueda ser implementado en la investigación antes mencionada, con lo cual formo parte del proceso de validación de dicho programa de intervención psicológico.

3. Sin embargo, a efectos de contribuir con el mejoramiento de la calidad del programa de intervención de la presente investigación, realizo las siguientes observaciones:

OBSERVACIONES:

CONTENIDO:	OBSERVACIONES:
Presentación del programa:	
Planes operativos:	Mejorar ortografía Mejorar redacción objetivos Tiempo no suficiente por temática
Manuales de Facilitador y usuario:	

4. Sin más que agregar, extendiendo la presente constancia para los fines que crean convenientes las interesadas.


F. _____
Lic. Fidel Salomon Peralta

ANEXO 10

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



*Propuesta de Programa de capacitación con Intervención
psicoterapéutica en el ámbito laboral, para la Cooperativa
CACTIUSA De R.L*

Docente Asesora:

Licda. Sara Bernal.

Coordinador General de Proceso de Grado:

Evaristo Morales

Presentado por:

- ✚ Aida Marcela Menjivar Nieto.*
- ✚ Mindy Astrid Martínez Ventura.*
- ✚ Lourdes Alexia Vigil Pineda.*

Justificación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La capacitación laboral contemporánea ha integrado a sus proyectos diversas disciplinas enfocadas al estudio del comportamiento de las personas, debido a la importante influencia que los factores externos ejercen sobre el rendimiento de los individuos en sus puestos de trabajo; y a partir de la consideración en términos de productividad una serie de factores más allá de la medida en que los empleados agregan valor en los productos, los servicios y la rentabilidad de las empresas, para tomar en cuenta aspectos relativos al entorno y a la personalidad de sus integrantes que definen el carácter, la determinación, la confianza, la seguridad, la fortaleza, las metas y las motivaciones individuales alineadas a la cultura propia de cada organización para alcanzar el nivel de competitividad deseado.

Resulta de suma importancia capacitar a los empleados sobre aspectos de carácter humano relacionado a su rendimiento laboral para ayudar a mejorar la calidad de su desempeño y su bienestar psicológico dentro de la organización. Por lo tanto se realizara una propuesta de intervención en el ámbito laboral a fin de contribuir al mejoramiento de la calidad del desarrollo laboral de los empleados el cual ayudara a que se preparen integralmente como personas y proporcionándoles conocimientos para el mejoramiento de aspectos como: Condiciones de trabajo, responsabilidad, comunicación y relaciones interpersonales, resolución de conflictos y asertividad, liderazgo, estrés y síndrome de Burnout, autoestima laboral, resistencia al cambio y síndrome de Cronos.

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

Objetivos Del Programa

Objetivo General:

- Diseñar una propuesta de programa de capacitación con intervención psicoterapéutica, que contribuya a disminuir aspectos negativos que existen en la Cooperativa debido a las necesidades de capacitación detectadas y que posibilite un mejor desempeño laboral en jefes y empleados de la institución.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un programa de capacitación que contenga planes operativos que faciliten la ejecución del programa con actividades que ayuden a disminuir las problemáticas de los empleados, con la finalidad de potenciarlos como seres humanos y para obtener un mejor desarrollo laboral.
- Contribuir a la empresa con herramientas psicológicas que ayuden a mejorar habilidades, destrezas y actitudes de los empleados, con la finalidad que posean un adecuado desempeño laboral.

Políticas Y Normas Del Programa

POLÍTICAS

1. Todas las jefaturas de los Departamentos tendrá acceso al programa de capacitación.
2. En el programa de capacitación podrán participar todos los empleados de la organización, cuando estos sean seleccionados por las jefaturas.
3. El programa de capacitación podrá ser implementado por el personal de Recursos Humanos.
4. Se abordaran en el programa de capacitación todas aquellas problemáticas encontradas durante el diagnostico de las necesidades de capacitación.
5. El programa de capacitación estará diseñado para intervenir las problemáticas detectadas con los participantes.
6. El programa de capacitación será implementado para contribuir en el desarrollo organizacional.
7. El programa de capacitación estará encaminado a disminuir las problemáticas encontradas dentro de la organización en los trabajadores.
8. El programa de capacitación estará dirigido a proporcionar conocimientos psicológicos y contribuir al fortalecimiento de habilidades y destrezas del personal para lograr un desarrollo óptimo de las mismas
9. El facilitador/capacitador empleara la metodología idónea de acuerdo al tipo de capacitación que se brinde y será el responsable de la organización y desarrollo de la misma

NORMAS

1. Deberán de tener acceso al programa de capacitación únicamente aquellos que estén autorizados por las jefaturas.
2. Deberán de participar en el programa de capacitación aquellos empleados que sean seleccionados por las distintas jefaturas de las diferentes Unidades.
3. Deberá ser implementado el programa de capacitación específicamente por personal competente en el área.
4. Deberán ser dadas a conocer a los empleados aquellas problemáticas que más incidan en el desempeño laboral.
5. El programa de capacitación deberá ser diseñado acorde con las necesidades encontradas en el proceso diagnóstico.
6. El programa de capacitación deberá ser un recurso que beneficie a sus empleados tanto a nivel individual como a nivel organizacional.
7. El programa de capacitación deberá contribuir en la disminución de aquellas problemáticas encontradas durante el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.
8. El programa de capacitación deberá fundamentarse en el desarrollo de las problemáticas que más incidan en el óptimo desempeño laboral.
9. El Departamento de Recursos y/o los jefes de área deberán ser los encargados de que los trabajadores asistan a los eventos de capacitación requeridos.

Ámbito de Uso

- El programa de capacitación con intervención psicoterapéutica, es un documento de suma discrecionalidad y confidencialidad dentro de la Cooperativa y de exclusividad para las jefaturas de los Departamentos.
- El programa de capacitación será administrado y estará ubicado para su uso dentro de la Gerencia administrativa, ya que este contiene la información necesaria acerca de cómo capacitar las problemáticas que presenta la institución.
- El programa de capacitación podrá ser modificado y actualizado cada año siempre y cuando se detecten nuevas necesidades de capacitación.

Contenido del Programa

A continuación se presenta una propuesta de programa de capacitación con intervención Psicoterapéutica elaborado por estudiantes de la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Psicología, correspondiente al Trabajo de Grado denominado: “Diagnóstico de Detección de las Necesidades de Capacitación y elaboración de propuesta de programa de intervención en el ámbito laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores de I.U.S.A y otras empresas de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA de R.L), en las sucursales de los Municipios de San Salvador y Soyapango del Departamento de San Salvador”

Dicho programa contiene, justificación, objetivos, políticas y normas de uso para su aplicación, y el ámbito de uso, así como los planes operativos que abordan las temáticas a capacitarse con sus respectivos manuales de facilitador y usuario, con el objetivo de abordarlas de manera integral brindando estrategias teórico - prácticas que sirvan como herramientas que ayuden al mejoramiento de las dificultades que impiden el adecuado desempeño laboral de los empleados. De igual manera se busca la promoción de los objetivos organizacionales con fines a mejorar la calidad de su trabajo dentro de la institución. Esto se realizará mediante el uso de técnicas y dinámicas que despierten el interés necesario para que este programa sea exitoso en pro de los empleados y progreso de la cooperativa en general.

Las problemáticas que se abordan en el programa de capacitación se mencionan a continuación:

- ⊗ Condiciones de trabajo.
- ⊗ Responsabilidad.
- ⊗ Comunicación y relaciones interpersonales.
- ⊗ Mobbing, Resolución de conflictos y asertividad.
- ⊗ Liderazgo.
- ⊗ Estrés y síndrome de Burnout.
- ⊗ Autoestima laboral.
- ⊗ Resistencia al cambio y síndrome de Cronos

📍 **Condiciones de trabajo y recursos.**

En el ámbito de la seguridad laboral, la referencia a las condiciones de trabajo es de vital importancia ya que son estas las que predisponen a que el trabajador se sienta satisfecho y motivado siendo capaz de brindar lo mejor de sus habilidades y mejorar la productividad, así las condiciones de trabajo deben ser controladas para que no supongan una amenaza para la seguridad y la salud del trabajador y, al mismo tiempo, se alcance una calidad de trabajo. En este sentido, se trata de aquellas características del trabajo que pueden influir significativamente en la generación de riesgos laborales, entre estas se encuentran:

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Condiciones de seguridad
- Condiciones ambientales

📍 **Responsabilidad**

Definir las responsabilidades de un puesto de trabajo es esencial a la hora de definir el mismo. Las responsabilidades que se tienen que asumir con el puesto de trabajo tienen que reflejar las principales funciones que se van a llevar a cabo.

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Definición de las responsabilidades
- La definición de las responsabilidades laborales

📍 **Comunicación y Relaciones interpersonales**

Comunicación:

Comunicar es el hecho de transmitir información significativa. Es la acción a través de la cual los individuos se relacionan entre si

Para que la comunicación se produzca se requieren 3 elementos básicos: un emisor, un mensaje y un receptor.

Relaciones interpersonales:

Son una interacción recíproca entre 2 o más personas. Se trata de relaciones sociales que como tales se encuentran reguladas por las normas de interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación.

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Conceptualización de comunicación
- Componentes conductuales de la comunicación
- Patrones de la comunicación
- Conceptualización de que son las relaciones interpersonales
- Técnicas de comunicación eficaz

📍 Mobbing, resolución de conflictos y asertividad

Mobbing laboral

El acoso psicológico en el ámbito laboral es una problemática que ha recibido diversas denominaciones, “mobbing, acoso moral, “bullying” o psicoterror laboral y fue motivo de especial preocupación de los organismos internacionales.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), realizó en 1996 un pormenorizado estudio para comparar la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea. En él se indica que la “idea de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da tanta importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores”

Resolución de conflictos laborales y asertividad.

El conflicto laboral se define como el altercado entre un grupo de empleados (o un empleado) y un empresario o varios empresarios en las relaciones laborales, o un empleado con algún compañero de la misma empresa.

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Conceptualización de mobbing laboral
- Conceptualización de Resolución de conflictos laborales y asertividad.
- Formas de resolver los conflictos

📍 Liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, y quien ejerce el liderazgo se conoce como líder; el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- El líder nace o se hace
- Tipos de liderazgo

📍 Estrés y Síndrome de Burnout

Estrés:

En psicología el estrés, suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento

Síndrome de Burnout:

También llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Este síndrome es un mal invisible que afecta y repercute directamente en la calidad de vida y fue descrito por Maslach y Jackson en 1986, como un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Conceptualización del estrés
- El estrés y sus manifestaciones
- Técnicas para el manejo de estrés
- Conceptualización del síndrome de Burnout
- Síndrome de Burnout y sus manifestaciones

📍 Autoestima laboral

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

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

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Concepto e importancia de autoestima laboral.
- Componentes de la autoestima.
- Caracterización de autoestima laboral en el trabajador.

Resistencia al cambio y síndrome de Cronos

Resistencia al cambio:

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.

Síndrome de Cronos.

El Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica e incluso mortal que afecta a más del 50% de las organizaciones en el mundo. No distingue tamaño, o nacionalidad. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. Se denomina como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

En muchos de los casos de hostigamiento laboral o Mobbing, se esconde en el agresor un marcado Síndrome de Cronos que determina ciertas conductas denigrantes hacia la víctima que persiguen eliminarla de la organización. Sobre todo, a aquellas víctimas que pueden ser una amenaza para la misma debido a que pueden ser empleados estrella, inteligentes con un elevado nivel de competencias laborales que en determinado momento pueden hacer sombra al agresor.

La conducta patológica del Síndrome de Cronos atenta contra los cinco pilares básicos de la gerencia del capital humano que se orientan a ofrecer el bienestar y el desarrollo de toda organización: Productividad, Comunicación, Identificación, conducta y motivación.

Aspectos teóricos a abordar en el desarrollo de la temática:

- Concepto de resistencia al cambio.
- Factores motivantes de la resistencia al cambio.
- Principales causas.
- Como evitar la resistencia al cambio.
- Teoría del síndrome de Cronos.
- Definición, sintomatología, perfil de la víctima y victimarios y recomendaciones

PLANES OPERATIVOS



PROGRAMA DE
CAPACITACION CON
INTERVENCION
PSICOTERAPEUTICA



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TEMÁTICA: Condiciones de trabajo

Objetivo General: Empoderar a los usuarios con el conocimiento de la técnica de las “5 S” “con la finalidad de apropiarse del cuerpo teórico e implementarlo dentro del espacio de trabajo

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Inscripción	Anotar a los participantes en una lista de asistencia.	Se brindara una hoja a los usuarios, para que coloquen su nombre y firma.	Tendrán que anotarse en las listas de asistencia.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Página de papel bond. Lapicero.		15 min
Estructura de animación “Corre y tópaté”	Lograr que los participantes se incorporen en la actividad y reflexionen en la importancia del trabajo en equipo	El facilitador brindara la consigna al grupo de escoger un compañero y formar parejas, poniéndose a la par del mismo hombro con hombro. Seleccionará dos personas del grupo, a una de ellas se le dirá que deberá de perseguir al otro para atraparlo. La persona perseguida escapara al unirse poniéndose a la par de uno	Escucha atentamente las indicaciones de los facilitadores para realizar la técnica. Participa activamente en la misma, siguiendo las consignas. Realiza aportes en la reflexión de la técnica,	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		20 min.

		de los miembros de las parejas, el otro miembro de la pareja tomara su lugar como “perseguido” y deberá huir de quien lo persigue. Los facilitadores conducirán la reflexión final con el grupo.				
Desarrollo de la temática.	Hacer conciencia en los participantes de cómo al ambiente físico del trabajo influye en la propia productividad y el ambiente laboral.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Presta atención y participar activamente en la actividad	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		30 min.
Estructura: “Rompecabezas”	Dar a conocer la importancia de orden y sus beneficios en las organizaciones	El facilitador formara 4 grupos de trabajo entre los participantes. Brindará la consigna a cada grupo que él sobre entregado posee en su interior piezas necesarias para armar un rompecabezas y que deben armarlo todos. Las piezas al interior del sobre, estarán entremezcladas con la de	Escucha atentamente indicaciones. Participa de forma dinámica observando las indicaciones. Brinda sus opiniones sobre la técnica al final.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Diversos juegos de rompecabezas		30 min.

		<p>otros grupos. Los facilitadores orientaran a los grupos para que busquen las piezas que les corresponden con los otros grupos.</p> <p>Al terminar, los facilitadores conducirán la reflexión de la técnica, solicitando la participación de los asistentes y haciendo énfasis en los pasos necesarios de la clasificación y orden para ejecutar una tarea.</p>				
Receso						15 min
Estructura: "Pégale a la diana"	<p>Crear conciencia de las sensaciones generadas entre el desorden y/o suciedad, con un ambiente de limpieza.</p>	<p>El facilitador brindara las indicaciones al grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tomar un trozo de papel y estrujarlo, haciendo una bola de papel, luego tratar de pegarle a la diana con las bolas de papel realizadas. -Luego pedirá a los participantes que establezcan la diferencia en cómo se encuentra el salón a como estaba antes de tirar las bolas. -Posteriormente solicita que realicen "Operación 	<p>Escucha atentamente las indicaciones y participa activamente en lo que se le solicita.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Papel</p>		35 min

		Hormiga” para desarrollar la actividad en un ambiente de limpieza, terminando con la reflexión final de la técnica				
Estructura: “Las botellas”	Lograr la reflexión sobre la importancia de priorizar cada uno de las situaciones.	El facilitador mostrara una imagen de una botella con piedras grandes adentro y preguntara: ¿Consideran que a esta botella le caben más piedras? Y solicitara la opinión. Luego, cuando hayan expresado su negativa, se mostrara la botella llena de piedras y se echaran en su interior piedras más pequeñas y se pregunta lo mismo (Consideras que a esta botella le cabe más) y cuando nuevamente se exprese la negativa, se llenara la misma con arenilla y se cuestionara lo mismo. Al final se hace la reflexión de la técnica en que siempre es posible hacer espacio para más actividades sabiendo priorizar las cosas de mayores a menores.	Permanece atento a las indicaciones y participa activamente en lo que se te solicita.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Botella plástica transparente. Piedras grandes y pequeñas Arenilla		30 min

<p>Material Audiovisual: Video “Kamban”</p> <p>Http://m.youtube.com/watch?v=I-H-WXAX_oM&itct=cDgQpDAYAiITCMrBoczMu8ACFcTUggodvSoASVIGs2FtYmFu&client=mv-google&hl=es-419&gl=US</p>	<p>Facilitar la comprensión de la temática a través del uso de material audiovisual.</p>	<p>Se comenzará realizando una breve exposición sobre el video, posteriormente se proyectará este y al final se realizará una reflexión sobre el mismo.</p>	<p>Los usuarios deberán participar cuando se les solicite y observar con atención el video que se les presentara.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Cañón Laptop</p>		<p>25 min</p>
<p>Estructura “La Moneda”</p>	<p>Propiciar un ambiente de recreación y confianza para el cierre de la jornada.</p>	<p>El facilitador pedirá a los participantes que se dividan en dos líneas. Las dos personas al final de cada línea serán los encargados de la moneda, la cual dejaran caer por debajo de la ropa. Cuando la moneda caiga al suelo se la entregará a la siguiente persona, quien tendrá que hacer lo mismo, realizando una carrera.</p> <p>La carrera continúa hasta que la moneda haya</p>	<p>Escucha atentamente las indicaciones de los facilitadores para realizar la técnica. Participa activamente en la técnica,</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Una moneda</p>		<p>20 min</p>

		alcanzado el final de una de las líneas				
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Responsabilidad

Objetivo General: Fomentar el valor de la responsabilidad en la realización de las actividades laborales.

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Estructura de animación: "Globos arriba"	Fomentar un ambiente de distensión y motivación en los participantes.	El facilitador les pedirá a todos los usuarios que se distribuyan por todo el salón, y les indicará que lanzará un globo al aire y que a partir de ese momento se trata de conseguir que el globo no toque el suelo teniendo en cuenta que no se puede agarrar y que cuando una persona toca el globo se sienta en el suelo y deja de participar. El juego finaliza cuando el globo toca el suelo	Los usuarios deberán distribuirse libremente por el espacio. Cuando el facilitador lanza el globo al aire no deben dejar que el globo toque el suelo, el objetivo del grupo es conseguir que todos los jugadores se sienten antes de que el globo toque el suelo.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Globos		25 min
Desarrollo de la temática.	Proporcionar a los participantes los diversas teorías sobre lo que es la Responsabilidad	El facilitador solicitará voluntarios para que expresen, que es para ellos responsabilidad. Después el facilitador expondrán aspectos teóricos de la temática	Los usuarios deberán participar cuando se les solicite y escuchar con atención el tema que se les explicará.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		30 min

<p>Estructura "Cuidando mi tesoro"</p>	<p>Potenciar la responsabilidad y el cuidado en forma grupal.</p>	<p>Al inicio de la jornada el facilitador pedirá a los usuarios que se reúnan en grupos de trabajo según el dibujo que tengan en su gafete y luego se les dará la siguiente consigna "les vamos a entregar este huevo al cual tendrán que ponerle un nombre, vestirlo y adornarlo", y se les entregara una piedra que tendrán que guardar hasta que se les pida que la saquen, luego se les explicara que ese huevo tendrán que cuidarlo durante la jornada de todo el taller los miembros del grupo, dependerá del cuidado de cada equipo de cómo hacer para poder participar en las actividades con el huevo. Al final de la jornada se pedirá que ellos expresen una opinión acerca de las responsabilidades que no queremos o no nos gustan pero son un deber que se tienen que cumplir, luego el facilitador hará una reflexión</p>	<p>Será responsabilidad de cada equipo el cuidado del huevo durante la realización de toda la jornada, deberán ingeniárselas para participar en las estructuras, sin descuidar el huevo.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Huevos.</p>		<p>40 min</p>
--	---	--	--	--	--	---------------

<p>Estructura de "Torre de Papel"</p>	<p>Oobservar y analizar el grado de involucramiento que tiene el grupo en la realización del trabajo y del logro de la tarea</p>	<p>El facilitador les brindará materiales para que construyan una torre con diarios que se le repartirán a cada uno. Cuando estén realizando la torre, el facilitador podrá intervenir con el grupo, ya sea para ayudar o para obstaculizar. Por ejemplo: cuando la torre está casi lista intentar romperla o botársela para ver si todas las personas se involucran y muestran responsabilidad en cuidar la torre que están realizando.</p>	<p>Cada integrante comienza a moldear los diarios con diferentes formas para crear una torre creativa. Cada uno desde su idea va a portando a la tarea grupal. Algunos grupos despliegan un alto grado de creatividad para lograr el objetivo cuidar los proyectos grupales, defender las ideas del grupo, prevenir frustraciones.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Periódicos Pegamento tijeras</p>		<p>35 min</p>
<p>Receso</p>						<p>15 min</p>
<p>Estructura "Proyectando la responsabilidad"</p>	<p>Ilustrar mediante una técnica proyectiva una situación que refleje responsabilidad.</p>	<p>El facilitador pedirá que se unan en equipos de trabajo. El equipo facilitador entregara los materiales necesarios para que cada grupo de trabajo plasme mediante un dibujo una situación que evidencie la responsabilidad, finalmente se hará una reflexión de la actividad realizada.</p>	<p>Deberán de aportar ideas y creatividad para realizar el dibujo, luego explicaran su creación ante el público.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Pliegos de papel bond. Lápiz de colores</p>		<p>40 min</p>

Ejercicio de responsabilidad	Reflexionar acerca de a quien le corresponde la responsabilidad	<p>El facilitador, colocara una piedra grande cerca de algún lugar alto... o les solicitara que cierren los ojos e imaginen una muchísimo mayor, que está en el borde de un lugar muy alto... Un día cae sola por un efecto geológico y hace daño a algo, un auto, una casa... a alguien, un ser vivo, una persona... Esa piedra no es responsable, porque no es sino algo inerte, no es persona, ni ha sido libre para ejercer su movimiento. Luego se hace referencia a la piedrita facilitada al principio de la sesión y se les solicita que: "por favor, pónganla en sus manos, y véanla. Ven, es una piedra pequeña o mediana, pero está en sus manos, y ustedes pueden decidir: lanzarla, tirarla, guardarla como recuerdo de esta experiencia... Si deciden lanzarla contra algo, contra alguien, son ustedes, cada uno individualmente, los responsables de lo que hagan con ella. Ustedes deciden."</p> <p>Finalmente, se hará una</p>	Comentaran acerca de la experiencia sobre la piedra que cayó, y sobre la piedra que tienen en sus manos así mismo, explicaran su labor al cuidar el huevo.			35 min
------------------------------	---	--	--	--	--	--------

		reflexión relacionada con la responsabilidad de cuidar el huevo durante toda la jornada.				
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Relaciones interpersonales y Comunicación

Objetivo General: Reforzar a través de herramientas psicológicas la comunicación adecuada y comportamientos asertivos, con la finalidad de que los colaboradores apliquen dicho aprendizaje de forma personal y laboral.

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Dinámica de animación "Bum"	Establecer un ambiente de confianza y conocimiento entre todos los miembros del grupo.	El facilitador pedirá al grupo que formen un círculo y luego les pedirá que no deben decir ningún número par, en lugar de ello deben decir la palabra bum quien se equivoque deberá realizar una penitencia	Deberán hacer lo que les pida el facilitador y estar atentos para no equivocarse y no decir ningún número par.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		15 min
Desarrollo de la temática. "visualización de un video" la mala comunicación" https://www.youtube.com/watch?v=c0x4X4u0cNc	Proporcionar a los participantes los conocimientos teóricos necesarios para comprender que implica la temática	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Los usuarios deberán participar cuando se les solicite y escuchar con atención el tema que se les explicará.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		30 min

Estructura para formar grupos	Formar grupos de trabajo al azar, con la finalidad de permitir una nueva experiencia de trabajo con diferentes personas.	El facilitador le proporcionara a cada participante un pedazo de lana, de diferente tamaño, haciendo 5 grupos de 6 personas.	Los participantes, deberán, buscar entre el grupo completo a las personas que tengan el mismo tamaño de lana y así quedaran formados los equipos de trabajo.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Lana.		15 min
"Veo por tus ojos, Dibujo por tus palabras"	Adquirir la capacidad de poner en práctica una comunicación adecuada.	El facilitador seleccionará a uno de los miembros del grupo, Este se pondrá de frente a sus compañeros, a los que explicará la composición de las figuras geométricas tal como aparecen en la plantilla. Tendrá que explicarse muy bien para ser entendido por sus compañeros. Una vez que todos los miembros completen el dibujo correctamente, otro miembro ocupará su lugar y recibirá una nueva plantilla del facilitador.(ver anexo 1 del manual del facilitador)	Tener buena comunicación entre los miembros del equipo para realizar la estructura.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Papel Lápiz Plantilla con indicaciones		30 min

Desarrollo de la temática.	Brindar a los usuarios más conocimientos de la temática	El facilitador expondrán aspectos teóricos de la temática	Los usuarios participaran cuando se les solicite y podrán atención al tema.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		30 min
Receso						15 min
“Psicodramas”	Identificar los patrones de comunicación que existen a través de la realización de dramas	Con los grupos previamente formados y en base a la información proporcionada se pedirá a cada grupo que represente en un drama los patrones de comunicación.	Deberán dramatizar los diferentes patrones de comunicación en las diferentes áreas de la vida.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Plantillas con los patrones de comunicación		30 min
Desarrollo de la temática.	Brindar a los usuarios más conocimientos de la temática	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Los usuarios participaran cuando se les solicite y podrán atención al tema.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		30 min

Dígalo con mímica	Conocer la importancia de una adecuada comunicación	El facilitador dividirá al grupo en 2 filas y a cada una le dará un mensaje que deberán transmitir sin hablar, solo haciendo mímica.	Los usuarios deberán ingeniárselas para darse a entender con el mensaje que quieren transmitir	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		25 min
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Mobbing, resolución de conflictos y asertividad

Objetivo General: Proporcionar estrategias psicológicas a los participantes que les permitan incrementar los propios niveles de asertividad, a fin de que estos puedan ponerse de manifiesto en la adecuada resolución de conflictos y en la evitación de situaciones de mobbing

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Estructura de presentación: <i>“La Cuchara resbalosa”</i>	Fomentar un ambiente de distensión y motivación en los/las participantes	Se dividirán todos los participantes en dos grupos, iguales, luego se les entregara una cuchara amarrada con un bollo de lana a cada grupo participante.	Deberán pasarse la cuchara debajo de su ropa, por cada participante; hasta que el bollo de lana quede entrelazado entre todos los miembros del equipo.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		20 min
Desarrollo de la temática.	Dar a conocer que es el Mobbing., resolución de conflictos adecuada y asertividad.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Presta atención y participar activamente en la actividad.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		30 min

<p>Estructura: <i>“A pescar y a hacer lo que te diga el pez”</i></p>	<p>Poner en práctica los elementos más importantes en la sesión informativa de la capacitación.</p>	<p>Los facilitadores pedirán hacer una fila a los asistentes, para que se enumeren de uno a dos. Luego se formaran dos grupos. Seguidamente se colocaran dos cajas que representarán peceras pequeñas las cuales contendrán peces de papel, cada participante recogerá mediante una caña un pececito. Y deberá hacer lo que diga su pez en el tiempo que designen los facilitadores. Al finalizar la actividad se hará una breve reflexión. (ver anexo 1 del manual del facilitador frases)</p>	<p>Los participantes deberán seguir todas las instrucciones que brinden los facilitadores en relación a esta actividad.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón y Laptop o papelógrafo. Cajas. Hilo nailon y un ganchito. Pescados de papel.</p>		<p>30 min</p>
<p>“El Abrigo misterioso”</p>	<p>Incrementar la diferencia entre factores de protección y factores de riesgos ante el mobbing.</p>	<p>Se explicara la siguiente consigna: 1 El día de hoy vamos a jugar “el abrigo misterioso” como ven no hace mucho frio pero yo traigo mi abrigo puesto. Dentro de él hay frases relacionadas a la temática; algunas están en las mangas otras en las bolsas y en el resto del abrigo. 2 Invitar a todos los</p>	<p>Los participantes deben seguir cada una de las indicaciones que se plantean por parte de los facilitadores respetando las reglas que también se presenta para dicha actividad.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p>		<p>30 min</p>

		<p>participantes:</p> <p>a) Pasa al frente y saca una tarjeta del abrigo.</p> <p>b) Lee en voz alta la frase.</p> <p>c) Clasifica la frase en factores de protección y factores de riesgos para el mobbing y explica brevemente, porque.</p> <p>d) Dar las conclusiones generales de la técnica.</p>				
Receso						15 min
“Fotos conflictivas”	<p>Buscar soluciones a una situación de conflicto planteada. No se trata de llegar a una solución concreta aceptada por el grupo, aunque esta pueda darse.</p>	<p>El facilitador dialogara sobre fotos, carteles, cuadros, diapositivas etc. que muestran situaciones de conflicto.</p>	<p>Prestar la atención correspondiente.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p>		35 min

<p>“El divorcio”</p>	<p>Favorecer la capacidad de análisis y observación en un conflicto. Desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar de otro/a y defender su postura. Incitar la búsqueda de soluciones creativas ante un conflicto.</p>	<p>Una parte de los participantes va a recibir una tarjeta en la que se le asigna un rol. El resto de los van a permanecer en silencio como observadores. Una vez repartidas las tarjetas se deja unos minutos para que cada uno se meta en su rol. Cada uno actuará y opinará en función del rol que le ha tocado en su tarjeta, no de la opinión personal que tenga. Debe intentar “creerse” esa situación y defenderla como si fuera para él la única verdad, pero con un comportamiento educado y cordial.</p> <p>A continuación, el facilitador, que actúa comienza a hablar haciendo diversas preguntas sobre el tema a los participantes, incitando el inicio del debate. A partir de aquí moderará y regulará el turno de palabra.</p> <p>Pasados 15 minutos las tarjetas de rol son entregadas a otros participantes que han</p>	<p>Participar activamente</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.</p> <p>Materiales: Tarjetas y rotuladores.</p>		<p>30 min</p>
----------------------	--	---	-------------------------------	--	--	---------------

		<p>estado observando y se vuelve a empezar. Terminada esta sesión, se realiza una recapitulación de las ideas más importantes y se van anotando las posibles soluciones</p>				
<p>“Ponte en mi lugar”</p>	<p>Desarrollar la capacidad de toma de decisiones. Conocer conflictos a los que se enfrentan otros compañeros y compañeras de trabajo, comprendiéndolos y valorándolos. Promover la creatividad en la búsqueda de soluciones a los conflictos planteados.</p>	<p>El facilitador explicara a todos el funcionamiento: Cada participante debe explicar en el folio una situación que le ha sido difícil afrontar y resolver. A continuación el facilitador recoge todos los folios y los vuelve a repartir de modo que nadie reciba su folio inicial. Ahora cada quien tiene que leer detenidamente el problema y explicar qué haría él en esa situación. Debe resaltarse la importancia de dar respuestas realistas y prácticas. Pasado un tiempo se hace lectura de los escritos por orden, permitiendo que también otros argumenten soluciones alternativas. Se resaltaré la idea de que no hay una sola solución válida, que es más</p>	<p>Poner atención a la consigna brindada por el facilitador Participar activamente</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: folios y bolígrafos</p>		<p>30 min</p>

		fácil encontrar solución a problemas que no afectan a uno mismo y que para cada solución que se da normalmente habrá algún inconveniente				
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Liderazgo

Objetivo General: Potenciar en el personal a capacitar, el liderazgo, de forma teórica y práctica vivencial con la finalidad; de que estos se desarrollen de forma eficaz y eficiente en el campo de trabajo en el cual se desenvuelven como profesionales.

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Saludo y bienvenida. Dinámica de ambientación y conocimiento "guiñando el ojo"	Establecer un ambiente de confianza y conocimiento entre todos los miembros del grupo.	El facilitador dividirá el grupo en dos El primer grupo representa a los "prisioneros", los cuales están sentados en las sillas. Hay una silla que quedara vacía. El segundo grupo representa a los "guardianes" que deberán estar de pie, atrás de cada silla. Estos tienen que retener a los prisioneros cuando sean llamados por el otro guardián que estar con la silla vacía.	Cada prisionero deberá estar sentado en la silla y habrá una silla vacía que tendrá un "guardián". Este guardián debe guiñarle el ojo a cualquiera de los prisioneros, el cual tiene que salir rápidamente de su silla a ocupar la silla sin ser tocado por su "guardián". Si es tocado debe permanecer en su lugar. Si el prisionero logra salir, el guardián que se quede con la silla vacía es al que le toca guiñar el ojo a otro prisionero.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Sillas.		30 min
Creación de grupos de trabajo	Formar grupos de trabajo al azar, con la finalidad de	La consigna será que todos los participantes deberán, proporcionar una prenda y deberán	Los participantes, deberán proporcionar una prenda y luego buscar en cada grupo de	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		20 min

cambiar prenda	permitir una nueva experiencia de trabajo con diferentes personas.	colocarla en una bolsa, el facilitador escogerá las diferentes prendas dependiendo del número de participantes para formar grupos con el mismo número de participantes	prendas donde está la que le pertenece y quedarse en ese grupo de trabajo.	Materiales: 1 bolsa de plástico jardinera.		
Lluvia de ideas	Indagar que información poseen de la temática a tratar.	El facilitador preguntara al pleno que entienden sobre el liderazgo y sobre la pregunta si el líder nace o se hace.	Tendrán que participar y dar sus ideas sobre la pregunta realizada por el facilitador.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Pliegos de papel bond Plumones		20 min
Desarrollo de la temática.	Explorar conocimientos en los participantes, sobre un líder, con la finalidad de solidificar conocimientos.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Los usuarios deberán estar atentos a la explicación brindada por el facilitador.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón. Laptop.		35 min
Receso						15 min
Líderes creativos.	Identificar como participantes, los tipos de líderes que	La consigna, trabajarán con los equipos ya formados, deberán armar un cuadrado, un	Los participantes deberán, reunirse y planificar, y dirigir como realizarán cada figura,	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		30 min

	conocen.	triángulo, un círculo y un cuerpo humano. Los facilitadores corroborarán que lo realice cada grupo. Al final, el facilitador preguntará a cada equipo, que clase de líder identificaron. de acuerdo a su experiencia.	realizándolo de la forma más creativa posible utilizando, su cuerpo completo.			
Desarrollo de la temática.	Dar a conocer los tipos de líderes que existen	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Los participantes deberán, poner atención, y reflexionar sobre lo observado, y dar un aporte sobre lo aprendido.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón. Laptop.		35 min
Sociodrama Tipos de líderes	Instruir a los participantes, a través de la experiencia propia los tipos de liderazgo que se dan en las organizaciones.	La consigna a seguir será, se formaran tres grupos de 10 personas, y finalmente se realizara una reflexión de cada grupo de liderazgo que representen a través de sociodrama los usuarios.	Participantes deberán formarse en grupos de 10 personas, y organizarse para dramatizar dos tipos de liderazgo, que estarán conceptualizados en documento que se les proporcionara, lo deberán realizar de forma creativa.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Tres juegos de Documento impreso, de los tipos de líderes.		35 min
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Estrés y síndrome de Burnout

Objetivo General: Potenciar en los usuarios hábitos que les permitan mantener un control del estrés.

Tiempo: 4:00 horas

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Dinámica de ambientación Estructura de animación: ¡Levántese y siéntese!	Fomentar un ambiente de distensión y motivación en los participantes	Todos sentados en círculo. El facilitador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos deben levantarse, y cuando diga la palabra "no", todos deberán sentarse.	Deberán prestar atención a la historia que se esté narrando y sentarse y levantarse según las indicaciones dadas. Cuando alguien no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", este deberá contar una historia con la misma dinámica de utilizar la palabra "quien" y "no", debe hacerlo rápidamente para darle agilidad.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Sillas		20 min
Desarrollo de la temática.	Brindar a los usuarios más conocimientos de la temática	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática.	Los usuarios participaran cuando se les solicite y podrán atención al tema.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		40 min

Abrazoterapia	Mostrar a los participantes los múltiples beneficios que tiene el dar y recibir abrazos	El facilitador explicará las diversas formas de abrazo que existen y les pediré a los usuarios que las realicen	Los usuarios deberán realizar lo que el facilitador les vaya pidiendo.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios.		35 min
Receso						15 min
Desarrollo de la temática.	Brindar a los usuarios más conocimientos de la temática	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática	Los usuarios deberán estar atentos a la exposición y realizar preguntas si las hubiera.	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		40 min
Técnicas para el manejo del estrés	Proporcionar algunos consejos que pueden ayudar a los usuarios a un mejor manejo del estrés en el trabajo	Se seguirá con la exposición	Deben estar atentos a la exposición del facilitador	Humanos: Equipo Facilitador. Usuarios. Materiales: Cañón Laptop		30 min
Dibujo Terapia. Visualización, Musicoterapia y aromaterapia	Promover la introspección y expresión de sentimientos a través del arte del dibujo y la escucha de	Se repartirán páginas de papel bond y lápices de colores Se les indicara que deben realizar un dibujo sobre un paisaje o algo que le haga sentir bien o	Elaboran sus dibujos Los compartirán con sus compañeros Reflexionarán y participaran en la socialización de la estructura	Papel bond de colores, temperas, crayolas, pinceles		40 min

	música relajante	<p>se sientan identificados. Solicitará voluntarios para socializar el dibujo. Se solicitará a los participantes a cerrar sus ojos y visualizar su dibujo de manera simultánea se realizaran ejercicios de respiración profunda.</p> <p>Invitará a voluntarios para socializar el dibujo. Realizarán una breve explicación y reflexión de la estructura.</p>				
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

TEMÁTICA: Autoestima laboral

Objetivo General: Proporcionar herramientas a los participantes para que desarrollen y sostengan una adecuada autoestima laboral donde se les permita experimentar cada uno de los pilares que forman parte de la autoestima.

Tiempo: 4:00 horas.

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Presentación y formación de grupos:	Formar equipos de trabajo para que realicen las diferentes actividades que se desarrollarán en las jornadas	El facilitador deberá repartir pulseras de lana de diferentes colores a cada usuario, y luego dividirá a las personas que tengan el mismo color de lana para formar un grupo	Cuando se les entregue la pulsera a cada uno deberán buscar a las demás personas que tengan el mismo color de pulsera y formar grupo con ellas.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Lana		20 min
Desarrollo de la temática.	Brindar conocimiento sobre La Autoestima laboral.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática.	Estar atentos ante la información que les proporcionara la facilitadora.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Laptop Cañón		30 min
Dinámica de animación "Mentes en conjunto"	Experimentar los beneficios que se pueden obtener al trabajar de manera grupal. Fomentar un	En el salón estarán colocados 2 pliegos de papel craft con una "X" hacia abajo para cada equipo, luego se les dará la siguiente consigna "colóquense en los	Deberán organizarse como grupo y colocarse encima del papel, e ingeniárselas para darle vuelta al papel solamente con los pies, haciendo uso de la cohesión grupal	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Pliegos de		30 min

	ambiente de distensión y motivación en los participantes	pliegos de papel que pertenecen a su equipo, deberán de darle vuelta al papel solo con los pies, a manera que la X marcada en cada pliego quede hacia arriba, sin pararse en el suelo y sin romper el papel”, el equipo que rompa el papel y se pare en el piso quedara descalificado. Al final de la estructura el facilitador solicitará que cada equipo opine sobre la vivencia experimentada, y el facilitador dará su aporte		papel craff.		
“Lo que ven y lo que veo yo”(Autoconcepto).	Inducir a los participantes al reconocimiento de las características positivas que poseen con la finalidad que tengan una visión amplia de lo realmente son sus características de personalidad.	La consigna, será: a cada participante se le ubicara una página de papel con cinta adhesiva en su espalda, y se les dará un lapicero, y todos/as deberán escribirles a sus compañeros características positivas que ellos han observado en estos, posteriormente deberán ubicarse en su silla y se les proporcionara una bolsita con tiras que	Los usuarios deberán escribir en la página ubicada en la espalda de sus compañeros, características positivas, que ellos han percibido en estos, consecutivamente ellos deberán ubicar en la hoja de trabajo de la página de la silueta de hombre y mujer las características personales que ellos consideran que los define, ubicándose en la silueta que los define y deberán pegarlas.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Cinta adhesiva. Páginas impresas Fotocopias Bolsitas. pegamento		35 min

		tengan características personales, y una página con la silueta de un hombre y una mujer. Y finalmente el facilitador dará una reflexión sobre la actividad realizada.(ver anexo 1 del manual de usuario)				
Receso						15 min
El artista de mi vida.(autocuido)	Descubrir la importancia de la salud mental, con el propósito de reflexionar acerca de los cambios que debemos ejecutar en nuestras vidas.	Se solicitará que dividan en cuatro la hoja de papel y deberán colocar un área de su vida, las cuales serán Área académico- laboral, social, personal, familiar. Luego se les dirá que, rellenen cada parte de un color que los identifique con esa área. Posteriormente se le solicitará que en cada área escriba por qué se identifican con ese color. Se realizará una valoración de las cuatro áreas en base al color asignado, con la participación de un colaborador de cada equipo, finalmente el facilitador les dará una explicación según la psicología del color y partiendo de cada creación	Tendrán que mostrar una actitud de colaboración y sinceridad, y deberán plasmar con los colores que mejor se identifiquen las diferentes áreas, que se les explicaron anteriormente; luego los colaboradores deberán decir de forma consciente porque sienten que dicho color los identifica, finalmente todo los miembros de la clase, deberán hacer una reflexión acerca de las áreas, que necesitan cambio.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios	Materiales: Fotocopias Bosas con tiras de colores. Platos desechables.	30 min

		deberán identificar qué áreas de su vida necesitan realizar cambios positivos para mantener una salud mental. Se hará énfasis en que ellos son el artista de su propia vida y dependerá de sus decisiones y actitudes si esos cambios son posibles. (ver anexo 2 del manual de usuario)				
Ritual de transformación (autoconocimiento)	Reconocer nuestros aspectos negativos y poderlos exteriorizar con los demás para realizar un cambio.	Se les entregara una página de papel de empaque a cada usuario donde tendrán que colocar aquellos aspectos negativos que son parte de su personalidad y que no son capaces de exteriorizar. Posteriormente se solicitara la colaboración de 3 participantes uno de cada grupo, para que comenten en pleno lo que han escrito, y finalmente se realizara un ritual, en el cual depositaran las páginas, y se hará una reflexión.	Deberán hacer una introspección la cual consistirá en identificar aquellas características de personalidad negativas, y ser sinceros al plasmarlas en el papel; 3compañeros deberán compartir lo escrito y luego todos participaran de un ritual donde romperán la página que contiene las características negativas y los restos los sumergirán en un recipiente con agua hasta logran deshacerla con sus propias manos, y reflexionaran a partir de lo que esté diciendo el facilitador.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios	Páginas de papel de empaque Recipiente con agua Lapiceros Papel toalla	30 min

<p>Mis pies constructores (autoacepción).</p>	<p>Reconocer que nuestros pies se pueden utilizar para construir algo productivo.</p>	<p>Se les darán las indicaciones a los participantes y se les solicitará que se quiten los zapatos y se les proporcionará, temperas, agua, para que la disuelvan, un pliego de papel bond, a cada grupo y se les dará la siguiente consigna, "Utilizando solamente sus pies, deberán realizar una pintura creativa". Finalmente se dará una reflexión.</p>	<p>Se quitarán los zapatos y los que porten calcetines también deberán quitárselos, y realizarán una creación haciendo uso de los pies solamente, y utilizando las temperas.</p>	<p>Humanos: Equipo Facilitador Usuarios</p> <p>Temperas. Papel Toalla. Depósitos con agua. Pliegos de papel bond. Platos desechables</p>		<p>30 min</p>
<p>Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)</p>						<p>20 min</p>
<p>Cierre</p>						

TEMÁTICA: Resistencia al cambio y síndrome de Cronos

Objetivo General: Proporcionar herramientas psicológicas a los empleados que les ayuden a afrontar y adaptarse a los nuevos retos laborales.

Tiempo: 4:00 horas.

Lugar:

Actividad	Objetivo	Procedimiento Metodológico		Recursos	Responsable	Tiempo
		Equipo facilitador	Participantes			
Dinámica de animación: "EMPAREJAR LAS TARJETAS "	Promover un ambiente ameno en el grupo.	El facilitador dará la siguiente consigna: cada uno de los participantes deberá tomar del sombrero un trozo de papel, estos poseen palabras que forman una frase que está compuesta por dos palabras; estas están relacionadas a la temática que estaremos desarrollando.	Deberán tomar un trozo de papel, leerlo y buscar completar la frase, comunicándose con los miembros del grupo.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales 1 sombrero Trozos de papel bond Pilocs		25 min
(Video) EL HUEVO Resistencia al Cambio.wmv http://www.youtube.com/watch?v=uLHPitY4jLI	Mostrar a través de un video, la resistencia al cambio y la forma en que se piensa para seguir en esta.	Mostrar a través de un video ilustrativo, como se da la resistencia al cambio, y los pensamientos e ideas que conllevan a sostenerse firme en este tipo de cognición, posteriormente el facilitador hará una reflexión de lo observado y solicitará a los	Deberán observar de forma atenta el video que se reproducirá, y luego deberán participar de forma activa compartiendo la reflexión a la que llegaron al observar el material que se reprodujo.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Laptop Cañón Archivo de video.		25 min

		participantes de forma voluntaria, que manifiesten un breve análisis de la información evidenciada.				
Desarrollo de la temática.	Brindar conocimiento sobre La resistencia al cambio.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática.	Estar atentos ante la información que les proporcionara la facilitadora.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales Laptop Cañón		35 min
“Mi yo”FODA	Reconocer como individuos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de mejorar las áreas que a criterio personal se encuentran inadecuadas.	El facilitador explicará la siguiente información: en un primer momento se definirá que es un FODA, posteriormente se le entregara a cada participante una página donde debe ubicar en cada sección lo que se le solicita a conciencia al final se realizara una reflexión sobre la actividad.	Los sujetos deben completar la información que se les solicita en la página de forma consciente y veraz pensando en que esto les servirá de base para conocerse personalmente y trabajar en las áreas deficientes, para lograr vencer la resistencia al cambio.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios Materiales: Impresiones Lapiceros		35 min
Receso						15 min
DINÁMICA “El Sol brilla en...”	Dinamizar al grupo.	Explicará la siguiente información: La persona en el centro gritara el sol brilla en... y dirá un color o un artículo de vestir que alguien el grupo tenga, por	todos los participantes deberán formar un círculo, y poner una persona en el centro	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios		25 min

		ejemplo el sol brilla en el de camisa azul, y esta persona que posea ese color o articulo deberá pasar al centro y retira la consigna.				
Desarrollo de la temática.	Brindar conocimiento sobre el síndrome de cronos.	El facilitador expondrá aspectos teóricos de la temática.	Estar atentos ante la información que les proporcionara el facilitador	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios		30 min
(Video) Una actitud es contagiosa. www.motivandovidas.com https://www.youtube.com/watch?v=xOiMws3lsw	Mostrar a través de un video, acerca de las actitudes	Mostrar a través de un video ilustrativo, como una actitud hacia un nuevo procedimiento afecta a todos los miembros de la organización, si es visto de forma negativa y amenazante. Reflexión por parte del facilitador.	Deberán observar de forma atenta el video que se reproducirá, y luego deberán participar de forma activa compartiendo la reflexión a la que llegaron al observar el material que se reproducido.	Humanos: Equipo Facilitador Usuarios		30 min
Evaluación (Ver anexo 1 de la propuesta de intervención)						20 min
Cierre						

ANEXO

ANEXO 1
Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología
HOJA DE EVALUACIÓN



Objetivo General: Evaluar la jornada de capacitación del programa de intervención impartida por los facilitadores

1. ¿Considera que las actividades realizadas estuvieron de acuerdo a la temática?

2. ¿Creé que los facilitadores desarrollaron adecuadamente la temática?

3. ¿Considera que el grupo expositor fue creativo para el desarrollo de la temática?

4. ¿Le pareció adecuado el manejo del tiempo?

5. ¿Considera que los facilitadores se desarrollaron adecuadamente?

6. ¿Qué opinión tiene del grupo facilitador?

7. ¿Considera que lo expuesto en la jornada puede ser llevado a la práctica dentro de su lugar de trabajo?

8. ¿Qué opinión tiene sobre las actividades realizadas durante la jornada?

9. ¿Cómo considera la participación de los facilitadores durante la jornada?

10. ¿Qué nuevos conocimientos considera que ha adquirido en esta jornada?

Manuales de facilitador

MANUAL DEL FACILITADOR



**CÓMO CREAR AMBIENTES DE TRABAJO,
SEGUROS, EFICIENTES Y AGRADABLES
PARA VIVIR BUENA
PARTE DE NUESTRA VIDA**

gotas de
conocimiento



CONTENIDO

- *Definición y filosofía de la calidad*
- *Que son las 5'S*
- *Clasificación de las 5's*
- *Necesidad de las 5's*
- *Ventajas de las aplicación de las 5'S*
- *Metodología de implementación*
- *Paradigmas que imposibilitan la implementación de las 5'S*

1. Definición y filosofía de la calidad

El principio de orden y limpieza al que haremos referencia se denomina método de las 5's y es de origen japonés. Este concepto no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente si lo es. El movimiento de las 5's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gembakaizen.

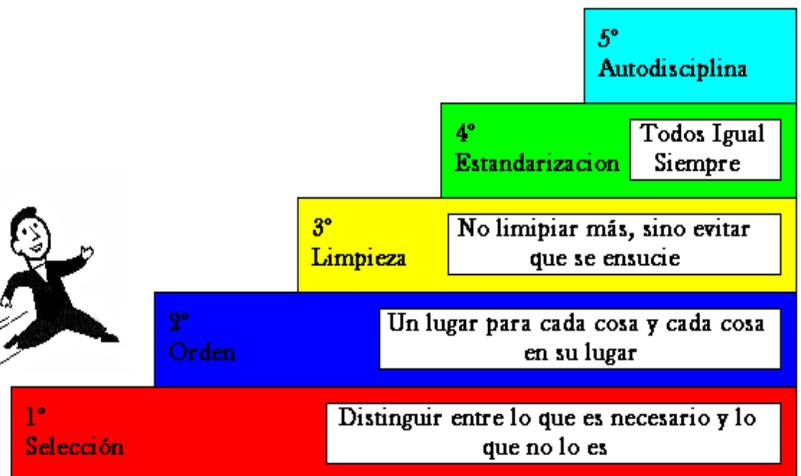
Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejor sustentiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos. Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

1.1 Que son las 5'S

Una estrategia que representa acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.

Estas cinco S son: **Clasificación**

(Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Estandarización (Seiketsu) y Autodisciplina (Shitsuke).



Las cinco "S" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5'S sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practicamos las cinco "S" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades.

No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación de algo japonés que "Nada tiene que ver con nuestra cultura latina". Simplemente, es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir

plenamente. Y si con todo esto, además, obtenemos mejorar nuestra productividad y la de nuestra empresa por qué no lo hacemos?

“La calidad la conforma cada persona en cada una de las actividades a lo largo de un proceso productivo o de servicio”

1.2 Clasificación de las 5's

1.2.1 Seiri (selección o Clasificación): Eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

La primera "S" de esta estrategia aporta métodos y recomendaciones para evitar la presencia de elementos innecesarios.



SEIRI= Selección ó Clasificación.

Permite:

- ✓ Separar del sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- ✓ Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- ✓ Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo
- ✓ Separar los elementos de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- ✓ Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en menor tiempo.
- ✓ Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- ✓ Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

Beneficios del Seiri/Clasificación son:

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad.

La práctica del Seiri además de los beneficios en seguridad permite:

- ⊕ Liberar espacio útil en planta y oficinas

- ⊕ Reducir los tiempos de acceso al material, documentos, herramientas y otros elementos de trabajo.
- ⊕ Mejorar el control visual de stocks de repuestos y elementos de producción, carpetas con información, planos, etc.
- ⊕ Eliminar las pérdidas de productos o elementos que se deterioran por permanecer un largo tiempo expuestos en un ambiente no adecuado para ellos; por ejemplo, material de empaque, etiquetas, envases plásticos, cajas de cartón y otros.
- ⊕ Facilitar el control visual de las materias primas que se van agotando y que requieren para un proceso en un turno, etc.
- ⊕ Preparar las áreas de trabajo para el desarrollo de acciones de mantenimiento autónomo, ya que se puede apreciar con facilidad los escapes, fugas y contaminaciones existentes en los equipos y que frecuentemente quedan ocultas por los elementos innecesarios que se encuentran cerca de los equipos.

1.2.2 Seiton (orden): Consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.

Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia.



SEITON= Orden.

Permite:

- ✓ **Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.**
- ✓ **Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.**
- ✓ **Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.**
- ✓ **En el caso de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.**
- ✓ **Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.**
- ✓ **Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.**
- ✓ **Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.**

Beneficios del Seiton/Orden:

- Facilita el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Se mejora la información en el sitio de trabajo para evitar errores y acciones de riesgo potencial.
- El aseo y limpieza se pueden realizar con mayor facilidad y seguridad.
- La presentación y estética de la planta se mejora, comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Se libera espacio.
- El ambiente de trabajo es más agradable.
- La seguridad se incrementa debido a la demarcación de todos los sitios de la planta y a la utilización de protecciones transparentes especialmente los de alto riesgo.

1.2.3 Seiso (limpieza): Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Desde el punto de vista del TPM(**Protocolo de transferencia multimedia o de imágenes**), Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de FUGUAI. Esta palabra japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.



SEISO= Limpieza.

Permite:

- ✓ **Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.**
- ✓ **Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"**
- ✓ **Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.**

- ✓ **El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo, no se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.**
- ✓ **No se trata únicamente de eliminar la suciedad, se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.**

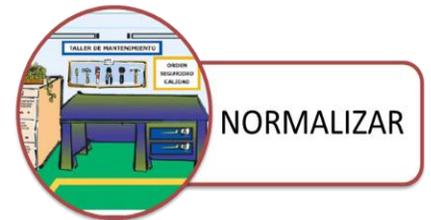
Beneficios del Seiso/Limpieza:

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza.
- La limpieza conduce a un aumento significativo de la Efectividad Global del Equipo.
- Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.

1.2.4 Seiketsu (estandarización): Es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S".

Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Seiketsu implica elaborar estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. "Nosotros, debemos preparar estándares para nosotros". Cuando los estándares son impuestos, estos no se cumplen satisfactoriamente, en comparación con aquellos que desarrollamos gracias a un proceso de formación previo.



SEIKETSU = Normalización o Estandarización.	
Permite:	
✓	Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S.
✓	Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.

- ✓ **Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.**
- ✓ **En lo posible se deben emplear fotografías de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.**
- ✓ **El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.**
- ✓ **Las normas de limpieza, lubricación y aprietes son la base del mantenimiento autónomo (JishuHozen).**

Beneficios del Seiketsu/Estandarización o Normalización:

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer en profundidad el equipo.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- La dirección se compromete más en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares
- Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.

1.2.5 Shitsuke (disciplina): Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las



actividades diarias, es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendría ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA (Ciclo Shewhart o Ciclo Deming) se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

SHITSUKE = Disciplina u Autodisciplina.

Permite:

- ✓ **El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.**
- ✓ **Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.**
- ✓ **Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.**
- ✓ **Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.**
- ✓ **Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.**

Beneficios del Seiketsu/Autodisciplina:

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- La disciplina es una forma de cambiar hábitos.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.

1.3 Necesidad de las 5's

La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura nos permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.

- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete.
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S.
- Poder implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción Justo a Tiempo, Control Total de Calidad y Mantenimiento Productivo Total.
- Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

1.4 Ventajas de las aplicación de las 5'S

La implementación de una estrategia de 5'S es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados.

Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- ❖ Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados.
- ❖ Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos.
- ❖ Mayor calidad.
- ❖ Tiempos de respuesta más cortos.
- ❖ Aumenta la vida útil de los equipos.
- ❖ Genera cultura organizacional.
- ❖ Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad.

“Las 5 'S son un buen comienzo hacia la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada uno aplicarlas y empezar a ver sus beneficios”.

1.5 Metodología de implementación

La metodología necesaria para implementar el programa 5 S se ejecuta de acuerdo a 4 etapas.



s 5'S + 1

Los resultados de la aplicación de las “5s más uno” benefician de manera directa e inmediata al trabajador y por consecuencia al cliente/usuario de los servicios que ofrece la organización

5'S+1 SER += CALIDAD PERSONAL

Aplicar las 5S + 1 implica un proceso que consta de varias actividades:

- Establecimiento del compromiso directivo.
- Concientizar a cada empleado.
- Actividades promocionales.
- Analizar la situación actual (fotos).
- Identificar áreas de oportunidad.
- Generar plan de trabajo y definir metas.
- Aplicar 1S, 2S y 3S.
- Evaluar (verificar resultados).
- Aplicar 4S y 5S.
- Evaluación periódica de resultados.
- Retroalimentación y reconocimiento.
- Ir al siguiente proyecto, sin olvidar el SER+ (mejoramiento continuo).

1.6 Paradigmas que imposibilitan la implementación de las 5'S

En una empresa han existido y existirán paradigmas que imposibilitan el pleno desarrollo de las 5S. La estrategia de las 5S requiere de un compromiso de la dirección para promover sus actividades, ejemplo por parte de los supervisores y apoyo permanente de los jefes de los sitios de trabajo. El apoyo de la dirección con su mirada atenta permanente de la actuación de sus colaboradores, el estímulo y reconocimiento es fundamental para perpetuar el proceso de mejora.

La importancia que los encargados y supervisores le den a las acciones que deben realizar los operarios será clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal.

Sin embargo, existen paradigmas habituales para que las 5S no se desarrollen con éxito en las empresas son:

1.7.1 Paradigmas de la dirección

Estas son algunas de las apreciaciones de directivos ante el programa 5S:

✚ PARADIGMA 1. Es necesario mantener los equipos operando sin parar.

La dirección ante las presiones de entregar oportunamente y en cantidades suficientes los productos que se fabrican, no acepta fácilmente que en un puesto de trabajo es más productivo cuando se mantiene impecable, seguro, en orden y limpio. Se considera que la limpieza es una labor que consume tiempo productivo, pero no se aprecia los beneficios de esta de ayudar a eliminar las causas de averías como el polvo, lubricación en exceso y fuentes de contaminación.

✚ PARADIGMA 2. Los trabajadores no cuidan el sitio... para que perder tiempo

La dirección considera que el aseo y limpieza es un problema exclusivo de los niveles operativos. Si los colaboradores no poseen los recursos o no se establecen metas para mejorar los métodos, será difícil que el operario tome la iniciativa. Es seguro que los trabajadores apreciarán los beneficios, ya que son ellos los que se ven afectados directamente por la falta de las 5S.

✚ PARADIGMA 3. Hay numeroso pedidos urgentes para perder tiempo limpiando

Es frecuente que el orden y la limpieza se dejen de lado cuando hay que realizar un trabajo urgente. Es verdad que las prioridades de producción a veces presionan tanto que es necesario que otras actividades esperen, sin embargo, las actividades de las 5S se deben ver como una inversión para lograr todos los pedidos del futuro y no solamente los puntuales requeridos para el momento.

✚ PARADIGMA 4. Creo que el orden es el adecuado no tardemos tanto tiempo.

Algunas personas consideran sólo los aspectos visibles y de estética de los equipos son suficientes. Las 5S deben servir para lograr identificar problemas profundos en el equipo, ya que es el contacto del operario con la máquina la que permite identificar averías o problemas que se pueden transformar en graves fallos para el equipo. La limpieza se debe considerar como una primera etapa en la inspección de mantenimiento preventivo en la planta.

✚ PARADIGMA 5. ¡Contrate un trabajador inexperto para que realice la limpieza...sale más barato!

El trabajador que no sabe operar un equipo y que es contratado únicamente para realizar la limpieza, impide que el conocimiento sobre el estado del equipo sea aprovechado por la compañía y se pierda. El contacto cotidiano con la maquinaria ayuda a prevenir problemas, mejorar la información hacia los técnicos expertos de mantenimiento pesado y aumenta el conocimiento del operario sobre el comportamiento de los procesos.

1.7.2 Paradigma de los operarios

La aplicación de las 5S tiene sus barreras en ciertos pensamientos de los operarios:

✚ PARADIGMA 1. Me pagan para trabajar no para limpiar.

A veces, el personal acepta la suciedad como condición inevitable de su estación de trabajo. El trabajador no se da cuenta del efecto negativo que un puesto de trabajo sucio tiene sobre su propia seguridad, la calidad de su trabajo y la productividad de la empresa.

✚ PARADIGMA 2. ¿Llevo 10 años... por qué debo limpiar?

El trabajador considera que es veterano y no debe limpiar, que esta es una tarea para personas con menor experiencia. Por el contrario, la experiencia le debe ayudar a comprender mejor sobre el efecto negativo de la suciedad y contaminación si control en el puesto de trabajo. Los trabajadores de producción asumen a veces que su trabajo es hacer cosas, no organizarlas y limpiarlas. Sin embargo, es una actitud que tiene que cambiar cuando los trabajadores empiezan a comprender la importancia del orden y la limpieza para mejorar la calidad, productividad y seguridad.

✚ PARADIGMA 3. Necesitamos más espacio para guardar todo lo que tenemos.

Esto sucede cuando al explicar las 5S a los trabajadores, su primera reacción ante la necesidad de mejorar el orden es la pedir más espacio para guardar los elementos que tienen. El frecuente comentario es ".....jefe necesitamos un nuevo armario para guardar todo esto...."

Es posible que al realizar la clasificación y el ordenamiento de los elementos considerados, sobre espacio en los actuales armarios y la mayoría de los elementos sean innecesarios.

✚ PARADIGMA 4. No veo la necesidad de aplicar las 5S

Puede ser muy difícil implantar las 5S en empresas que son muy eficientes o muy limpias como en el caso de las fábricas de productos personales o farmacia. Sin embargo, no todo tiene que ver con la eliminación de polvo o contaminación. Las 5S ayudan a mejorar el control visual de los equipos, modificar guardas que no dejan ver los mecanismos internos por guardas plásticas de seguridad que permitan la observación del funcionamiento de los equipos; o la aplicación de las 5S en el cuidado de nuestras mesas de trabajo y escritorios...

1.7 Otras aplicaciones.

- ✚ La Casa
- ✚ La Vida diaria
- ✚ La Escuela

MANUAL DE FACILITADOR



CONTENIDO

1. La responsabilidad, condiciones y tipos

2. Es bueno ser responsable

3. Como mejorar la responsabilidad

LA RESPONSABILIDAD



1. La responsabilidad: condiciones y tipos.

- a) . ¿Qué es la responsabilidad? Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.
- b) Condiciones para que exista responsabilidad.- Para que pueda darse alguna responsabilidad son necesarios dos requisitos:
- libertad.- Para que exista responsabilidad, las acciones han de ser realizadas libremente. En este sentido, ni los animales, ni los locos, ni los niños pequeños son responsables de sus actos pues carecen de uso de razón (y el uso de razón es imprescindible para la libertad).
 - ley.- Debe existir una norma desde la que se puedan juzgar los hechos realizados. La responsabilidad implica rendir cuenta de los propios actos ante alguien que ha regulado un comportamiento.
- c) ¿Responsabilidad ante quién? El hombre responde de sus actos ante quien es capaz de dictarle normas, y esto pueden hacerlo Dios (responsabilidad moral), uno mismo (juicio de conciencia) y otros hombres. A su vez, la responsabilidad ante los demás puede ser de varios tipos: responsabilidad jurídica (ante las leyes civiles), familiar-doméstica (ante la familia), laboral, etc.
- d) ¿Puede haber exceso de responsabilidad? Sí. Hay exceso de responsabilidad cuando se piden cuentas -a sí mismo o a otros- de comportamientos que no estaban regulados o que no era preciso regular. Suele darse cuando falta amor a la libertad; por ejemplo, si se pretende

regular y controlar todo y al detalle, atenazando diversidad e iniciativas. Pero es más frecuente la irresponsabilidad.

2. ¿Es bueno ser responsable?

a) ¿Cómo disminuye la responsabilidad? Disminuye la responsabilidad lo que disminuye la libertad, es decir, lo que entorpece la voluntad y el entendimiento, que son las facultades necesarias para realizar acciones libres. Por ejemplo, la violencia, la ignorancia y el miedo.



b) ¿Es mejor ser poco responsable? No, no. Es preferible ser hombres libres, dueños de sus actos, capaces de tomar decisiones y de asumir sus consecuencias. Da gusto tener en el propio equipo a alguien que cumple los compromisos con responsabilidad.

c) ¿Por qué suena mal la responsabilidad? La palabra responsabilidad trae malos recuerdos a la imaginación por varios motivos:

- Normalmente sólo se relaciona con errores o castigos, pues cuando la consecuencia de una acción es un premio no suele hablarse de responsabilidad sino de mérito. (En realidad el mérito exige una responsabilidad previa).
- Responder ante otros parece ir contra la propia libertad. (Pero ambas cosas van unidas: sin libertad no hay responsabilidad, sólo quien es dueño de sus actos puede responder de ellos).
- Responder ante uno mismo es contrario a los propios gustos o comodidades. (Pero ser esclavo de los gustos conduce al egoísmo).
- La responsabilidad se ve como opuesta a la diversión. (En realidad sólo se opone al tipo de diversión desenfrenada o sin medida; pues una persona responsable sabe divertirse en los momentos y modos razonables).

d) . ¿Qué excusas hay para evitar responsabilidades? Como la responsabilidad suena mal, es frecuente inventarse razonamientos que eviten rendir cuentas. Podemos agruparlos en tres tipos:

- Para evitar responsabilidades ante los demás, es frecuente echar las culpas a otro, o bien decir "soy libre y hago lo que me da la gana"; queriendo expresar que no rindo cuentas de mi comportamiento ante nadie. (Obviamente la libertad humana no es así).
- Para quitarse responsabilidad ante la propia conciencia, un recurso habitual es evitar reflexionar: aturdir la cabeza hasta que no pueda pensar. Otro sistema es decir "yo paso de todo", o "ningún asunto me importa". (Pero la conciencia intenta protestar ante esta dejadez).
- Y las excusas para evitar responsabilidades ante responsabilidad son abundantes. Desde decir que no existe, hasta afirmar que la autoridad es tan bueno que todo le parecerá bien. (Pero la verdadera bondad desea el bien verdadero).



3: ¿Cómo mejorar la responsabilidad?

a) ¿Cómo ser más responsables? El camino más rápido para mejorar en responsabilidad es apreciar claramente que de nuestro comportamiento dependen cosas grandes. Los hombres con ideales y metas elevadas se responsabilizan enseguida de sus decisiones.

b) ¿Qué cualidades ayudan a la responsabilidad? Hay varias virtudes que se relacionan mutuamente con la responsabilidad. Digamos tres:

- valentía.- Para dar cuenta de los propios actos hace falta un valor capaz de superar el temor al castigo. (Responsabilidad ante los demás).

- Humildad.- El orgullo dificulta pedir perdón; mientras que la persona humilde reconoce sus fallos. (Responsabilidad ante uno mismo).
- c) ¿La responsabilidad mejora con la edad? Con la edad suelen tomarse decisiones más importantes, y normalmente la responsabilidad aumenta. Pero no mejora por el simple paso de los años, sino por los hábitos que se adquieren. Puede verse el tema madurez.
- d) ¿Cómo ejercitar la responsabilidad? La manera habitual de desarrollar esta virtud es aceptar responsabilidades por las acciones realizadas:
- Responder de los encargos recibidos. Procurar cumplir los compromisos, las tareas, los deberes. No sólo laborales, también deportivos o familiares. Evitando atribularse con exceso de reglas que pueden conducir a rechazar regulaciones y responsabilidades.
 - Reflexionar ante la propia conciencia. Es bueno reconocer errores y culpas. Quien no reconoce culpas puede acabar siendo asesino en serie a quien todo da igual. En este sentido, la responsabilidad mejora con la práctica de la confesión.
 - La responsabilidad ante Dios se puede fomentar meditando la pasión, lo mucho que el Señor nos ama, y el cielo que nos espera. El infierno también ayuda a la responsabilidad.
- e) ¿Cómo impulsar a otros en esta cualidad? Además de recordar lo anterior, hay varios modos de animar a la práctica de esta virtud:
- Presentar favorablemente las cualidades de una persona responsable, por ejemplo hacer ver que da gusto tener en el propio equipo a alguien que cumple los compromisos.

- Poner encargos y preguntar por su cumplimiento; con el correspondiente aplauso si se realizó bien.
- También ayuda la existencia de premios y castigos según sea el comportamiento. Evitando que todo gire en torno a esto, pues se trata de obrar bien porque eso queremos, no sólo por esperar una gratificación, que no siempre existe.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES



MANUAL DEL FACILITADOR
MANUAL DEL FACILITADOR

CONTENIDO

La comunicación y factores de la comunicación

Los componentes conductuales de la comunicación

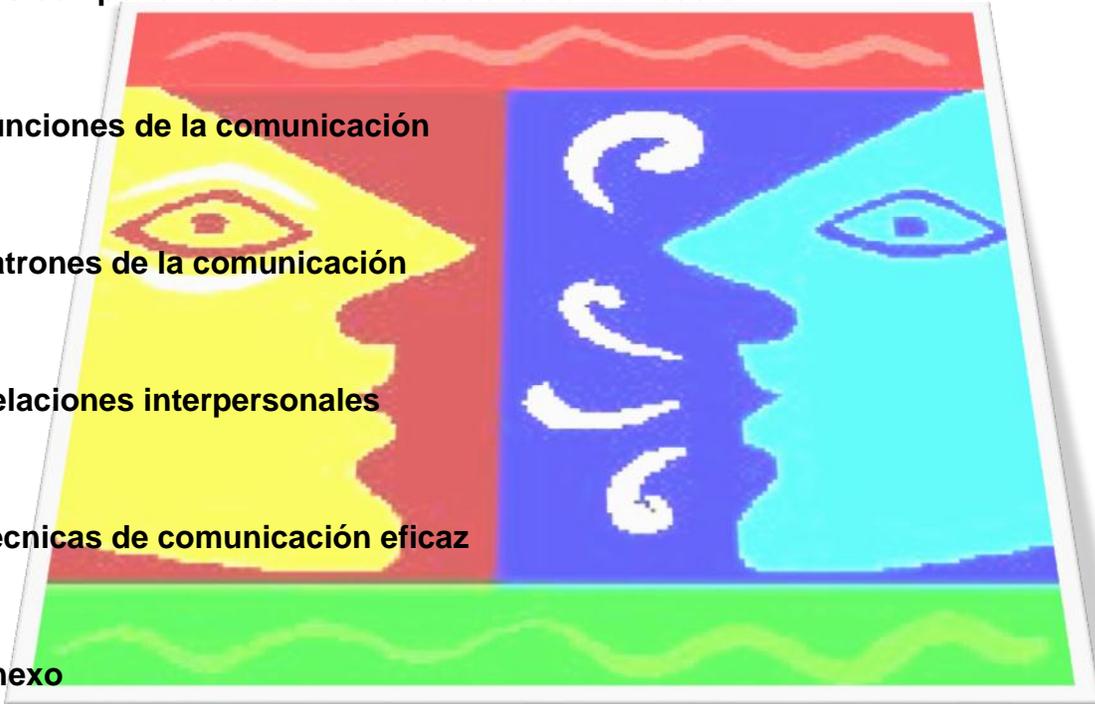
Funciones de la comunicación

Patrones de la comunicación

Relaciones interpersonales

Técnicas de comunicación eficaz

Anexo



LA COMUNICACIÓN

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



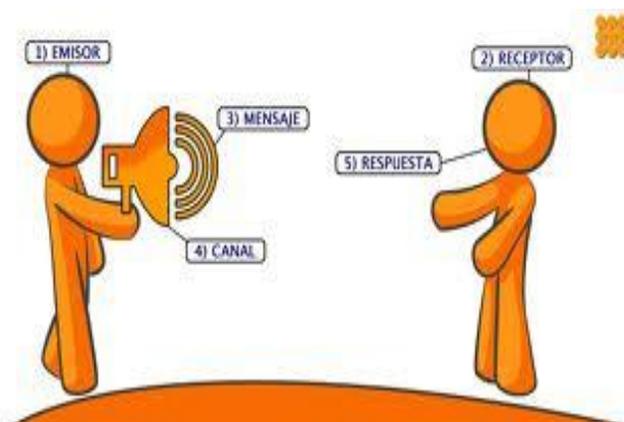
vidas
es
los
ayudan

Comunicar es el hecho de transmitir información significativa. Es la acción a través de la cual los individuos se relacionan entre sí.

Para que la comunicación se produzca se requieren tres elementos básicos: Un emisor, un mensaje y un receptor. A estos tres elementos fundamentales hay que sumarle dos factores de igual importancia: El código y el canal. Se les conoce como los factores de la comunicación.

Factores de la comunicación

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



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

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

El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse

e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

Los componentes conductuales de la comunicación.

Los componentes conductuales son aquéllos que pueden ser directamente observados por cualquier persona, pese a que ésta no participe para nada en el proceso de comunicación. Se denominan no verbales, para verbales y verbales.

Su utilización, en todos los casos, se produce a lo largo de un continuo, pudiendo ser empleados desde nada hasta mucho.

Componentes no verbales

Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, resultando prácticamente inevitable su uso siempre que la comunicación se produzca de forma presencial.

La utilización de elementos no verbales presenta diversas funciones. Por un lado, puede reemplazar a las palabras cuando se utilizan códigos reconocidos y comúnmente compartidos a mayor (por ejemplo, signo de la victoria) o menor escala (por ejemplo, mirada de padre a hijo).

Pueden repetir lo que estamos diciendo (por ejemplo, signo de victoria mientras verbalizamos que hemos ganado), lo que

se utilizará para enfatizar ese mensaje y también puede contradecir el mensaje verbal aunque en este caso se trate de una conducta inintencionada.

Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las automanipulaciones y los movimientos con manos y piernas.



Componentes para verbales

Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquéllos cuya utilización no altera las palabras pese a que haga

Este tipo de elementos puede afectar totalmente significado de lo que se expresa. Por ejemplo, el distinto volumen puede hacer cambiar totalmente el significado del mensaje, pese a palabras sean exactamente las mismas.

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.



al
uso de
que las

el

Componentes verbales

El habla es el componente por excelencia de la comunicación, y el que tradicionalmente ha recibido más atención.

Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, rebatir, etc., dependiendo fundamentalmente de las situaciones en que se produzcan, el papel que la persona en cuestión juegue en esa determinada situación y los objetivos que se pretenda alcanzar.

Los elementos verbales más importantes de la comunicación son: el contenido, el humor, la atención personal, las preguntas y las respuestas a preguntas

Funciones de la comunicación

La comunicación es el producto de la interacción entre las personas y es determinante el conocimiento mutuo para el éxito de la misma. La comunicación es una función social. El comportamiento de las personas, los grupos y la comunidad permiten intercambiar ideas, opiniones, sentimientos e intereses, en sí comunicarse.

La comunicación está inmersa en la cultura de las personas. Las actitudes, motivaciones, intereses, nivel educacional, profesión, capacidad, experiencia, sexo, tipo de pensamiento predominante y las competencias influyen en la calidad de las comunicaciones.

Las funciones de comunicación son:

Informativa

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

La función informativa consiste en la construcción, transmisión y recepción de la información e incluye:

- contenido
- variedad
- riqueza
- apertura comunicativa,
- profundidad
- frecuencia en que aparece.

El acto de comunicar en primer plano es de transmitir y de informar conocimientos, ideas, y datos.

La comunicación es un proceso que cambia de posición entre el emisor y el receptor según la retroalimentación, que supone el intercambio de dos o más personas con participación del diálogo, y tiene carácter dual. Las dos personas hablan y escuchan, siendo un proceso activo, donde hay una interrelación de ambos llegando a dominar el contenido y los puntos de vista del otro.

El diálogo que se produce es una forma de compartir. La comunicación garantiza la alternancia de roles entre los participantes.

En el monólogo, sucede el caso contrario, lo que se logra es la transmisión de información porque se está en presencia de un emisor que comunica con el mismo.

La comunicación facilita la información que necesitan las personas y grupos para hacer dar información, recibir información, informar estrategias, tomar decisiones, actualizarse científico y técnicamente al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones o alternativas, obtener conocimiento y cumplir lo establecido

Con la función informativa en el trabajo se obtiene conocimiento, se da y recibe información y se actualizan las personas cognitivamente.

Afectiva.

En la comunicación el lenguaje tiene sentido y palabra, no es sólo lo que se dice, sino como se dice.

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

En el análisis de la comunicación es necesario establecer los elementos esenciales de la función afectiva que facilita la comprensión de los fenómenos de la comunicación. Estos son:

- necesidades
- motivación
- las emociones y los sentimientos

Por el peso en la comunicación de la función afectiva hay que darle un tratamiento adecuado, porque satisface las necesidades afectivas, sociales y espirituales proporcionando un escape para la expresión emocional y los sentimientos.

La función afectiva permite dar opiniones personales acerca de algo, conversar sobre los problemas de la vida cotidiana, los intereses: deportes, arte, cine, recreación, dar y recibir opiniones personales acerca de algo y facilita frases o acciones de apoyo y expresiones de aceptación para con los otros.

Regulativa

No se puede dar rienda suelta al comportamiento, en la comunicación hay que cumplir normas y valores. Los grupos y las organizaciones regulan el comportamiento de sus integrantes de diferentes formas.

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

La comunicación tiene como fin divulgar las estrategias, objetivos, procesos, funciones, tareas, roles, intereses, cumplir responsabilidades y autoridad, regular el comportamiento de los demás cuando se ejercen influencias sobre otras personas y viceversa, ya sea a través de órdenes, sugerencias, instrucciones, expectativas, al posibilitar que la conducta pueda dirigirse y ajustarse a determinados propósitos.

La función reguladora -como es controlar el trabajo y revisar la marcha del mismo- también permite orientar sobre algún aspecto que esté realizado incorrectamente.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los colaboradores y que permiten canalizar sus inquietudes según el nivel correspondiente.

También controla el comportamiento de las personas y grupos de trabajo en la comunicación informal:

- usan bromas
- hacen chistes
- acosan a los miembros que se desempeña de manera brillante al que se queda atrás.

La comunicación es un sistema abierto, dinámico, en que operan de modo integrado las funciones cognitiva, afectiva y regulativa. A veces puede mostrarse un predominio de una en función con las otras y por eso precisarlas y determinarlas en su estudio, análisis y comprensión

En las funciones que la integran hay más variedad y riqueza, es más plena en el desarrollo en la comunicación y constituirá un indicador de la calidad en la comunicación.

Actividad: “Veo por tus ojos, Dibujo por tus palabras” (ver anexo 1)

Patrones de comunicación

1. Autoinculpador.

Personas con baja autoestima y autoeficacia que tratan de calmar su tensión a base de culpabilizarse de los problemas que detectan en su ámbito familiar. Esto les lleva a no buscar soluciones, sin poder reducir así su ansiedad y situándose en una situación de dependencia de los demás.

Esta conducta, ya sea consciente o inconscientemente, se convierte en una estrategia para captar la atención de la familia.

Su lenguaje verbal tiende a centrarse en su carencia de habilidades para justificar dicha culpabilidad, autoevaluándose de forma negativa y llevándoles a la incapacidad de hacerle frente a determinadas situaciones o exigencias.

El autoinculpador considera que en la comunicación hay que evitar el egoísmo y la autoafirmación.

2. Acusador.

Personas con un lenguaje que frecuentemente se convierte en una gama de descalificativos hacia la otra persona. Dichas descalificaciones son cada vez más intensas cuanto más relación afectiva hay.

Suelen ser personas que utilizan un tono de voz alto, que se enrojecen, se les tensa el cuello, etc. A veces se perciben a sí mismas como superiores en eficacia y opiniones, pero esta superioridad en realidad es una estrategia para tapar sus errores, por lo que a menudo se sienten solos e inútiles cuando las cosas no van bien. Esta prepotencia frena

la baja autoestima, y en consecuencia, los comportamientos depresivos. En definitiva, lo que pretenden es esconder su complejo de inferioridad.

Son muy autoritarios a la hora de resolver los problemas y no son proclives a la negociación. Esto lleva a su receptor a sufrir incomodidades y malestar generalizado, de tal forma que si se trata de una relación de pareja puede dar lugar a una ruptura de la misma.

3. Calculador.

Personas con gran capacidad de razonamiento y justificación que a primera vista parecen ser muy sensatos y agradables, pero que a la larga resultan ser faltos de empatía, generosidad y proximidad.

Aparentemente son personas correctas y respetuosas, pero realmente creen que la expresión de las emociones es indicador de fragilidad y falta de madurez.

Su comunicación se caracteriza fundamentalmente por el uso de mensajes de doble vínculo: su tono es amable pero sus movimientos son firmes y distantes. Ante un conflicto sacan todo un arsenal de argumentos y razonamientos, pero que carecen totalmente de proximidad emocional.

4. Distractor.

Personas que, al analizar un determinado tema o situación, dicen cosas irrelevantes que no guardan relación con el tema tratado y que, con frecuencia, suelen ser bastante ingeniosas y cargadas de sentido del humor.

Su pretensión es no afrontar los conflictos y huir de los mismos, evitando inmiscuirse en conversaciones que puedan desembocar en los mismos.

Sus objetivos de distracción de la atención también se manifiestan en sus mensajes no verbales, pues suelen ser personas que emiten muchos movimientos, ya sea de forma consciente o inconsciente, con el fin de llevar la atención de los demás hacia otro lado.

La realidad es que bajo ese ropaje de ingenio, son personas que están aturcidas y angustiadas, temerosas de adoptar responsabilidades y compromisos porque se sienten infravaloradas al pensar que están desprovistos de afecto y reconocimiento social, huyendo de los problemas por miedo a ser rechazadas.

Si uno de los progenitores adopta este estilo, el caos familiar está servido, pues transmitirá miedos y falta de compromiso al resto de la familia.

5. Nivelador.

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

RELACIONES INTERPERSONALES

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las normas de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso de comunicación está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos y como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por ello los psicólogos/as insisten con la educación emocional para fomentar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen estrategias para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología, la sociedad tiende a la despersonalización, con relaciones virtuales. En este sentido, las relaciones interpersonales han perdido buena parte del contacto personal y han pasado a estar mediatizadas. Las computadoras conectadas a Internet y los teléfonos móviles, por ejemplo, han reemplazado a la comunicación interpersonal presencial o cara a cara. Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las

relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los/as trabajadores/as en las organizaciones.

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a Perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el **saber escuchar**. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

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

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continua y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parfrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno

jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

Algunos aspectos que mejoran la comunicación:

- **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es.** Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".
- **Discutir los temas de uno en uno,** no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.
- **No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas,** ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.
- **No hablar del pasado.** Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los "trapos sucios" del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente y al futuro.
- **Ser específico.** Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra

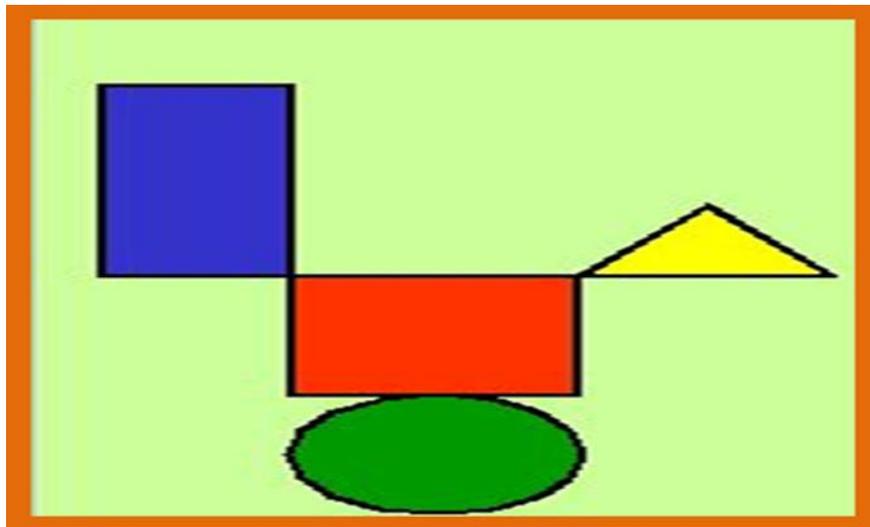
pareja, no le diga únicamente algo así: “No me haces caso”, “Me siento solo/a”, “Siempre estás ocupado/a”. Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: “¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?”.

- **Evitar las generalizaciones.** Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: “La mayoría de veces”, “En ocasiones”, “Algunas veces”, “Frecuentemente”. Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.
- **Ser breve.** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empiece a hablar. Hay que recordar que: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno”.
- **Cuidar la comunicación no verbal.** Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:
 - La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
 - Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.
 - Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).
- **Elegir el lugar y el momento adecuados.** En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:
 - El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...
 - Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
 - Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.

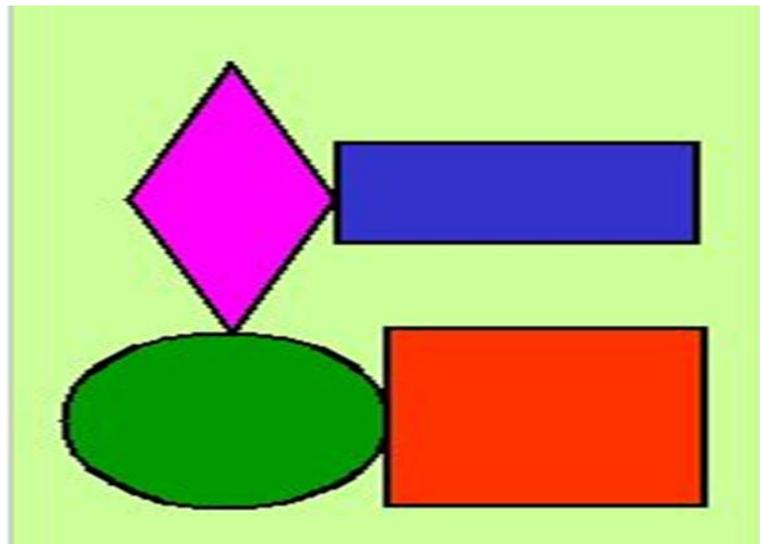
ANEXO

ANEXO 1

Situar un rectángulo de forma vertical. Luego, un cuadrado, que con su esquina superior izquierda toca al rectángulo en su esquina inferior derecha. A continuación, colocar un triángulo, que con su esquina inferior izquierda toca la esquina superior derecha del cuadrado anterior. Para terminar, situar un círculo, que debe tocar por su parte de arriba el centro del cuadrado que colocamos anteriormente por la parte inferior de éste.



Situar un rombo de forma vertical. A continuación, un rectángulo de forma horizontal, que toca con el rombo (por la parte derecha de este) por el centro de su lado izquierdo. La tercera figura es un círculo, que toca por su parte de arriba con la esquina inferior del rombo. Por último, colocar un cuadrado, que toca el círculo, por la parte derecha de este, en el centro de su lado izquierdo.



MANUAL DE FACILITADOR

Manual del Facilitador Sobre Mobbing,
Resolución de conflictos y Asertividad

MOBBING, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ASERTIVIDAD.



CONTENIDO

1. CONCEPTO DE MOBBING

2. CONDUCTAS CONCRETAS DE MOBBING

3. CARACTERÍSTICAS DEL MOBBING

4. CONCEPTO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y DE ASERTIVIDAD

5. CONCEPTO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y CONDUCTA ASERTIVIDAD

6. ANEXO

MOBBING, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ASERTIVIDAD

1. Concepto de Mobbing laboral

El acoso psicológico en el ámbito laboral es una problemática que ha recibido diversas denominaciones, “mobbing, acoso moral, “bullying” o psicoterror laboral y fue motivo de especial preocupación de los organismos internacionales.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), realizó en 1996 un pormenorizado estudio para comparar la violencia en el trabajo en los países de la Unión Europea. En él se indica que la “idea de violencia en el trabajo está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da tanta importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores”

2. Conductas concretas del Mobbing.

Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

- Ataques a la víctima con medidas organizacionales
- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes
- Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social
- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos

- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera
- Ataques a la vida privada de la víctima
- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona
- Violencia física
- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico
- Ataques a las actitudes de la víctima
- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima
- Agresiones verbales
- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales
- Rumores
- Hablar mal de la persona a su espalda
- Difusión de rumores

2. Características del Mobbing.:

- El mobbing podría considerarse como una forma característica de estrés laboral, que presenta la particularidad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.
- Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente, de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores.
- El contenido y significación de muchos de esos comportamientos y actitudes descritos resulta de muy difícil objetivación. Esto es así, porque en esta problemática aparecen implicadas por un lado, las intenciones de los presuntos agresores y, por otro, la atribución que, de esas intenciones, realiza el trabajador afectado. No obstante, y a efectos de los problemas que se pueden originar, el objeto de análisis lo constituye la realidad psicológica del trabajador afectado.
- Una de las particularidades de este tipo de procesos es que el afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante.
- Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas como la necesidad de afiliación (necesidad de estar asociado y de tener relaciones afectuosas con otras personas) y de estatus (necesidad de una relación con los otros, establecida y respetada).

- Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso. El fracaso en el afrontamiento de las situaciones y en el control de la ansiedad desencadena una patología propia del estrés, que se va cronificando y agravando progresivamente.

4. Concepto de Resolución de conflictos laborales y asertividad.

El conflicto laboral se define como el altercado entre un grupo de empleados (o un empleado) y un empresario o varios empresarios en las relaciones laborales, o un empleado con algún compañero de la misma empresa.

Hay formas de resolver este tipo de conflictos y van en función de la asertividad (conseguir objetivos propios) y la cooperación (ayudar al otro en sus metas):

- La competencia
 - La colaboración
 - La negociación
 - La acomodación
 - La evitación.
- a) En la medida que una persona es muy asertiva y poco cooperativa resolvemos un conflicto por competencia. Aquí utilizamos nuestro propio poder para hacer triunfar nuestro punto de vista en una situación conflictiva. El conflicto se resuelve en cuanto a competencia cuando haya que tomar acciones inmediatas y decididas, cuando sabemos que las acciones que vamos a tomar no van a beneficiar a alguien en especial, pero toca hacerlo.
- b) Un conflicto se ha resuelto por negociación cuando no todos conseguimos todo, sino cuando todos conseguimos algo, de alguna manera estamos dispuestos a renunciar a algo y los dos interlocutores actúan por medio de la negociación, se negocia en la medida en que se posea un poder equivalente con el otro.

- c) Por evitación se entiende el mínimo de asertividad y el mínimo de cooperación, que cuando ni es algo de la contraparte o de nosotros, estamos evitando el conflicto, es una forma de resolución tan válida como cualquier otra.

Según C. Sánchez (2003, 1) "La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca".

Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de X situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

Conducta Asertiva: Según Hernández (2003, 6) "Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día".

La conducta asertiva es una capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso.

La conducta asertiva es una forma de expresar nuestros derechos antes los demás:

El derecho a expresar nuestras ideas y emociones

El derecho a usar nuestro tiempo, cuerpo y dinero como queramos

El derecho a decidir cuándo si podemos o no ayudar a alguien

El derecho a preguntar y pedir ayuda cuando lo consideremos necesario

Derecho a cambiar de ideas, pensamientos y formas de actuar

Derecho a dejar de sentirnos inferiores y comenzar a lograr el éxito

La asertividad en la vida laboral

Ahora aquí entramos en materia, la influencia de la asertividad sobre el desempeño laboral del individuo; la vida laboral es una compleja maraña de interacciones interpersonales y sociales de

todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales en el cual el individuo está expuesto a diferentes retos, dependiendo de su labor, grado social, posición o desempeño en una empresa o negocio dado.

Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un individuo asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, más bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

No se debe confundir la asertividad con la estafa ni con el engaño, pasar sobre otros para conseguir nuestros propios objetivos, no tiene nada que ver con la conducta asertiva, usar métodos mezquinos contra aquellos que no se pueden defender jamás terminara en nada bueno y menos en el ambiente laboral.

La falta de asertividad en la vida laboral influye de una manera muy significativa, como el hecho de nunca recibir un aumento, o un reconocimiento, hasta perder la confianza de tus superiores o demás compañeros de trabajo, debido a la indecisión y equivocados juicios y conducta laboral. Además la astucia es un factor determinante en el ambiente laboral, entendiéndose por astucia, las tácticas más inteligentes para aplicar la asertividad de la mejor manera, y en el momento justo.

Actividad “A pescar y a hacer lo que te diga el pez” (ver anexo 1)

ANEXO

FRASES DE LOS PESCADITOS.

1. *De un abrazo al compañer@ que tiene a la izquierda.*
2. *Haga un cumplido a la persona que tiene a la par.*
3. *Expresa tres cualidades positivas a la persona con quien menos se ha relacionado en el lugar.*
4. *Pídale permiso a la persona que tiene a su izquierda para darle un beso*
5. *Expresa al compañer@ que mas admira en el lugar las razones por lo cual lo hace.*
6. *Escoja a un compañer@ con quien hay tenido dificultades y expresele respetuosamente 3 aspectos en que podria mejorar.*
7. *Es momento de pedir perdon. Si ud considera que ha ofendido o dañado a alguien, expresele disculpas.*
8. *Cuente de derecha a izquierda a tres personas. La persona que ocupe el numero tres, debera expresarle una frase de cariño, mientras le toma de las manos.*
9. *Permitase ser agradable. Mencione de todos los presentes la cualidad que mas aprecia en ellos.*
10. *Escoja una persona en el lugar. Dele las gracias por una accion memorable que haya hecho por ud. en el pasado.*
11. *Digale a la persona que tiene a su derecha lo que mas le gusta de el o ella*
12. *Escoja a una persona en el salon y pidale que respetuosamente, le exprese en que podria mejorar.*
13. *Dele un fuerte abrazo a la persona con quien menos se ha relacionado en el lugar.*
14. *Pida un ¡hurra! Para alguien en el lugar y diga porque.*
15. *Expresa una situacion que le incomodo y prodigue perdon al responsable. Abracele al final.*

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

EL LIDERAZGO.



MANUAL DEL FACILITADOR

CONTENIDO

¿El líder nace o se hace?

Concepto de líder

Reconociendo los tipos de líderes

¿EL LÍDER NACE O SE HACE?

Existe todo un debate alrededor de este cuestionamiento, que hasta el día de hoy no ha podido resolverse.

En mi opinión se puede aplicar aquella reflexión “No todos pueden cocinar... pero un gran cocinero puede provenir de cualquier parte” que hacia el personaje Antón Ego en la reconocida película de Disney “Ratatouille”, donde un pequeño roedor nos da una gran lección de humildad.

Esto aplicado al concepto de liderazgo sería: “No todos pueden ser líderes... pero un gran líder puede provenir de cualquier parte”, es decir no importa si tuviste las mejores oportunidades o si no naciste en el mejor ambiente, siempre si tu quieres puedes convertir tu vida en una historia de un buen líder.

Inclusive los grandes líderes de la humanidad han tenido esa extraña coincidencia de que han vivido en su pasado situaciones extremas que los han llevado a convertirse en líderes.

Concepto de Liderazgo:

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, y quien ejerce el liderazgo se conoce como líder; el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Concepto de Líder:

El líder orienta y conduce al grupo hacia unos objetivos determinados manteniendo al grupo cohesionado.

En una reunión el líder tiene que tener un papel de dinamizador. Según S. Froufé, el animador tiene las siguientes funciones:

Producción: relacionado con el contenido de las reuniones el animador relacionará los temas a tratar y recordará los objetivos del grupo, a su vez señalará el progreso del grupo desde su inicio hasta su actualidad.

Facilitación: el animador debe propiciar un clima de comunicación entre los integrantes del grupo, tiene que resaltar que todas las aportaciones de todas las personas son importantes para el grupo.

Regulación: es una de las funciones más difíciles. El animador tiene que interpretar los sentimientos y emociones que salen del grupo (principalmente de los conflictos) para asegurarse la unidad funcional (es decir, conseguir la meta del grupo)

RECONOCIENDO LOS TIPOS DE LÍDER

Tipos de liderazgo: el autoritario, el democrático, el laissez faire, líder carismático, líder tradicional y líder legítimo.

El líder autoritario: determina por completo el modo de proceder del grupo, impone técnicas y actividades, e incluso las interrelaciones entre los miembros del grupo a la hora de desarrollar un trabajo. Normalmente es un tipo de liderazgo con un claro matiz empresarial, en el que el trabajo es esencial a la hora de determinar las relaciones entre los miembros del grupo.

El líder democrático: permite que el grupo determine los planteamientos generales, esboza las conductas que conducen al objetivo grupal y sugiere procedimientos alternativos. Este líder permite que los miembros del grupo tengan una relación más fluida y atiende a las necesidades de los mismos, por lo que normalmente es considerado el mejor tipo de líder.

El líder laissez-faire: no participa en las actividades grupales, da al grupo completa libertad para tomar sus propias decisiones, proporciona material e información cuando se le solicita y rara vez comenta las actividades de los miembros. Este tipo de líder suele provocar conflictos dentro del grupo debido a su baja intervención en el mismo.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

Las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma por parte de sus subordinados son:

- Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo
- Propuesta de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores
- El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este cambio
- Ser capaces de asumir altos riesgos personales y dañar sus propios intereses con tal de conseguir sus objetivos

El líder carismático es capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- El líder carismático es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulado por el líder.
- El líder carismático debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por él indicado para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador
- El líder carismático debe ser capaz de inspirar e los miembros de su organización una gran fe y confianza tonto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal demostrando una total dedicación a la causa y demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

- Finalmente y una vez cubiertas las etapas anteriores el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y, a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

El liderazgo carismático está compuesto por cuatro factores:

- Carisma: es el factor más importante, y se define con la capacidad del líder de evocar una visión y de lograr la confianza de sus seguidores.
- Inspiración: es la capacidad del líder para comunicar su visión.
- Estimulación intelectual: es la capacidad del líder para impulsar a los miembros de su equipo a abordar los problemas de una manera diferente a la usada hasta entonces, de pensar en una manera innovadora y creativa.
- Consideración individualizada: es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

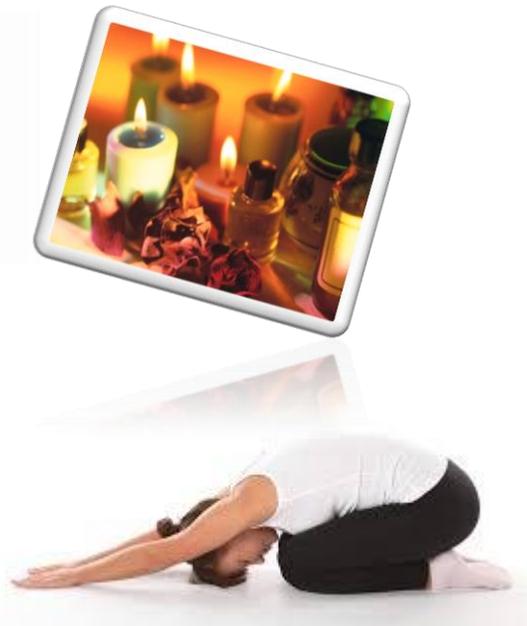
Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reino.

Líder legítimo: es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



ESTRÉS Y SÍNDROME DE BURNOUT



MANUAL DEL FACILITADOR

CONTENIDO

- **Conceptualización del Estrés**
- **El estrés y sus manifestaciones a nivel físico, Psicológico y conductual**
- **Abrazoterapia**
- **Síndrome de Burnout**
- **Como manejar el estrés**
- **Aromaterapia y musicoterapia**

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?



El término estrés proviene de la física y la arquitectura y se refiere a la fuerza que se aplica a un objeto, que puede deformarlo o romperlo. En la Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). El estrés ha sido entendido:

- como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.)
- como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés)
- como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estresores internos o externos) y los recursos disponibles del sujeto. De tal modo, los elementos a considerar en la interacción potencialmente estresante son: variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral), variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación y consecuencias del estrés.

El **estrés** puede ser definido como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuáles las más importantes son: la ansiedad, la ira y la depresión.

A nivel físico.

- Opresión en el pecho.
- Hormigueo o mariposas en el estómago.
- Sudor en las palmas de las manos.
- Palpitaciones.
- Dificultad para tragar o para respirar.
- Sequedad en la boca.
- Temblor corporal.
- Manos y pies fríos.
- Tensión muscular.
- Falta o aumento de apetito,
- Diarrea o estreñimiento.
- Fatiga.
- Etc.



A nivel emocional o psicológico.

- Inquietud, nerviosismo, ansiedad, temor o angustia.
- Deseos de llorar y/o un nudo en la garganta.
- Irritabilidad, enojo o furia constante o descontrolada.
- Deseos de gritar, golpear o insultar.
- Miedo o pánico, que si llega a ser muy intenso puede llevar a sentirnos "paralizados".
- Preocupación excesiva, que se puede incluso manifestar como la sensación de no poder controlar nuestro pensamiento.
- Pensamiento catastrófico.
- La necesidad de que "algo" suceda, para que se acabe la "espera".
- La sensación de que la situación nos supera.
- Dificultad para tomar decisiones.
- Dificultad para concentrarse.
- Disminución de la memoria.
- Lentitud de pensamiento.
- Cambios de humor constantes.
- Depresión.

A nivel de conducta.

- Moverse constantemente.
- Risa nerviosa.
- Rechinar los dientes.
- Tics nerviosos.

- Problemas sexuales.
- Comer en exceso o dejar de hacerlo.
- Beber o fumar con mayor frecuencia.
- Dormir en exceso o sufrir de insomnio.

ABRAZOTERAPIA



Parece increíble todo lo que puede curar, compensar, mejorar y prevenir un simple y amoroso abrazo.

Está comprobado que el contacto físico, mucho más allá del contenido sexual, tiene poderes curativos y amplía nuestro bienestar emocional.

Cuando nos tocamos y nos abrazamos con espíritu solidario y alegre, llevamos vida a nuestros sentidos y reafirmamos la confianza en nuestros propios sentimientos.

También es una forma de expresar lo que sentimos más allá de las palabras. Es el idioma universal de los abrazos. No solo debemos utilizar el lenguaje también debemos utilizar la sabiduría intuitiva, sin palabras y escuchar con el corazón. Así percibiremos el significado más profundo del misterio al que llamamos amor.

Los abrazos, además de hacernos sentir bien, se emplean para aliviar el dolor, la depresión y la ansiedad. Provocan alteraciones fisiológicas positivas en quien toca y en quien es tocado. Acrecienta la voluntad de vivir a los enfermos. Es de todos bien sabido que cuatro abrazos al día son necesarios para sobrevivir, ocho para mantenerse y doce para crecer como personas.

Veamos algunas clases de abrazos y pregúntate ¿con qué frecuencia y qué tipo de abrazos utilizas tú para sorprender a los tuyos?



Abrazo del oso: es el típico de padres e hijos, donde el más grande envuelve con su cuerpo al más pequeño.



- Abrazo y contacto de mejillas: Uno coloca los brazos sobre los hombros del otro, a la vez que le da un beso en cada mejilla. Implica consuelo, bondad, consideración.



- Abrazo oriental: Ambos entrelazan los brazos con el cuerpo del otro. Se busca el contacto espiritual con todo el cuerpo del otro. Se acompaña con una inspiración y es el más largo. Se ponen en contacto los espíritus de las personas a través del cuerpo físico.



- Abrazo de a tres: Para padres con hijos o varios amigos. Implica consuelo, felicidad. La persona abrazada se siente totalmente a salvo.



- Abrazo de costado: El brazo de uno se pasa por el hombro o la cintura del otro. Ideal para pasear acompañados, disfrutando del paisaje.

-



Abrazo de corazón: Largo, intenso, cálido, brota directamente del corazón. Surge en cualquier momento para saludar, recordar fechas especiales, expresar alegría. Ofrece ternura y amor incondicional.

¿Qué nos brinda un abrazo?

SEGURIDAD: No importa cuál sea nuestra edad ni nuestra posición en la vida, todos necesitamos sentirnos seguros. Si no lo conseguimos actuamos de forma ineficiente y nuestras relaciones interpersonales declinan.

PROTECCIÓN: El sentirnos protegidos es importante para todos, pero lo es más para los niños y los ancianos quienes dependen del amor de quienes los rodean.

CONFIANZA: La obtendremos de la sensación de seguridad y protección que recibimos. La confianza nos puede hacer avanzar cuando el miedo se impone a nuestro deseo de participar con entusiasmo en algún desafío de la vida.

FORTALEZA: Quizá pensamos que la fortaleza es una energía desarrollada gracias a la decisión de un individuo pero siempre podemos transmitir nuestra fuerza interior convirtiéndola en un don para el prójimo para confirmar y aumentar la energía ajena. Cuando transferimos nuestra energía con un abrazo, aumentan nuestras propias fuerzas.

SANACIÓN: Nuestra fortaleza se convierte en poderosa energía curativa cuando la transmitimos por medio del abrazo.

El contacto físico y el abrazo imparten una energía vital capaz de sanar o aliviar dolencias menores.

AUTOVALORACIÓN: El reconocimiento de que valemos es la base de toda satisfacción y todo éxito en nuestra vida. Mediante el abrazo podemos transmitir el mensaje de reconocimiento al valor y excelencia de cada individuo.

SINDROME BURNOUT

También llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Este síndrome es un mal invisible que afecta y repercute directamente en la calidad de vida y fue descrito por Maslach y Jackson en 1986, como un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas.

La forma de manifestarse se presenta bajo síntomas específicos y los más habituales son los siguientes:

 **Psicosomáticos:**

Fatiga crónica, trastornos del sueño, úlceras y desordenes gástricos, tensión muscular.

 **Conductuales:**

Ausentismo laboral, adicciones (tabaco, alcohol, drogas)

 **Emocionales:**

Irritabilidad, incapacidad de concentración, distanciamiento afectivo.

 **Laborales:**

Menor capacidad en el trabajo, acciones hostiles, conflictos.

1 Técnicas de respiración y relajación.

Calma, respira tranquilo. Para reducir y controlar el estrés puedes empezar con técnicas de relajación y respiración. No solucionas el origen del problema, pero por lo menos consigues controlarlo.

2 Identifica las cosas que te agobian.

Analiza tu situación laboral desde fuera. Si miras las cosas con cierta perspectiva y objetividad te será más fácil separar las distintas facetas de tu día a día. Así conseguirás enfrentar los problemas uno a uno y buscar soluciones para cada uno de ellos.

3 Ordena tus prioridades.

Gestiona tu energía y tu tiempo. Ponte límites y date permiso para decir 'no'. Si intentas complacer a todo el mundo te saturarás de trabajo y compromisos y estarás creándote una carga de estrés importante.

4 Optimismo, optimismo y más optimismo.

Controla tus pensamientos negativos, no conducen a nada constructivo. También debes evitar, en la medida de lo posible, situaciones negativas.

Enfoca todas tus tareas con optimismo. Trabajar no es sinónimo de sufrir, intenta disfrutar al máximo de todo lo que hagas.

5 ¡Haz deporte!

El ejercicio físico ayuda a calmar las tensiones y a olvidar los problemas. Además, el deporte es una estupenda manera de mantenerse ocupado en las horas centrales del día

Aromaterapia

Es una técnica oriental muy antigua, cuyo efecto es relajar.

Consiste en utilizar aceites de hierbas y otras plantas aromáticas para que aplicadas en el cuerpo, logren la relajación o el alivio de un dolor o trastorno.

Los aceites, se extraen de hojas, flores, raíces, semillas,



frutos, corteza o resina de diferentes plantas y se diluyen en agua o en un aceite sin perfume, como el de jojoba.

Estas soluciones se pueden aplicar sobre la piel con un relajante masaje, inhalar en forma de vapor o del humo generado por velas aromáticas, agregarse en forma de burbujas o aceites en el agua del baño o usarse en compresas que se aplican en determinados lugares del cuerpo.

La aromaterapia forma parte de muchos de los tratamientos de masajes relajantes y reductivos que últimamente se ofrecen en los servicios de spa.

Muchas de las esencias aromáticas sirven para diferentes cosas: problemas tensionales, emocionales, dolores de cabeza, tensión premenstrual, dolor muscular, trastornos cutáneos, fatiga, insomnio y estrés entre otros.

Esta técnica, basa su eficacia en dos mecanismos básicos: el sentido del olfato y la capacidad absorbente de la piel. Los terapeutas afirman que la inhalación de determinadas fragancias hace que el cerebro libere productos químicos que combaten el estrés y la fatiga. También creen que algunos aceites ejercen un efecto medicinal tras ser absorbidos por la piel.

Científicamente y por regla general, los médicos tradicionales descartan cualquier beneficio terapéutico que no sea el efecto del placebo y la relajación.

Además del masaje, el aroma terapeuta, puede recomendar un baño de inmersión caliente con algunas gotas de uno o dos aceites aromáticos, lo que ocasiona somnolencia o produce una estimulante tonificadora.

Entre los aceites aromáticos más frecuentemente utilizados, están:

Enebrina, (Bayas maduras) fragancia acre, picante, se usa en vaporizaciones, baños, compresas y masajes por sus efectos calmantes; se utiliza también para dolores musculares y el eccema.

Eucalipto, (hojas) aroma fuerte y tonificante, como el de alcanfor. Se usa para tratar la congestión nasal y respiratoria, en vaporizaciones, compresas, baños y masajes; alivia el dolor muscular y combate la fatiga; se aplica en la piel como repelente contra los insectos.

Geranio, (hojas) fragancia acre, picante. Se usa en vaporizaciones, baños, masajes y

enjuagues bucales y de garganta; se le considera un aceite fundamental para tratar el estrés, el acné, el eccema y las heridas pequeñas.

Jazmín, (flores) Aroma floral tenue. Se usa en masajes faciales y baños, por sus propiedades relajantes.

Lavanda, (flores) Fragancia floral, fuerte y dulce. Se usa en vaporizaciones, baños compresas y masajes para tratar el estrés y las heridas cutáneas; se dice que tiene propiedades antisépticas y antiinflamatorias.

Manzanilla,(flores secas) Aroma suave, dulce. Por sus efectos sedantes se una en vaporizaciones, baños, compresas, mascarillas faciales o masaje; se dice que también alivia el eccema y mitiga el dolor muscular.

Menta (hojas) Aroma fresco y tonificante. Se inhala o se usa en baños, gárgaras y enjuagues bucales para malestares digestivos, garganta irritada, úlceras bucales y comezón en la piel.

Pino (resina) Tonificante, con olor a madera. Se usa en vaporizaciones, baños y masajes para aliviar dolores musculares y tratar la congestión nasal y del pecho.

Rosa (flores) Duradera fragancia floral. Se usa en baños y masajes por sus cualidades tranquilizantes; también se usa para tratar problemas menstruales y otros trastorno femeninos de la reproducción.

Salvia esclarea (flores) Aroma fuerte y picante. Se inhala o usa en vaporizaciones, baños, compresas o masajes para aliviar ansiedad, el estrés, la inflamación de la piel y la congestión respiratoria.

Musicoterapia



La música influye sobre el ritmo respiratorio, la presión arterial, las contracciones estomacales y los niveles hormonales. Los ritmos cardiacos se aceleran o se vuelven más lentos de forma tal que se sincronizan con los ritmos musicales. También se sabe que la música puede alterar los ritmos eléctricos de nuestro cerebro.

Si uno cierra los ojos por un minuto y escucha al mundo en derredor escucha bocinas, martillos, gotas de lluvia, niños riendo, una orquesta sinfónica, etc. La terapia musical sostiene que lo que uno escucha puede afectar la salud positiva o negativamente. El sonido puede ser un gran sanador.

terapistas musicales utilizan el sonido para ayudar con una amplia variedad de problemas médicos, que van desde la enfermedad de Alzheimer hasta el dolor de muelas. Los doctores en medicina conocen acerca del poder del sonido. Los investigadores han producido evidencia de la habilidad de la música para disminuir el dolor, mejorar la memoria y reducir el estrés.



ser
Los

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de psicología

MANUAL DEL FACILITADOR



Tan equivocado es
creerse más que
nadie, como
sentirse menos
que los demás.

AUTOESTIMA LABORAL

CONTENIDO

- **Conceptualización: Autoestima laboral, importancia de la autoestima laboral**
- **Caracterización de la autoestima laboral en el trabajador (positiva, baja e inflada)**
- **Teoría autoconcepto**
- **Teoría autocuido**
- **Teoría autoconocimiento**
- **Teoría de autoaceptación**

Conceptualización: Autoestima laboral

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

Importancia de la autoestima laboral

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

Caracterización de la autoestima laboral en el trabajador



Autoestima Positiva

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



Autoestima Baja

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



Autoestima Inflada

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

Teoría autoconcepto



El autoconcepto es la opinión que una persona tiene de sí misma, lo que ella cree acerca de sus habilidades, cualidades positivas y negativas, valores. El autoconcepto se desarrolla a lo largo de toda la vida de la persona y va cambiando en función de las circunstancias personales, de las relaciones que se mantengan con los demás y de nuestros diferentes roles.

El autoconcepto tiene varios niveles:

- **Intelectual:** Está formado por las propias ideas, opiniones, valores y la información exterior, basado en las experiencias pasadas y creencias. Sería “lo que nosotros pensamos de nosotros mismos”.
- **Emocional:** Es el juicio que se hace de sí mismos, sobre las cualidades positivas y negativas, sobre lo “agradable” o “desagradable” de nuestra personalidad. Sería “cómo nos sentimos con nosotros mismos”.
- **Conductual:** Son las decisiones de actuar en consecuencia con lo que se cree de si mismo.

Hay varios factores que influyen en el autoconcepto:

- **La motivación:** Es la tendencia a reaccionar a una situación tras haberla evaluado. Debemos plantearnos cómo actuamos y por qué para no hacer las cosas simplemente por ansiedad o miedo.
- **La idea de nuestro propio cuerpo:** Está muy influido por las reacciones de los demás, la moda, los complejos. Es importante valorarnos en este aspecto de manera realista ya que mucha gente tiende a menospreciarse y a llevarse por ideales irreales, lo que origina baja autoestima e incluso problemas psicológicos, como los trastornos de alimentación.
- **Aptitudes:** Son nuestras capacidades personales como nuestra inteligencia o nuestras habilidades. Plantearse cuáles son las aptitudes en las que destacamos es un buen ejercicio para mejorar nuestra autoestima.
- **Las valoraciones de los demás:** A la hora de valorarnos a nosotros mismos, damos gran importancia a lo que opinan los demás, sus halagos, el reconocimiento que dan a nuestros actos. Es bueno tener en cuenta estas valoraciones pero sin dejar de lado nunca nuestra propia opinión.

Teoría autocuidado

Cuidarse a uno mismo, en los campos de la salud física, mental y aspecto físico, es una de las mejores maneras de demostrar el aprecio que debemos sentir por nuestra persona. Sólo tenemos un cuerpo y una vida y debemos hacer todo lo posible por desarrollarla de una manera saludable y que nos permita una existencia agradable y feliz.

El autocuidado debe ser una filosofía de vida. adquirir unos hábitos de vida saludables que sean cotidianos. No sirve de nada ponerse a dieta y hacer un mes y al siguiente volver a un ritmo de vida sedentario en el que no cuidamos nuestra alimentación. De hecho, estos cambios de hábitos resultando más perjudiciales que beneficiosos. Los saludables deben estar fundamentados en una firme basada en nuestras experiencias de vida.

Hay una serie de estrategias que nos permitirán el autocuidado en una práctica cotidiana:



Debemos
ejercicio
acaban
hábitos
creencia
convertir

- Desarrollar la autoestima: Quererse a sí mismo y creer que somos capaces de seguir unos hábitos de salud, nos ayudará a mantenerlos en el tiempo. Al estar más seguros de nosotros mismos, tendremos más control sobre nuestra vida y podremos motivarnos con más eficacia.
- Evaluarnos: Observar nuestros conocimientos sobre hábitos saludables, nuestras actitudes y capacidades y nuestro comportamiento en la práctica para poder diseñar un plan de acción
- Adecuarlo a ti mismo: Cada persona tiene unas características de edad, sexo, experiencias pasadas... Tu plan de cuidado debe ser adecuado a tu cuerpo y estilo de vida de manera realista. Algo que le ha funcionado a otra persona no tiene por qué funcionar para ti y no puedes pretender correr cinco kilómetros diarios de un día para otro si nunca has tenido un entrenamiento previo. Consulta con tu médico cuáles serían las estrategias de autocuidado adecuadas para ti.
- Cuida también tu mente: No basta sólo con cuidar nuestro aspecto y salud física. Debes buscar tiempo de ocio, actividades que te relajen y te hagan sentir bien, tiempo para las actividades sociales.

Principios para la implementación (Garma 1999)

El autocuidado posee unos principios que se deben tener en cuenta en su promoción:

- Es un acto de vida que permite a las personas convertirse en sujetos de sus propias acciones. Por tanto, es un proceso voluntario de la persona para consigo misma.
- Debe ser una filosofía de vida y una responsabilidad individual íntimamente ligada a la cotidianidad y a las experiencias vividas de las personas, pero a su vez debe estar fundamentado en un sistema de apoyo formal e informal como es el sistema social y el de salud.
- Es una práctica social que implica cierto grado de conocimiento y elaboración de un saber y que da lugar a intercambios y relaciones interindividuales.

Promoción del autocuidado

Para que las personas asuman el autocuidado como una práctica cotidiana de vida y salud, es necesario incluir en su promoción las siguientes estrategias:

- Desarrollar en las personas autoestima y generar niveles de fortalecimiento o empoderamiento, como estrategias que revertan la internalización de la impotencia, favorezcan el sentido de control personal y desarrollen habilidades de movilización personal y colectiva para cambiar las condiciones personales y sociales en pro de la salud. Por otro lado, al potenciar la autoestima se impulsan prácticas deliberadas de autoafirmación, autovaloración, autorreconocimiento y autoexpresión de los aspectos que favorecen el desarrollo integral.
- El agente de salud debe buscar espacios de reflexión y discusión acerca de lo que la gente sabe, vive y siente de las diferentes situaciones de la vida y la salud con lo cual identificar prácticas de autocuidado favorables, desfavorables e inocuas y promover, mediante un proceso educativo de reflexión-acción, un regreso a la práctica para transformarla.

SEGÚN LA ESTRUCTURA “EL ARTISTA DE MI VIDA”, EN EL PRESENTE CUADRO ENCONTRARAS INFORMACIÓN AMPLIA SOBRE EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES A PARTIR DE LA TEORÍA DE *Max Lüscher*.

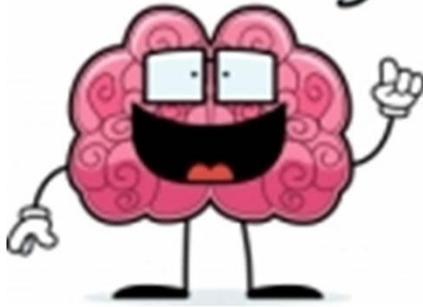
Como un enfoque encaminado para el mejoramiento de aquellas áreas de tu vida.

<i>Colores</i>	<i>Significado Según Max Lüscher</i>
AZUL	Representa la tranquilidad, la pasividad, el reposo y el relajamiento general de la actividad metabólica. Así como la profundidad de sentimiento y es un color concéntrico, pasivo, asociativo, heterónomo, sensible, perceptivo, unificador. Sus aspectos afectivos son la, satisfacción, ternura, amor y afecto, se corresponden a los sentimientos

	(emociones), por lo tanto también a las relaciones sentimentales ya sean de amistad o conyugales. Una tranquilidad sin excitaciones. Psicológicamente con un estado de paz y satisfacción.
AMARILLO	Representa la posibilidad de acción, de actividad, y una estimulación glandular, la espontaneidad y es excéntrico, activo, planificador, heterónomo, expansivo, ambicioso e inquisitivo. Sus aspectos afectivos son la variabilidad, la expectación, la originalidad, el regocijo. Una actitud ante el futuro, los nuevos acontecimientos, las expectativas, alivio de lo fatigoso, de lo agobiante y de lo inhibitorio. El amarillo siempre empuja hacia adelante, hacia lo nuevo, lo moderno, hacia el futuro.
ROJO	Representa la fuerza de voluntad, y es excéntrico, activo, ofensor-agresivo, autónomo, locomotor, competitivo, eficiente. Sus aspectos afectivos son la apetencia, excitabilidad, autoridad y la sexualidad. Como acción externa dirigida a conquistar y adquirir. Representan la actividad, las iniciativas y reacciones ante los desafíos, es el impulso para causar efectos, para conquistar el éxito y para codiciar con ansias lo que brindan la intensidad y la abundancia de vivencias. El rojo es el impulso, la voluntad vital de conquista y la potencia, desde la fuerza instintiva sexual hasta la transformación revolucionaria". el rojo representa "la capacidad de reacción general a los estímulos externos, indica la medida de la excitabilidad emocional".
VERDE	Significa autoconservación, defenderse de los ataques y sobrevivir, la constancia de voluntad y es un color concéntrico, pasivo, defensivo, autónomo, cauteloso, posesivo, inmutable. Sus aspectos afectivos son la persistencia, autoafirmación, obstinación, y la autoestima, también contiene autocontrol, la fuerza de voluntad y la capacidad de disfrutar, momento de estabilidad y conseguida regulación de las fuerzas". De esta manera el verde puede ser interpretado como una señal de integración, como signo de sensibilidad madura y de la compensación entre el mundo exterior y el interior.
GRIS	Representa la neutralidad y es separador, imparcial, aislante, ausente de compromiso, ni tenso, ni aliviador, y así estaría completamente libre de cualquier tendencia psíquica. Aquel que elige el gris, no desea darse a conocer y quiere protegerse de toda influencia, para mantenerse libre de excitaciones, puede indicar retraimiento, una diestra conducta evasiva, la evitación de un compromiso emocional, pero también rasgos de embotamiento Podría bautizarse como el color de la "represión". El gris caracteriza a personas que evitan las dificultades, ignorándolas o yendo por otro camino para no encontrárselas.
CAFÉ	Representa la receptividad sensorial pasiva y es físico, receptor, seguro, sociable, dependiente, así mismo como la sensación vital, sensual, un aumento de las necesidades de relajación mediante la comodidad y la satisfacción sensual, también representa la energía vital positiva.
NEGRO	Representa el límite absoluto y es negación, renuncia, abandono, extremo, rechazo, extinción, temor, es la tendencia a bloquear y rechazar los sentimientos afectivos, pero también es considerado como un color no placentero, significa una parada final, un límite absoluto, el punto donde cesa la vida, también expresa la idea de la nada, rechazo tanto como oposición a la aceptación y así mismo significa elegancia, tragedia y luto.
MORADO	Representa la realización de los deseos y es irresponsable, intuitivo, sensible, inmaduro, afectivo, mágico, una intranquilidad interna y una inestabilidad
BLANCO	Indicador de la falta de control y de regulación.
NARANJA	Significa regocijo, fiesta, placer, aurora, alegre, libera las emociones negativas, le hace sentir menos inseguro, menos penoso, más comprensivo con los defectos de los demás y le aporta ganas de perdonarlo todo, también estimula la mente, renueva la ilusión en la vida y es el perfecto antidepresivo.
ROSADO	Refleja ingenuidad, bondad, ternura, buen sentimiento, ausencia de todo mal.

Teoría autoconocimiento

Descúbrete a ti mismo y alcanzaras las estrellas.



Es la capacidad de analizarnos sin miedo, observando cómo somos sin engañarnos a nosotros mismos. Este análisis incluye el estudio de nuestras cualidades positivas y de nuestras limitaciones. Sólo conociéndonos en profundidad estaremos capacitados para valorarnos o para realizar los cambios que necesitemos.

Puede parecer que conocerse a uno mismo es una tarea muy sencilla y que la tenemos totalmente superada. Sin embargo, tener un conocimiento profundo de quiénes somos es una labor muy complicada que dura toda la

vida, ya que estamos en constante cambio.

Es entender nuestros sentimientos y darles nombre. Además supone conocer nuestras competencias, cuáles son nuestros valores y creencias, qué aptitudes y actitudes tenemos.

El autoconocimiento incluye detectar cuáles son las conductas que nos dificultan ser felices, es decir, cuáles son nuestras conductas erróneas.

El autoconocimiento es un componente muy importante de la autoestima ya que, si no nos conocemos bien, ¿cómo vamos a valorarnos y querernos?

Para valorar si realmente nos conocemos bien, debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Hay características de nuestra personalidad que prefiere negar o ignorar y que intentas que pasen desapercibidas para los demás? ¿Hay recuerdos o acciones del pasado que prefieres esconder en la mente y no pensar en ellas porque nos resultan dolorosos? ¿Tienes a veces reacciones inesperadas que no puedes explicarte a ti mismo?

Si realmente nos conociéramos bien, podríamos predecir cómo vamos a actuar ante determinadas situaciones y seríamos siempre consecuentes con nosotros mismos.

Por todo esto decimos que el autoconocimiento es importante y que es fundamental para la autoestima de una persona, aprender a analizarse sin miedo a lo que va a encontrar. El conocimiento de uno mismo afecta positivamente a la autoestima y a nuestras relaciones con los demás. Al comprendernos mejor podremos ponernos con más facilidad en el lugar del otro y entender su comportamiento y sus sentimientos.

Del mismo modo que el autoconocimiento influye en la autoestima, la autoestima también influye en nuestra manera de conocernos a nosotros mismos:

- Una persona con baja autoestima se esconde de sí misma, se niega a aceptar características de su personalidad que considera negativas y vive con el miedo de que las demás personas las descubran. Muchas veces reacciona de manera incomprensible incluso para sí misma, lo que le genera ansiedad o culpa.
- Una persona con alta autoestima no tiene miedo a analizar sus acciones y sentimientos por lo que se comprenderá mejor y se valorará más. Asimismo, tendrá más facilidad para explicar esas acciones a los demás y les comprenderá mejor, por lo que sus relaciones con los demás serán más satisfactorias.

Vemos así que estos dos conceptos van de la mano. Un alto conocimiento de uno mismo elevará nuestra autoestima y una alta autoestima facilitará que nos conozcamos mejor.

Teoría autoaceptación

Para poder lograr una autoestima equilibrada, la persona debe aceptarse con sus cualidades y sus limitaciones, olvidándose de buscar un ideal de perfección inalcanzable que sólo conduce a la depresión y la culpa.

No negar ni rechazar nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, no podemos superar los sentimientos indeseables si no aceptamos que los tenemos. Cuando hay autoaceptación, no hay enfrentamientos con nosotros mismos, no se convierte la persona en su propio enemigo.

Hay que comprender NUESTRO POTENCIAL. Hay que aceptar no solamente los errores, sino también aceptar todas nuestras potencialidades, y el hacerlo implicará mayores responsabilidades. Cuando se rechazan y sacrifican partes de sí mismos, sean cuales fueran las razones, el resultado es que se empobrece el sentido del yo.

Aceptarse a sí mismo es una elección, un paso fundamental en el proceso de adquirir una autoestima saludable, porque permitirá la concentración de que amamos cerca de nosotros mismos y al mismo tiempo somos conscientes de lo que no nos gusta y comenzar a cambiarlo. Aceptarse a sí mismo significa sentirse feliz de quienes somos.



La mejor manera de aceptarnos a nosotros mismos es tomar la decisión de aceptación incondicionalmente y tomar consciencia, y autoaceptar nuestro cuerpo, relaciones y esto nos

permitirá concentrarnos en lo que amamos cerca de nosotros mismos y al mismo tiempo ser conscientes de lo que no nos gusta y comenzar a cambiarlo.

Autoaceptación significa reconocer que somos valiosos y dignos de ser queridos y respetados a pesar de no ser perfectos.

La autoaceptación surge de enfrentar los retos de la vida con energía. No te insensibilices ante las experiencias difíciles y las dificultades, ni construyas una muralla mental que excluya el dolor de tu vida.

Encontrarás la paz, no a través de escapar de tus problemas sino enfrentándolos valerosamente, encontraras la paz, no en la negación, sino en la victoria".

Las personas con una baja autoestima solo se fijan en sus defectos, sin valorar sus capacidades. Por ello actúan con temor o se quedan paralizados dejando pasar de largo valiosas oportunidades. Todo esto les provoca insatisfacción y hace que sea más posible que cometan los mismos fallos en el futuro.

En el lado opuesto podemos encontrar a personas con una exagerada autoestima, que sólo ven sus capacidades y no son capaces de valorar sus límites. Estas personas se embarcan en proyectos demasiado grandes porque no pueden valorar de forma realista las dificultades que van a encontrar. Esto hace que a menudo fracasen y que también se sientan insatisfechas.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de psicología

MANUAL DE FACILITADOR

RESISTENCIA AL CAMBIO Y

SÍNDROME DE CRONOS



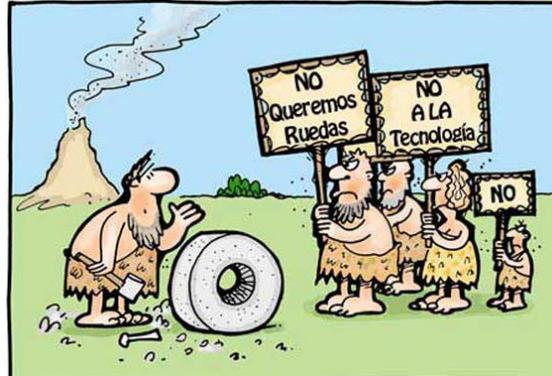
CONTENIDO

- **Concepto**
- **Factores motivantes de la resistencia al cambio**
- **Principales causas**
- **Como evitar la resistencia al cambio**
- **Definición**
- **Sintomatología del síndrome de cronos**
- **Características del sujeto con síndrome de cronos**
- **Características de las víctimas del síndrome de cronos**
- **Recomendaciones ante el síndrome de cronos**

RESISTENCIA AL CAMBIO

Concepto

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.



cambio

Factores motivantes de la resistencia al cambio



Los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores, entre los cuales podemos enumerar los siguientes:

15. Miedo a lo desconocido.
16. Falta de información - Desinformación
17. Factores históricos.
18. Amenazas al estatus.
19. Amenazas a los expertos o al poder.
20. Amenazas al pago y otros beneficios.
21. Clima de baja confianza organizativa.
22. Reducción en la interacción social.

23. Miedo al fracaso.
24. Resistencia a experimentar.
25. Poca flexibilidad organizativa.
26. Aumento de las responsabilidades laborales.
27. Disminución en las responsabilidades laborales.
28. Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Así, el grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de la información de que se disponga. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Principales causas



Falta o escasez de información. La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre. Cabe al respecto preguntarse acerca de la razón o motivo por el cual la información no circula correctamente, siendo la respuesta: el estilo de dirección. Distribuir información trascendental para el desarrollo organizacional es un elemento que motiva y satisface al personal. Hacer lo contrario genera una gran tensión en los empleados. Si resulta fundamental la correcta gestión de la información en momentos de calma, mucho más importante y trascendente resulta ello en momento de cambios y turbulencias.



Factores históricos. Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.



La amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. Un nuevo método de trabajo o una nueva máquina, una modificación en la disposición de la oficina, una distribución diferente de las funciones, influyen por fuerza sobre las relaciones surgidas y establecidas entre las distintas personas. Otro elemento es el tiempo de antigüedad del modelo que se quiere cambiar, así como el tiempo que llevan las personas objeto de cambio en sus respectivos puestos de trabajo. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado.



Amenaza al poder. De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder. En las organizaciones hay un tejido informal muy complejo diseñado a partir del grado de poder que poseen los distintos actores o componentes de la organización. Un cambio organizativo rompe este tejido y abre un mundo de posibilidades que para muchos actores son temibles, ya que les puede significar una pérdida de poder.



Deficiente clima organizativo. Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro. En esta situación los empleados harán todo lo posible para que el cambio fracase, o bien tratarán de modificar sensiblemente la orientación del mismo.



Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias. El miedo al fracaso y/o la resistencia a experimentar es mayor cuando los que resisten son los directivos, ocupen éstos posiciones altas o intermedias.



Escasa flexibilidad organizativa. Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Cómo evitar la resistencia al cambio

Las dos medidas que permiten superar el cambio son:

- a) Hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e, impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización. Primero debe analizarse las reacciones que genera el cambio propuesto, ya que para producir cambios efectivos es necesario pulsar el clima de la organización, sus conductas y las causas que las motivan, así como preparar a la misma para la percepción de los cambios y las finalidades que se persiguen con los mismos.
- b) La otra cuestión crucial para conseguir vencer la resistencia al cambio consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio. Mediante la información se consigue que los empleados entiendan los motivos del cambio y, por lo tanto, se reduzca la resistencia.

Esta táctica supone, básicamente, que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.

Pero es con la estrategia de la participación cuando los avances serán más notables, ya que es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha participado activamente. Así pues, antes de proceder a la realización de

un cambio, conviene que los que se oponen al mismo participen en el proceso decisorio. Normalmente, sus intervenciones atenuarán la resistencia, logrando su aceptación, logrando además mejorar la calidad de las decisiones.

SÍNDROME DE CRONOS.

Definición:

El Síndrome de Cronos no es más que la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

El Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica e incluso mortal que afecta a



más del 50% de las organizaciones en el mundo. No distingue tamaño, o nacionalidad. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. Se denomina como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

La conducta patológica del Síndrome de Cronos atenta contra los cinco pilares básicos de la gerencia del capital humano que se orientan a ofrecer el bienestar y el desarrollo de toda organización: Productividad, Comunicación, Identificación, conducta y motivación.

Estos pilares básicos con las extremidades del cuerpo organizacional. Si alguna enfermedad afecta a alguna de estas extremidades, difícilmente la organización podrá moverse con rapidez, adaptarse a los cambios, y modularse al entorno. Esta conducta limita el crecimiento organizacional y debe erradicarse en cualquiera de las áreas donde pueda encontrarse.

Sintomatología del Síndrome de Cronos.

El listado de síntomas de esta nueva patología organizacional con el cual podemos realizar un diagnóstico consiste en:

1. Se presenta en cualquier empresa u organización independientemente de su tamaño o actividad productiva.
2. Es practicada por personas que poseen un cargo de relativa importancia dentro de la empresa: mandos intermedios, directivos.
3. No importa la edad el sexo o condición del gerente, aunque usualmente ocurre en personas con muy poca preparación académica y que tienen un grado de antigüedad dentro de la empresa.
4. Las personas que presentan este síndrome poseen un alto nivel de inseguridad, así como una carencia de conocimientos competencias laborales o habilidades

Características del sujeto con Síndrome de Cronos:

- ✓ El directivo enfermo de Cronos está siempre buscando la gloria de ser el mejor.
- ✓ necesidad de sentirse seguro
- ✓ Impide el desarrollo de sus colaboradores por el a la pérdida de status y poder.
- ✓ Buscan por todos los medios “parecer jóvenes” y ideas novedosas, a costa de aquellos trabajadores verdaderamente jóvenes.
- ✓ incapaz de reconocer sus errores
- ✓ No le alteran las críticas y reacciona agresivamente.
- ✓ Los éxitos y cualidades ajenas le suscitan su envidia desmedida.



temor
con

Características de las víctimas del Síndrome Cronos.

- ✓ Estancamiento en los empleados produciendo una baja productividad además de sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento.
- ✓ Inadecuado flujo de comunicación laboral

- ✓ Pérdida de interés en los trabajadores que genera un descenso en picado de la productividad, haciendo que la organización se estanque y que por la ley natural, sea una firme candidata a desaparecer de la faz del entramado sistema productivo.
- ✓ síntomas de hostilidad o indiferencia.

Recomendaciones ante el síndrome de Cronos.

Cuando dentro de la organización se detecten personas con este síndrome, para obtener un buen diagnóstico dentro de los estudios de clima laboral pueden ser:

- ✍ Evaluar el estado de ánimo el personal.
- ✍ Evaluar el sentido de seguridad y pertenencia de los trabajadores dentro de la cultura empresarial.
- ✍ Evaluar el tipo de procesos operativos y humanos como base sustancial de los futuros cambios organizacionales.
- ✍ Desarrollar una visión una visión a largo plazo con un enfoque por los resultados a través de las personas y no a pesar de ellas.

Los clásicos griegos inventaron la democracia. Ellos enseñaban que el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo. Y aunque sea el gobierno más difícil, es también el más eficaz y la fuente de cualquier ejercicio de poder, y por supuesto, del ejercicio de la empresa.

Manuales de usuario

1



“Como crear ambientes de trabajo, seguros, eficientes y agradables”

Manual de Usuario

5' S

Nombre: _____

PRESENTACIÓN

En la actualidad existen diferentes alternativas para simplificar y hacer más fácil el trabajo, pero muy poco se hace al respecto en cuestión de Orden ya que se considera como una pérdida de tiempo, lo que nos impide realizar exitosamente nuestras labores personales.

Algunas veces, te has sentido abrumado en tu vida y trabajo, pues no sabes qué hacer con tantas cosas que tienes que hacer. Sin embargo, muy poco tiempo le dedicas al aseo y orden de tu lugar de trabajo. ¿Pero te has dado cuenta que el orden la limpieza nos motiva y nos simplifica la vida?

Si, ¡¡¡así es!!! nos ahorra pérdida de tiempo en buscar objetos que se nos pierden en nuestro “orden” que en realidad es un desorden. Es por ello que ahora te daremos las herramientas necesarias para mantener tu vida y todo lo que te rodea en un auténtico Orden.

De esta manera, Surgen así las 5´S, siendo una técnica que nos permite mantener organizado y limpio nuestro entorno, que a su vez nos genera disciplina en los cambios positivos que adquirimos mediante el uso de las primeras 3´S, permitiéndonos crear ambientes de trabajo “Dignos y Seguros”.

La buena noticia es que este Manual ha sido creado exclusivamente para ti que vives todas estas situaciones, en él encontrarás una serie de recomendaciones y actividades que te ayudarán a tu diario vivir.

La Paciencia, el Orden, y la Concentración en la tarea presente, son los elementos claves de todos los grandes avances. -Entonces, Son tus Virtudes lo que harán de ti y un nuevo amanecer. (Felix Campoverde).

Características de las 5'S:

Las 5S Todos podemos usarlas...
5 elementos clave para la calidad total

Con las cosas y lugares Comienza en tu sitio de trabajo

1 Clasificación Seiri Ten sólo lo necesario 	2 Organización Seito Mantén todo en orden 	3 Limpieza Seiso Conserva todo limpio 
--	--	---

Contigo mismo Y ahora... ¿Cómo estás tú?

4 Bienestar Personal Seiketsu Cuida tu salud física y mental 	5 Disciplina Shitsuke Sigue las normas y reglamentos 	 ¡No olvides aplicarlas diariamente en tu área de trabajo y en tu vida!
--	--	---

Beneficio Asociado al Centro de Estudios Río de Marfomeo, Campus Marfomeo. Sección del Programa 5S. Página Web: <http://calidad.cefoc.com.mx/5S/>

Explica que entiendes sobre:

Seiri /Clasificación: _____

Seiton/Orden: _____

Seiso /Limpieza: _____

Seiketsu /Normalización: _____

Shiketsu /Disciplina: _____

A continuación se presentan una serie de palabras en la cual deberá expresar el color y no la palabra:

AMARILLO AZUL NARANJA
NEGRO ROJO VERDE
MORADO AMARILLO ROJO
NARANJA VERDE NEGRO
AZUL ROJO MORADO
VERDE AZUL NARANJA

Observa detenidamente las siguientes imágenes de antes de hacer uso de las 5´S y después de la implementación:



ANTES

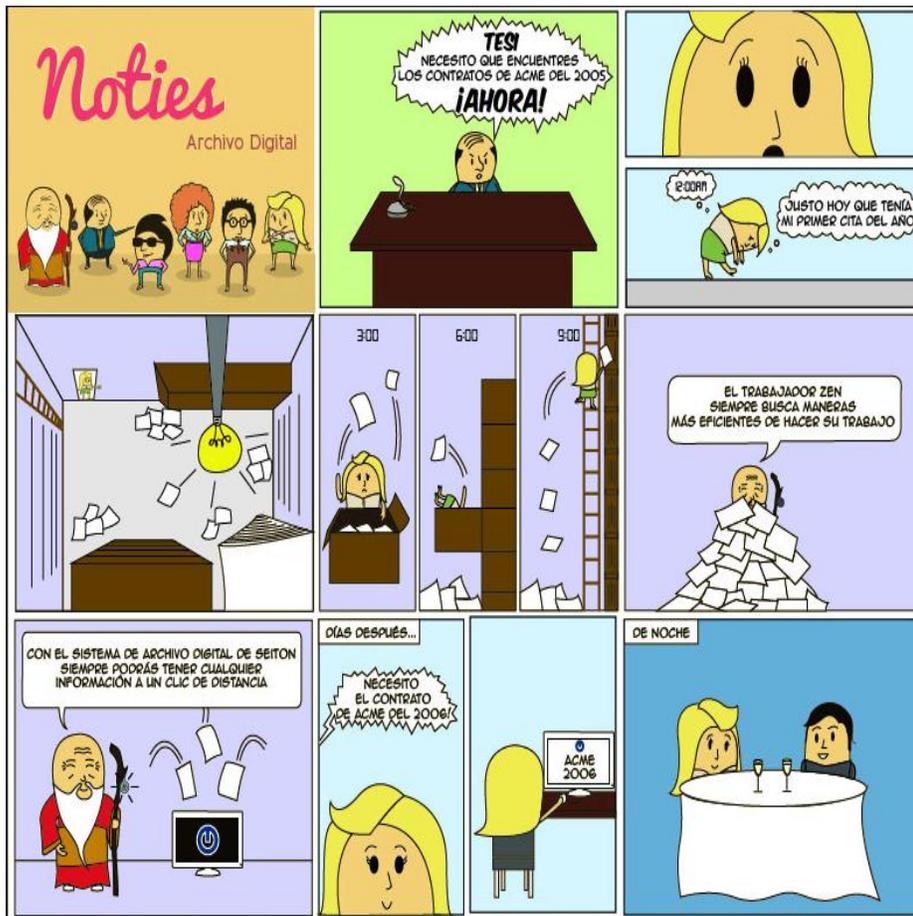


DESPUÉS



Ahora reflexiona sobre lo observado: _____

Que beneficios considera que le brindan las 5´S: _____



Reflexiona sobre la siguiente historia:

¿Qué opinas de la organización que tenía Tés!? _____

Y ¿Qué te parece la nueva técnica “Archivos Digital” implementada?

¿Cómo podrías tu utilizar esta nueva técnica y áreas donde las puedas utilizar?

5S Organización
(Clasificar y ordenar)

- Clasifique todo, luego ordénelo
- Retire del sitio de trabajo todos los objetos que no son necesarios
- Deje únicamente lo necesario, en las cantidades justas y solo cuando es necesario

Identificar elementos innecesarios
Lista de elementos innecesarios
Tarjetas de color identificables
Plan de acción para eliminar los elementos
Control de información final

Desechar lo que no necesita



Organización

(Clasificar y ordenar)

Estrategia para materiales separados

Deséchelo	Disponga de ellos como basura, o incinere los materiales que son inútiles (Obsoletos) para cualquier uso.
Véndalo	Venda a otras empresas los materiales innecesarios o inútiles para cualquier uso
Devuélvalo	Devuelva el artículo al proveedor
Distribúyalo	Distribuya los artículos innecesarios (obsoletos) a otras partes de la compañía en forma permanente
Préstelo	Preste el artículo a otras áreas de la empresa que lo puedan utilizar en forma temporal
Area Central de Tarjetas Rojas	Envíe los materiales obsoletos al Area Central de Tarjetas Rojas,

55

Orden

(Ordenar las cosas, establecer límites)

- Es el arreglo de los elementos necesarios de manera que sean fáciles de usar y estén marcados de tal forma que cualquiera pueda encontrarlos, retirarlos y utilizarlos.

“ La palabra clave es cualquiera ”



**El ORDEN en
el trabajo,
... Me dará
seguridad.**



55

Limpieza

(Pulir y limpiar los equipos, herramientas y toda el área de trabajo)

- Las Empresas deben convertir la Limpieza en parte intrínseca de los hábitos diarios de trabajo, para que los equipos, herramientas, muebles, y áreas físicas estén siempre listas para ser utilizadas.

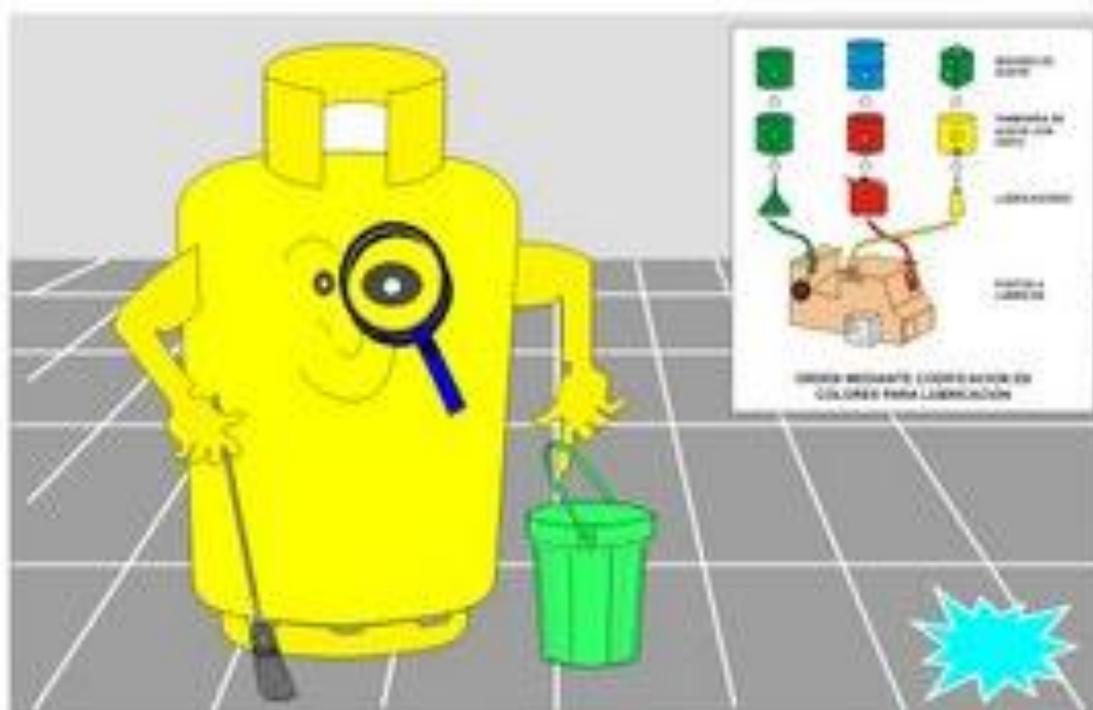


5S

Estandarización

(Etapa que nos permite mantener las tres primeras 5 S)

1. Decida quién es el responsable de las 3 primeras S.
2. Integre las actividades de las 3S en las actividades normales de trabajo.
3. Audite continuamente el proceso.
4. Orden Preventivo, Organización preventiva y Limpieza Preventiva.



5S

Disciplina

Es hacer de los procedimientos de limpieza y mantenimiento, un hábito

- Respetan la puntualidad y la asistencia.
- Limpian cotidianamente lo que ensucian.
- Cumplen lo que prometen.
- Utilizan el uniforme y equipos de seguridad según las normas establecidas.
- Realizan las actividades rutinarias conforme a los estándares.
- Devuelven a su lugar los objetos que han utilizado.
- Ejecutan las auditorias del Programa "5S" conforme a lo programado



...Haz siempre las cosas **BIEN**, desde la **Primera Vez!**





Disciplina

En el ambiente de trabajo debemos observar lo siguiente:

1. Se cortés en el trato con otros.
2. Si tienes un uniforme de trabajo, llévalo limpio y con orgullo.
3. Recuerda: los buenos lugares de trabajo se crean y destruyen con las condiciones 5S
4. Las líneas divisorias pueden marcar la diferencia entre la vida y la muerte.
5. Aplicar Orden al desorden y Limpieza a la suciedad.
6. Inspecciona antes de trabajar
7. Corrige inmediatamente cualquier cambio en las condiciones 5S.
8. Conoce cómo debes corregir a otros y cómo recibir correcciones de otros.
9. Trata la fuente del desorden o suciedad.
10. El dinero es limitado pero la sabiduría es ilimitada.
11. Practica el concepto "resolver inmediatamente, aquí y ahora".
12. En informes: tres páginas es insatisfactorio, dos páginas es mejor y una es lo mejor
13. En las reuniones: tres horas son un despilfarro, dos horas es mejor y una hora es lo mejor

**La Mejora requiere Esfuerzo
Y el Esfuerzo exige Entusiasmo**

Seiketsu

SEIKETSU hace referencia a la salud Física y Mental de cada trabajador, complementando con las facilidades y servicios que se dispongan, para desarrollar el trabajo de una manera confortable.

Las normas siguientes son de ayuda:

- Aseo y arreglo adecuados (baño diario, afeitada, peinado).
- Ropa limpia y apropiada para el trabajo.
- No abusar de las bebidas alcohólicas y cigarrillos.
- Alimentación balanceada e higiénica.
- Descanso, sueño suficiente, cambio de actividad.
- Actitud positiva en el trabajo, haciendo del desempeño una satisfacción personal.
- Actitud equilibrada con los problemas personales y de trabajo.
- Realizarse chequeos médicos periódicos.
- Vida equilibrada con: deporte, capacitación, recreación.

Ahora tu ya te encuentras capacitado/a para implementar el método de las 5s, con la cual podrás obtener beneficios no solo a nivel laboral, al aumentar tu productividad y eficiencia, sino también a nivel personal al ser más disciplinado y organizado.

Gracias!

MANUAL DE USUARIO



Sobre... "La
Responsabilidad"

PRESENTACIÓN.

En la actualidad nos encontramos con un mundo más exigente, por lo cual, todos los que lo habitamos, nos hemos vuelto más sensibles a la necesidad de demostrar nuestras capacidades, intelectuales y de mejora continua, ya sea para satisfacer a nuestros familiares, esposos/as, amigos/as, compañeras o a nuestros jefes y organizaciones. Esta lucha por demostrar lo capaces y eficientes que somos, nos ha abierto la puerta a una dimensión hoy muy conocida, llamada “Responsabilidad”, lo cual es una virtud, una disciplina, un hábito no muy practicada por todos.

Cuando no se es responsable, la realización de nuestras tareas laborales se complejiza y más aún tiene repercusiones en nuestra calidad de vida, pudiendo padecer de estrés el cual nos ataca, por las múltiples y variadas ocupaciones que tenemos y en las cuales no posemos la organización necesaria para realizarlas adecuadamente.

La falta de organización personal, orden en lo que se realiza y sentimiento del deber pasa desapercibido o ignorado por nosotros, nos envuelve con todos sus síntomas y poco a poco nos va deteriorando y acabando y convirtiéndose en una incapacidad para el cumplimiento de las propias metas y expectativas, así como el descredito de la propia imagen y la incompetitividad laboral.

Por dicha razón a continuación se presenta para tener control o por lo menos minimizar los síntomas que produce la falta de responsabilidad, una amplia variedad de técnicas, con el fin crear conciencia en el o la lector de la importancia fomentar la propia responsabilidad.

ACTIVIDAD 1: "GLOBOS ARRIBA"



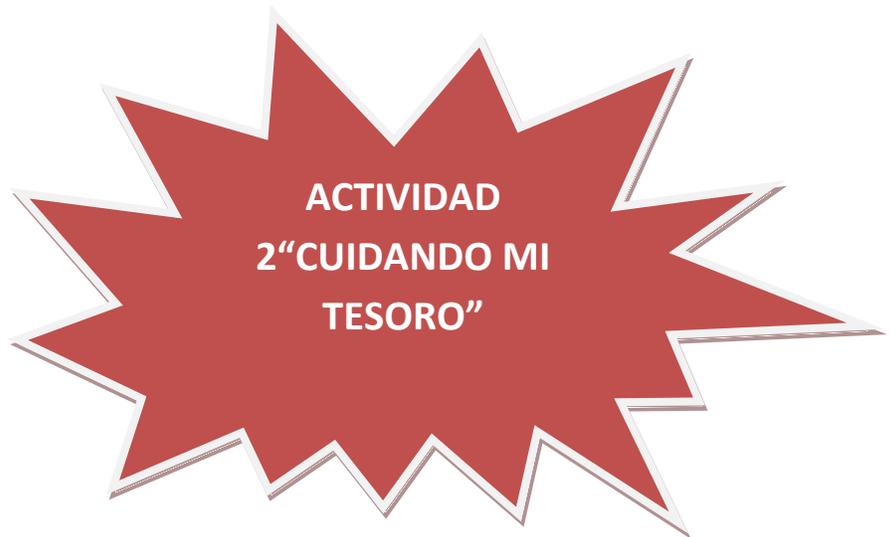
1. Concepción de Responsabilidad y condiciones de su existencia

¿Qué es la responsabilidad? Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

2. **Condiciones para que exista responsabilidad.-** Para que pueda darse alguna responsabilidad son necesarios dos requisitos:

- a) libertad.- Para que exista responsabilidad, las acciones han de ser realizadas libremente. En este sentido, ni los animales, ni los locos, ni los niños pequeños son responsables de sus actos pues carecen de uso de razón (y el uso de razón es imprescindible para la libertad).
- b) ley.- Debe existir una norma desde la que se puedan juzgar los hechos realizados. La responsabilidad implica rendir cuenta de los propios actos ante alguien que ha regulado un comportamiento.





3. ¿Es bueno ser responsable? Algunas consideraciones básicas...

1. ¿Cómo disminuye la responsabilidad? Disminuye la responsabilidad lo que disminuye la libertad, es decir, lo que entorpece la voluntad y el entendimiento, que son las facultades necesarias para realizar acciones libres. Por ejemplo, la violencia, la ignorancia y el miedo.

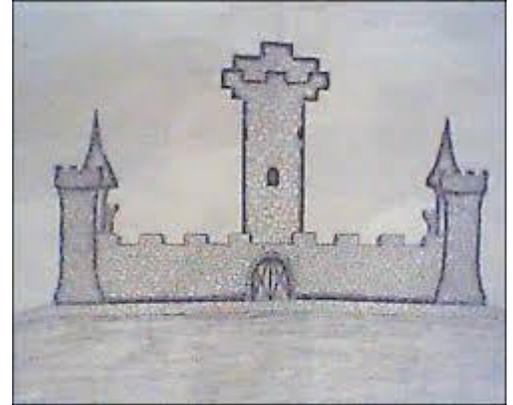
2. ¿Es mejor ser poco responsable? No, no. Es preferible ser hombres libres, dueños de sus actos, capaces de tomar decisiones y de asumir sus consecuencias. Da gusto tener en el propio equipo a alguien que cumple los compromisos con responsabilidad.

3. ¿Por qué suena mal la responsabilidad? La palabra responsabilidad trae malos recuerdos a la imaginación por varios motivos:

- Normalmente sólo se relaciona con errores o castigos, pues cuando la consecuencia de una acción es un premio no suele hablarse de responsabilidad sino de mérito. (En realidad el mérito exige una responsabilidad previa).
- Responder ante otros parece ir contra la propia libertad. (Pero ambas cosas van unidas: sin libertad no hay responsabilidad, sólo quien es dueño de sus actos puede responder de ellos).
- Responder ante uno mismo es contrario a los propios gustos o comodidades. (Pero ser esclavo de los gustos conduce al egoísmo).

- La responsabilidad se ve como opuesta a la diversión. (En realidad sólo se opone al tipo de diversión desenfadada o sin medida; pues una persona responsable sabe divertirse en los momentos y modos razonables).

ACTIVIDAD 3: "TORRE DE PAPEL"



4. ¿Qué excusas hay para evitar responsabilidades?

Como la responsabilidad suena mal, es frecuente inventarse razonamientos que eviten rendir cuentas. Podemos agruparlos en tres tipos:

- Para evitar responsabilidades ante los demás, es frecuente echar las culpas a otro, o bien decir "soy libre y hago lo que me da la gana"; queriendo expresar que no rindo cuentas de mi comportamiento ante nadie. (Obviamente la libertad humana no es así).
- Para quitarse responsabilidad ante la propia conciencia, un recurso habitual es evitar reflexionar: aturdir la cabeza hasta que no pueda pensar. Otro sistema es decir "yo paso de todo", o "ningún asunto me importa". (Pero la conciencia intenta protestar ante esta dejadez).
- Y las excusas para evitar responsabilidades ante autoridades son abundantes. Desde decir que no existe, hasta afirmar que alguien es tan bueno que todo le parecerá bien. (Pero la verdadera bondad desea el bien verdadero).



ACTIVIDAD 4: “PROYECTANDO LA RESPONSABILIDAD”



5. Cómo mejorar la responsabilidad?

- a) . ¿Cómo ser más responsables? El camino más rápido para mejorar en responsabilidad es apreciar claramente que de nuestro comportamiento dependen cosas grandes. Los hombres con ideales y metas elevadas se responsabilizan enseguida de sus decisiones.
- b) ¿Qué cualidades ayudan a la responsabilidad? Hay varias virtudes que se relacionan mutuamente con la responsabilidad. Digamos tres:
- valentía.- Para dar cuenta de los propios actos hace falta un valor capaz de superar el temor al castigo. (Responsabilidad ante los demás).
 - Humildad.- El orgullo dificulta pedir perdón; mientras que la persona humilde reconoce sus fallos. (Responsabilidad ante uno mismo).
- c) ¿Cómo ejercitar la responsabilidad? La manera habitual de desarrollar esta virtud es aceptar responsabilidades por las acciones realizadas:
- Responder de los encargos recibidos. Procurar cumplir los compromisos, las tareas, los deberes. No sólo laborales, también deportivos o familiares. Evitando atribularse con exceso de reglas que pueden conducir a rechazar regulaciones y responsabilidades.
 - Reflexionar ante la propia conciencia. Es bueno reconocer errores y culpas. Quien no reconoce culpas puede acabar siendo asesino en serie a quien todo da igual. En este sentido, la responsabilidad mejora con la práctica de la confesión.

d) ¿Cómo impulsar a otros en esta cualidad? Además de recordar lo anterior, hay varios modos de animar a la práctica de esta virtud:

- Presentar favorablemente las cualidades de una persona responsable, por ejemplo hacer ver que da gusto tener en el propio equipo a alguien que cumple los compromisos.
- Poner encargos y preguntar por su cumplimiento; con el correspondiente aplauso si se realizó bien.
- También ayuda la existencia de premios y castigos según sea el comportamiento. Evitando que todo gire en torno a esto, pues se trata de obrar bien porque eso queremos, no sólo por esperar una gratificación, que no siempre existe.



**ACTIVIDAD 5:
“Ejercicio de
responsabilidad”**

Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Psicología



Nombre del Participante: _____

PRESENTACIÓN

Como es sabido la comunicación es un elemento fundamental para la supervivencia del ser humano, desde los inicios de la vida, el individuo ha buscado la forma de comunicarse por una necesidad y lo ha hecho desde la forma más rudimentaria a través de sonidos de animales, y luego a través de sonidos guturales (lenguaje de los bebés), hasta llegar a desarrollar el lenguaje hablado y escrito; sin embargo hasta hoy día ha logrado desarrollar y ha incluido habilidades de comunicación que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

Es grande el avance que se ha logrado determinar, puesto que ahora se cuenta con los factores que incluye la comunicación como lo es el emisor que es la fuente de la cual parte el mensaje y se encarga de codificar la información y de transmitirla, el mensaje que es la información transmitida por el emisor y el receptor que es el destinatario del mensaje quien decodifica e interpreta lo comunicado por el emisor. Así mismo la comunicación posee componentes conductuales como componentes no verbales, verbales, paraverbales; y a su vez cumple determinadas funciones entre estas se encuentran la informativa, afectiva y regulativa.

Además de esto se han determinado diferentes patrones de comunicación que pueden estropear o mejorar la comunicación efectiva entre los seres humanos, entre estos se encuentran patrón autoinculpador, acusador, calculador, distractor, nivelador.

Por lo tanto también se presenta en el documento técnicas de comunicación eficaz, para abastecer de conocimientos y lograr una comunicación efectiva y mejorar las relaciones interpersonales.

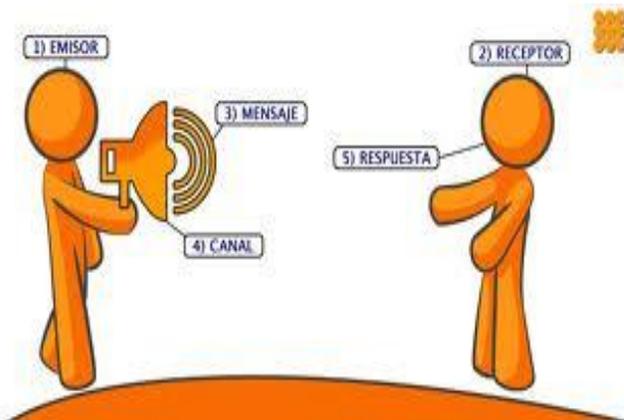
CONCEPTOS BÁSICOS.

LA COMUNICACIÓN

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

Factores de la comunicación

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



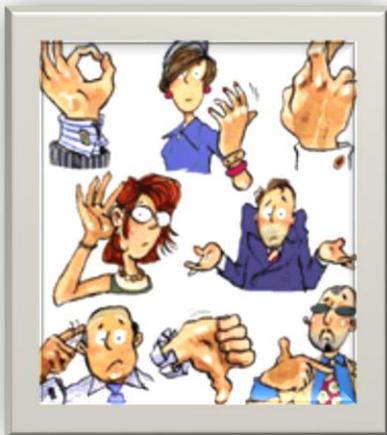
Mensaje: El mensaje es la información transmitida por el emisor. Ésta es seleccionada y transmitida en relación a un referente. El referente es la realidad a la que alude el mensaje. Esta realidad puede ser real o abstracta.

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

La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

Los componentes conductuales de la comunicación.

Los componentes conductuales son aquéllos que pueden ser directamente observados por cualquier persona, pese a que ésta no participe para nada en el proceso de comunicación. Se denominan no verbales, para verbales y verbales.



Componentes no verbales

Son aquellos en los que no interviene para nada la palabra, resultando prácticamente inevitable su uso siempre que la comunicación se produzca de forma presencial.

Los principales elementos conductuales no verbales de la comunicación son: la mirada, la sonrisa, la expresión facial, la orientación, la postura, la distancia, los gestos, la apariencia personal, las automanipulaciones y los movimientos con manos y piernas.

Componentes para verbales

Se refieren a la forma de decir las cosas en lugar de al contenido. Son aquéllos cuya utilización no altera las palabras pese a que varían el significado.

Este tipo de elementos puede afectar totalmente significado de lo que se expresa. Por ejemplo, el distinto volumen puede hacer cambiar totalmente el significado del mensaje, pese a que las palabras sean exactamente las mismas.

Los principales elementos paraverbales de la comunicación son: el volumen, el tono, la velocidad del habla, la fluidez verbal, la claridad, timbre, el tiempo de habla y las pausas y silencios.



haga
al
uso de
que las
el

Componentes verbales

El habla es el componente por excelencia de la comunicación, y el que tradicionalmente ha recibido más atención.

Se emplea para una gran variedad de propósitos, tantos como motivos tienen las personas para comunicarse: transmitir ideas, describir sentimientos, argumentar, razonar, debatir, rebatir, etc., dependiendo fundamentalmente de las situaciones en que se produzcan, el papel que la persona en cuestión juegue en esa determinada situación y los objetivos que se pretenda alcanzar.

Los elementos verbales más importantes de la comunicación son: el contenido, el humor, la atención personal, las preguntas y las respuestas a preguntas

Las funciones de comunicación son:

Informativa

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

Afectiva.

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

Regulativa

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

Actividad 1: Escribe tu opinión acerca del video

“la mala comunicación”: [link:https://www.youtube.com/watch?v=c0x4X4u0cNc](https://www.youtube.com/watch?v=c0x4X4u0cNc)

Actividad 2: “Veo por tus ojos, Dibujo por tus palabras”

Indicaciones: Deberán prestar atención a las indicaciones que se les vayan brindando y realizar el dibujo a partir de estas.

Patrones de comunicación



los demás.

Esta conducta, ya sea consciente o inconscientemente, se convierte en una estrategia para captar la atención de la familia.

2. Autoinculpador.

Personas con baja autoestima y autoeficacia que tratan de calmar su tensión a base de culpabilizarse de los problemas que detectan en su ámbito familiar. Esto les lleva a no buscar soluciones, sin poder reducir así su ansiedad y situándose en una situación de dependencia de

2. Acusador.

Personas con un lenguaje que frecuentemente se convierte en una gama de descalificativos hacia la otra persona. Dichas descalificaciones son cada vez más intensas cuanto más relación afectiva hay.

Suelen ser personas que utilizan un tono de voz alto, que se enrojecen, se les tensa el cuello, etc. A veces se perciben a sí mismas como superiores en eficacia y opiniones, pero esta superioridad en realidad es una estrategia para tapar sus errores, por lo que a menudo se sienten solos e inútiles cuando las cosas no van bien. Esta prepotencia frena la baja autoestima, y en consecuencia, los comportamientos depresivos. En definitiva, lo que pretenden es esconder su complejo de inferioridad.

3. Calculador.

Personas con gran capacidad de razonamiento y justificación que a primera vista parecen ser muy sensatos y agradables, pero que a la larga resultan ser faltos de empatía, generosidad y proximidad.

Aparentemente son personas correctas y respetuosas, pero realmente creen que la expresión de las emociones es indicador de fragilidad y falta de madurez.

4. Distractor.

Personas que, al analizar un determinado tema o situación, dicen cosas irrelevantes que no guardan relación con el tema tratado y que, con frecuencia, suelen ser bastante ingeniosas y cargadas de sentido del humor.

Su pretensión es no afrontar los conflictos y huir de los mismos, evitando inmiscuirse en conversaciones que puedan desembocar en los mismos.

5. Nivelador.

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

RELACIONES INTERPERSONALES

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las normas de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso de comunicación está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si falla la comunicación, la relación interpersonal será complicada.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos y como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie. Por ello los psicólogos/as insisten con la educación emocional para fomentar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen estrategias para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a Perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

La escucha activa

Elementos que facilitan la escucha activa:

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

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

- Mostrar empatía.
- Parafrasear.
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.
- Resumir.

Algunos aspectos que mejoran la comunicación:

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

MANUAL DE USUARIO

MOBBING, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ASERTIVIDAD.



PRESENTACIÓN.

En la actualidad existen diferentes alternativas para simplificar y hacer más fácil el trabajo, pero muy poco se hace al respecto en cuestión de las relaciones interpersonales, considerándose como una pérdida de tiempo invertir en el recurso humano, lo que nos impide realizar más eficazmente nuestras labores personales.

Si alguna vez te has sentido abrumado en tu vida y trabajo pues no sabes qué hacer con problemas relacionados a la relación con tus compañeros, pero muy poco tiempo le dedicas al trato con ellos y a compartir en su compañía y ya te has dado cuenta como el compañerismo y las adecuadas relaciones interpersonales nos simplifica la vida, ¡este manual es para ti!

¡Si! así es! Procesos como la resolución de conflicto y asertividad nos ahorra los malos ratos en el trabajo, pérdida de tiempo en conflictos inútiles, y sobre todo mejora la calidad del ambiente de trabajo. Es por ello que ahora te daremos las herramientas psicológicas necesarias para mantener tu vida y todo lo que te rodea en armonía con los demás.

De esta forma, surge así la propuesta de la implementación de técnicas psicológicas que aborden situaciones de la cotidianidad que puede representar un verdadero desafío como: la generación de solución a los problemas, el tratar los mismos con asertividad y por ende la prevención del acoso psicológico. Dichas técnicas nos permiten cultivar nuevas relaciones interpersonales, cualificar las mismas y a su vez nos permite incrementar nuestra productividad laboral al fomentar la cohesión de los equipos.

La buena noticia es que este Manual ha sido creado exclusivamente para ti que vives todas estas situaciones, en él encontrarás una serie de recomendaciones y actividades que te ayudarán a tu diario vivir.

"La causa de la mayoría de los problemas de relaciones humanas está en la falta de reconocimiento mutuo." (Cierí Estrada Doménico)

ACTIVIDAD 1: "LA CUCHARA RESBALOSA"



Concepto de Moobing

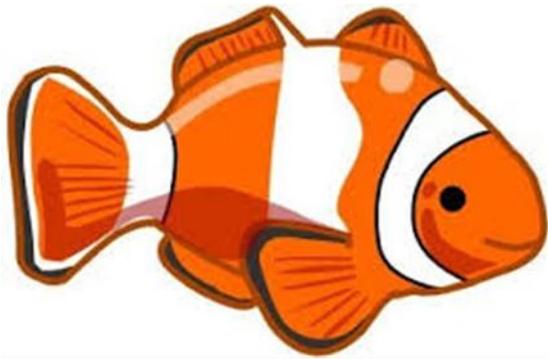
Denominado "acoso psicológico en el ámbito laboral" es una problemática que ha recibido diversas denominaciones, "mobbing, acoso moral, "bullying" o psicoterror laboral. Está relacionado a la idea de violencia en el trabajo, este concepto está evolucionando en el sentido de que en la actualidad se le da tanta importancia al comportamiento psicológico como al comportamiento físico y se reconoce plenamente el alcance de los actos de violencia menores"

Conductas concretas de mobbing clasificadas por factores (Zapf, Knorz y Kulla, 1996)

- El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar
- Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros
- Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada
- Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia
- Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva
- Cuestionar las decisiones de una persona
- No asignar tareas a una persona
- Asignar tareas sin sentido
- Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades
- Asignar tareas degradantes



- Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona
- Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos
- Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella
- No dirigir la palabra a una persona
- Tratar a una persona como si no existiera
- Ataques a la vida privada de la víctima
- Críticas permanentes a la vida privada de una persona
- Terror telefónico
- Hacer parecer estúpida a una persona
- Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos
- Mofarse de las discapacidades de una persona
- Imitar los gestos, voces... de una persona
- Mofarse de la vida privada de una persona
- Violencia física
- Ofertas sexuales, violencia sexual
- Amenazas de violencia física
- Uso de violencia menor
- Maltrato físico
- Ataques a las actitudes de la víctima
- Ataques a las actitudes y creencias políticas
- Ataques a las actitudes y creencias religiosas
- Mofarse de la nacionalidad de la víctima
- Agresiones verbales
- Gritar o insultar
- Críticas permanentes del trabajo de la persona
- Amenazas verbales



**ACTIVIDAD 2:
“A PESCAR Y A
HACER LO QUE
TE DIGA EL**

Características del Moobing

- El mobbing podría considerarse como una forma característica de estrés laboral que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los distintos individuos.
- Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado.
- El afectado perciba que sus hostigadores tienen la intención explícita de causarle daño o mal, lo que convierte a la situación en especialmente estresante.
- Además, el individuo interpreta las situaciones como una gran amenaza a su integridad, pues contraría algunas de sus expectativas (como la de recibir un trato equitativo) y atenta contra sus necesidades básicas
- Por otra parte, en estas ocasiones el individuo no sabe cómo afrontar estas situaciones para modificar su entorno social, ni sabe cómo controlar las reacciones emocionales que le produce dicho proceso.

**ACTIVIDAD 3: “EL
ABRIGO
MISTERIOSO”**



Concepto de resolución de conflictos y asertividad.

- a) **Resolución de conflictos:** es el proceso a través del cual se lleva a cabo la resolución de una situación problemática, obteniendo una solución ante ello.

- b) **La asertividad** es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida .Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca.

**ACTIVIDAD 4:
“FOTOS
CONFLICTIVAS”**



Características de la resolución de conflictos y conducta asertividad:

a) Resolución de conflictos:

Hay formas de resolver este tipo de conflictos y van en función de la asertividad (conseguir objetivos propios) y la cooperación (ayudar al otro en sus metas):

La competencia: El conflicto se resuelve en cuanto a competencia cuando haya que tomar acciones inmediatas y decididas, cuando sabemos que las acciones que vamos a tomar no van a beneficiar a alguien en especial, pero toca hacerlo.

La colaboración:

La negociación: Un conflicto se ha resuelto por negociación cuando no todos conseguimos todo, sino cuando todos conseguimos algo, de alguna manera estamos dispuestos a renunciar a algo y los dos interlocutores actúan por medio de la negociación, se negocia en la medida en que se posea un poder equivalente con el otro.

La acomodación

La evitación: Se entiende como el mínimo de asertividad y el mínimo de cooperación, que cuando ni es algo de la contraparte o de nosotros, estamos evitando el conflicto, es una forma de resolución tan válida como cualquier otra.

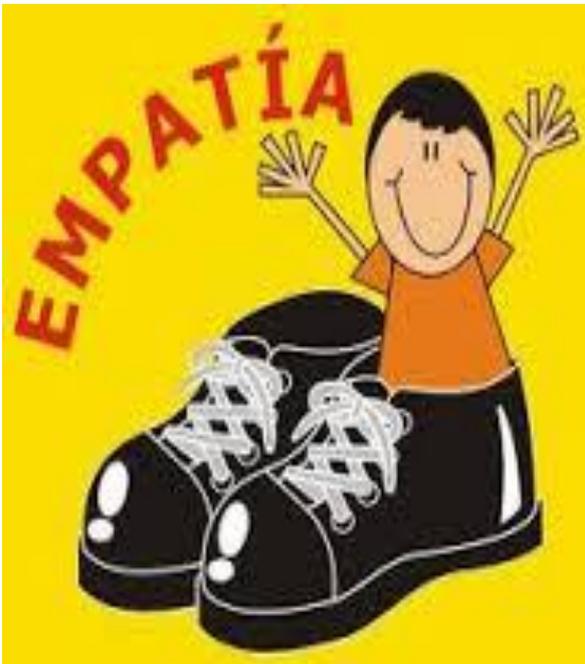
b) Asertividad:

- El derecho a expresar nuestras ideas y emociones
- El derecho a usar nuestro tiempo, cuerpo y dinero como queramos
- El derecho a decidir cuándo si podemos o no ayudar a alguien
- El derecho a preguntar y pedir ayuda cuando lo consideremos necesario
- Derecho a cambiar de ideas, pensamientos y formas de actuar
- Derecho a dejar de sentirnos inferiores y comenzar a lograr el éxito

**ACTIVIDAD 5:
“EL
DIVORCIO”**



© Can Stock Photo - csp4435428



**ACTIVIDAD
6: “PONTE
EN MI
LUGAR”**

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática:
El Liderazgo

Nombre del Participante: _____

Presentación

El presente documento muestra al apreciado usuario, elementos teóricos y prácticos, fundamentales sobre el tema liderazgo, y a su vez promueve el aprendizaje significativo en el participante, puesto que se aprenderá de forma teórica, dinámica y vivencial.

Cuando hablamos de liderazgo, muchos se hacen la pregunta realmente el líder ¿nace o se hace?, pero al analizar la pregunta siendo muy críticos y pensantes, se llega a una conclusión individual relativa y no a una verdad absoluta; sin embargo también, muchos retoman el pensamiento que, este es solamente dirigir a un grupo hacia un objetivo común que beneficie a la organización, pero hoy día al adentrarnos a la temática el liderazgo de acuerdo a la teoría indica que es una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común ,y a quien ejerce el liderazgo se conoce como líder y esta es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización, que inspire al resto de los participante de ese grupo a alcanzar una meta común.

Así mismo durante el desarrollo de la temática, se dará a conocer las funciones de un buen líder, las cualidades que debe poseer este; y los tipos de líderes que comúnmente se encuentran en las organizaciones, así como las características que presentan al momento de realizar su liderazgo, lo que ayudara al usuario a reconocer y poseer una visión más amplia de la temática; con el propósito de generar en usted apreciado usuario un conocimiento que ayude a identificar los tipos de liderazgo, y a su vez a motivar para que permanezca un liderazgo que cubra las necesidades personales como organizacionales, para que genere un adecuado ambiente y relaciones en el trabajo y las metas sean cumplidas a corto y largo plazo.

Conceptos básicos

Liderazgo:

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común, y quien ejerce el liderazgo se conoce como líder; el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Líder:

El líder orienta y conduce al grupo hacia unos objetivos determinados manteniendo al grupo cohesionado.

En una reunión el líder tiene que tener un papel de dinamizador. Según Froufé, el animador tiene las siguientes funciones: Producción, facilitación y regulación.

Tipos de liderazgo:

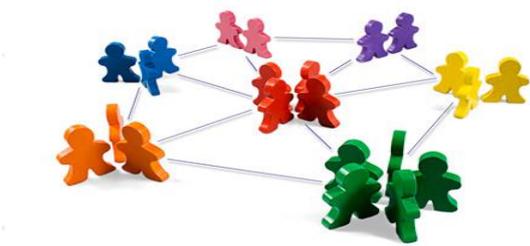
El líder autoritario: determina por completo el modo de proceder del grupo, impone técnicas y actividades, e incluso las interrelaciones entre los miembros del grupo a la hora de desarrollar un trabajo.

El líder democrático: permite que el grupo determine los planteamientos generales, esboza las conductas que conducen al objetivo grupal y sugiere procedimientos alternativos.

El líder laissez-faire: no participa en las actividades grupales, da al grupo completa libertad para tomar sus propias decisiones, proporciona material e información cuando se le solicita y rara vez comenta las actividades de los miembros.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Actividad 1: Creación de grupos de trabajo.



Actividad 2: Lluvia de ideas. Participa activamente y expresa tus ideas, todo lo que compartimos es importante.



Actividad 3: Líderes creativos, utiliza toda tu creatividad, para realizar la actividad.



Actividad 4: Escribe un ejemplo de los 4 tipos de líderes expuestos

Autoritario _____

Democrático _____

Laissezfaire _____

Carismático _____

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología



Temática: Estrés y síndrome de Burnout



Nombre del participante: _____

PRESENTACIÓN:

Las actividades diarias que nuestro vida de ritmo acelerada nos exige, son causantes de muchas manifestaciones y padecimientos tanto físicos como psicológicos y emocionales por ejemplo la gastritis, colitis alegrías, dolores de cabeza, ansiedad, depresión, entre otras.

Si bien es cierto el estrés puede ser causante del síndrome de Burnout se conocen diversidad de técnicas para contrarrestar los efectos nocivos en nuestra salud; es por eso que el presente manual pretende dar a conocer y promover la importancia del autocuido, utilizando el arte, la música, los abrazos y la musicoterapia como estrategias alternativas eficaces y fáciles de implementar para canalizar de manera adecuada el estrés al que estamos sometidos en nuestro diario vivir.

A nivel emocional o psicológico.

- Inquietud, nerviosismo, ansiedad, temor o angustia.
- Deseos de llorar y/o un nudo en la garganta.
- Irritabilidad, enojo o furia constante o descontrolada.
- Deseos de gritar, golpear o insultar.
- Miedo o pánico, que si llega a ser muy intenso puede llevar a sentirnos "paralizados".
- Preocupación excesiva, que se puede incluso manifestar como la sensación de no poder controlar nuestro pensamiento.
- Dificultad para tomar decisiones.
- Dificultad para concentrarse.
- Disminución de la memoria.
- Cambios de humor constantes.
- Depresión.

A nivel de conducta.

- Moverse constantemente.
- Risa nerviosa.
- Rechinar los dientes.
- Problemas sexuales.
- Comer en exceso o dejar de hacerlo.
- Beber o fumar con mayor frecuencia.
- Dormir en exceso o sufrir de insomnio.

Abrazoterapia



Parece increíble todo lo que puede curar, compensar, mejorar y prevenir un simple y amoroso abrazo.

Está comprobado que el contacto físico, mucho más allá del contenido sexual, tiene poderes curativos y amplía nuestro bienestar emocional.

Cuando nos tocamos y nos abrazamos con espíritu solidario y alegre, llevamos vida a nuestros sentidos y reafirmamos la confianza en nuestros propios sentimientos.

También es una forma de expresar lo que sentimos más allá de las palabras. Es el idioma universal de los abrazos. No solo debemos utilizar el lenguaje también debemos utilizar la sabiduría intuitiva, sin palabras y escuchar con el corazón. Así percibiremos el significado más profundo del misterio al que llamamos amor.

Los abrazos, además de hacernos sentir bien, se emplean para aliviar el dolor, la depresión y la ansiedad. Provocan alteraciones fisiológicas positivas en quien toca y en quien es tocado. Acrecienta la voluntad de vivir a los enfermos. Es de todos bien sabido que cuatro abrazos al día son necesarios para sobrevivir, ocho para mantenerse y doce para crecer como personas.

Veamos algunas clases de abrazos y pregúntate ¿con qué frecuencia y qué tipo de abrazos utilizas tú para sorprender a los tuyos?



Abrazo del oso: es el típico de padres e hijos, donde el más grande envuelve con su cuerpo al más pequeño.



- **Abrazo y contacto de mejillas:** Uno coloca los brazos sobre los hombros del otro, a la vez que le da un beso en cada mejilla. Implica consuelo, bondad, consideración.



- **Abrazo oriental:** Ambos entrelazan los brazos con el cuerpo del otro. Se busca el contacto espiritual con todo el cuerpo del otro. Se acompaña con una inspiración y es el más largo. Se ponen en contacto los espíritus de las personas a través del cuerpo físico.



- **Abrazo de a tres:** Para padres con hijos o varios amigos. Implica consuelo, felicidad. La persona abrazada se siente totalmente a salvo.



- **Abrazo de costado:** El brazo de uno se pasa por el hombro o la cintura del otro. Ideal para pasear acompañados, disfrutando del paisaje.



- **Abrazo de corazón:** Largo, intenso, cálido, brota directamente del corazón. Surge en cualquier momento para saludar, recordar fechas especiales, expresar alegría.

SÍNDROME BOURNOT

También llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Este síndrome es un mal invisible que afecta y repercute directamente en la calidad de vida y fue descrito por Maslach y Jackson en 1986, como un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas.

La forma de manifestarse se presenta bajo síntomas específicos y los más habituales son los siguientes:

✍ Psicosomáticos:

Fatiga crónica, trastornos del sueño, úlceras y desordenes gástricos, tensión muscular.

✍ Conductuales:

Ausentismo laboral, adicciones (tabaco, alcohol, drogas)

✍ Emocionales:

Irritabilidad, incapacidad de concentración, distanciamiento afectivo.

✍ Laborales:

Menor capacidad en el trabajo, acciones hostiles, conflictos.

AROMATERAPIA Y MUSICOTERAPIA

Aromaterapia

Es una técnica oriental muy antigua, cuyo efecto es relajar.

Consiste en utilizar aceites de hierbas y otras plantas aromáticas para que aplicadas en el cuerpo, logren la relajación o el alivio de un dolor o trastorno.

Los aceites, se extraen de hojas, flores, raíces, semillas, frutos, corteza o resina de



diferentes plantas y se diluyen en agua o en un aceite sin perfume, como el de jojoba.

Estas soluciones se pueden aplicar sobre la piel con un relajante masaje, inhalar en forma de vapor o del humo generado por velas aromáticas, agregarse en forma de burbujas o aceites en el agua del baño o usarse en compresas que se aplican en determinados lugares del cuerpo.

Esta técnica, basa su eficacia en dos mecanismos básicos: el sentido del olfato y la capacidad absorbente de la piel. Los terapeutas afirman que la inhalación de determinadas fragancias hace que el cerebro libere productos químicos que combaten el estrés y la fatiga. También creen que algunos aceites ejercen un efecto medicinal tras ser absorbidos por la piel.

Además del masaje, el aroma terapeuta, puede recomendar un baño de inmersión caliente con algunas gotas de uno o dos aceites aromáticos, lo que ocasiona somnolencia o produce una estimulante tonificadora.

Entre los aceites aromáticos más frecuentemente utilizados, están:

Enebrina, (Bayas maduras) fragancia acre, picante, se usa en vaporizaciones, baños, compresas y masajes por sus efectos calmantes; se utiliza también para dolores musculares y el eccema.

Eucalipto, (hojas) aroma fuerte y tonificante, como el de alcanfor. Se usa para tratar la congestión nasal y respiratoria, en vaporizaciones, compresas, baños y masajes; alivia el dolor muscular y combate la fatiga; se aplica en la piel como repelente contra los insectos.

Geranio, (hojas) fragancia acre, picante. Se usa en vaporizaciones, baños, masajes y enjuagues bucales y de garganta; se le considera un aceite fundamental para tratar el estrés, el acné, el eccema y las heridas pequeñas.

Jazmín, (flores) Aroma floral tenue. Se usa en masajes faciales y baños, por sus propiedades relajantes.

Lavanda, (flores) Fragancia floral, fuerte y dulce. Se usa en vaporizaciones, baños compresas y masajes para tratar el estrés y las heridas cutáneas; se dice que tiene propiedades antisépticas y antiinflamatorias.

Manzanilla,(flores secas) Aroma suave, dulce. Por sus efectos sedantes se usa en vaporizaciones, baños, compresas, mascarillas faciales o masaje; se dice que también alivia el eccema y mitiga el dolor muscular.

Menta (hojas) Aroma fresco y tonificante. Se inhala o se usa en baños, gárgaras y enjuagues bucales para malestares digestivos, garganta irritada, úlceras bucales y comezón en la piel.

Pino (resina) Tonificante, con olor a madera. Se usa en vaporizaciones, baños y masajes para aliviar dolores musculares y tratar la congestión nasal y del pecho.

Rosa (flores) Duradera fragancia floral. Se usa en baños y masajes por sus cualidades tranquilizantes; también se usa para tratar problemas menstruales y otros trastorno femeninos de la reproducción.

Salvia esclarea (flores) Aroma fuerte y picante. Se inhala o usa en vaporizaciones, baños, compresas o masajes para aliviar ansiedad, el estrés, la inflamación de la piel y la congestión respiratoria.

Musicoterapia



La música influye sobre el ritmo respiratorio, la presión arterial, las contracciones estomacales y los niveles hormonales. Los ritmos cardiacos se aceleran o se vuelven más lentos de forma tal que se sincronizan con los ritmos musicales. También se sabe que la música puede alterar los ritmos eléctricos de nuestro cerebro.

Si uno cierra los ojos por un minuto y escucha al mundo en derredor escucha bocinas, martillos, gotas de lluvia, niños riendo, una orquesta sinfónica, etc.

La terapia musical sostiene que lo que uno escucha puede afectar la salud positiva o negativamente. El sonido puede ser un gran sanador.

Los terapeutas musicales utilizan el sonido para ayudar con una amplia variedad de problemas médicos, que van desde la enfermedad de Alzheimer hasta el dolor de muelas. Los doctores en medicina conocen acerca del poder del sonido. Los investigadores han producido

evidencia de la habilidad de la música para disminuir el dolor, mejorar la memoria y reducir el estrés.



La respiración

Un control adecuado de nuestra respiración es una de las estrategias más sencillas para hacer frente a las situaciones de estrés y manejar los aumentos en la activación fisiológica provocados por estas.

Unos hábitos correctos de respiración son muy importantes porque aportan al organismo el suficiente oxígeno

para nuestro cerebro. El ritmo actual de vida favorece la respiración incompleta que no utiliza la total capacidad de los pulmones.



El objetivo de las técnicas de respiración es facilitar el control voluntario de la respiración y automatizarlo para que pueda ser mantenido en situaciones de estrés.

Técnica de relajación progresiva.

Colócate en una posición cómoda y afloja tu cuerpo mientras respiras hondo y profundo.

1º Grupo: MANOS Y ANTEBRAZOS. Aprieta simultáneamente ambos puños. Nota la tensión en manos y antebrazos. Concéntrate en estas sensaciones durante 5-7 segundos. Y ahora suelta y libera la tensión de esa zona y concéntrate en las nuevas sensaciones de distensión durante 20 a 30 segundos. Nota la diferencia entre un estado y el otro.

2º Grupo: BICEPS. Dobla los codos y tensa los biceps durante 5 a 7 segundos. Afloja los biceps y estira los brazos. Concéntrate en la distensión durante 20 a 30 segundos.

3º Grupo: TRICEPS. Estira ambos brazos al frente de forma que se queden paralelos entre ellos y con respecto al suelo, y tensa la parte posterior de los brazos, los triceps. Afloja y devuelve los brazos a su posición original. Percibe la diferencia.

4º Grupo: HOMBROS-TRAPECIO. Eleva los hombros hacia arriba como si quisieras tocar las orejas. Mantén la tensión y nócala en los hombros y trapecios. Suelta los hombros.

5º Grupo: CUELLO I. Inclina la cabeza hacia delante como si quisiera tocar con la barbilla el pecho. Hazlo lentamente. Nota la tensión en la nuca. Vuelve lentamente a la posición de reposo y percibe la distensión.

6º Grupo: CUELLO II. Empuja con la parte posterior de la cabeza y no con la nuca, el respaldo en el que estés apoyado. Nota la tensión en la parte frontal del cuello. Suelta la tensión y aflójate.

7º Grupo: FRENTE. Sube la cejas hacia arriba hasta notar arrugas en la frente. Nota la tensión. Suelta la tensión.

8º Grupo: OJOS. Aprieta fuertemente los ojos arrugando los párpados. Nota la tensión. Suelta la tensión.

9º Grupo: LABIOS Y MEJILLAS. Haz una sonrisa forzada sin que se vean los dientes. Nota la tensión alrededor de la boca y en las mejillas. Suelta la tensión.

10º Grupo: MANDÍBULA. Ve abriendo muy lentamente la boca hasta llegar al máximo. Mantenla abierta notando la tensión. Ciérrala y percibe la diferencia.

11º Grupo: PECHO-ESPALDA. Arquea el torso, de manera que el pecho salga hacia delante y los hombros y codos hacia atrás. Junta los omóplatos. Mantén la tensión. Suelta y vuelve a la posición original.

12º Grupo: ABDOMINALES I. Mete el abdomen hacia adentro. Nota la tensión. Suelta la tensión.

13º Grupo: ABDOMINALES II. Saca el abdomen hacia afuera hasta notar la tensión. Suelta.

14º Grupo: MUSLOS. Contrae ambos muslos simultáneamente. Nota la tensión y suelta.

15º Grupo: GEMELOS. Apunta los pies hacia la cabeza hasta notar tensión en los gemelos. Suelta.

16º Grupo: PIES. Lleva los pies hacia abajo intentando hacer una línea recta con las piernas. Tensa los pies y suéltalos.

El masaje

Cuando nuestros músculos se encuentran tensos o han sido sometidos a demasiado esfuerzo acumulan sustancias de desecho que causan dolor, rigidez, e incluso, espasmos musculares. Al incrementar la circulación hacia y desde los músculos, el masaje acelera la eliminación de estas sustancias tóxicas y dañinas. A la vez, el masaje hace que llegue sangre y oxígeno fresco a los tejidos con lo que se aligera el proceso de recuperación de lesiones y de numerosas enfermedades.

Pero esto es sólo el comienzo. A partir de los últimos quince años se ha acumulado una gran cantidad de evidencia que demuestra que el masaje posee una impresionante lista de beneficios tanto para la salud de nuestro cuerpo como de nuestra mente. Esto incluso en áreas que muchos ni siquiera sospechaban. Veamos:



La salud de nuestro organismo depende de la salud de nuestras células. Las células a su vez dependen de un abundante flujo de sangre y linfa. El masaje mejora la circulación de la sangre y el flujo de la linfa. Esto ayuda a llevar nutrientes a las células y a eliminar impurezas y sustancias tóxicas.

El masaje también aumenta la capacidad de la sangre para transportar oxígeno. De hecho se sabe que el masaje ayuda a aumentar los glóbulos rojos y blancos de la sangre.

Ayuda a liberar sustancias llamadas endorfinas que nos dan una sensación de bienestar y ayudan a combatir el dolor.

Cuando se combina con una dieta adecuada y ejercicio el masaje ayuda a restaurar el contorno del cuerpo y a disminuir los depósitos de grasa.

Ayuda a que los músculos mantengan su flexibilidad.

Ayuda a reducir el estrés. Si recordamos que más de dos terceras partes de las enfermedades están relacionadas con el estrés nos daremos cuenta de una de las razones por las que el masaje es tan beneficioso para la salud.

Ayuda a combatir la depresión y los estados de ánimo negativos.

Un creciente número de médicos y otros profesionales de la salud recomiendan el masaje para aliviar problemas tales como sinusitis, artritis, alergias, dolores de cabeza y lesiones deportivas.

Una sesión de masaje puede tomar desde quince minutos hasta una hora. Por lo regular una sesión de quince minutos se limita a la espalda y los hombros y se da con la persona sentada en una silla especialmente diseñada para este propósito. Las sesiones de una hora, por lo general cubren el cuerpo entero desde la cabeza hasta los pies, y en estos casos se emplea una mesa acojinada y aceites especialmente preparados.

El masaje puede emplearse solo o como parte de un plan para mejorar la salud en el que se incluyan otros elementos tales como la alimentación, el ejercicio, o la meditación.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias y Humanidades
Departamento de Psicología

Temática

Autoestima Laboral



Nombre del

Participante: _____

PRESENTACIÓN

El presente documento llevara al lector a un recorrido Teórico-Vivencial, de los pilares fundamentales que existen en la vida de todo ser humano, que en conjunto construyen la “La Autoestima” y en esta oportunidad abordada en el plano laboral.

Sin embargo la autoestima es una CONSECUENCIA, es decir es el producto de prácticas que se generan en el interior de la persona desde la infancia y en definitiva es considerada como un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter, es decir la percepción evaluativa de nosotros mismos



La autoestima laboral es de vital importancia, ya que ayuda a que la persona pueda lograr las metas que se proponga, y desempeñarse efectivamente en su trabajo, pero para esto es necesario que el empleado se sienta apto de poder lograr todo lo que se proponga y de saber que la labor que desempeña es valiosa e importante tanto para la empresa como para

sí mismo, además facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y a saber afrontar los procesos de cambio.

Esperamos que este documento les impulse a darle la debida importancia, y fortalecer los pilares de la autoestima.

Actividad 1: “Encuéntrame” (formación de grupos de trabajo).

Conceptualización: Autoestima laboral

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

Caracterización de la autoestima laboral en el trabajador



Autoestima Positiva

Un empleado con una alta autoestima está mucho más dispuesto a establecer relaciones sanas con otras personas que aquel que sienta culpa crónica o está lleno de sentimientos de inferioridad, además las relaciones entre compañeros son mejores cuando las personas que integran el círculo de trabajo son conscientes del aporte que cada uno representa para la empresa o negocio y que en lugar de verse como rivales se ven como personas competentes, con grandes ideas y capacidades que posibilitan obtener mejores resultados grupales que a la vez involucran resultados positivos a nivel individual, que fortalecen la autoestima.



Autoestima Baja

La baja autoestima en los trabajadores los hace reprimir sus ideas, por temor a ser ridiculizados o porque no sean tomados en cuenta; los hace vulnerables a las presiones del entorno laboral y a los cambios demandantes en las organizaciones de hoy en día. Esto ocasiona que realicen sus labores con altos niveles de ansiedad y con inseguridad provocando errores constantes y generando una barrera que les impide pensar en nuevos proyectos o nuevas y mejores formas de hacer las cosas en sus trabajos.



Autoestima Inflada

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

Actividad 2: Estructura de ambientación “Mentes en conjunto”

Actividad 3: “Lo que ven y lo que veo yo” (Autoconcepto) (ver anexo 1)

Autoconcepto



El autoconcepto es la opinión que una persona tiene de sí misma, lo que ella cree acerca de sus habilidades, cualidades positivas y negativas, valores. El autoconcepto se desarrolla a lo largo de toda la vida de la persona y va cambiando en función de las circunstancias personales, de las relaciones que se mantengan con los demás y de nuestros diferentes roles.

El autoconcepto tiene varios niveles:

- **Intelectual:** Está formado por las propias ideas, opiniones, valores y la información exterior, basado en las experiencias pasadas y creencias. Sería “lo que nosotros pensamos de nosotros mismos”.
- **Emocional:** Es el juicio que se hace de sí mismos, sobre las cualidades positivas y negativas, sobre lo “agradable” o “desagradable” de nuestra personalidad. Sería “cómo nos sentimos con nosotros mismos”.
- **Conductual:** Son las decisiones de actuar en consecuencia con lo que se cree de si mismo.

Hay varios factores que influyen en el autoconcepto:

- La motivación: Es la tendencia a reaccionar a una situación tras haberla evaluado. Debemos plantearnos cómo actuamos y por qué para no hacer las cosas simplemente por ansiedad o miedo.
- La idea de nuestro propio cuerpo: Está muy influido por las reacciones de los demás, la moda, los complejos. Es importante valorarnos en este aspecto de manera realista ya que mucha gente tiende a menospreciarse y a llevarse por ideales irreales, lo que origina baja autoestima e incluso problemas psicológicos, como los trastornos de alimentación.
- Aptitudes: Son nuestras capacidades personales como nuestra inteligencia o nuestras habilidades. Plantearse cuáles son las aptitudes en las que destacamos es un buen ejercicio para mejorar nuestra autoestima.
- Las valoraciones de los demás: A la hora de valorarnos a nosotros mismos, damos gran importancia a lo que opinan los demás, sus halagos, el reconocimiento que dan a nuestros actos. Es bueno tener en cuenta estas valoraciones pero sin dejar de lado nunca nuestra propia opinión.

Actividad 4: “El artista de mi vida” (Autocuido) (ver anexo 2)

Autocuido

Cuidarse a uno mismo, en los campos de la salud física, mental y aspecto físico, es una de las mejores maneras de demostrar el aprecio que debemos sentir por nuestra persona. Sólo tenemos un cuerpo y una vida y debemos hacer todo lo posible por desarrollarla de una manera saludable y que nos permita una existencia agradable y feliz.

El autocuidado debe ser una filosofía de vida. Debemos adquirir unos hábitos de vida saludables que sean cotidianos. No sirve de nada ponerse a dieta y hacer ejercicio un mes y al siguiente volver a un ritmo de vida sedentario en el que no cuidamos nuestra alimentación. De hecho, estos cambios de hábitos acaban resultando más perjudiciales que



beneficiosos. Los hábitos saludables deben estar fundamentados en una creencia firme basada en nuestras experiencias de vida.

SEGÚN LA ESTRUCTURA “EL ARTISTA DE MI VIDA”, EN EL PRESENTE CUADRO ENCONTRARAS INFORMACIÓN AMPLIA SOBRE EL SIGNIFICADO DE LOS COLORES A PARTIR DE LA TEORÍA DE *Max Lüscher*.

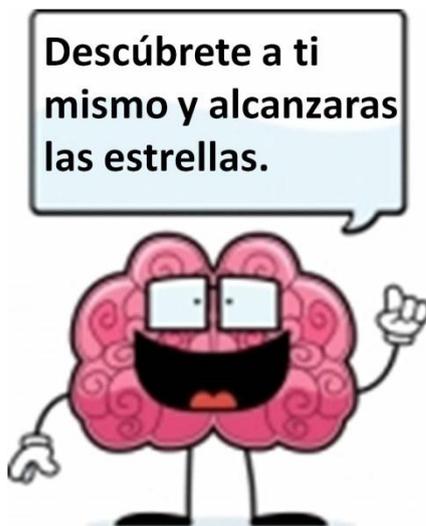
Como un enfoque encaminado para el mejoramiento de aquellas áreas de tu vida.

<i>Colores</i>	<i>Significado Según Max Lüscher</i>
AZUL	Representa la tranquilidad, la pasividad, el reposo y el relajamiento general de la actividad metabólica. Así como la profundidad de sentimiento y es un color concéntrico, pasivo, asociativo, heterónomo, sensible, perceptivo, unificador. Sus aspectos afectivos son la, satisfacción, ternura, amor y afecto, se corresponden a los sentimientos (emociones), por lo tanto también a las relaciones sentimentales ya sean de amistad o conyugales. Una tranquilidad sin excitaciones. Psicológicamente con un estado de paz y satisfacción.
AMARILLO	Representa la posibilidad de acción, de actividad, y una estimulación glandular, la espontaneidad y es excéntrico, activo, planificador, heterónomo, expansivo, ambicioso e inquisitivo. Sus aspectos afectivos son la variabilidad, la expectación, la originalidad, el regocijo. Una actitud ante el futuro, los nuevos acontecimientos, las expectativas, alivio de lo fatigoso, de lo agobiante y de lo inhibitor. El amarillo siempre empuja hacia delante, hacia lo nuevo, lo moderno, hacia el futuro.
ROJO	Representa la fuerza de voluntad, y es excéntrico, activo, ofensor-agresivo, autónomo, locomotor, competitivo, eficiente. Sus aspectos afectivos son la apetencia, excitabilidad, autoridad y la sexualidad. Como acción externa dirigida a conquistar y adquirir. Representan la actividad, las iniciativas y reacciones ante los desafíos, es el impulso para causar efectos, para conquistar el éxito y para codiciar con ansias lo que brindan la intensidad y la abundancia de vivencias. El rojo es el impulso, la voluntad vital de conquista y la potencia, desde la fuerza instintiva sexual hasta la transformación revolucionaria". el rojo representa "la capacidad de reacción general a los estímulos externos, indica la medida de la excitabilidad emocional".
VERDE	Significa autoconservación, defenderse de los ataques y sobrevivir, la constancia de voluntad y es un color concéntrico, pasivo, defensivo, autónomo, cauteloso, posesivo, inmutable. Sus aspectos afectivos son la persistencia, autoafirmación, obstinación, y la autoestima, también contiene autocontrol, la fuerza de voluntad y la capacidad de disfrutar, momento de estabilidad y conseguida regulación de las fuerzas". De esta manera el verde puede ser interpretado como una señal de integración, como signo de sensibilidad madura y de la compensación entre el mundo exterior y el interior.
GRIS	Representa la neutralidad y es separador, imparcial, aislante, ausente de compromiso, ni tenso, ni aliviador, y así estaría completamente libre de cualquier tendencia psíquica. Aquel que elige el gris, no desea darse a conocer y quiere protegerse de toda influencia, para mantenerse libre de excitaciones, puede indicar retraimiento, una diestra conducta evasiva, la evitación de un compromiso emocional, pero también rasgos de embotamiento Podría bautizarse como el color de la "represión". El gris caracteriza a personas que evitan las dificultades, ignorándolas o yendo por otro camino para no encontrárselas.
CAFÉ	Representa la receptividad sensorial pasiva y es físico, receptor, seguro, sociable, dependiente, así mismo como la sensación vital, sensual, un aumento de las necesidades de relajación mediante la comodidad y la satisfacción sensual, también representa la energía vital positiva.

NEGRO	Representa el límite absoluto y es negación, renuncia, abandono, extremo, rechazo, extinción, temor, es la tendencia a bloquear y rechazar los sentimientos afectivos, pero también es considerado como un color no placentero, significa una parada final, un límite absoluto, el punto donde cesa la vida, también expresa la idea de la nada, rechazo tanto como oposición a la aceptación y así mismo significa elegancia, tragedia y luto.
MORADO	Representa la realización de los deseos y es irresponsable, intuitivo, sensible, inmaduro, afectivo, mágico, una intranquilidad interna y una inestabilidad
BLANCO	Indicador de la falta de control y de regulación.
NARANJA	Significa regocijo, fiesta, placer, aurora, alegre, libera las emociones negativas, le hace sentir menos inseguro, menos penoso, más comprensivo con los defectos de los demás y le aporta ganas de perdonarlo todo, también estimula la mente, renueva la ilusión en la vida y es el perfecto antidepresivo.
ROSADO	Refleja ingenuidad, bondad, ternura, buen sentimiento, ausencia de todo mal.

Actividad 5: “Ritual de transformación” (Autoconocimiento)

Autoconocimiento



Es la capacidad de analizarnos sin miedo, observando cómo somos sin engañarnos a nosotros mismos. Este análisis incluye el estudio de nuestras cualidades positivas y de nuestras limitaciones. Sólo conociéndonos en profundidad estaremos capacitados para valorarnos o para realizar los cambios que necesitamos.

Puede parecer que conocerse a uno mismo es una tarea muy sencilla y que la tenemos totalmente superada. Sin embargo, tener un conocimiento profundo de quiénes somos es una labor muy complicada que dura toda la vida, ya que estamos en constante cambio.

Es entender nuestros sentimientos y darles nombre. Además supone conocer nuestras competencias, cuáles son nuestros valores y creencias, qué aptitudes y actitudes tenemos.

El autoconocimiento incluye detectar cuáles son las conductas que nos dificultan ser felices, es decir, cuáles son nuestras conductas erróneas.

El autoconocimiento es un componente muy importante de la autoestima ya que, si no nos conocemos bien, ¿cómo vamos a valorarnos y querernos?

Para valorar si realmente nos conocemos bien, debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Hay características de nuestra personalidad que prefiere negar o ignorar y que intentas que pasen desapercibidas para los demás? ¿Hay recuerdos o acciones

del pasado que prefieres esconder en la mente y no pensar en ellas porque nos resultan dolorosos? ¿Tienes a veces reacciones inesperadas que no puedes explicarte a ti mismo?

Si realmente nos conociéramos bien, podríamos predecir cómo vamos a actuar ante determinadas situaciones y seríamos siempre consecuentes con nosotros mismos.

Por todo esto decimos que el autoconocimiento es importante y que es fundamental para la autoestima de una persona, aprender a analizarse sin miedo a lo que va a encontrar. El conocimiento de uno mismo afecta positivamente a la autoestima y a nuestras relaciones con los demás. Al comprendernos mejor podremos ponernos con más facilidad en el lugar de otro y entender su comportamiento y sus sentimientos.

Actividad 6: “Mis pies constructores” (Autoaceptación)

Teoría autoaceptación

Para poder lograr una autoestima equilibrada, la persona debe aceptarse con sus cualidades y sus limitaciones, olvidándose de buscar un ideal de perfección



inalcanzable que sólo conduce a la depresión y la culpa.

No negar ni rechazar nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, no podemos superar los sentimientos indeseables si no aceptamos que los tenemos. Cuando hay autoaceptación, no hay enfrentamientos con nosotros mismos, no se convierte la persona en su propio enemigo.

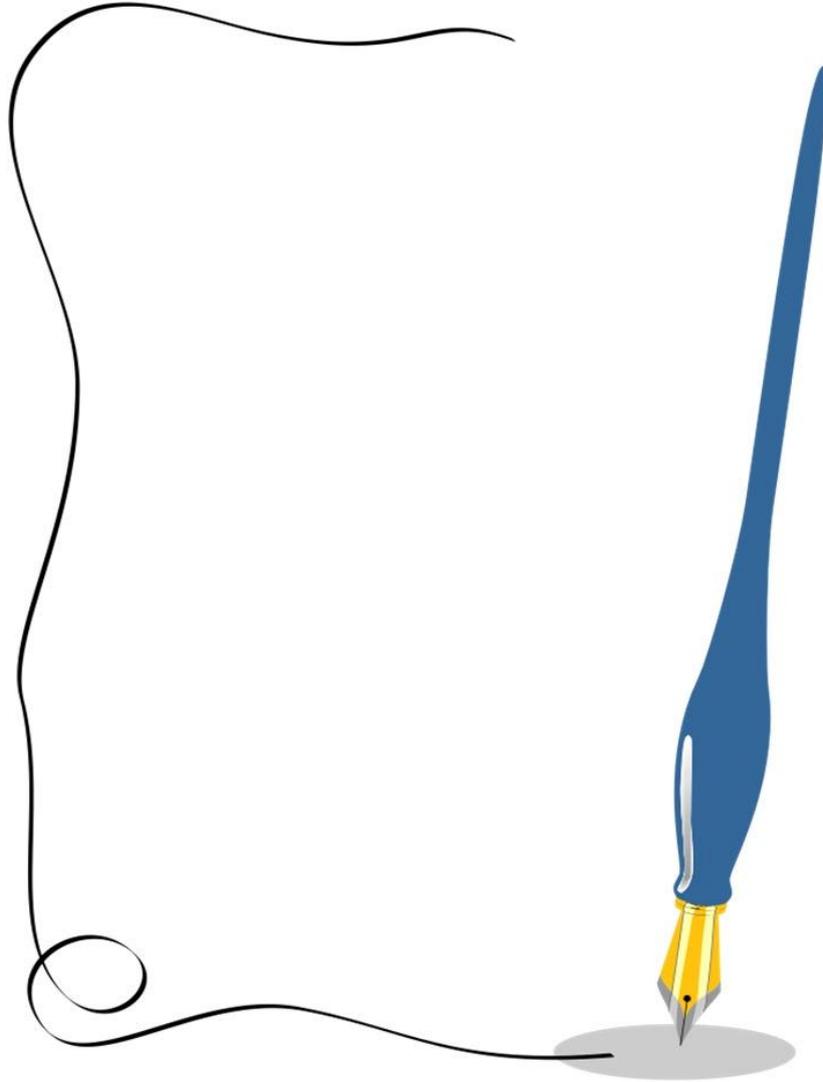
Hay que comprender NUESTRO POTENCIAL. Hay que aceptar no solamente los errores, sino también aceptar todas nuestras potencialidades, y el hacerlo implicará mayores responsabilidades. Cuando se rechazan y sacrifican partes de si mismos, sean cuales fueran las razones, el resultado es que se empobrece el sentido del yo.

La mejor manera de aceptarnos a nosotros mismos es tomar la decisión de aceptación incondicionalmente y tomar consciencia, y autoaceptar nuestro cuerpo, relaciones y esto nos permitirá concentrarnos en lo que amamos cerca de nosotros mismos y al mismo tiempo ser conscientes de lo que no nos gusta y comenzar a cambiarlo.

ANEXOS

Ver anexo 1

“Lo que ven y lo que veo”

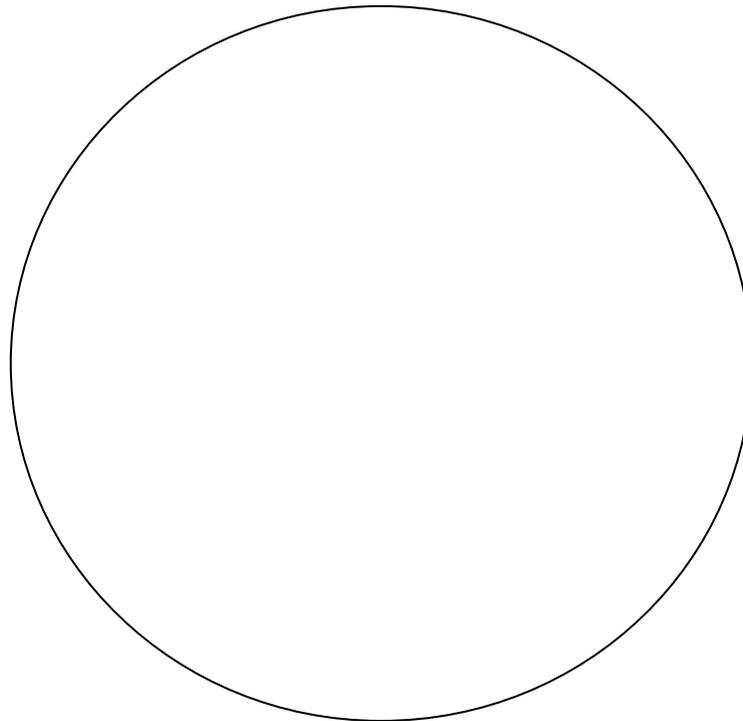


Ver anexo 2



Nombre: _____

fecha: _____



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

Temática

Resistencia al Cambio y Síndrome de Cronos



Nombre del

Participante: _____

PRESENTACIÓN

La jornada de capacitación que vivenciara a continuación, está sobre la base Teórica-vivencial de la Ciencia Psicológica, con el propósito de dotar de conocimiento sobre la Resistencia al cambio y en Síndrome de Cronos, a su vez se vivenciarán técnicas Psicoterapéuticas que ayudaran a palear este tipo problemáticas que se presentan actualmente en las organizaciones.

Cuando se habla de resistencia al cambio, la idea principal que viene a la mente del ser humano es la duda sobre la capacidad que se posee para enfrentar lo novedoso que se avecina y la pérdida a la que conllevara sobre los beneficios actuales si no se da el resultado esperado en el desarrollo de las actividades, poniéndose en fuego la incertidumbre de las capacidades individuales, por lo tanto el individuo defiende a capa y espada su puesto de trabajo realizando conductas inadecuadas de supervivencia en la organización, pero considera que estas le garantizaran estabilidad en el puesto de trabajo y es cuando aparece el Síndrome de Cronos.

Dichas temáticas comparten una estrecha relación, que al mantenerse en una organización permiten que esta se vaya por un precipicio, puesto que el mundo laboral cada día evoluciona y es de vital importancia acoplarse a los cambios tecnológicos y metodológicos en las actividades de los puestos de trabajo. Es por esta razón que fue elaborada la presente jornada que ayudara al usuario a enfrentar de una forma adecuada la resistencia al cambio y el síndrome de cronos.

Actividad 1: “Emparejar las tarjetas” (Dinámica de ambientación).

Actividad 2: (video) “El Huevo”

<http://www.youtube.com/watch?v=uLHPitY4jLI>

Reflexión: _____

¿Qué es la Resistencia al Cambio?

La resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.



Factores motivantes de la resistencia al cambio



- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información - Desinformación
- Factores históricos.
- Amenazas al estatus.
- Amenazas a los expertos o al poder.

- Amenazas al pago y otros beneficios.

- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.

Principales causas



Falta o escasez de información. La carencia de información necesaria es uno de los elementos más importantes que provocan la resistencia al cambio.



Factores históricos. Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.



La amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas..



Amenaza al poder. De igual forma que en el caso de la amenaza al estatus, también existe una amenaza al sistema de relaciones de poder.



Deficiente clima organizativo. Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir una organización de un modelo a otro.



Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias.



Escasa flexibilidad organizativa. Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Cómo evitar la resistencia al cambio

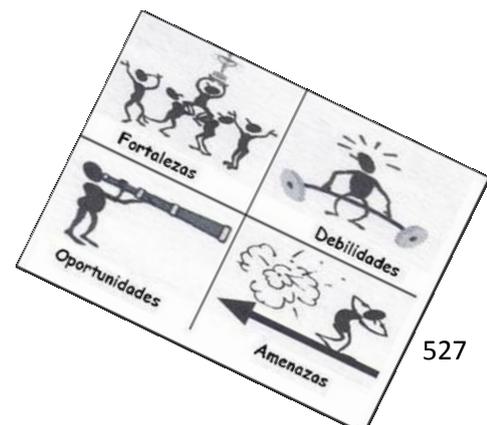
Las dos medidas que permiten superar el cambio son:

- c) Hacer un diagnóstico profundo sobre los actores que se resisten al cambio y los motivos que les inducen a ello e, impulsar el cambio de forma transparente, informando e implicando a los distintos sectores de la organización.
- d) Consiste en generar y elevar los niveles de transparencia, información y el grado de participación e implicación de los empleados en el proceso de cambio.

Actividad 3: Mi “Yo” (FODA)

¿Qué es el FODA personal?

Como su nombre lo indica FODA viene de las palabras:



- F - Fortalezas INTERNAS
- O - Oportunidades EXTERNAS
- D - Debilidades INTERNAS
- A - Amenazas EXTERNAS

Objetivo: *ayudar a identificar las diferencias entre los puntos fuertes y qué es lo que requiere para alcanzar las metas profesionales.*

Fortalezas	
Oportunidades	
Debilidades	
Amenazas	

Actividad 4: “El sol brilla en...” (Dinámica)

Definamos ¿Que es el Síndrome de Cronos?

El Síndrome de Cronos no es más que la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.

El Síndrome de Cronos es una enfermedad gerencial crónica e incluso mortal que afecta a más del 50% de las organizaciones en el mundo. No distingue tamaño, o nacionalidad. Incrementa la resistencia al cambio e impide el desarrollo del talento. Se denomina como la acción deliberada del supervisor de estancar a su personal por temor a ser desplazado o sustituido, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee.



Sintomatología del Síndrome de Cronos.

1. Se presenta en cualquier empresa u organización independientemente de su tamaño o actividad productiva.
2. Es practicada por personas que poseen un cargo de relativa importancia dentro de la empresa: mandos intermedios, directivos.
3. No importa la edad el sexo o condición del gerente, aunque usualmente ocurre en personas con muy poca preparación académica y que tienen un grado de antigüedad dentro de la empresa.
4. Las personas que presentan este síndrome poseen un alto nivel de inseguridad, así como una carencia de conocimientos competencias laborales o habilidades

Características del sujeto con Síndrome de Cronos:

- ✓ El directivo enfermo de Cronos está siempre buscando la gloria de ser el mejor.
- ✓ necesidad de sentirse seguro
- ✓ Impide el desarrollo de sus colaboradores por el temor a la pérdida de status y poder.

Características de las víctimas del Síndrome Cronos.

- ✓ Estancamiento en los empleados produciendo una baja productividad además de sentimientos de frustración e impotencia con ciertas dosis de resentimiento.
- ✓ Inadecuado flujo de comunicación laboral
- ✓ Pérdida de interés en los trabajadores que genera un descenso en picado de la productividad.

Actividad 5: (Video) “Una actitud es contagiosa ¿Te contagias con la actitud de los demás?”

[https://www.youtube.com/watch?v=xOiMws3lsaw_____](https://www.youtube.com/watch?v=xOiMws3lsaw)
